



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

**PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN INTERNA CON
BASE EN EL ANÁLISIS DE CULTURA ORGANIZACIONAL
DE “CHAMOY MIGUELITO”**

TESIS

Que para obtener el título de

Licenciada en Ciencias de la Comunicación

Especialidad en

Comunicación Organizacional

Presenta:

Karla Martínez Calvillo

ASESORA: ESPERANZA ALEJANDRA CABRERA MARTÍNEZ

MÉXICO, 2012





Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN INTERNA CON BASE EN EL ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE “CHAMOY MIGUELITO”

Primera edición: agosto 2012

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

Ciudad Universitaria, Delegación Coyoacán,
CP 04510, México, Distrito Federal.

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

Circuito Mario de la Cueva s/n, Ciudad Universitaria,
Delegación Coyoacán, CP 04510, México, Distrito Federal.

Prohibida la reproducción total o parcial por cualquier medio sin la autorización escrita del titular de los derechos patrimoniales.

Esta tesis fue Dictaminada por:

Lic. Esperanza Alejandra Cabrera Martínez

Lic. Lilia Ramos

Mtra. Cristina Medina

Mtra. Adriana Reynaga

Lic. Mónica Susana Amilpas

APOYO TÉCNICO

Lic. Esperanza Alejandra Cabrera Martínez
Directora de tesis

Karla Martínez Calvillo
Corrección de estilo

Mtro. Víctor Hugo Medrano Rivera
Diseño Editorial

Trabajo de titulación en la modalidad de tesis, para obtener el grado académico de Licenciada en Ciencias de la Comunicación.

Impreso y hecho en México.

Agradecimientos

A mi familia que siempre ha estado presente en mis retos, decepciones, alegrías y triunfos. En especial a mi madre por su calidez y ternura y a mi padre por su fortaleza y ejemplo.

A ti Víctor por tu apoyo y cariño. Por ser mi maestro de vida y un ejemplo para mí.

A todos mis amigos que viven esta etapa conmigo, espero estemos juntos por mucho tiempo más para contar con su apoyo y su afecto. En especial a Poala y a Babys.

A todos mis profesores de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, sobre todo a quienes forman parte de mi jurado para este trabajo de tesis.

A mi directora de tesis, Alejandra Cabrera, por ser mi guía para esta investigación, gracias por tu paciencia, apoyo, risas, consejos y amistad.

A Miguel Zúñiga por permitirme ser parte de la historia de "Chamoy Miguelito".

A la vida que me ha puesto a las personas exactas en el momento exacto para llegar a ser la persona que soy ahora.

Índice

Introducción	1
1. Comunicación organizacional	7
1.1 Composición de la comunicación organizacional	7
1.2 Clima, cultura e imagen organizacionales	14
1.2.1 Clima organizacional	15
1.2.1.1 Liderazgo	16
1.2.2 Cultura organizacional	17
1.2.2.1 Medios de comunicación	21
1.2.3 Imagen corporativa	23
1.3 Identidad conceptual	29
1.3.1 Misión	31
1.3.2 Visión	33
1.3.3 Valores	34
1.3. 4 Otros elementos de la identidad conceptual	34
1.4 Identidad gráfica o visual	35
1.4.1 Nombre	38
1.4.2 Logotipo	40
1.4.3 Símbolo	42
1.4.4 Logoimagotipo	42
1.4.5 Gama cromática	43
1.5 Comunicación organizacional y cuerpo teórico	44
1.5.1 Interaccionismo simbólico	44
1.5.2 Teorías emergentes	46
1.6 Diagnóstico de la cultura organizacional	49
1.6.1 ¿En qué consiste un diagnóstico?	49
1.6.1.1 Análisis descriptivo o situacional	53

1.6.1.1.1 Entrevista	57
1.6.1.2 Análisis FODA	58
1.6.1.3 Análisis estadístico	63
1.6.1.3.1 Encuesta	63
1.6.1.3.1.1 Cuestionario	65
1.6.2 Tipos de análisis de los elementos de la cultura	66
1.6.3 Modelo de análisis	73
2. “Chamoy Miguelito”	77
2.1 Historia de la organización	77
2.2 Identidad corporativa	82
2.2.1 Misión	94
2.2.2 Visión	95
2.2.3 Valores	95
2.2.4 Nombre	99
2.2.5 Logotipo	100
2.2.6 Logoimagotipo	102
2.2.7 Gama cromática	104
2.3 Aplicaciones de Identidad Visual	107
2.3.1 Señalética	107
2.4 Medios organizacionales de comunicación (MOC’S)	110
2.4.1 Medios impresos	111
2.4.2 Medios visuales	114
2.4.3 Medios audiovisuales	114
2.4.4 Medios electrónicos	114
2. 5 Otras aplicaciones de la Identidad visual	115
2.5.1 Artículos promocionales	115
2.5.2 Uniformes	116

2.5.3 Estación de áreas de servicio	118
2.6 Problemáticas de la organización	119
3. Análisis y diagnóstico en “Chamoy Miguelito”	122
3.1 Metodología	122
3.2 Análisis descriptivo o situacional	124
3.2.1 Entrevista	124
3.3 Análisis estadístico	128
3.3.1 Encuesta	129
3.3.1.1 Resultados de la encuesta	137
3.4 Análisis FODA y DOFA	167
4. Plan estratégico de comunicación interna	173
4.1 Descripción de los elementos de la estrategia de comunicación	
“Conoce y acércate a tu empresa”	175
4.2 Estrategias y cronograma	177
Conclusiones	200
Fuentes consultadas	205

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las organizaciones son consideradas entes vivos, en donde, como en la vida de un ser humano, se viven diferentes etapas y fases: desde el nacimiento pasando por el desarrollo hasta finalmente concluir con la muerte. Muchas de ellas con las cuales convivimos cotidianamente a través de sus servicios o productos llevan muchos años de vida en la sociedad, han sabido sortear los eventuales cambios en el entorno, crisis internas, cambios de directivos, entre otras cosas, en pocas palabras han sabido renovarse.

Desde la vida primitiva del hombre las organizaciones (entendiendo a una organización como un conjunto de personas con un objetivo en común) han funcionado como unidades de cohesión y prosperidad. Hoy no se puede entender a una sociedad sin ellas, éstas sirven de motor para los individuos ya sea como centros de trabajo, de recreación, de apoyo, etcétera.

El cambio y la adaptación ahora más que nunca son las claves para su mantenimiento y vigencia, la innovación no siempre se traduce en el lanzamiento de un nuevo y novedoso producto, ahora las organizaciones buscan un despertar interno, se han percatado de que su calidad de vida puede ser mejorada desde el interior.

Por esta razón muchas de las grandes organizaciones en estos tiempos han destinado parte de sus recursos y energía al establecimiento, mantenimiento y estudio de una Identidad Corporativa sana y en armonía con su quehacer cotidiano; una Imagen Organizacional sólida y aceptada por sus públicos meta; un clima y un ambiente cultural controlado y en armonía.

El estudio de la comunicación se establece en diferentes niveles, desde lo interpersonal hasta la llamada comunicación masiva o de masas, en este trabajo el interés se centró en la intragrupal, es decir, aquella que se conforma al interior de un grupo u organización, así se llama comunicación organizacional.

La comunicación siempre ha sido una necesidad cultural y de supervivencia para el ser humano, en el caso de las organizaciones no es distinto. El comunicarse en un nivel interno significa crecimiento y desarrollo, mejores posibilidades de

supervivencia en un mercado competitivo y reconocimiento de públicos internos y externos, lo cual se traduce en excelente reputación.

La comunicación organizacional tiene como finalidad crear y facilitar los flujos de comunicación (creando canales y medios internos si es necesario) entre los miembros con la finalidad de alcanzar los objetivos trazados.

Uno de los puntos más destacados de esta investigación es la cultura organizacional, la cultura interna cohesiona, homogeniza y dirige comportamientos de las personas, a nivel organizacional siempre se busca que las conductas de los individuos se encaminen hacia los objetivos organizacionales.

De una cultura bien cimentada se desprende la Identidad corporativa, asimismo cuando se comparten las mismas creencias y los esfuerzos personales van dirigidos hacia las metas de la organización se deriva en una Imagen Corporativa bien posicionada para el llamado público interno.

La Identidad Organizacional son todos aquellos atributos que definen a una organización como tal, la importancia de una identidad bien lograda está encaminada también a un buen diseño de imagen. La imagen debe ser cuidada tanto interna como externamente porque se deriva en una buena reputación, confianza y orgullo (en el caso de los miembros internos).

El sentido de orgullo de pertenencia es un elemento deseable, como consecuencia de una imagen favorable a nivel interno las personas tienden a “ponerse la camiseta”. Es en este instante cuando la organización se dirige sin mayores obstáculos hacia sus propósitos porque cuenta con el apoyo de su activo más importante: sus colaboradores.

Anteriormente se expuso una breve explicación de la importancia de las organizaciones como entes vivos dentro de la sociedad y la relevancia de la comunicación organizacional en cada una de ellas. También se destacó el cómo la cultura marca la pauta para la conducta de las personas encaminadas hacia objetivos precisos.

Dado que el estudio en este campo de la comunicación siempre va dirigido a las organizaciones, la investigación presente se enfocó en una empresa en particular: “Chamoy Miguelito”, ésta es una empresa 100 % mexicana ubicada al sur de Ciudad

de México, se dedica a la elaboración de dulces sabor chamoy y la respaldan más de cuatro décadas en el mercado de las golosinas en México y en el gusto del público, sobre todo los niños.

A grandes rasgos cabe mencionar que “Chamoy Miguelito” no cuenta con una Identidad Corporativa definida y adecuadamente formalizada (establecida en un documento oficial), no existen medios de comunicación al interior de la empresa por lo cual los empleados se encuentran desorientados y deseosos de conocer más sobre las diferentes situaciones que atañen a la organización.

A lo largo de la investigación se presentan diferentes evidencias acerca de las problemáticas actuales en “Chamoy Miguelito” y al final se exponen de forma directa cuales son los puntos a atacar en cuestión de la comunicación interna y cuáles son las estrategias a seguir.

De esta manera el presente trabajo de investigación deriva en un Plan Estratégico de Comunicación Interna, en éste se exponen todas las estrategias de comunicación propuestas para las problemáticas presentes en la organización de estudio, se han enfocado en el público interno porque se busca fortalecer y reposicionar la imagen de “Chamoy Miguelito” ante los empleados. El plan consta de once estrategias ordenadas a través de cuadros, este formato tiene la finalidad de facilitar la lectura y comprensión de las mismas.

La importancia de crear un Plan Estratégico de Comunicación Interna para “Chamoy Miguelito” basado en sus áreas de oportunidad se centra en la necesidad de crear una guía que oriente a los líderes de la empresa para llevar a cabo las acciones de forma ordenada y específica. Cada una de las estrategias ubica a los emisores (jefes de la organización) en qué debe esperar de cada una de ellas y la forma en que deberán ser evaluadas.

Para la investigación se retoman en este espacio dos ejes fundamentales, el primero es la hipótesis y el segundo es el objetivo general, se exponen a continuación con la finalidad de establecer una guía acerca de qué esperar a lo largo del trabajo. En la parte final de la tesis se presentan las conclusiones explicando si se cumple el objetivo y si la hipótesis fue comprobada.

La hipótesis establecida para esta investigación es: *Un plan estratégico de comunicación al interior de la organización mediante un análisis de la cultura organizacional de “Chamoy Miguelito” permite implantar una campaña de Identidad Corporativa que refuerce el sentido de orgullo de pertenencia entre los miembros de la misma con éxito.*

Asimismo el objetivo general es: *Diseñar un plan estratégico de comunicación con el fin de realizar una campaña de Identidad Corporativa y sentido de orgullo de pertenencia entre los miembros de “Chamoy Miguelito” a través de un análisis de cultura organizacional.*

En seguida se desarrolla de manera breve el contenido de cada uno de los capítulos.

La investigación consta de cuatro apartados, el Capítulo 1 está enfocado en el aspecto teórico buscando desglosar minuciosamente cada concepto en torno a la comunicación organizacional, en primera instancia se ahondó en la definición de comunicación para después derivar en la comunicación intragrupal.

De la misma manera se estableció el significado del clima organizacional y dentro de éste la importancia del liderazgo, en seguida viene el tema de la cultura organizacional como eje de supervivencia y como elemento diferenciador entre una y otra.

Junto con el aspecto cultural existe el vínculo de la Imagen Organizacional o Corporativa como reflejo de una cultura bien integrada. El último apartado para comunicación organizacional enlazado fue la Identidad Organizacional explicando sus elementos y características tomando en consideración la parte discursiva y visual.

A continuación se explican dos teorías, una es la del Interaccionismo simbólico y la otra de las Teoría emergentes de la organización. A grandes rasgos la primera propone que el pensar y actuar de un individuo tiene estrecha relación con su actividad social. La segunda también le da peso al vínculo social, sin embargo, propone al ser humano como reflexivo por sí mismo a través de la retrospectiva.

La parte más importante para el tratamiento de un problema es el diagnóstico, éste puede entenderse como un examen de la situación actual de la organización detectando complicaciones y posibles caminos para su resolución. Todo este análisis

viene explicado y definido en la segunda parte del capítulo separándolo en tres etapas:

La primera es la situación de la empresa, se revisa su pasado y presente para una primera detección de problemas. Es un análisis descriptivo en donde la técnica de investigación utilizada fue la entrevista, fruto de diversos encuentros con los líderes de “Chamoy Miguelito” se obtuvo la suficiente información para redactar la historia de la empresa y registrar las ideas desde la parte directiva de la organización.

Como segundo punto se explica el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) revisando aspectos internos y externos de la organización.

Y en tercer lugar sigue el análisis estadístico y con éste a la encuesta como una de las técnicas de recolección de datos más utilizadas en las ciencias sociales porque permite obtener información en un nivel cuantitativo y cualitativo.

En este mismo capítulo se establece el modelo de preguntas y afirmaciones para cada aspecto de la cultura y de la imagen corporativa con base en los diferentes tipos de análisis que en conjunto darán forma al diagnóstico final.

Para el Capítulo 2 se crea una monografía de la organización proponiendo la historia oficial, después describiendo a “Chamoy Miguelito” por medio de palabras e imágenes definiendo su Identidad Corporativa, de todo esto se rescata un listado de problemas en relación al discurso y a la parte visual.

El Capítulo 3 trata del diagnóstico en sí. El análisis descriptivo o situacional se centra en la historia de la organización establecida y formalizada en el capítulo anterior, en este apartado se rescatan los tópicos más sustanciales de las entrevistas con los líderes de la organización.

En segundo lugar se expone el cuestionario oficial dando paso al procesamiento de los datos de la encuesta, se muestran los resultados con gráficas junto con una conclusión por cada una de ellas para finalmente terminar con una propuesta que será un primer esbozo del Plan Estratégico de Comunicación Interna.

En seguida se realiza el análisis FODA en donde se destacan los puntos fuertes y débiles en un sentido interno y externo de “Chamoy Miguelito”

En el Capítulo 4 se construye un Plan Estratégico de Comunicación Interna a partir de los resultados de los análisis expuestos en el Capítulo 3, en esta parte final se puntualiza cuáles son las áreas problema en donde se debe poner más atención y se organizan las estrategias por medio de cuadros explicativos. La finalidad es que el conjunto de propuestas unifiquen, promuevan y fortalezcan la Identidad Corporativa con base en la cultura organizacional.

Con la descripción de cada uno de los capítulos se acerca el cierre de este apartado, no sin antes recalcar la relevancia de esta investigación.

De esta forma la importancia de establecer un Plan Estratégico de Comunicación Interna radica en dirigir y orientar a los líderes de “Chamoy Miguelito” para llevar acciones prácticas y certeras fundamentadas en un análisis minucioso. Se busca proponer ideas que ayuden a la organización a seguir manteniéndose como una de las empresas líderes de golosinas en México y a explotar todos sus recursos para su desarrollo y crecimiento constantes.

CAPÍTULO 1

1. Comunicación organizacional

La comunicación organizacional está basada, a grandes rasgos, en los mensajes, intercambio de información y fenómenos de comunicación tanto internos como externos de un grupo humano. Su importancia radica en que ésta es capaz de llevar a una organización hacia sus objetivos de una forma fehaciente en un corto o mediano plazo.

Muchas de las grandes organizaciones lo saben y han hecho de la comunicación interna una actividad fundamental en su quehacer cotidiano ya sea a través de consultores o asesores.

La investigación se enfoca en un caso específico, la organización de estudio es “Chamoy Miguelito”, ésta es una empresa 100% mexicana dedicada a la fabricación de golosinas sabor chamoy, cuenta con el respaldo de más de cuarenta años de vida y en términos generales no está relacionada con la comunicación organizacional. Es necesario referirse desde este punto a “Chamoy Miguelito” porque más adelante dentro de este apartado se menciona y no precisar en ella podría generar confusión.

Este capítulo está enfocado precisamente en abordar la comunicación organizacional partiendo desde sus orígenes y describiendo los elementos que la conforman.

1.1 Composición de la comunicación organizacional

El gran desarrollo alcanzado por el ser humano se debe en gran medida al sentido gregario que éste ha poseído desde toda su existencia, antes de las civilizaciones establecidas formalmente el hombre se reunía en pequeños o grandes grupos para satisfacer sus necesidades más básicas, de esta forma y persiguiendo determinados objetivos el progreso fue inevitable.

En la vida humana la comunicación es esencial, gracias a ésta se han podido establecer desde la antigüedad interacciones no sólo entre personas, sino también entre los diferentes grupos de sujetos para poder conseguir el desarrollo social.

La comunicación tuvo y tiene como fundamento el raciocinio propio del ser humano, por lo cual **“(…) es intencional pues participa la voluntad de comunicarse con arreglo a fines (nadie se comunica por comunicarse, nadie dialoga por dialogar)”**¹

El comunicarse representa, en gran medida, el progreso de la humanidad porque interviene más allá de un requerimiento natural, actúa como una necesidad cultural y de supervivencia. Sin la comunicación es poco probable el gran desarrollo alcanzado por los seres humanos del que gozan en la actualidad.

Comunicación es **“un proceso durante el cual una fuente o emisor (individuo) inicia un mensaje utilizando símbolos verbales y no verbales y señales contextuales para expresar significados mediante la transmisión de información, de tal manera que los entendimientos similares o paralelos sean contruidos por el (los) potencial (es) receptor (es)”**². En el proceso no sólo se destaca la importancia del emisor, el mensaje es efectivo y claro para el receptor en tanto que éste también tenga un papel activo.

Alejandro Gallardo Cano en su libro *Curso de Teorías de la Comunicación* menciona que la comunicación se ubica como un proceso, entendiendo a éste como un conjunto de ciclos en constante movimiento, los elementos del proceso comunicativo se interrelacionan entre sí y jamás se encuentran estáticos. **“El concepto de proceso incluye los acontecimientos y las relaciones como dinámicos, en un constante devenir, eternamente cambiantes y continuos”**³

¹ Alejandro Gallardo Cano, *Curso de teorías de la comunicación*, México, Editorial Cromocolor, 1998, p.29.

² M.H. DeFleur *et al.*, *Fundamentos de comunicación humana*, McGraw- Hill, México, 2005. en Ixchel Castro; Luz Zareth Moreno, *El modelo comunicativo*, Trillas, México, 2006, p. 15.

³ *Ibid.*, p. 15.

La comunicación como proceso



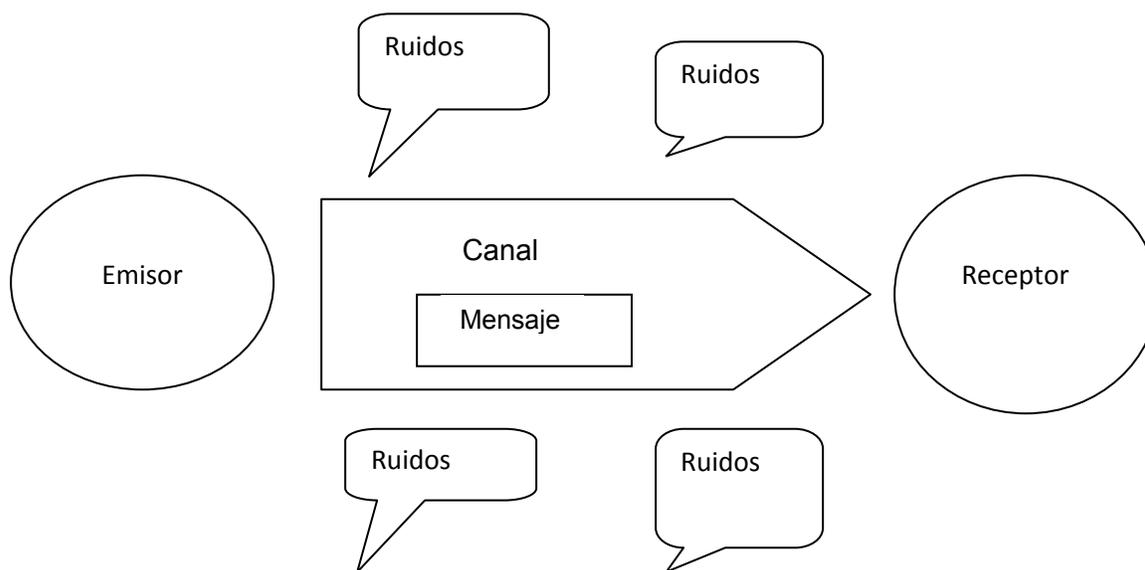
Martínez. Mayo. 2009.

La comunicación como proceso tiene componentes cambiantes, dinámicos y en continua interacción, precisamente los elementos y la relación entre ellos son las piezas fundamentales cuando se trata de construir un modelo pues éstos se pueden manejar de diferentes maneras y a partir de ellos incorporar nuevos elementos.

La comunicación ha sido estudiada y representada a través de muchos modelos, el más común menciona que la fuente o emisor emite un mensaje codificado enviado a través de un canal para que el receptor decodifique el mensaje. Por lo tanto, el proceso de comunicación tiene como resultado la transmisión y comprensión del significado.

Existen otros elementos dentro del proceso de comunicación, como el canal y los ruidos que pueden mermar el claro entendimiento por parte del receptor y así no llegar al objetivo del proceso. En seguida se presentan visualmente los elementos de la comunicación.

Elementos de la comunicación



Martínez. Mayo. 2009.

Es en este punto donde es pertinente preguntar: “**¿Qué funciones realiza la comunicación en una sociedad? Mantiene las relaciones operantes entre individuos, entre grupos y naciones. Dirige el cambio y mantiene la tirantez hasta un nivel tolerable**”⁴ En pocas palabras permite el crecimiento de los individuos como sociedad al dar paso al intercambio de ideas y pensamientos para el constante desarrollo de la humanidad.

El aspecto comunicativo ha permitido tener un desarrollo impresionante diversificado primero en civilizaciones y con posterioridad en grandes sociedades, cada una con diferentes rasgos y características dependiendo de cada región en el planeta, de esta forma la comunicación ha dado paso a formas distintas de pensamiento, costumbres y formas de vida en las personas.

El desarrollo del hombre ha tenido como pieza clave a la comunicación ya que ésta “**es un fenómeno social porque el hombre aprovecha las estructuras sociales para interrelacionarse con sus semejantes, y porque no es un fenómeno natural, sino cultural**”⁵.

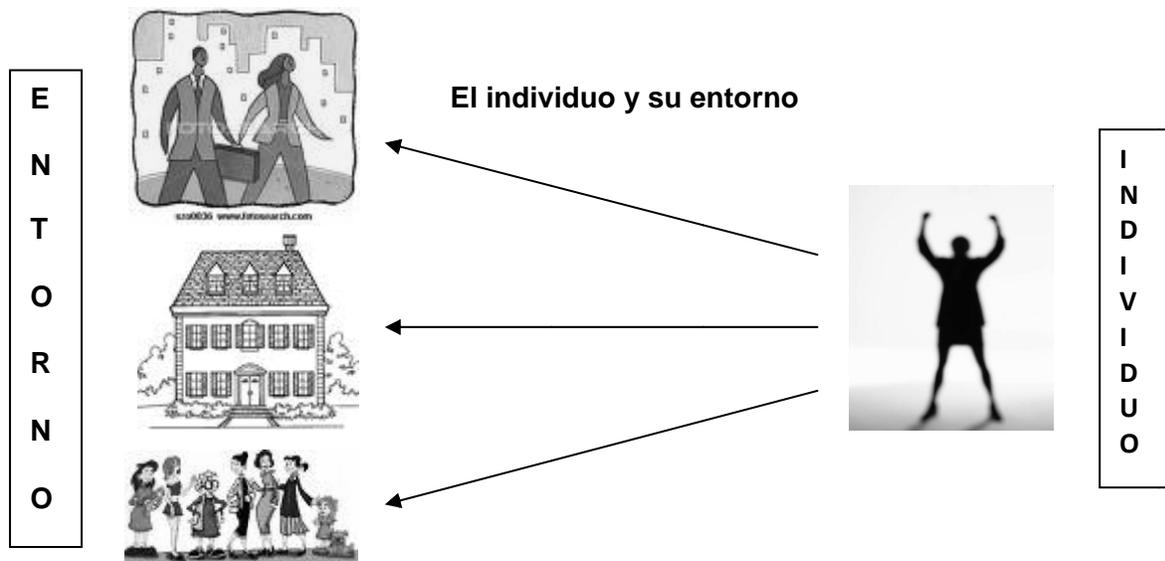
⁴ *Ibid.*, p. 16.

⁵ Alejandro Gallardo, *op.cit.*, p. 29.

Se habla de la comunicación como un fenómeno cultural puesto que la especie humana ha tratado durante su existencia de perpetuar sus conocimientos y aprendizaje a través del lenguaje y por lo tanto, de la comunicación para la preservación de la especie. Las personas intercambian y comunican los valores, creencias, reglas, formas de vida, entre otras cosas, todos ellos aspectos culturales.

Gracias a la comunicación y a la sociedad en conjunto el hombre subsanó gradualmente sus necesidades más básicas, posteriormente el ser humano tuvo un mayor interés por otros aspectos que no sólo enriquecían a la comunidad en donde se desarrollaba sino que se volvieron parte fundamental de su vida.

“Por consiguiente la comunicación es el proceso interpretativo a través del cual los individuos- en sus relaciones, grupos, organizaciones y sociedades- responden y crean mensajes que les permiten adaptarse a su entorno y a las personas que los rodean”⁶ Es aquí, donde una vez más, se refuerza la idea de que es una necesidad cultural para establecer relaciones con otras personas y mantener una red social estable.



Martínez. Mayo. 2009.

Si es tan importante la comunicación al interior de una organización es porque hace posible el logro de los objetivos tanto de las personas como de la misma

⁶ Carlos Fernández Collado, *La comunicación humana en el mundo contemporáneo*, McGraw-Hill, México, 2001. en Ixchel Castro; Luz Zareth Moreno, *op. cit.*, p.14.

organización. La comunicación interna en las organizaciones recibe propiamente el nombre de comunicación organizacional.

“La comunicación organizacional es un proceso de creación, intercambio, procesamiento y almacenamiento de mensajes en un sistema de objetivos determinados”⁷. No se limita sólo al flujo de mensajes, lo fundamental radica en cómo la circulación de mensajes ayuda a lograr objetivos organizacionales de forma óptima y funcional.

La comunicación organizacional si bien es comunicación (a nivel de grupos), es también un proceso, donde termina puede iniciar y se reproduce como un ciclo dinámico. **“Así, la comunicación organizacional consiste en una actividad dinámica que mantiene cierto grado de estructura, la cual, sin embargo, no es estática sino cambiante y se ajusta de acuerdo con el desarrollo de la organización”⁸.** El cambio en las organizaciones es inevitable, siempre se está evolucionando y se completa un ciclo de vida, la comunicación actúa como un factor de supervivencia porque interviene con el objetivo de lograr las metas de la organización prolongando su vida.

Las organizaciones se integran básicamente por individuos y éstos como seres sociales tienden a comunicarse, en ellas la comunicación organizacional va más allá al centrar su objeto de estudio en las relaciones humanas, en las relaciones comunicativas de las personas, es decir, ¿Cómo se comunican los individuos para lograr los objetivos de la organización?

“(…) Cuando se estudia la comunicación organizacional es necesario analizar las relaciones entre el comportamiento del mensaje (...), las características de la organización y las propiedades del ambiente organizacional”⁹.

La comunicación corporativa no sólo se limita al interior de las organizaciones, se sabe de la importancia del entorno y de los diferentes públicos. Durante mucho tiempo y aún en la actualidad muchas organizaciones se dirigen

⁷ Carlos Fernández Collado, *La comunicación humana*, s/editor, s/lugar de edición, s/año de edición, p.93.

⁸ *Ibid.*, p. 93.

⁹ *Ibid.*, p.94.

hacia los públicos externos, son los grandes corporativos quienes han volteado su atención a sus propios miembros y emprenden acciones comunicativas para establecer una buena relación en pro del logro de objetivos precisos.

Sin embargo, las dos partes, tanto la interna como la externa de la organización influyen y determinan cambios, en este sentido se puede entender a la comunicación organizacional como una parte de las Ciencias de la Comunicación que se encarga de estudiar los procesos de comunicación al interior de una organización, de la misma forma el uso de medios y mensajes de intercambio entre la organización y su entorno, todo con la finalidad de lograr los objetivos y metas propuestos.

Las organizaciones recurren a la comunicación interna y externa con el fin de lograr sus metas, las cuales siempre se ven reflejadas en crecimiento en ventas, apoyos otorgados por otras organizaciones, imagen aceptable, entre otras, es decir, sin el entorno las organizaciones no podrían sobrevivir.

En su obra *Comportamiento Organizacional*, Stephen Robbins¹⁰ señala cuatro funciones principales de la comunicación organizacional: control, motivación, expresión emocional e información.

El *control* regula el comportamiento de las personas al interior de la organización en cuanto a decisiones, actitudes o actividades.

La *motivación* ha sido uno de los temas más estudiados porque se ha comprobado existe un mejor rendimiento en las labores si se recurre a los estímulos. Informar y alentar sobre lo bien realizado y las áreas de oportunidad alienta a las personas a realizar su trabajo eficazmente.

Las organizaciones funcionan también como áreas de *expresión emocional*, en la actualidad los individuos pasan la mayor parte del día en sus centros de trabajo, la comunicación actúa como un escape y mediante ella se permite a las personas compartir ideas, proyectos, opiniones, etcétera.

La comunicación está ligada a la *información* y ésta permite sobre todo la toma de decisiones entre grupos y de manera individual. Es vital mantener individuos informados porque se contrarresta los rumores y se mantiene la confianza entre líderes y trabajadores.

¹⁰ Stephen Robbins, *Comportamiento organizacional*, México, Prentice Hal, 1999, p. 310.

Ya revisada la comunicación desde sus términos más generales hasta llegar a la comunicación intragrupal es preciso establecer el puente entre los dos tópicos anteriores y los siguientes: la cultura, la imagen y el clima.

Si se ha revisado a la comunicación organizacional como un proceso de intercambio de mensajes continuo entre los miembros de un grupo y hacia el entorno con la finalidad de alcanzar los objetivos, la cultura corporativa funge como el contrapeso entre los mensajes formales y la realidad.

La cultura, en términos muy generales, es el *cómo se hacen las cosas*, esto incluye los valores, creencias y hábitos, lo cual es esencial en términos de comunicación organizacional porque se trabaja con personas y dentro de su lugar de trabajo se vive bajo ciertos parámetros.

Por otro lado, se tiene también el tema de la Imagen Corporativa, ésta se crea en la mente de los públicos y deriva de la Identidad Corporativa y de su cultura.

Como punto final se tiene al clima organizacional como un tema donde interviene la comunicación organizacional de una manera importante porque el clima es también un reflejo de cómo se lleva la comunicación interna.

1.2. Clima, Cultura e Imagen organizacionales

El clima, la cultura y la imagen son aspectos ya importantes para cualquier organización con aspiraciones de crecer y desarrollarse. No basta sólo con establecer una cultura y un clima laboral, ahora es de suma relevancia el estudio de estas temáticas porque la Imagen Corporativa es ahora más que en otros tiempos una cuestión de supervivencia en un mundo competitivo.

Por ende, es parte de este capítulo no sólo mencionar qué son estos tres temas antes mencionados, sino también describir y exponer sus elementos para su mejor comprensión.

1.2.1. Clima organizacional

Un punto fundamental de análisis es el clima organizacional, este es una de las aristas más importantes si de cultura corporativa se trata. A continuación se explica el concepto de clima y cuáles son sus elementos.

Si la cultura está inmersa en la identidad corporativa y viceversa, el reflejo de esa cultura en la vida laboral es lo que se conoce como clima organizacional; **“en una forma global, el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima.”**¹¹ En el clima organizacional se ven expresados los comportamientos de cada individuo que a su vez conforman el público interno.

Sin duda el clima se mantiene bajo una relación recíproca junto con los empleados o trabajadores. Las creencias y valores de las personas se transforman en comportamientos propios del clima y a su vez éste influye en el quehacer cotidiano de los individuos.

En palabras de Ignacio Olabuenaga, el clima organizacional es: **“un constructo intersubjetivo que refleja los atributos organizacionales, que recoge las características individuales, pero que es construido y reconstruido constantemente dentro de la organización a base de la experiencia personal directa que los miembros de la organización y de la interacción social mutua que mantienen entre ellos de forma estable”**¹²

Entonces el clima no sólo se basa en el comportamiento individual, ni totalmente en las actitudes de un grupo, se da importancia a los vínculos sociales dentro de la organización y a las relaciones habituales entre sujetos.

La estructura de la organización **“define cómo se dividen, agrupan, y coordinan formalmente las tareas de trabajo”**¹³ por lo que cabe mencionar los siguientes aspectos:

¹¹ Luc Brunet, *El clima de trabajo en las organizaciones*, México, Trillas, 1992, p.20.

¹² José Ignacio Ruiz Olabuenaga, *Sociología de las organizaciones*, Universidad de Deusto, España, 2002, p. 298.

¹³ Stephen Robbins, *Comportamiento organizacional*, México, Prentice Hall, 1999, p. 478.

Los roles y las posiciones, es decir, la organización concebida como un conjunto de roles y puestos y la forma en cómo se interrelacionan; *las normas y valores*, como elemento cuya función es integrar a las personas; *departamentalización*, significa agrupación de los trabajos para la coordinación de las tareas; *centralización*, se refiere al grado en el cual la toma de decisiones se concentra en sólo algunos miembros de la organización y por último la *formalización*, es decir, establecer las reglas por escrito.

Por supuesto la estructura influye en el clima organizacional, pues la manera en la cual se coordinen, ejecuten y realicen las tareas genera cierta percepción repercutiendo en el comportamiento y la conducta de los sujetos.

Las organizaciones se encuentran inmersas dentro de la trama social, de esta manera son entidades sociales y como tales llevan a cabo una interacción con el ambiente, es por esta razón por la cual se les puede considerar como elementos vivos y por lo tanto abiertos.

Como punto final cabe sólo hacer mención de algunas consideraciones respecto al clima y que también son pautas culturales en una organización: relaciones de carácter informal de compañerismo o enemistad, el clima se encuentra relacionado con la motivación, así como puede haber reconocimientos hacia el buen desempeño también se puede presentar la indiferencia y por último: los rumores y chismes en las organizaciones determinan el cómo puede sentirse una persona en su área de trabajo.

1.2.1.1 Liderazgo

La forma en la cual las personas son dirigidas se relaciona con aquellos sujetos que llevan las riendas de las actividades y son tomadores de decisiones, los líderes pueden ser asignados o no, de esta forma un alto directivo de una empresa puede tener o no las características de un buen líder, mientras que un trabajador impulse y motive a sus compañeros a desempeñar su trabajo.

El liderazgo implica un proceso de influencia, sin embargo, se cuestiona la coerción en el ejercicio del líder. A continuación se darán las características generales de un líder según Robbins Stephen:

- Tienen una actitud personal y activa, los comportamientos pasivos no motivan a los sujetos.
- Buscan desempeñarse desde posiciones riesgosas permitiéndoles tomar retos buscando una recompensa.
- La empatía y la intuición son características fundamentales porque de esta manera se nutren de ideas de forma constante.
- El líder marca y sigue una ruta hacia una visión e impulsa a superar los obstáculos. Propone y encabeza el cambio.

Dadas todas las características de un líder, cabe mencionar la definición de liderazgo: **“es la capacidad de influir en el grupo para que logre las metas”**¹⁴. La importancia de la relación entre liderazgo y cultura organizacional radica en que el líder puede influir mucho en los miembros de la organización, así él determina como se deben hacer las cosas.

1.2.2. Cultura organizacional

La cultura es uno de los aspectos fundamentales del hombre, pues proporciona los elementos básicos para dar explicación a lo que nos rodea y así poder establecer una relación con los demás seres humanos para dar significado a la realidad; en función de esa percepción o entendimiento de la vida es como se realiza cualquier tipo de actividad.

Es la interacción entre los individuos la causante del establecimiento de normas, valores y creencias y no al revés, porque la interacción de las personas basada en la acción de cada una de ellas y a nivel social es clave para la determinación de los principios y reglas dentro de un cierto grupo humano.

¹⁴ *Ibid.*, p. 347.

La relación entre comunicación y cultura es muy estrecha, al no existir la comunicación la cultura jamás hubiera sido posible dentro de la especie humana, así los individuos hubieran actuado sólo por instinto. De esta forma mediante la comunicación **“se comparten símbolos, hábitos, códigos, rituales y demás cuestiones que posibilitan que el ser humano tenga historia y aprendizajes a través del lenguaje.”**¹⁵

Si la comunicación actúo y todavía lo hace como una necesidad para la supervivencia y si también con ella se comparte la forma de vida y el cómo se realizan las cosas en una determinada sociedad es fundamental mencionar que el proceso comunicativo genera cultura al permitir el intercambio de pensamientos, ideas y reflexiones que se ven reflejados en vida de todo ser humano.

Cultura es la forma de vida de una determinada sociedad en cuanto a las costumbres, los ritos, las leyendas, la manera de proceder hacia determinada situación, es decir, todo aquello con sentido y significado en la vida de una persona y que además unifica más o menos de forma regular los comportamientos de los individuos.

“La cultura es un patrón de significados transmitidos históricamente, incorporado en símbolos; un sistema de concepciones heredadas y expresadas en formas simbólicas por medio de las cuales los hombres comunican, perpetúan y desarrollan su conocimiento y sus actividades en relación con la vida”¹⁶. De la cultura el individuo aprende y el aprendizaje puede encontrarse representado en símbolos comunes para una sociedad de los cuales se obtiene el referente a seguir en la vida cotidiana.

Costumbres, ritos, leyendas y, en forma general la forma de vida de una determinada sociedad unifica los comportamientos de las personas. De la cultura se obtiene una enseñanza plasmada de forma escrita, oral y difundida a través de las relaciones sociales y la vida cotidiana.

¹⁵ Ixchel Castro; Luz Zareth Moreno, *op.cit.*, p. 14.

¹⁶ C.A. Geertz. *Interpretação das culturas*, Río de Janeiro, Zahar, 1973. p.103. en Alfonso Siliceo; David Casares; José Luis González, *Liderazgo, valores y cultura*, México, Mc Graw Hill, 1999, p. 43.

“La cultura, en síntesis, es un modo indispensable de ordenar la realidad para poder entenderla, conducirse en ella, sobrevivir y poder vivir con los demás seres humanos. (...) La cultura provee de significados que hacen previsible las cosas gracias a ese ordenamiento del mundo y de la vida social que realiza”¹⁷. De esta forma funciona como elemento de cohesión y homogenización de la conducta de los sujetos dentro de la sociedad.

Cultura es todo lo que hace la gente aprendido por la sociedad para poder vivir dentro de ella, esa forma de vivir conlleva las costumbres, las creencias, los ritos y el estilo de vida de una determinada sociedad. **“Cultura es lo que la gente hace y el significado para ella misma de sus acciones. Son las ideas, intereses, valores y actitudes compartidos por un grupo”**¹⁸.

Si se ha establecido como cultura a todos aquellos aspectos propios de una sociedad o determinado grupo entonces es posible que en las organizaciones también exista. Si la cultura se desarrolla en una organización entonces, como muchos autores la han llamado se está hablando de cultura organizacional.



Martínez. Mayo. 2009.

La organización como ente vivo integrado por personas genera una cultura organizacional, ya sea por los fundadores, por las cabezas de la organización y por los mismos miembros de ella. **“(...) La cultura de una institución es la manera como las organizaciones hacen las cosas, como establecen prioridades y dan**

¹⁷ Alfonso Siliceo; David Casares; José Luis González, *Liderazgo, valores y cultura*, México, Mc Graw Hill, 1999, p.41.

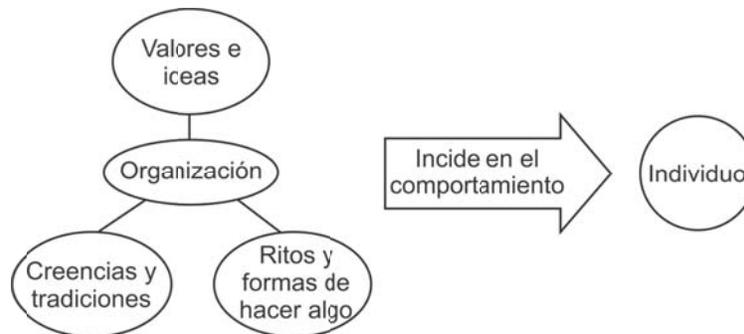
¹⁸ Si autor, *Desarrollo de la cultura de su empresa*, México, Panorama, 1998. p. 23.

importancia a las diferentes tareas empresariales, además de incluir lo que es importante para la organización”¹⁹

La cultura influye en el comportamiento de los individuos y marca la pauta para establecer fronteras entre una empresa y otra, por otro lado genera un sentido de pertenencia hacia la organización y puede incluso moldear la actitud de las personas.

Las organizaciones son lugares donde actualmente las personas pasan la mayor parte del tiempo, los individuos se adecuan y se insertan en su dinámica, por esta razón Cultura organizacional es un **“sistema de creencias y valores compartidos que se desarrolla en una organización, o una de sus unidades, y que guía y orienta el comportamiento de sus miembros”²⁰**

Relación entre organización e individuo



Martínez. Mayo. 2009.

Si la cultura son todos esos valores, costumbres y formas de pensar de un grupo determinado, en las organizaciones es lógico pensar que exista una cultura reuniendo además de los anteriores elementos las actitudes de las personas, las expectativas y en forma resumida los pensamientos de los individuos.

La cultura de una organización al igual que la cultura en la sociedad permite mantener regulado el comportamiento de los individuos, también consiente la inclusión de nuevos miembros bajo las normas y valores ya establecidos y mantiene con estabilidad las relaciones sociales.

¹⁹ Humberto Serna Gómez, *Mercadeo Interno, estrategia para diferenciar la cultura empresarial*, Colombia, 3R Editores 2000, p. 17.

²⁰ Adalberto Chiavenato, *Comportamiento organizacional*, México, Thomson, 2004, p. 657.

“La cultura organizacional representa las normas informales y no escritas que orientan el comportamiento de los miembros de una organización día con día y que dirigen sus acciones con el propósito de alcanzar los objetivos de la organización”²¹ Las organizaciones siempre tendrán la finalidad de lograr sus metas. La cultura organizacional dicta cómo se llegará a cumplir un propósito a través de las actividades cotidianas fundamentadas en valores y creencias formalizadas o no.

Por otro lado se tienen a los medios de comunicación utilizados en una organización. Los medios dicen mucho de la personalidad de la organización y son un reflejo de su cultura.

1.2.2.1 Medios de comunicación

Los medios organizacionales reflejan también la cultura organizacional, por ejemplo, si una organización tiene como uno de sus valores centrales la innovación es probable que utilice la última tecnología y no medios obsoletos.

Los medios de comunicación interna se insertan en la vida cotidiana de una organización generando nuevas forma de relación entre los miembros de la misma y también reforzando las formas de comunicación ya existentes.

Los medios son capaces de favorecer o perjudicar la comunicación interna, a través de ellos se intercambian mensajes entre los individuos, de la misma forma, sirven como vehículos para aspectos tan importantes como la integración y la motivación de las personas

Específicamente, en el caso de la comunicación formal, es importante tener los soportes adecuados para llevarla a cabo, para esto Annie Bartoli en su libro *Comunicación y organización* menciona dos tipos de dispositivos para la comunicación: de información y de comunicación. Los dispositivos de información se centran en las publicaciones internas, los indicadores de control, encuestas,

²¹ Adalberto Chiavenato, *Construção de talentos: coaching e mentoring*, Río de Janeiro, Campue, 2002, p. 164. y en *Ibid.*, p. 657.

procedimientos de recepción, este tipo de dispositivos se ubican como unidireccionales, tienen un solo eje: el público interno.

Los dispositivos de comunicación se ubican dentro de una secuencia de tiempo, esto significa que se basan en el diálogo y son multilaterales, es decir, se ubican como bidireccionales porque no sólo se trata de informar y de dar a conocer; se espera la respuesta y el intercambio de ideas.

Los dispositivos de comunicación son:

- Conversaciones (de apreciación, de discusión sobre un tópico, de evaluación, etc.)
- Círculos de calidad (resolución de problemáticas).
- Reuniones
- Capacitación, cursos, seminarios, etcétera.²²

Ahora bien, existen muchos elementos a considerar relacionados con la comunicación, uno de ellos es la imagen corporativa, ésta no sólo a nivel externo de la organización, sino de la misma manera en un plano interno. Se habla entonces de una cultura fuerte en una organización cuando la mayor parte de sus miembros comparte una misma concepción de su lugar de trabajo, lo cual se traduce en una imagen interna bien posicionada. **“Por lo tanto, puede afirmarse que el patrimonio cultural de la empresa, sus principios y sus valores ejercen una notable influencia como condiciones de la imagen final a conseguir”²³.**

A continuación se abordará de lleno la imagen corporativa, ésta entendida como percepciones mentales de los diferentes individuos alrededor de la organización y basada en las acciones de las organizaciones de forma voluntaria o involuntaria con base en la cultura y la identidad.

²² Annie Bartoli, *Comunicación y organización*, España, Editorial Paidós, 1992, p. 90.

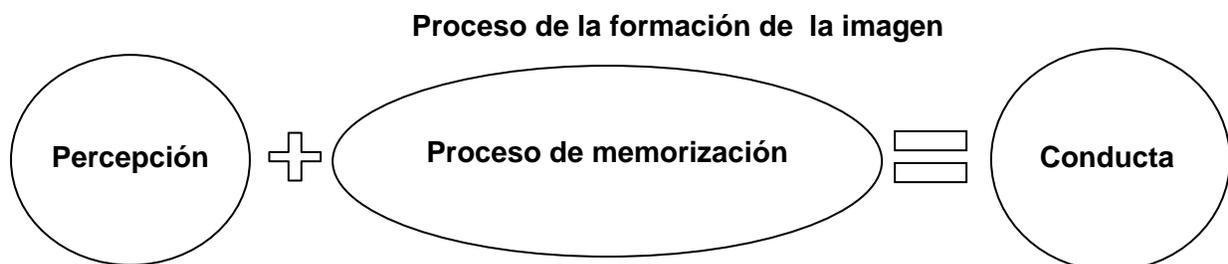
²³ Luis Ángel Sanz de la Tejada, *Integración de la identidad y la imagen de la empresa*, Madrid, Editorial ESIC, p. 137.

1.2.3. Imagen Corporativa

Dentro del amplio campo de estudio de la comunicación organizacional existe un aspecto que ha sido y es uno de los tópicos sobre el cual las organizaciones ubican su mayor atención: la Imagen Corporativa.

A diferencia de aspectos como la Identidad Gráfica o Visual, tema a abordar más adelante, existen otros como la Cultura Organizacional y la Imagen Corporativa que no son perceptibles para los sentidos de las personas: son intangibles.

Es importante, en primera instancia señalar el concepto de imagen para después saltar a un término más especializado: la Imagen Corporativa. **“Tener una imagen mental supone un proceso que abarca desde la percepción del dato significativo y su memorización, hasta sucesivas percepciones y asociaciones de ideas, y la configuración de un estereotipo, el cual rige finalmente determinadas conductas”**.²⁴ Para la conformación de una imagen es preciso como primer paso tener presente el objeto, la persona, el lugar, saber de su existencia para después recordarlo, tener pensamientos sobre él y posteriormente algún tipo de experiencia.



Martínez. Mayo. 2009.

La imagen **“(...) la concebimos, como el resultado de un proceso de percepción integral que toma en cuenta todos los mensajes enviados por la organización (tanto conscientes como inconscientes), a través de lo cuales los destinatarios (el público) se forman, con base en sus experiencias pasadas y**

²⁴ Joan Costa, *Identidad corporativa*, México, Trillas, 2006, p. 21.

en los tipos ideales de cómo debe ser una organización, una idea general y dinámica de la organización (referente)”²⁵

En la actualidad la sociedad, gracias a los medios de comunicación masivos, cuenta con una idea acerca de cómo debe ser una organización, los atributos, cualidades y acciones que emprendería una empresa líder y con éxito. Así, la imagen construida de una organización se basa en el contacto directo o indirecto con ella y el concepto ideal de una empresa.

Se entiende por Imagen Corporativa a todas aquellas percepciones de los públicos de determinada organización, estas ideas pueden estar basadas en experiencias con respecto a la organización, productos o personas relacionados, así como comentarios expresados por otros individuos **“La imagen de empresa es un efecto de causas diversas: percepciones, inducciones y deducciones, proyecciones, experiencias, sensaciones, emociones y vivencias de los individuos, que de un modo u otro- directa o indirectamente- son asociados entre sí (lo que genera el significado de la imagen) y con la empresa que es su elemento inductor y capitalizador”**.²⁶

La imagen corporativa es la representación mental hacia una organización adquirida por medio de los sentidos dando como resultado actitudes, creencias y un posicionamiento hacia ella. Como objetivo se pretende proyectar una imagen positiva ya sea de forma visual, auditiva, táctil, gustativa u olfativa y fijarse en la mente de los públicos.

Existen por ejemplo olores característicos de una organización, colores característicos del mobiliario, trato específico de los empleados hacia los clientes diferente a otra, sabores inigualables de ciertos productos, entre otras cosas.

Constantemente las organizaciones ofrecen información acerca de lo que son, ofrecen y promueven hacia sus públicos internos, externos y mixtos con la finalidad de darse a conocer entre las personas y mantener un nivel de recordación positivo en la mente de los individuos. **“La imagen corporativa no es más que la de un**

²⁵ Ivonne Cuevas Vega, *Imagen corporativa: algunas consideraciones, resultado de una experiencia profesional*, México, UNAM, 2005, p. 87.

²⁶ Joan Costa, *Imagen Corporativa en el siglo XXI*, Argentina, La Crujía ediciones, 2003, p.53.

determinado público percibe sobre una organización a través de la acumulación de todos los mensajes que haya recibido”²⁷

Se ha revisado la relevancia del destinatario en el proceso de la comunicación, el receptor es considerado como un elemento activo porque para el entendimiento del mensaje intervienen sus ideas, percepciones, factores culturales y experiencias personales.

Luis Ángel Sanz de la Tejada en su libro *Integración de la Identidad y la Imagen de la empresa* menciona un aspecto que cabe agregar al concepto de imagen, dándole especial atención a grupos e individuos. **”La imagen es más bien el resultado de la experiencia de un grupo que se transmite oralmente a los individuos, sin ningún tipo de control de objetividad ; de ahí que la imagen se vea deformada en dicha transmisión por los prejuicios, intereses, actitudes y experiencias parciales, tanto colectivas (del grupo) como individuales”²⁸.**

En este sentido queda en segundo plano la idea de una imagen controlada e intencional, Sanz de la Tejada le da más peso a lo que algunos llaman la “publicidad de boca en boca” (aunque aquí no se hable propiamente de publicidad). Si se plantea el tema de comunicación y del cómo el mensaje no puede ser controlado, sino más bien manejado de acuerdo y de forma subjetiva, por experiencias personales, ideas, etiquetas, entre otras cosas.

Un punto interesante a destacar es la llamada “concepción gestáltica de Imagen Corporativa” acuñada por Justo Villafañe, este autor le otorga al público receptor un papel activo al mencionar la importancia de cómo las personas conceptualicen los mensajes y que significan para ellas. **“(…) el receptor contribuye decisivamente en lo que el resultado final se refiere, es decir, existe un parte de dicho resultado que no depende del estímulo objetivo, sino del propio proceso conceptualizador del individuo”²⁹**

La gestalt en la Imagen Corporativa se refiere, precisamente, a la imagen corporativa forjada en la mente de los individuos sin ser necesariamente real (porque

²⁷ Nicholas Ind, *La imagen corporativa*, España, Ediciones Diaz de Santos, 1992, p.6.

²⁸Luis Ángel Sanz de la Tejada, *Integración de la identidad y la imagen de la empresa*, Madrid, Editorial ESIC, p.133.

²⁹ Justo Villafañe, *Imagen Positiva. La gestión estratégica de la imagen de las empresas*, Madrid, Pirámide, p. 24.

la imagen del público puede no corresponder a la identidad real de la organización). La organización puede tener ciertas características definitorias (identidad), lo importante en términos de imagen, no es lo real de la organización, sino lo que las personas (el público) perciben, piensan y actúan conforma a dicha organización.

El autor, ligado con la gestalt en la Imagen Corporativa, menciona un término más: el trabajo corporativo, **“representa a todas aquellas posibles actuaciones, voluntarias o involuntarias, con intención comunicativa o sin ella, que hacen identificar en la mente de los públicos la Imagen y de la identidad de la empresa”**³⁰. Para este autor la identidad aunada al trabajo corporativo es equivalente a la Imagen; el trabajo corporativo funciona como un elemento que permite dar a conocer o enfatizar algunos puntos estratégicos de la propia identidad, porque algunos de los rasgos de identidad pueden tener mayor impacto sobre otros.

Identidad + Trabajo corporativo —————> **Imagen**³¹

La imagen de una organización es bien sabido, es uno de los factores, entre otros, que pueden conducir a la organización al éxito o fracaso, de esta forma a continuación se mencionarán los elementos integradores de la imagen según Sanz de la Tejada:

- *Notoriedad*. Esta se da de acuerdo al grado de conocimiento o familiaridad de las personas hacia los productos u organizaciones siempre presentes.
- *Fuerza*. Se enfoca sobre todo en la rapidez y la espontaneidad con las que productos, marcas u organizaciones son relacionadas con un estímulo.
- *Contenido*. Se refiere a los atributos y características relacionadas al producto o a la organización.

El impacto de la imagen de una organización se refleja no sólo en opiniones sino también en acciones y situaciones como altas o bajas ventas, apoyos de otras organizaciones o personas, por ejemplo, casos como las fundaciones o la responsabilidad social empresarial.

³⁰ *Ibid.*, p. 26.

³¹ *Ibid.*, p. 26.

Actualmente las organizaciones funcionan más allá de un simple lugar de trabajo, también se consideran ahora como seres con una personalidad propia, cuando se habla de una organización no se comenta el nombre del director, del dueño o de los socios, sino que, simplemente se hace referencia a la organización como tal porque hoy se reconoce a las organizaciones como “seres vivos” con derechos y obligaciones. Dado ese parámetro las organizaciones también se sostienen en una historia fundada en valores, principios, personalidad e imagen que debe ser cuidada.

Ahora bien, ya se ha mencionado el concepto de Imagen Corporativa y cuáles son sus elementos, a continuación se dará paso a ciertos puntos a destacar de las *Quince funciones de la imagen* de Joan Costa³² con el fin de enfatizar para qué sirve o por qué es importante la Imagen Corporativa.

Una de las funciones de la imagen señaladas por Costa es *definir el sentido de la cultura organizacional* porque la cultura como concepción global de la organización por parte de los miembros se manifiesta no sólo en los productos y servicios, también se proyecta en los comportamientos cotidianos.

Reforzar el “espíritu de cuerpo” y orientar el liderazgo, es aquí donde el autor recalca el nacimiento de la imagen en el interior de la organización, si la imagen está fundamentada en la identidad sólida y una cultura bien definida se genera el sentido de orgullo de pertenencia.

Las organizaciones tienen periodos de vida desde su nacimiento hasta su muerte, en su tiempo de vida pueden llegar a enfrentarse a diversas problemáticas o crisis. *Evitar situaciones críticas* es una más de las funciones de la Imagen Corporativa, al tener una cultura fuerte, con confianza en los mismos miembros de la organización y una buena percepción de la organización con sus diferentes públicos se tienen más recursos para enfrentar dificultades.

Toda organización busca *Generar una opinión pública favorable*, en la actualidad se exige con mayor frecuencia la participación de las organizaciones en la sociedad, sobre todo a las de carácter lucrativo, participar de forma activa en

³² Joan Costa, *Imagen corporativa en el siglo XXI*, op. cit., p. 62.

actividades sociales y cívicas, a esto algunos autores lo denominan como Responsabilidad Social Empresarial, todo esto aporta valor a la organización.

Con una imagen positiva se logra *Reducir los mensajes involuntarios*, “(...) **aquello que reduce la emisión involuntaria de mensajes y significados contradictorios con la identidad, la personalidad y el estilo de la empresa es la *planificación y el control de su imagen*”.**³³

Acciones como lanzamientos de productos, ideas, proyectos, campañas, y todo aquello planeado por la organización a futuro en pro de una buena imagen significa éxito. Mediante una imagen aceptable se puede *Inventar el futuro* porque se tiene como respaldo una trayectoria de acciones exitosas y la calidad de la organización.

Cabe destacar la importancia del vínculo que mantiene la imagen con la identidad, la primera depende de la segunda. “**La imagen se genera en los públicos, como resultado de percepciones con respecto a la personalidad/identidad de la empresa**”³⁴, por esta razón la identidad corporativa recoge los verdaderos atributos de la organización y debe estar formalizada (establecida dentro de un documento). La imagen debe ser proyectada con base en la personalidad de la organización.

Si los atributos identificadores están alejados de la realidad existe la posibilidad de que la imagen no sea benéfica para la organización. “**La empresa debe proyectar su propia personalidad (identidad) a fin de conseguir una imagen controlada sin desviaciones en relación con su identidad**”.³⁵

La imagen se puede controlar, hasta cierto punto y con ciertas medidas, pero también existe una parte de la imagen que pertenece exclusivamente al público, es éste quién en última instancia percibe a la organización de un modo u otro y es quién decide tener simpatía por una organización.

“Debe existir, por lo tanto, una estrecha relación entre identidad y la imagen de la empresa; relación de causa-efecto, donde la causa es la identidad existente, que hay que proyectar y el efecto son las percepciones de

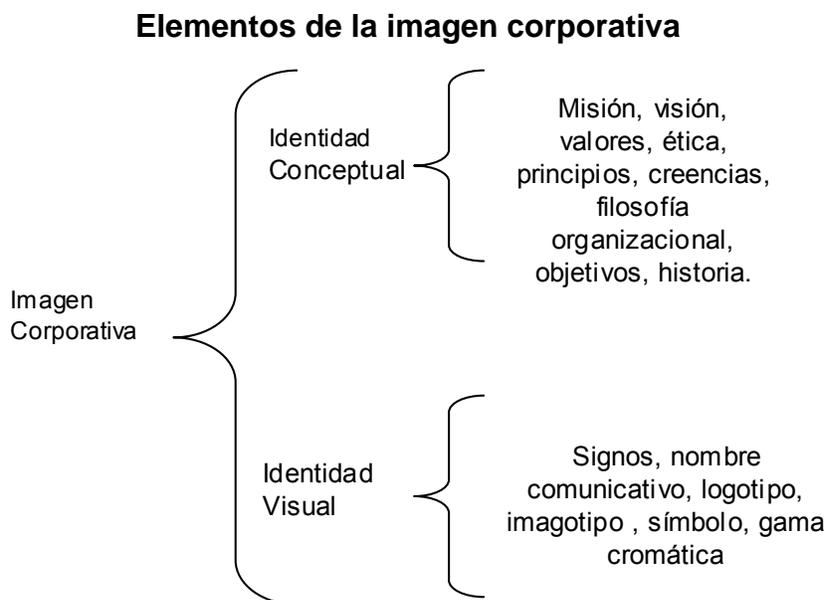
³³ *Ibid.*, p. 67.

³⁴ Luis Ángel Sanz de la Tejada, *op. cit.*, p 137.

³⁵ *Ibid.*, p. 137.

dicha identidad que devienen en imagen institucional de la empresa”³⁶. En este trabajo de investigación, la tarea no se enfoca en el público en sí, sino en la parte causal, en el próximo apartado se hablará más de identidad.

Como un resumen visual de la relación entre imagen e identidad corporativa se expone el siguiente cuadro sinóptico:



Martínez. Mayo. 2009.

A continuación se explica la Identidad Corporativa en dos vertientes: la identidad conceptual y la identidad visual, las dos como parte de la percepción de los públicos hacia una organización, es decir, de la imagen.

1.3 Identidad Conceptual

A continuación, de forma breve, se explicará el término de Identidad Corporativa, ésta se establece en las organizaciones y se entiende de la misma forma en la cual un individuo tiene una personalidad y rasgos característicos. **“Por consiguiente, es algo único. La identidad incluye el historial de la organización, sus creencias y su filosofía, el tipo de tecnología que utiliza, sus propietarios, la gente que en**

³⁶ *Ibid.*, p. 143.

ella trabaja, la personalidad de sus dirigentes, sus valores éticos y culturales y sus estrategias”³⁷.

La Identidad Corporativa son todos aquellos elementos públicos con los cuáles la organización se diferencia de otras, son rasgos y características únicas. La identidad recoge la esencia de la organización y se presenta en todos los espacios, mensajes y comportamientos de individuos.

Ya se ha visto como las organizaciones de forma constante emiten mensajes voluntarios e involuntarios, ciertamente toda esta información está cargada del estilo organizacional.

En seguida se dará paso a la explicación de Identidad Conceptual, antes de entrar de lleno al tema es pertinente aclarar ciertas cuestiones en cuanto a la Identidad Corporativa. **“Tradicionalmente, algunos autores definen la identidad corporativa como el conjunto de signos visuales. Esto también sucede en el ámbito de algunos profesionales de diseño gráfico y otras consultorías, quienes reducen la “identidad”, a la problemática estrictamente visual”³⁸.** Sin embargo la identidad corporativa no sólo se limita a los signos visuales, también se involucra con el discurso de la organización.

La identidad corporativa es el resultado de la intersección entre tres factores:

- **Aquello con lo que la empresa ha nacido;**
- **Aquello en lo que la empresa se ha convertido;**
- **Pero, por sobre todo, aquello que la empresa decide ser.³⁹**

En este sentido, la identidad corporativa recurre al pasado, presente y futuro de la organización con base en una ideología y plasmado en lo que Daniel Scheinsohn denomina discurso. **“El discurso de identidad es el elemento por el cual la empresa instaura en la realidad, un determinado “orden simbólico”⁴⁰** para así plasmar en las actividades de la organización, servicios, productos, objetivos, metas,

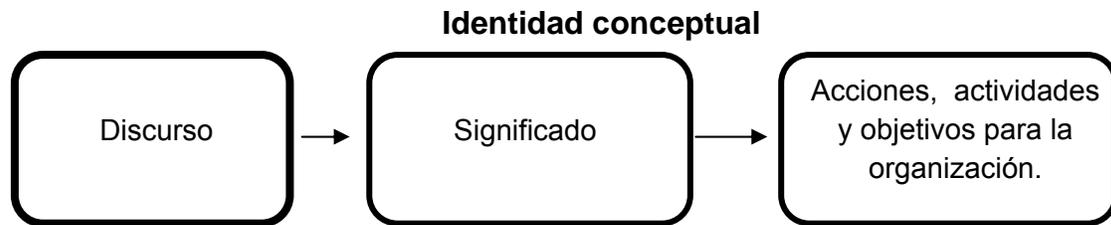
³⁷ Nicholas Ind, *La imagen corporativa. Estrategias para desarrollar programas de identidad eficaces*, España, Ediciones Diaz de Santos, 1992, p. 3.

³⁸ Daniel Scheinsohn, *Más allá de la Imagen corporativa. Como crear valor a través de la comunicación estratégica*, Buenos Aires, Macchi, 2000, p. 51 -52.

³⁹ *Ibid.*, p.103.

⁴⁰ Daniel Scheinsohn, *Comunicación estratégica*, s/ lugar de edición, Ediciones Granica, 2009, p. 65.

entre otras cuestiones, un significado, un porqué que funge como un motor al interior de las organizaciones y se refleja al exterior.



Martínez. Mayo. 2009.

La perspectiva de Scheinsohn es interesante al exponer otro enfoque centrado no sólo en la parte visual (logotipo, imago tipo, gama cromática, tipografía, entre otras cosas), sino también dando paso a lo conceptual como los principios, valores, proyectos y visiones de una organización.

A partir de este punto se establecerá como Identidad conceptual a todo el discurso corporativo que ubique a las organizaciones en el pasado, presente y futuro.

Como último punto antes de comenzar a explicar los elementos de la Identidad Conceptual, se dará una última acepción de Scheinsohn: **“La identidad corporativa define un repertorio de valores y características estables, un conjunto de aquellos atributos que la empresa decide asumir como propios para la composición de su discurso”** ⁴¹

1.3.1 Misión

La misión de una organización es el discurso dónde se define qué es la organización y para qué existe. Es un pequeño texto, en dónde se plasma el quehacer de la organización de forma clara para sus miembros y públicos externos. La organización recurre a la misión para dar sentido a sus actividades, es decir, para dar sentido a su existencia, por eso muchos autores denominan a la misión como la *razón de ser* de la organización.

⁴¹ *Ibid.*, p. 29.

Por medio de la misión se sabe el rumbo de la organización, es una guía cuya función es orientar las acciones cotidianas.

La misión al ser el discurso principal de la identidad corporativa plantea la forma ideal de llevar a cabo de las actividades internas y externas de la organización, por esa razón la misión no debe olvidarse ni de sus miembros ni de los clientes, pues los primeros son el capital humano de la organización y lo segundos inyectan ingresos.

La misión se puede entender como la síntesis máxima de identidad pues en ella se plasman, de forma concreta, los principales valores organizacionales. **“La misión no es una meta estrecha sino una dirección global”**⁴² que define la estructura y orienta comportamientos de las personas en la organización.

Finalmente, la misión desempeña, según Garth Saloner en su libro *Administración estratégica*⁴³ varias funciones:

- Esclarece metas organizacionales, evitando trabajar en propósitos erróneos.
- Es informativa porque atrae personas interesadas en servicios y productos de la organización.
- Al estar ligada y fundamentada en valores tiene efectos en los diferentes públicos (clientes, trabajadores, proveedores) porque cuida su reputación la cual es de suma importancia pues una organización con mala reputación no es bien aceptada y puede estar condenada al fracaso.

Por las razones anteriores es fundamental contar con una misión definida, clara y con carácter. Por lo general los líderes o cabezas de la organización son quienes la establecen, también depende de ellos que se comparta y los integrantes de la organización la hagan suya y realicen sus labores con base en ella. Así, la misión debe embonar perfectamente con el quehacer de la organización para compartir un significado a la par y dar paso a la acción común: trabajo, actividades, actitudes, entre otras.

⁴² Sergio Hernández y Rodríguez; Alejandro Pulido Martínez, *Visión de negocios en tu empresa*, México, Gasca- SICCO, 2003, p. 27.

⁴³ Garth Saloner; Andrea Shepard; Joel M. Podolny, *Administración estratégica*, México, Editorial Limusa, 2005, p. 26.

1.3.2 Visión

La visión son las ideas y proyecciones de la organización a futuro dándole sentido a los nuevos planes en la organización. Como el arma para predecir el futuro es inventarlo, la visión recoge a dónde quiere llegar la organización, es decir, cuáles son las metas a mediano y largo plazo.

La importancia de la visión se centra en varios factores, de acuerdo con Sergio Hernández y Alejandro Pulido⁴⁴, algunos puntos son:

- Reúne a las personas alrededor de un sueño común.
- Actúa como un eje de dirección al permitir la autonomía de decisiones.
- Crea un afán de superación en pro de alcanzar las metas.

La visión es un elemento cambiante, según los expertos en el tema en promedio cada cinco años se cumple un ciclo, y es en ese tiempo en el cual la visión debe ser replanteada. Las organizaciones son entes vivos y por lo tanto cambian, crecen y evolucionan a lo largo del tiempo, por ello una misión debe ser renovada de acuerdo al periodo de vida de la empresa.

El entorno es un factor de cambio, si es tranquilo puede ser cambiada en el plazo ya mencionado, mientras que en un entorno complejo y turbulento sea mejor un periodo más reducido.

“La Visión – al ser comprendida y llevada a la práctica por todos – genera un sentido de orgullo y pertenencia, además permite que los colaboradores de una organización, los tripulantes, la vean como *suya* y no como una entidad alejada”⁴⁵. Si la visión es bien conocida por los miembros de la organización y el esfuerzo es colectivo no sólo se queda en un trabajo individual, sino en un trabajo en equipo, generando así que las personas “tengan bien puesta la camiseta” de la organización.

⁴⁴ Sergio Hernández y Rodríguez; Alejandro Pulido *Martínez*, *op. cit.*, p. 22.

⁴⁵ Ivonne Cuevas Vega, *op. cit.*, p. 55.

1.3.3 Valores

“Son las cualidades que, en la práctica las empresas desean alcanzar y/o mantener permanentemente en sus actos”⁴⁶, además de funcionar como ejes para la conducta de los individuos para así determinar lo bueno y lo malo.

Los valores provienen de la cultura organizacional, es decir, de cómo “se hacen las cosas en la organización” y no deben confundirse con los principios, pues éstos tienden a la objetividad, es decir, son aplicables no sólo a nivel organizacional sino también humano (concebidos como verdades universales), mientras los valores tienden a la subjetividad porque se modifican en cada persona.

De acuerdo con Valdés citado por Karen Cuevas⁴⁷ existen tres tipos de valores:

- **Valores expresados:** plasmados en documentos formales de la organización, se deben dar en el comportamiento diario. Ejemplo: compañerismo, disposición de realizar las tareas, entre otros.
- **Valores aparentes:** no expresados explícitamente, pero se sobrentiende su aplicación. Están ligados al éxito organizacional. Ejemplo: creatividad, trabajo en equipo, iniciativa, liderazgo.
- **Valores operativos:** se establecen bajo la cotidianidad, es decir, las actividades obligatorias dentro de la organización expresadas como valor. Ejemplo: puntualidad, limpieza, orden, etc.

1.3.4 Otros elementos de la Identidad conceptual

Asimismo se tiene otros elementos que forman parte de la identidad conceptual en las organizaciones como son:

- **Ética:** establece parámetros deseables en cuanto a la conducta de los individuos. Ejemplo: se debe actuar bajo honestidad y responsabilidad en cada una de las labores y tareas en la jornada laboral.

⁴⁶ Daniel Scheinhson, *op. cit.*, p.39.

⁴⁷ Ivonne Cuevas Vega, *op. cit.*, p. 57.

- **Creencias:** ideas que las organizaciones conceptualizan como verdades y sirven como eje para su conducta. Ejemplo: “Al cliente lo que pida”, “El cliente siempre tiene la razón”, “No se contradice al jefe”.
- **Objetivos:** metas y propósitos muy concretos y de un alcance medio apoyados por la misión y sustentados en los valores organizacionales. Sus características deben ser: **intención, medida y plazo**⁴⁸. Ejemplo: Incrementar las ventas del producto en un 10% en tres meses.
- **Principios:** los principios son establecidos por la organización. Tienden a la objetividad porque pueden ser aplicados no sólo en la organización sino también en la humanidad pues se consideran verdades universales. Ejemplo: compromiso, honestidad.
- **Mitos:** acerca de cómo se debe trabajar en la organización, el concepto de buen empleado y mal empleado.
- **Héroes y villanos:** personas que formaron o forman parte de la historia de la organización marcando un estilo. Además de personas que se les asigna un valor: el responsable, el puntual, la valiente, etc.

Ahora bien, se sabe ya de la importancia del discurso, este no puede ser olvidado dentro de la identidad de una organización porque es su parte conceptual, como complemento se tiene a la Identidad Visual o gráfica, un elemento imprescindible porque gracias a los recursos visuales es como los públicos identifican a una organización. Los signos visuales tienen un gran peso en la imagen corporativa pues son una representación visual de la cultura organizacional.

1.4 Identidad gráfica o visual

La identidad corporativa, como ya se mencionó, son aquellos elementos únicos e irrepetibles de una organización que la hacen diferenciarse de otra. La identidad se basa en los puntos estratégicos de la organización y debe ser clara porque de ella depende su imagen. Para Wally Olins la identidad corporativa “(...) **no es un mero**

⁴⁸ Daniel Scheinsohn, *Comunicación estratégica, op.cit.*, p. 39.

eslogan ni una colección de frases: ha de ser visible, tangible y omnipresente”.

49

Aunque Olins le otorga un gran peso a la parte visual en el área de la identidad, si es importante recalcar la importancia del discurso de una organización, es decir, la parte conceptual ya revisada en párrafos anteriores.

La identidad visual se encuentra íntimamente ligada con la identidad conceptual, si bien la segunda es intangible y en muchas ocasiones no es conocida por la comunidad de una organización, la identidad visual expresa mucho de lo que es la empresa.

“La identidad se expresa en nombres, símbolos, logotipos, colores y ritos de paso que la organización utiliza para distinguirse y para diferenciar a sus marcas y a las filiales que la constituyen”⁵⁰, para el autor la identidad visual funciona como elemento diferenciador entre una organización y otra, no cabe duda cómo la identidad visual es uno de los referentes a través del cual los públicos reconocen los atributos de una determinada organización, asimismo pueden asignarle cualidades con tan sólo ver colores y composiciones visuales.

Otro de los autores más reconocidos en cuanto a los temas de imagen es Joan Costa, al respecto de la identidad corporativa expone: **“(…) es un sistema de signos visuales que tiene por objetivo distinguir – facilitar el reconocimiento y la recordación- a una empresa u organización de las demás”⁵¹**. La sociedad es altamente visual, la mayoría de las organizaciones abarcan este aspecto más que cualquier otro para insertarse en la mente de los públicos y lograr el mayor nivel de recordación posible. La identidad visual de una organización materializa la identidad conceptual porque resume la esencia de la misma.

En la sociedad existen infinidad de organizaciones, muchas dedicadas al mismo ramo, con productos y servicios muy parecidos, entonces ¿qué puede influenciar a un cliente para decidirse entre una organización u otra?, la respuesta puede deberse quizá a la imagen de un producto o una marca; de la misma manera

⁴⁹ Wally Olins, *Identidad corporativa. Proyección en el diseño de la estrategia comercial*, España, Celeste Ediciones, 1989, p. 7.

⁵⁰ Wally Olins, *Ibid.*, p. 9.

⁵¹ Joan Costa, *op. cit.*, p. 15.

en cómo un individuo puede interesarse entre una organización u otra para laborar, efectivamente es algo más que un simple producto o servicio tiene que ver con la identidad, la reputación y la misma imagen. **“Por último, cada vez más está más claro que la identidad marcará la diferencia entre las empresas que salen adelante y las que fracasan”⁵².**

La identidad visual no puede comprenderse sino a través de signos, cabe explicar el significado de signo. Un signo es una unidad de significado mínima dentro de un código. Un ejemplo de un signo puede ser la letra “A” del alfabeto pues es mínima, tiene significado y está inscrita dentro de un código: el alfabeto.

En términos de identidad corporativa se tienen diferentes tipos de signos expuestos por Joan Costa:

Cuadro: tipología de signos de identidad

Esta tipología descrita por Joan Costa se ubica principalmente en tres tipos de signos: lingüísticos, visuales y sonoros. La identidad corporativa no sólo se apoya en signos visuales, algunas organizaciones o productos son identificados, incluso, por canciones llamadas jingles, lo cual resulta un fuerte distintivo.

Tipos de signos	Características	Ejemplos
Lingüísticos	Nombres y nomenclaturas de la organización.	Chamoy Miguelito, Unilever, Mattel, UNAM.
Visuales	Colores y formas para representar visualmente.	 <p>The image shows two logos. The top one is the Unilever logo, which consists of a blue 'U' shape filled with intricate floral patterns, with the word 'Unilever' in a blue script font below it. The bottom one is the Adidas logo, which consists of three horizontal black stripes above the word 'adidas' in a bold, black, lowercase sans-serif font.</p>

⁵² Wally Olins, *op. cit.*, p.35.

Sonoros	Sonidos musicales para identificar a la organización	<p><i>Quítale lo aburrido, ponle lo divertido, es puro tomate, lo que a ti te late.</i></p> <p><i>Aprieta, exprime, apachurra.</i></p> <p><i>Ponle lo divertido, es Catsup de La Costeña, es puro tomate.</i></p> <p>Este es el jingle de Salsa Catsup de La Costeña, un producto de la empresa La Costeña, bien identificado por el público infantil.</p>
---------	--	--

Martínez. Julio. 2009.

A partir de este momento se resaltarán, sobre todo, los signos visuales y los lingüísticos, más específicamente: el nombre comunicativo, el logotipo, el imagotipo y la gama cromática, que son los más emblemáticos de la Identidad visual.

1.4.1 Nombre

Algunos autores lo señalan como nombre comunicativo, este es uno de los elementos visuales más importantes, porque con él se identifica a la organización de primer momento, al respecto **“Un elemento sin nombre es un elemento sin existencia real en nuestro espíritu. El nombre es el que da al objeto su verdadera realidad”**⁵³ y en términos prácticos es mediante el cual los públicos identifican a una organización.

⁵³ Joan Costa, *op. cit.*, p. 63.

De acuerdo con Costa existen cinco características deseables en un nombre: **brevedad**, un nombre breve y simple será mejor recordado e integrado; **eufonía**, tiene que sonar bien y ser estético auditivamente; **pronunciabilidad**, este punto se relaciona con los dos anteriores, sí el nombre es corto y además suena bien, será más fácil pronunciarlo; **recordación**, el nombre debe lograr su recordación en los públicos y por último, **sugestión**, el nombre de cierta forma debe evocar aquello que la organización está ofertando. Por otro lado, los nombres también pueden ser clasificados según Chaves en:

Tipos de nombres comunicativo

Tipo	Definición/característica	Ejemplo lingüístico	Ejemplo visual
Descriptivos	Destacan los atributos de la organización	Organización Mundial de la Salud (OMS)	
Simbólicos	Se auxilian de un imagen literaria	Apple, Nestlé.	
Patronímicos	Hacen referencia a una personalidad importante de la organización.	Chanel, Chamoy Miguelito.	
Toponímicos	Se enfocan a la región de origen o área de influencia.	Banco Bilbao Vizcaya, Liverpool.	
Contractuales	Son contruidos por iniciales, fragmentos o unión de dos nombres.	HSBC, iPod.	

1.4.2 Logotipo

“Del latín logos (palabra) y tipos (acuñación), el logotipo es una palabra cuajada que forma una unidad y no una simple sucesión de letras. El logotipo juega con los contactos, enlaces y superposiciones de sus letras, con líneas que encierran a la palabra así logotipada”.⁵⁴ De esta forma los nombres, para una organización, productos y marcas adquieren características visuales específicas. Es difícil imaginar ver escrito el nombre Coca-Cola sin las características letras cursivas y la “curva dinámica” como la organización llama a las curvas de las letras “C”.



Para explicar lo que llama Joan Costa como “palabra/ imagen” es necesario referir una vez más el concepto de imagen, pero esta vez no como la percepción de los públicos con respecto a una organización, sino paralelamente a uno de los muchos significados de la palabra imagen, entendiendo esta como **“figura, representación, semejanza, y apariencia de una cosa”**⁵⁵. Así el autor se refiere al logotipo como la unión de un nombre con una imagen visual con determinados parámetros y especificaciones para lograr un recuerdo visual.

Así como se mencionaron características de los nombres, es momento de mencionar particularidades del logotipo pero en una correspondencia con lo visual.

⁵⁴ Joan Costa, *op. cit.*, p. 33.

⁵⁵ Si autor, *Diccionario enciclopédico*, Colombia, Océano, 1990.

Características del logotipo

Característica	Explicación	Ejemplo	Interpretación
Simplicidad	Debe ser simple para lograr una integración con el receptor		La tipografía es clara, no tiene adornos y además está escrita en mayúsculas lo cual es fácil de identificar a simple vista
Estética	Debe tener elementos elegantes, bonitos, finos y atractivos visualmente.		La tipografía de la marca Ilusión responde a unas letras con amplios adornos lo cual corresponde con los productos de lencería que vende, se da la apariencia de algo delicado y estético.
Legibilidad	Debe ser de fácil lectura.		En este logotipo se aprecia claramente que la legibilidad no se opone a la estética. En este ejemplo se entiende el nombre de la marca.
Visualidad	Es lo que hace diferente al logotipo de otros, puede ser un elemento exagerado.		En este caso además de ser una tipografía que remite a un producto suave y tierno por las letras redondas y cursivas se exageró la letra "o" en forma de corazón.
Fascinación	Evoca ciertos atributos, es aquí donde se puede dotar de elegancia, sobriedad, dureza o ternura al logotipo		La organización se llama The Walt Disney Company, sin embargo, aquí se retomó la tipografía de la marca: Walt Disney, la cual aporta dinamismo, diversión y magia, todo esto resumido en la fascinación.

Martínez. Julio. 2009.

1. 4.3 Símbolo

Si el logotipo corresponde a lo lingüístico, el símbolo recurre a lo icónico porque el símbolo es una representación gráfica dando identidad a organizaciones, productos y marcas sin requerir de un nombre. **“El símbolo de identidad sustituye a veces al mismo nombre de empresa, marca o producto, con lo que adquiere una dimensión mayor, pues se incorpora al lenguaje visual y se hace así universal: se manifiesta directamente a toda clase de públicos y nacionalidades”**⁵⁶

El símbolo tiene la gran ventaja, sabiéndolo utilizar, de representar a la organización en su totalidad, así ya no es necesario plasmar siempre el nombre pues el símbolo también sustituye y sintetiza. Uno de los ejemplos más claros es el símbolo de la marca Nike (conocido como Swoosh), con éste ya no es necesario colocar el nombre, el símbolo es signo de identificación.



El símbolo de Nike (Swoosh) se encuentra tan bien posicionado dentro del mercado de los artículos deportivos que no importa si está acompañado del logotipo de la empresa (Nike). Asimismo el color del símbolo o el color del fondo donde se coloque éste ya no es relevante porque ya es reconocido.

1.4.4 Logoimagotipo

Este elemento también denominado logosímbolo es la unión del logotipo y del símbolo, en muchas ocasiones es difícil concebir una organización, producto o marca sólo con el logotipo o sólo con el símbolo. **“Los imagotipos, como los define Chaves, deben tener dos requisitos genéricos: memorabilidad y capacidad de**

⁵⁶ Joan Costa, *op.cit.*, p. 87.

diferenciación respecto al resto⁵⁷. Un ejemplo de logoimagnetipo es la marca “Bimbo” junto con el característico oso blanco, no se puede concebir el logotipo sin el personaje y viceversa. Otro ejemplo es “Farmacias Similares”, en donde aparece “El doctor Simi”.



1.4.5 Gama cromática

La gama cromática es la serie de colores fijos e institucionales para la organización, sus productos, marcas, edificios, uniformes, entre otras cosas. Los colores poseen significados y tienen una fuerza psicológica que puede ser la diferencia para llegar de forma óptima a los públicos, de esta forma, por ejemplo, el rojo es un color cálido y un poco agresivo, mientras el azul claro es frío, ligero y tranquilizador.

Joan Costa en su libro *Identidad Corporativa* señala dos puntos importantes: el primero, los colores funcionan simbólicamente y refuerzan lo psicológico y segundo, su función también es señalética. **“En la sistematización de la identidad, los colores elegidos para ser combinados serán correlativos de sus significaciones simbólicas, y se adecuarán a los atributos psicológicos que han de configurar la imagen de la empresa en cuestión”**⁵⁸. Es decir, los colores elegidos para efectos de identidad serán seleccionados por su simbolismo relacionado con la esencia de la empresa y serán además reflejo de la psicología de la organización.

El color no trabaja sólo, la gama cromática tiene un mayor impacto en relación a la combinación de colores, formas geométricas, símbolos, degradaciones, brillo, matices, fondos y formas, entre otros muchos aspectos.

⁵⁷ Ivonne Cuevas Vega, *op. cit.*, p. 137.

⁵⁸ Joan Costa, *op. cit.*, p. 96.



Por último es necesario establecer que la Identidad Visual provee a la organización de *personalidad* al fijar atributos visuales fácilmente identificables; *individualidad*, para hacer la diferencia entre una organización y otra; *actitud favorable*, reflejada en ventas, facilidades, recordación para próximas compras y por último *solidez*, porque una organización con una congruente y clara identidad visual se fortalece.

1.5 Comunicación organizacional y cuerpo teórico

Un eje fundamental en una investigación es el cuerpo teórico, es decir, el conjunto de teorías a través de las cuales se auxilia el investigador y dan sustento a la exposición de ideas. En este espacio se explicará la relación entre la comunicación organizacional y las teorías usadas en esta investigación, estas son dos: las Teorías emergentes y el Interaccionismo simbólico.

1.5.1 Interaccionismo simbólico

El Interaccionismo simbólico, teoría desarrollada por Herbert Blumer basándose en las premisas básicas expuestas por George Herbert Mead, tiene como uno de sus pilares principales la idea en la cual las personas llevan a cabo sus acciones con base en el significado que las cosas tienen para ellas. Asimismo el significado de esas cosas nace de la interacción social entre individuos.

Resulta ser un ciclo dinámico pues el significado de las cosas surge a partir de la interacción social, esta misma se conforma por acciones de las personas de acuerdo con el significado para ellas. Así, se entiende al significado como algo social.

Por último, los significados están sujetos al cambio debido a un proceso interpretativo a lo largo de la vida de una persona: lo que un juguete para un niño representa diversión para un adulto ya no tiene el mismo significado.

Para el Interaccionismo simbólico, cada individuo y su relación con los demás está inmersa en la acción, ésta se refiere a las múltiples actividades de cada persona y también a aquellas insertas en los grupos humanos. De hecho la acción de cada sociedad se manifiesta como cultura porque cada sociedad tiene diferentes formas de actuar, posee diferentes formas de acción con respecto a las cosas como valores, normas, creencias, ritos, entre otras.

La importancia acuñada por el Interaccionismo simbólico al individuo en sí mismo es fundamental, es decir, para este enfoque el sujeto se guía más a lo largo de la vida por las interpretaciones personales de los sucesos en su propia vida que por los factores externos. Además para el Interaccionismo simbólico el significado de alguna cosa se relaciona íntimamente con el actuar de otras personas.

La acción del ser humano está basada en la interpretación de cada situación presente en la vida del individuo. La base de las actividades de las personas es producto de la percepción de las cosas, el significado que tenga para ellas y también de los planes de acción de cada sujeto. Es más, el significado de las cosas puede cambiar de acuerdo a las experiencias personales, aportando a cada objeto o situación una interpretación diferente la cual puede derivar en una acción diferente. La acción puede ser cambiante, del mismo modo puede ser adaptada para poder ser enlazada con otras acciones.

Si las actividades de las personas se basan en la percepción de las cosas y por ende su significado además de la influencia de otras personas, la imagen de las organizaciones se relaciona de forma íntima a las vivencias de cada uno de sus públicos, en este sentido es importante señalar que la imagen corporativa no puede ser controlada en su totalidad.

Un punto a resaltar del Interaccionismo simbólico es cómo los significados son producto de la interacción social, una persona no establece el significado de algo hasta el momento de compartir y poner en común con otra persona. De esta forma, la interacción entre las personas es de suma importancia para la imagen de las

organizaciones, porque si una persona ha tenido ya una experiencia con la organización seguramente la compartirá con alguien más, en ese momento ya se está formando la imagen corporativa.

1.5.2 Teorías emergentes

Por otro lado, se tienen a las Teorías emergentes, en estas las acciones de los individuos nacen a partir de su experiencia en la sociedad, sin embargo, un punto interesante dentro de estas teorías es la reflexión retrospectiva, la cual se genera una vez que la acción se ha llevado a cabo.

Para las Teorías emergentes la reflexión en un individuo es muy valiosa porque es fundamental el ejercicio de la retrospectiva después de los hechos, de esta manera aunque una persona haya compartido su opinión con otra, este segundo actor tiene la capacidad de formarse su propia imagen basada en la autoconsciencia y en su historia de interacción social.

En las Teorías emergentes lo anterior no sólo se lleva a cabo en los individuos sino también, y por extensión, en las organizaciones. Se otorga un mayor peso a la experiencia que a la reflexión. Así, en este pensamiento, las organizaciones deben enfocar sus esfuerzos en la identificación y superación de los obstáculos generados por los cambios dentro y fuera y no crear más. Es en este punto donde se da una mayor relevancia a la autoconsciencia porque a partir de esta es de dónde se puede comenzar a organizar.

Se sabe de la importancia de la comunicación en la sociedad porque esta ha tenido un papel relevante en la supervivencia del ser humano y su desarrollo cultural en todos los sentidos. Dentro de las denominadas Teorías emergentes de la organización se tiene como un punto importante la idea de la inexistencia del ser humano sin antes una interacción social. La comunicación es un acto de sobrevivencia, es parte fundamental de la interacción entre individuos.

La comunicación fue el punto de partida para el establecimiento de valores y formas de vida de cada grupo humano para, posteriormente, crear rasgos específicos de cada sociedad.

De la comunicación se desprende la llamada comunicación organizacional, ésta, se sabe, ya es de suma importancia para las organizaciones porque éstas son centros de interacción entre las personas. Dentro de las Teorías emergentes, se le da importancia a la interacción social y es de ésta precisamente de dónde han surgido las organizaciones.

Karl. E Weick, le da importancia a la actividad social y más específicamente a las relaciones entre los miembros de una organización porque, de hecho, las organizaciones nacen a partir de la relación entre personas, así los individuos no actúan indefinidamente, sino siempre en función de las conductas de otras personas, a esto se le denomina interacciones. Las interacciones y las relaciones comunicativas son de gran interés para la comunicación organizacional.

Asimismo el cambio es un proceso natural en las organizaciones para las Teorías emergentes, algunas organizaciones sucumben ante hechos inesperados dentro y fuera de ellas, otras, se adecuan a los hechos cambiantes y saben aprovecharlos.

Weick, en su modelo evolutivo y de selección natural en las organizaciones se basa en aspectos revisados con anterioridad: el cambio en las organizaciones como algo natural y la retrospectiva, todo esto con el fin de lo que él llama *dar sentido*. Un punto importante de Weick es la cabida del entorno en su pensamiento con respecto al acto de organizar de los sujetos, de acuerdo con la *puesta en vigor*, como él llama al hecho de organizar llevando como consecuencia la formación de un entorno benéfico o no para la misma organización.

Como parte de la comunicación organizacional la cultura organizacional y el estudio de ésta representan un campo de estudio amplio porque de la cultura se desprende los elementos que hacen que una organización sea de una forma y no de otra, esos factores dan paso a la identidad.

La cultura permite entender los acontecimientos alrededor de una persona, en una organización las actividades tienen un significado basadas en las propias actividades de sus miembros, en la manera de hacer las cosas: en su cultura.

A través de la cultura se desprende una realidad para cada persona, parte de esta realidad desemboca en la percepción del mundo, situaciones y cosas en cada

individuo. En las organizaciones no es diferente pues a través de la cultura cada miembro se forma una imagen de la organización

Es así como tanto el Interaccionismo simbólico y las Teorías emergentes se fusionan para dar el sustento teórico a una investigación de carácter comunicativa. Las dos teorías se complementan pues las dos le confieren importancia al individuo en sí mismo, a la interacción entre dos sujetos dentro de un marco social. De esta manera, lo individual trasciende a social y de forma paralela a lo organizacional

Como punto final a esta parte y a manera de introducción para lo siguiente es necesario exponer una definición clara y sencilla de diagnóstico, éste es el análisis de la situación de una organización en sus diferentes niveles, tomando en cuenta tanto aspectos funcionales como problemáticos con la finalidad de tener una imagen completa de la organización y así, dar paso al cambio.

Por otro parte, para el diagnóstico de la cultura organizacional es necesario exponer el cómo y mediante que se concretará, los análisis y las técnicas de recolección de datos a utilizar son tan importantes en la investigación como cualquier otra parte del proceso. Por ende, aquí y de forma breve se mencionan los análisis que se llevarán a cabo: el PERT, el FODA y el análisis estadístico, los tres se complementan para obtener información desde diferentes puntos de vista y como una forma holística de abordar la investigación.

1.6 Diagnóstico de la cultura organizacional

Toda estrategia dentro de un plan de comunicación necesita de un diagnóstico certero para ser propuesta. El diagnóstico es la parte más importante de cualquier investigación porque revela los puntos fuertes y débiles en la organización, los cuáles pueden ser grandes fortalezas u oportunidades para su crecimiento y desarrollo.

Así, en este apartado de la investigación, se explica que es un diagnóstico y cuáles son sus elementos para saltar a un punto más específico: un diagnóstico de la cultura organizacional.

1.6.1 ¿En qué consiste un diagnóstico?

Un individuo entre más conozca de sí mismo tanto en los puntos fuertes como en los débiles se enfrentará de mejor forma a las adversidades presentes durante su vida, asimismo las organizaciones hoy dedican cada vez más recursos a su propio conocimiento en el afán de explotar lo mejor de ellas y saber sus áreas de oportunidad para mejorar.

En este sentido el diagnóstico en las organizaciones es cada vez más demandado no por una simple moda, sino por una necesidad. De esta manera es relevante saber de dónde proviene el término para dar paso a las definiciones de autores dedicados al tema.

De acuerdo con la raíz etimológica de la palabra diagnóstico en sentido estricto para el término se tiene: *día* (a través) y *gnosis* (conocer), por lo tanto el significado real es *conocer a través o mediante...*” **A modo de definición, se puede decir que el diagnóstico es la conclusión del estudio de la investigación de una realidad expresada en un juicio comparativo sobre una situación dada**⁵⁹

Explicar es la finalidad de un diagnóstico porque señala, compara y contrasta la realidad sobre un rubro específico de la organización con el ideal de la misma. El

⁵⁹ Víctor Manuel Martínez Chávez, *Teoría y práctica del diagnóstico administrativo*, Trillas, México, 1989, p. 20.

diagnóstico expone lo disfuncional en la organización, lo que merma el alcance de los objetivos. Ciertamente las organizaciones recurren a un diagnóstico para hacer una revisión acerca de aquello deseable en oposición a la realidad organizacional.

“El análisis que se hace para evaluar la situación de la empresa, sus problemas, potencialidades y vías eventuales de desarrollo, es denominado diagnóstico organizacional”⁶⁰. Así, mediante un diagnóstico se puede saber cuáles son las condiciones de la organización, además conocer en donde están las fallas que no permiten el óptimo desarrollo y tienen la posibilidad de ser mejoradas.

Un diagnóstico es una radiografía, se trata de identificar acciones exitosas para mejorarlas y reproducirlas y también de encontrar aquellas en las cuales existe un problema por resolver. De esta forma el diagnóstico **“Es una identificación de la organización, sus objetivos, y dinámicas, así como la percepción de la dirección y de la propia organización de cuáles son las áreas que deben reformular, su objetivo es captar una impresión lo más completa posible: una foto general de la organización”⁶¹.**

Las organizaciones recurren a un diagnóstico ya sea por una razón preventiva para saber las áreas candidatas a la mejora o bien, porque la organización no está cumpliendo con su misión de forma adecuada, sus objetivos se ven mermados por alguna situación y las metas están lejos de ser alcanzadas. Así como en una persona, el diagnóstico oportuno puede representar la diferencia entre la vida o la muerte, en una organización un diagnóstico detecta lo dañino para la organización para ser salvada.

De una forma más simple **“el diagnóstico consiste en una serie de pasos para la recolección y descripción de la actualidad e historia de la organización, su estructura tiene como fin proporcionar un modelo analítico de la realidad que permita la identificación de áreas con posibilidad de desarrollo y fomento su reestructuración”⁶².** El diagnóstico *explica, describe y analiza* la situación de la

⁶⁰ Darío Rodríguez Mansilla, *Diagnóstico organizacional*, México, Alfaomega y Ediciones Universidad Católica de Chile 1999, p. 38.

⁶¹ Metzli Arendi Alcántara Martínez, *Propuesta de una guía de diagnóstico de comunicación organizacional*, México, UNAM, 2003, p. 12.

⁶² Metzli Arendi Alcántara Martínez, *Ibid*, p.13.

organización, muestra los aspectos a desarrollar para que la organización cumpla sus objetivos.

Por otro lado y desde un punto de vista más metodológico Víctor Manuel Martínez Chávez señala del diagnóstico lo siguiente: **“El diagnóstico integral se debe ocupar de la descripción y el análisis de la situación y las tendencias generales de la realidad de la organización con el propósito de definir grandes opciones de desarrollo a mediano y largo plazos”**.⁶³ Asimismo el análisis debe ser también retrospectivo, de tal forma se pretende una revisión de la historia de la organización involucrando factores internos y externos (económicos, sociales y políticos) del pasado y actuales para obtener una visión más amplia.

Se ha mencionado qué es un diagnóstico desde diferentes perspectivas, en breve se menciona la importancia del diagnóstico organizacional:

- Es de gran utilidad para detectar áreas de oportunidad y aspectos por ser mejorados.
- Permite conocer cuáles son las intervenciones más adecuadas para ser llevadas a cabo en la organización.
- Establece las bases para delimitar, explicar y dar prioridad a las problemáticas detectadas.
- Es el inicio para buscar la efectividad de la organización.

En realidad el cambio en las organizaciones se encuentra íntimamente ligado al diagnóstico. Las organizaciones recurren a un diagnóstico porque están dispuestas, en teoría, a cambiar, renovarse, reestructurar y reorganizar, de otra forma el diagnóstico no tendría utilidad.

El diagnóstico impulsará la toma de decisiones de los líderes de la organización pues ubica necesidades y fallas en ciertas áreas, los altos mandos optarán más por un cambio planeado que por una crisis más complicada de resolver.

Por lo tanto diagnóstico organizacional es análisis y descripción de la organización en sus diferentes niveles, su historia y sus dinámicas actuales junto con sus problemáticas principales, además de la evaluación de sus áreas de oportunidad

⁶³ Víctor Manuel Martínez Chávez, *op. cit.*, p. 21.

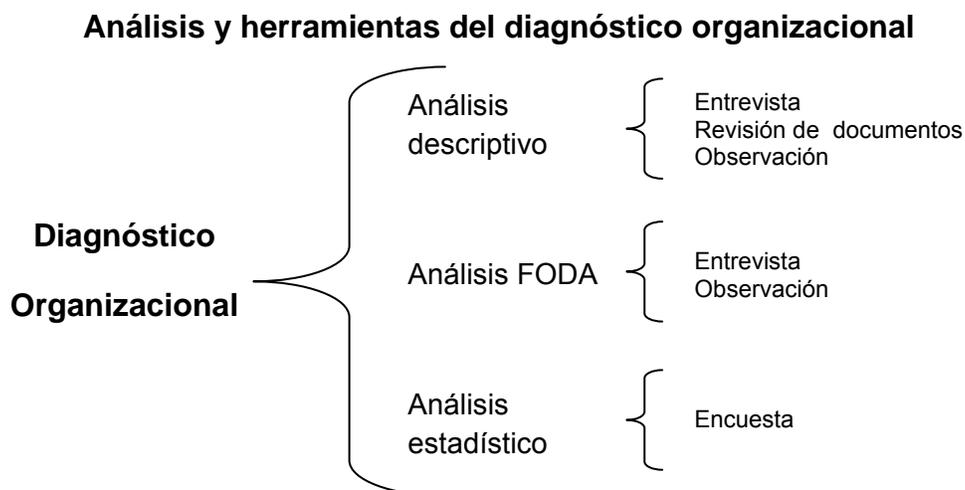
y alternativas de solución con la finalidad de tener una evaluación completa de la organización y así poner en marcha planes de acción dirigidos al cambio, renovación, reestructuración y reorganización.

Darío Rodríguez en su libro *Diagnóstico organizacional* hace énfasis en el conocimiento de la cultura organizacional para permitir un diagnóstico certero. El estudio de la cultura permite implantar proyectos de alta calidad y eficacia reforzando la identidad de la organización durante el proceso de trabajo. Para esta investigación el diagnóstico permitirá un análisis de la cultura en pro de la identidad de “Chamoy Miguelito” y así reforzar el sentido de orgullo de pertenencia de los trabajadores.

De este modo la importancia de un diagnóstico organizacional radica en la utilidad que tiene para conocer los nichos de oportunidad, los procesos, formas y estilos de trabajo de la organización para ser desechados o aprovechados. El diagnóstico es el primer paso para mejorar.

Un diagnóstico tiene como base el análisis para ser llevado a cabo. En esta investigación se recurrirá principalmente a tres tipos de análisis: análisis descriptivo o PERT, análisis FODA y análisis estadístico. Los tres, como se revisará más adelante tienen características especiales y complementarias de los otros, todo esto tiene la finalidad de investigar de manera integral. A continuación se explican los tres tipos de análisis.

Para esquematizar todos aquellos elementos que integran el diagnóstico en esta investigación en particularse propone el siguiente cuadro sinóptico mostrando cada uno de los análisis junto con sus técnicas de recolección de información:



1.6.1.1 Análisis descriptivo o situacional

Los diagnósticos no sólo se aplican en el rubro de la comunicación también son de gran utilidad en otros muchos campos de estudio, existen por ejemplo diagnósticos médicos, administrativos e inclusive en la vida cotidiana son aplicados para tomar una decisión o llevar a cabo un plan.

Para las organizaciones el diagnóstico es ya un examen necesario, es una herramienta fundamental porque mediante ésta se conocen a sí mismas y a su entorno, de este modo se toman decisiones más informadas.

En este apartado se expondrá el análisis descriptivo, se puede explicar como un análisis situacional porque interesa saber cómo se encuentra la organización y cuáles son los elementos, en resumen se define el problema y se realiza la pregunta: ¿Qué está sucediendo ahora en la organización?

Para describir con más detalle los puntos sobre los cuales se basa el análisis descriptivo es necesario tratar el PERT, éste es un método de análisis usado en diversas organizaciones porque se centra en describir situaciones y optimizar recursos. A continuación se explica dicho método.

Para planificar y dar seguimiento al tiempo de los programas de acción dentro de las organizaciones pueden ser utilizados los métodos de análisis en red, éstos **“definen la red de acontecimientos interrelacionados que deben ser completados secuencialmente antes de que pueda terminarse el proyecto total”**⁶⁴. Uno de los métodos de análisis en red que existen es la técnica de evaluación y revisión del programa (PERT), ésta es útil si se trata de definir y confirmar el tiempo para una idea.

Se les llama métodos de análisis en red porque establecen la red de acontecimientos interrelacionados llevados en secuencia antes de dar por terminado el proyecto final.

El PERT surgió en Estados Unidos para la planificación de un programa de submarinos reduciendo el tiempo de planeación, de esta forma al cabo de un tiempo

⁶⁴ James E. Grunig; Todd Hunt, *Dirección de relaciones públicas*, s/lugar de edición, s/ editorial, s/ año de edición, p. 264.

muchas fueron las organizaciones que adoptaron la técnica para la planificación de grandes programas. De esta manera, pronto los proyectos de comunicación en las organizaciones se auxiliaron del PERT porque este funciona mejor para planes y programas próximos a ejecutarse.

“El PERT puede utilizarse como una técnica de presupuesto de tiempo de ‘base cero’ para todos los programas, a fin de ayudar a determinar si los directores están utilizando su tiempo eficazmente en los programas actuales”⁶⁵. Para las organizaciones el PERT admite administrar y aprovechar de una mejor forma su tiempo, lo cual no sólo se refleja en cuestiones de temporalidad sino también de dinero. El PERT permite hacer un análisis de la situación de los programas de las organizaciones.

Siendo el PERT un método de análisis de red, en donde se definen una red de sucesos de forma interrelacionada y secuencial para llegar a un resultado final es imprescindible acotar acerca del porqué este método de análisis sirve para la realización de un análisis descriptivo. Al contar con una serie de acontecimientos conectados y en cadena se establece la base para describir la situación actual de una organización.

El análisis descriptivo se basa en tres ejes fundamentales:

- 1) Antecedentes históricos de la organización.
- 2) Descripción de la organización en todos sus niveles.
- 3) Identificación de las problemáticas de la organización.

En primer lugar el análisis descriptivo tiene como principio la historia de la organización. Los antecedentes históricos son de vital importancia para comprender el presente porque en ellos se deposita toda la experiencia y el aprendizaje a lo largo del tiempo.

La evolución de la organización al paso de los años permite el aprendizaje sobre tropiezos y logros, las experiencias sirven como punto de reflexión para las personas que han perdurado desde el nacimiento de la organización hasta la

⁶⁵ James E. Grunig; Todd Hunt, *op. cit.*, p. 265.

actualidad. **“El intercambio de experiencia tiene la capacidad de llegar más allá de los miembros contemporáneos de la organización y que el conocimiento del sistema mismo y sus procesos de aprendizaje se puede rescatar de la historia en beneficio de la organización actual”**⁶⁶

El ejercicio de cotejar el pasado con el presente permite a los miembros de la organización reflexionar acerca de todos los sucesos de antaño y comprender mejor el presente. Contribuye a la realización de un ejercicio de prospectiva en donde se revisa el pasado para entender el presente y reconocer el futuro.

Es vital retomar desde los aciertos hasta las grandes caídas y las situaciones de crisis, en muchas ocasiones las organizaciones aprenden mucho de los errores. Así, todas las vivencias, documentos, experiencias compartidas en forma oral, archivos, entre otras cosas, no deben ser vetadas ni censuradas. En la medida de lo posible deben ser expuestos como algo natural y como parte del desarrollo.

Después de haber revisado los antecedentes históricos de la organización es necesario realizar una descripción de la misma llevada a todos los niveles (altos mandos, subordinados, trabajadores, públicos mixtos, entre otros), en todas las áreas (departamentos) y en cada rubro (financiero, cultural, tecnológico, directivo, etcétera).

La descripción debe ser lo más completa posible porque esta es una manera en la cual se puede conocer a la organización en el presente. La descripción consiste sólo en exponer y presentar cómo está compuesta, cuáles son sus elementos, las actividades que realiza, su conformación, es decir, se presenta una monografía actual de la organización.

Como siguiente paso se tiene la identificación de las problemáticas de la organización, algunos estudiosos cuando se refieren al término “problemas” prefieren cambiarlo por “áreas de oportunidad”, es de oportunidad en tanto que puede ser mejorada para alcanzar el ideal en cuanto a sus funcionamiento, crecimiento o desarrollo.

Ya revisado el pasado de la organización con su historia y el presente con la descripción es necesario identificar los problemas organizacionales porque en el

⁶⁶Metzli Arendi Alcántara Martínez, *op. cit.*, p. 38.

momento de reconocerlos se tiene un panorama más claro acerca de cuáles pueden ser las soluciones a dichos problemas.

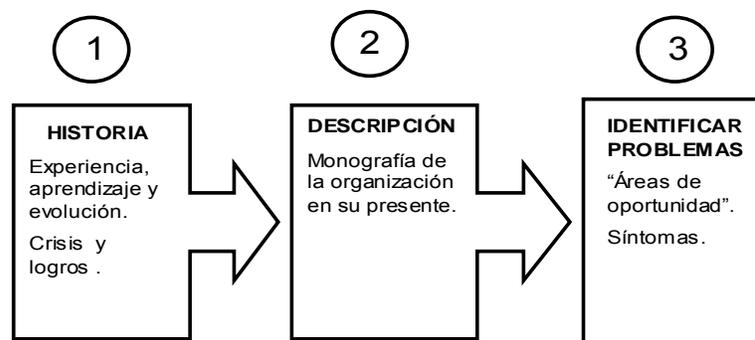
Los síntomas pueden ser la clave para la identificación de problemas, en la medicina para dar un diagnóstico y tener un problema de salud identificado se presentan primero los síntomas, de esta forma el médico procede a examinar y determina cual es la problemática.

La identificación de las problemáticas de la organización es el último paso a seguir dentro del análisis descriptivo porque con anterioridad se ha dado paso a la revisión de los antecedentes históricos y a la descripción de la organización, con estos dos elementos más las técnicas empleadas (tales como la encuesta, observación y entrevista) por el investigador los problemas pueden ser detectados con mayor facilidad.

El identificar los problemas requiere un acercamiento real a la organización por parte del investigador, éste deberá conocer todos sus procedimientos y actividades para poder diagnosticar.

Así, en el análisis descriptivo se tienen los tres elementos antes descritos, éstos deben tener una orden, se retoma el PERT en tanto a la interrelación y su secuencia de las actividades. A continuación se esquematiza el proceso del análisis descriptivo

Análisis descriptivo



Martínez. Julio. 2012

Sin olvidar al PERT, cabe mencionar que éste permite tener una visión de la organización más general en relación a sus actividades describiendo situaciones y optimizando recursos.

Dentro del análisis descriptivo el PERT trata de describir la situación actual de la organización a través de su pasado referido en su historia, su situación presente en cuanto a la descripción y sus problemáticas para así conformar parte de un diagnóstico completo.

1.6.1.1.1 Entrevista

“La entrevista, definida como un diálogo semiestructurado, por lo general cara a cara entre una persona que a través de preguntas e instigadores interroga a un entrevistado”⁶⁷ con el fin de recoger datos acerca del problema y la hipótesis de una forma más personal obteniendo no sólo información básica sobre algún tema sino también observando impresiones y actitudes de las persona entrevistada.

Por lo tanto **“la entrevista permite describir e interpretar aspectos de la realidad que no son directamente observables: sentimientos, impresiones, intenciones o pensamientos, así como acontecimientos del pasado que sólo permanecen en la mente de los sujetos”⁶⁸**. Nadie más apto y mejor receptor de las respuestas de las persona entrevistada que el propio investigador, quién sabrá realizar las preguntas más pertinentes para la investigación, del mismo modo percibir actitudes y entablar una entrevista tan profunda como se necesite.

Para esta investigación se recurrirá a dos tipos de entrevista, a continuación una breve explicación de cada una:

- **Entrevista estructurada o dirigida:** en este tipo de entrevista se necesitan una serie de preguntas ya armadas por el entrevistador, pero también se permite espontaneidad del entrevistado. Este tipo de entrevistas son muy útiles para los directivos de las organizaciones y personas claves porque se obtiene información fidedigna del problema de investigación.

⁶⁷ Carlos Fernández Collado, *op. cit.*, p. 146.

⁶⁸ Juana Gaytán Mora; José Piñuel, *Técnicas de investigación de comunicación social*, España, Síntesis, 1998. p. 88.

- **Entrevista en profundidad:** consiste en varios encuentros cara a cara entre el investigador y el entrevistado para ahondar sobre tópicos de la organización, se busca sobre todo el entendimiento de las perspectivas, experiencias o situaciones de la persona entrevistada.

Así se supera la entrevista ya armada con una serie de preguntas porque el encuentro se vuelve más personal y con un grado mayor de confianza. Este tipo de entrevistas son ampliamente utilizadas en técnicas como *Historias de vida* y todos aquellos acontecimientos difíciles de captar con sólo la observación.

Fernández Collado también propone una serie de pasos a seguir para la realización de una entrevista:

1. Definir objetivos.
2. Desarrollar las áreas temáticas (cuáles son los tópicos que deben abordarse).
3. Desarrollar las preguntas base.
4. Generar cuestionamientos (aseveraciones, posturas, opiniones y preguntas que puedan inducir al diálogo con el entrevistado).
5. Analizar el contenido de las entrevistas y presentar los resultados.⁶⁹

La entrevista, a diferencia del cuestionario se reduce a un número pequeño de personas, pues se trata de obtener información de individuos clave dentro de la organización; por el contrario, el cuestionario puede ser aplicado a toda la muestra representativa.

1.6.1.2 Análisis FODA.

Para un análisis estratégico de las organizaciones, muchas de ellas se auxilian en uno de los instrumentos más conocidos y útiles tanto en el plano interno como en el externo, así, se recurre al análisis FODA. “**La expresión FODA expresa las cuatro palabras claves en dicho análisis: Fortalezas (Strengths), Oportunidades**

⁶⁹Fernández Collado, *op. cit.*, p. 146.

(Opportunities), Debilidades (Weaknesses) y Amenazas (Theats)⁷⁰. SWOT es la traducción en inglés.

El FODA combina el análisis interno y el externo de manera conjunta, de tal modo se obtiene una revisión amplia y profunda de la situación de la organización de una forma cualitativa. Así, a continuación se expone en primer lugar el análisis externo y posteriormente el interno.

Análisis externo (oportunidades y amenazas).

El análisis externo de una organización implica muchos factores a considerar con respecto al entorno. A continuación se exponen varios elementos de acuerdo a un rubro específico, por ejemplo el económico o el político (algunos son mencionados por Jorge Eliécer Prieto Herrera en su libro *la Gestión Estratégica Organizacional*⁷¹):

⁷⁰ Héctor Felipe Álvarez, *Fundamentos de dirección estratégica*, Argentina, Ediciones Eudecor, 2000, p. 196.

⁷¹ Jorge Eliécer Prieto Herrera, *Gestión estratégica organizacional*, Colombia, ECOE Ediciones, 2008, p. 114.

Factores en el análisis del entorno (externos)	
Económicos	<ul style="list-style-type: none"> • Crisis nacional o global • Inflación y devaluación • Mercado de valores • Deuda interna y externa • Reformas laborales • Tratados de comercio internacionales • Política fiscal, etc.
Políticos	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio de personas dirigentes • Políticas del país • Reformas constitucionales • Sistema electoral • Corrupción administrativa, etc.
Sociales	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de empleo o desempleo • Crisis de valores • Manipulación en los medios de comunicación • Emigración e inmigración • Sistema educativo débil • Conformismo social • Estructura socioeconómica, etc.
Tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> • Accesos a la tecnología • Uso de telecomunicaciones • Automatización de procesos • Globalización de la información • Resistencia al cambio, etc.
Competitivos	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de la competencia • Alianzas estratégicas • Internacionalización de los negocios • Capacitación de talento humano • Desregulación del sistema financiero, etc.

Análisis interno (Fortalezas y Debilidades)

De la misma forma en la cual existen factores a considerar para llevar a cabo el análisis externo, en relación con lo que sucede al interior de la organización se tienen capacidades, Prieto Herrera las ubica en cinco grandes rubros:

Capacidades en el análisis interno	
Directiva	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis y solución de problemas • Implantación de planes estratégicos • Alianzas estratégicas. • Sistema de toma de decisiones • Evaluación de la gestión. • Responsabilidad social • Flexibilidad en la estructura directiva • Aprendizaje permanente • Habilidad para mantener a las personas, etc.
Tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de innovación. • Nivel de tecnología usado. • Valor agregado al producto. • Economías de escala. • Sistemas de información empresarial. • Eficacia de los programas. • Habilidad técnica del personal, etc.
Humana	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de estudios (académico). • Experiencia técnica. • Estabilidad laboral. • Ausentismo. • Sentido de orgullo de pertenencia. • Motivación y remuneración • Índice de accidentalidad • Retiros • Evaluación de desempeño. • Capacitación. • Bienestar y desarrollo. • Oportunidad de progreso, etc.
Competitiva	<ul style="list-style-type: none"> • Administración del servicio. • Inversión en investigación y desarrollo. • Calidad del producto o servicio. • Participación en el mercado. • Costos de distribución. • Fortaleza de proveedores. • Concertación de consumidores. • Administración de servicio. • Catálogo de productos y servicios, etc.
Financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Rentabilidad. • Liquidez. • Acceso a capitales de trabajo. • Control gerencial • Estabilidad en los costos • Ejecución financiera, etc.

Para realizar un análisis externo e interno Prieto Herrera propone en su libro *la Gestión Estratégica Organizacional* los lineamientos o pasos mediante los cuales se realizan los dos análisis. La diferencia radica en el punto número 1, de esta manera se tiene lo siguiente:

Pasos para un análisis FODA.



Martínez. Mayo. 2009.

Aunque existen diversas formas de realizar el FODA, el esquema anterior es una propuesta del cómo puede llevarse a cabo, de esta forma se presentaron los posibles rubros a tomar en cuenta. En seguida se presenta el último análisis para tener un diagnóstico en su totalidad. La encuesta, el cuestionario y la entrevista aportan un acercamiento a la organización pero, a través de sus miembros, es decir, del capital humano.

1.6.1.3 Análisis estadístico

Para esta investigación el análisis estadístico resulta ser un componente sumamente importante para el desarrollo de un diagnóstico integral. Debe considerarse que los dos estudios anteriores, es decir, el PERT y el FODA se basan en técnicas de recolección de datos como la entrevista y la revisión de documentos que tuvieron un enfoque encaminado hacia la parte directiva de la empresa, no así con la encuesta.

Es relevante señalar que el cuestionario fue diseñado con base en las técnicas de recolección de información como la entrevista y la observación, el acercamiento con la organización fue primero con los directivos y después con los empleados, así la encuesta busca obtener la apreciación de los trabajadores con respecto a los tópicos más relevantes para “Chamoy Miguelito” que tienen que ver con el diagnóstico organizacional.

Con la encuesta se pretende contrastar lo dicho, en entrevistas, por la familia Zúñiga por un lado y por otro la opinión de los miembros de la empresa. Sería erróneo realizar un diagnóstico tomando en cuenta sólo las ideas de los jefes sin considerar el sentir de las personas que laboran en la organización, si así fuera el Plan Estratégico de Comunicación Interna no tendría propuestas eficaces para la resolución de las problemáticas.

Con el análisis estadístico se busca establecer un diagnóstico completo integrando a todos los miembros de “Chamoy Miguelito” desde su parte directiva hasta los empleados quienes se conciben como uno de los activos más sustanciales para la empresa.

1.6.1.3.1 Encuesta

Una de las técnicas de recolección de datos dentro de una investigación es la encuesta, esta técnica permite el estudio en la parte cuantitativa y cualitativa permitiendo un diagnóstico completo pues abarca muchos aspectos de una misma organización a través de diferentes preguntas de un cuestionario.

“El método de encuesta consiste en someter a un grupo o a un individuo a un interrogatorio invitándoles a contestar una serie de preguntas del cuestionario”⁷². Las preguntas del cuestionario deben estar muy ligadas a la hipótesis de la investigación y por supuesto al problema que se haya planteado.

La encuesta es una de las técnicas de recolección de datos más utilizada en las ciencias sociales al obtener información directamente relacionada con la confirmación o no de la hipótesis en un nivel cuantitativo y cualitativo.

Aunque pueden existir más clasificaciones o bien los autores consiguen catalogarlas en varias clases, para esta investigación es pertinente señalar dos tipos de encuesta, la primera Maurice Eyssautier de la Mora la ubica como la encuesta de opinión y la segunda, que es la encuesta sociométrica, es propuesta por Carlos Fernández Collado:

- **Encuesta de opinión:** en este tipo de encuesta al entrevistado se le pide externar una opinión, juicio o actitud ante un determinado tópico. El investigador tiene la oportunidad de obtener la opinión del entrevistado mediante preguntas precisas que sean de interés para la investigación, así como existe la precisión en la pregunta también se obtiene en la respuesta generando datos valiosos.
- **Encuesta sociométrica:** este tipo de encuesta permite conocer aún más sobre el universo a estudiar, **“merece un lugar especial dado que en la investigación de la comunicación organizacional identificar las redes de comunicación y medir sus patrones de interacción son dos objetivos fundamentales tanto para el desarrollo de teorías como para objetivos muy prácticos”⁷³**

Revisadas ya estos dos tipos de encuestas que existen de acuerdo a los autores antes mencionados, es necesario conocer cuáles son los pasos a seguir cuando se trata de encuestar, Fernández Collado menciona los siguientes pasos:

⁷² Maurice Eyssautier de la Mora, *Metodología de la investigación. Desarrollo de la inteligencia*, Colombia, ECAFSA, 2003, p. 214.

⁷³ Carlos Fernández Collado, *La comunicación en las organizaciones*, México, Trillas, 2003, p. 146.

1. Definición del objetivo de la encuesta.
2. Elaboración del instrumento.
3. Selección de la muestra.
4. Aplicación del instrumento a la muestra.
5. Análisis y presentación de resultados.⁷⁴

A grandes rasgos el autor presenta las anteriores fases de una encuesta, sin embargo, cada etapa puede permitir el libre flujo de información hacia el encuestador o por el contrario detenerse en una persona o grupo en particular dependiendo del problema a abordar.

1.6.1.3.1.1 Cuestionario

El cuestionario consiste en una serie de preguntas ordenadas y lógicas de un tópico en especial con la finalidad de obtener información de las personas a las que se les aplica. A continuación se mencionan las características principales de un cuestionario de acuerdo con Maurice Eyssautier de la Mora⁷⁵:

1. Debe de iniciar con una introducción apropiada, puede ser presentando a la organización de dónde proviene el encuestador así como la finalidad del cuestionario y unas instrucciones.
2. Se deben incluir preguntas de clasificación: sexo, edad, estado civil, nivel de estudios, entre otras.
3. Las preguntas iniciales deben ser sencillas e interesantes para la persona encuestada del tal forma que atrapen su atención.
4. Cuestionamientos personales relacionados con el problema organizacional deben ir colocados en la mitad del cuestionario.
5. Las preguntas deben tener una secuencia lógica.

⁷⁴ Carlos Fernández Collado, *Ibid.*, p. 145.

⁷⁵ Maurice Eyssautier de la Mora, *op. cit.*, p. 214.

6. Preguntas abiertas permiten una explicación más amplia del entrevistado, pero deben ser mínimas.
7. Preguntas cerradas tienen las alternativas en la misma pregunta, lo cual reduce una amplia explicación por parte de las personas entrevistadas.
8. Es recomendable utilizar preguntas positivas o negativas, ejemplo: las nuevas reglas impuestas por el jefe me parecieron correctas: de acuerdo, algo de acuerdo, poco de acuerdo, en desacuerdo.
9. Se deben evitar preguntas ambiguas.
10. Evitar la manipulación subjetiva de las preguntas encaminándolas hacia una respuesta.
11. Evitar introducir preguntas de carácter emocional.
12. Las preguntas deben ser fáciles, rápidas y cortas.

El cuestionario es muy útil para la recolección de datos porque permite obtener información de forma sencilla al dejar que el encuestado responda conforme a preguntas establecidas y patrones de respuesta. Sin embargo debe ser meticulosamente formulado para obtener toda la información necesaria sin caer en la manipulación de respuestas.

Teniendo en cuenta la explicación de los análisis que se llevarán a cabo para la investigación es preciso señalar cuáles son los cuestionamientos de cada elemento de la identidad cultural organizacional en relación con estos análisis.

1.6.2 Tipos de análisis de los elementos de la cultura

Este trabajo de investigación tendrá como base el análisis de la cultura de una organización, la cual es uno de los cimientos más importantes. La cultura organizacional o corporativa se conforma de varios elementos como pueden ser las creencias, los valores, ritos, ceremonias, formas de llevar a cabo las tareas, el clima, su historia e incluso los medios de comunicación utilizados.

El concepto de cultura organizacional se estableció ya en este capítulo, no obstante es preciso señalarlo una vez más:

La cultura organizacional puede entenderse como la serie de creencias y valores compartidos por los miembros de una organización, esta serie de ideas incide en la mentalidad de los sujetos y como consecuencia se refleja en su comportamiento. Con base en la cultura corporativa la organización puede detectar y determinar un problema y darle solución.

Antes se desarrollaron todos los elementos de la cultura organizacional, en este espacio no se repetirán dichos conceptos ni una explicación profunda de los mismos. En este apartado se exponen los cuestionamientos por cada uno de los elementos de la cultura corporativa con relación con los tipos de análisis del diagnóstico (Análisis descriptivo, FODA y estadístico) utilizados para esta investigación.

A continuación se presenta el siguiente cuadro para ejemplificar cómo se presentarán los cuestionamientos para cada apartado:

Tipos de análisis de los elementos de la cultura

Cultura organizacional			Análisis estadístico (encuesta)	FODA	PERT
1 Imagen	Identidad Conceptual	Misión Visión Valores Ética Creencias Historia Objetivos Principios Mitos Héroes/ Villanos	A Cuestionamientos en relación a la encuesta	B Cuestionamientos en relación al FODA	C Cuestionamientos en relación al PERT.
	Identidad Visual	Nombre Logotipo Símbolo Logoimagen Gama cromática			
2 Clima	Motivación Liderazgo Celebraciones Fundadores Ritos		A Cuestionamientos en relación a la encuesta	B Cuestionamientos en relación al FODA	C Cuestionamientos en relación al PERT.
3 Medios de comunicación organizacional	Medios y tipos de comunicación		A Cuestionamientos en relación a la encuesta	B Cuestionamientos en relación al FODA	C Cuestionamientos en relación al PERT.

Martínez. Julio.2009

Por lo tanto, por cada tema y subtema de la cultura organizacional se plantearán las interrogantes de acuerdo a cada técnica de investigación. Se abordará cada uno de los elementos de una forma total al tomar en cuenta los tres instrumentos de investigación y hacer un complemento.

Para fines prácticos se han colocado en el cuadro números y letras, los primeros son para los elementos de la cultura y las segundas especifican las técnicas para la investigación. Así, por ejemplo, cuando se hable del clima organizacional desde la perspectiva del FODA, se pondrá primero el número 2 seguido de un guion, y después la letra que corresponde al FODA, en este caso la "B". De esta forma queda representado: 2-B.

Después de presentar el cuadro anterior ejemplificando todos los rubros de la cultura organizacional ahora es necesario establecer las preguntas de cada apartado de acuerdo a los tres tipos de análisis a implementarse. El cuestionario formal para esta investigación se presenta en el siguiente capítulo, las interrogantes por presentarse son un modelo de cómo y cuáles deben ser las preguntas de la encuesta, no son todas exactamente iguales y no todas las que aparecerán.

1-A. Imagen (Identidad conceptual)

Análisis estadístico (encuesta)

- ¿Tú conoces la misión de la organización donde laboras?
- ¿A qué se dedica la organización?, ¿Cuál es su ramo?, ¿Para qué existe?
- ¿Cuáles son los objetivos de la empresa a corto, mediano y largo plazo?
- ¿Qué se quiere lograr en un futuro?
- ¿Te sientes identificado con la razón de ser de la empresa y sus logros en un futuro?
- ¿Cuáles son los valores que se manejan dentro de la organización?
- ¿Estos valores son impuestos o piensas por ti mismo que son así?
- ¿Las labores y tareas dentro de la empresa se rigen a través de los valores antes mencionados?
- ¿Cuál es la creencia predominante para ti como empleado de la organización?
- ¿Sabes cuáles son los objetivos de la empresa y tus objetivos como trabajador?
- ¿Crees que tus jefes nunca hay que contradecirlos y siempre obedecer?
- ¿Para ti como trabajador los clientes son lo más importante para la empresa?

- ¿Existe algún mito en relación a la organización en general y tu trabajo?
- ¿Existe en la empresa una persona que sea pieza fundamental en la historia de la empresa?
- ¿Sabes de la existencia de alguna persona que haya representado un obstáculo para el buen funcionamiento de la organización?
- ¿Existe una forma específica de hacer las cosas dentro de la organización? ¿Cuál es?
- ¿Conoces cómo nació la empresa? ¿Quiénes fueron sus fundadores?
- ¿Tienes conocimiento de los obstáculos y satisfacciones más importantes para la organización?
- ¿Con qué frecuencia se establecen nuevas normas?

1- B. FODA

- Los directivos de la empresa han tenido un problema con su reputación e imagen.
- Los productos de la empresa han enfrentado algún tipo de crisis de calidad, confiabilidad, reconocimiento.
- La trayectoria de la empresa es un punto a favor para la buena imagen de la organización.
- Los objetivos y metas están identificados por todos los miembros de la organización y se relacionan con la misión.
- Se cuenta con una política de calidad.
- Los miembros de la organización no conocen la razón de ser de la empresa y hacia dónde va.
- Las creencias que se tienen en la organización con respecto al trabajo impiden el buen funcionamiento de las personas.
- Los clientes reconocen a la organización como de calidad y consumen los productos.

1- C. PERT

En cuanto al PERT se hace una descripción de la identidad conceptual de la organización dados los parámetros establecidos en este capítulo, en este sentido se retoma lo expuesto en el análisis situacional y se realiza la descripción de la organización en cuanto a su discurso (misión, visión, valores, entre otros).

De la misma forma se da paso a la revisión de la historia ya sea por la recopilación de documentos o por entrevistas con los personajes claves de la organización.

Como punto final sigue la identificación de los problemas en relación con los rubros de identidad conceptual.

1. A. Imagen (Identidad Visual)

Análisis estadístico (encuesta)

- ¿Conoces como surgió el nombre de la organización en la cual laboras?
- ¿Sabes si el nombre de la empresa se relaciona con la historia de la misma?
- ¿Conoces cuál es la razón por la cual se utiliza ese tipo de letra en el nombre de la marca de los productos?
- ¿Qué significa la imagen que aparece en la marca del producto?
- ¿Cuáles son los colores institucionales de la organización?
- ¿Piensas que la imagen de los productos refleje el cómo es la vida dentro de la organización? ¿Por qué?
- ¿El nombre de la empresa y de los productos guarda alguna relación con las personas líderes de la organización?
- ¿Los colores usados en los productos de la organización reflejan la personalidad de la empresa?
- ¿Crees que el tipo de letra usado en el nombre del producto junto con la imagen que lo acompaña tiene algún significado?

1-B. FODA

- El nombre de la organización es ampliamente conocido en el mercado.
- El nombre tiene como trasfondo su historia.
- La imagen que acompaña al nombre está bien ubicada en el producto.
- La tipografía utilizada en el nombre es atractiva para el público consumidor.
- Ha habido cambios en la imagen visual y del producto a lo largo de la historia de la empresa.
- La presentación de los productos es llamativa y aceptada por el público.
- Los colores del producto son altamente identificables en el mercado.

1. C. PERT

Se realiza la descripción de la organización en relación a la identidad visual con base en la explicación establecida en este capítulo, de la misma manera que en el apartado anterior se puede realizar una investigación en la organización acerca de la evolución de los signos de

identidad visual, por lo cual también se puede hacer la historia del imago tipo y del porqué de la gama cromática.

En la identidad gráfica se puede detectar una sintomatología específica en cuanto a los elementos visuales, de esta forma se identifican los problemas de la organización.

2. A. Clima

Análisis estadístico (encuesta)

- ¿Cuáles son las celebraciones que se festejan dentro de la organización?
- ¿Existe algún rito dentro de la organización para con los miembros de ésta?
- ¿Conoces cuáles son los fundadores de la organización?
- ¿Existe algún tipo de incentivo para ti que laboras en la organización y que motive tu desempeño?
- ¿Los líderes de la organización conviven contigo y te ayudan?
- ¿La relación entre jefes y subordinados se basa en órdenes estrictas y autoritarias?
- ¿La participación de los jefes en todas las actividades de la organización es distante o se involucran en un trabajo en equipo?
- ¿Los conflictos entre las personas de la organización merman la realización de las actividades laborales?
- ¿La forma en la cual se resuelven los conflictos es a través de los jefes de la organización?
- ¿Existe alguna persona líder que no sea ninguno de los jefes?
- ¿Es común la rotación de personal?
- ¿Crees que los jefes saben reconocer el trabajo de sus empleados?

2. B. FODA

- En la organización los integrantes sienten la autorrealización con su trabajo.
- Los incentivos en la organización de cualquier tipo motivan el desempeño laboral.
- La relación entre los niveles jerárquicos de la organización es cordial y se percibe un buen ambiente de trabajo.
- Existe un apoyo de parte de los líderes de la organización.
- La organización del trabajo por parte de las personas es de forma equitativa y se fomenta el trabajo en equipo.
- Los conflictos laborales representan un aspecto negativo para la realización de las tareas.

- La resolución de conflictos al interior de la organización se lleva a cabo mediante un consenso y negociación entre los miembros.
- Se necesita siempre que el jefe resuelva las rencillas.
- Existe discriminación al interior de la organización.
- Las relaciones en general entre las personas son de armonía.
- Los directivos conocen y entienden las expectativas de cada grupo de la organización.
- El público califica a la organización como de calidad y confianza en cuanto a sus productos.
- Los intereses de la organización y de los empleados se conjuntan de forma paralela.
- Cuando se integra un nuevo integrante a la organización es recibido con agrado.
- Existe un sentido de orgullo de pertenencia por parte de los miembros de la organización.

2. C. PERT

Se da paso al análisis descriptivo del clima organizacional, en primer lugar, se tiene que hacer una recopilación de información acerca de las celebraciones, ritos, fundadores, aspectos de motivación y de liderazgo para así tener una monografía completa del clima.

La descripción está basada principalmente en las entrevistas con los miembros de la organización para conocer aspectos como los de liderazgo y motivación y la observación como herramienta para verificar y describir el clima.

Finalmente se hace la identificación de problemas en relación con el clima. Por supuesto en este sentido se tiene que detectar los síntomas.

3. A. Medios de comunicación

Análisis estadístico (encuesta)

- ¿Por medio de qué se enteran de las noticias de la organización?
- ¿Existe algún medio impreso por el cual se hable de temas de interés con respecto a la organización?
- ¿Te gustaría enterarte más sobre lo que ocurre al interior de la empresa?
- ¿La comunicación que se da dentro de la organización influye en tu trabajo?
- ¿Las noticias acerca de la organización son directamente proporcionadas por parte de los superiores?
- ¿Cómo es que llegas a conocer lo que pasa en la organización?

3. B. FODA

- Me entero de lo que pasa en la organización por rumores y chismes de los compañeros de trabajo.
- La información que obtengo en relación con la empresa me es suficiente para desempeñar mi trabajo.
- Tengo información de la empresa por medio de informes continuos por parte de los superiores.
- Es indispensable saber cuáles son las últimas noticias de la organización para desarrollar mi trabajo de la mejor forma.

3. C. PERT

La descripción de los medios de comunicación se hará con base en las entrevistas de los miembros de la organización y en la observación acerca de los canales de comunicación. El análisis descriptivo exige la identificación de la problemáticas, éstas deben ser determinadas en cuanto a los medios de comunicación.

En seguida se abordará el modelo de análisis, se explicarán las fases secuenciales del diagnóstico y como se interrelacionarán con los tipos de análisis: descriptivo (situacional o PERT), FODA y estadístico.

1.6.3 Modelo de análisis

Se ha explicado con anterioridad qué es un diagnóstico y cuáles son los tipos de análisis de los elementos de cultura útiles para realizar la investigación. Ahora es momento de explicar cómo se va a llevar a cabo el diagnóstico, sus etapas y procedimientos.

En primera instancia un modelo es una simplificación gráfica de una parte de la realidad. Los modelos son muy útiles en la labor científica porque muestran las configuraciones ideales de un fenómeno, con esto es posible contrastar realidad y teoría al mismo tiempo.

Otras de las funciones de un modelo es presentar las diferentes partes de un proceso y la relación entre cada una de ellas, de una forma gráfica es más

comprensible entender fenómenos y explicaciones. Por último, y un aspecto relevante es que permiten pronosticar y predecir circunstancias en los eventos o fenómenos.

En esta investigación no se aborda propiamente el tema de las Relaciones Públicas, sin embargo, para establecer el modelo de análisis a seguir es necesario mencionar a Jordi Xifra, este es uno de los autores que establece una metodología en las Relaciones Públicas y además confiere relevancia a cada una de las etapas de un Plan de Comunicación, así, el autor propone elementos valiosos para un diagnóstico descriptivo en las organizaciones.

De acuerdo con Xifra la metodología de las Relaciones Públicas establece un plan de comunicación dividido en cuatro etapas⁷⁶, las cuales son:

- a) Fase de investigación y diagnóstico.
- b) Fase de planificación estratégica.
- c) Fase de ejecución.
- d) Fase de evaluación.

De forma breve se explicará cada una de ellas en conjunto con los análisis que se llevarán a cabo para el diagnóstico: descriptivo (PERT), análisis FODA y estadístico.

a) Fase de investigación y diagnóstico

En esta fase se define el problema y se analiza la situación, para ello es necesario pasar por dos etapas: la primera, revisar la historia y la segunda, llevar a cabo la descripción de la organización en cuanto a la identidad organizacional.

De esta forma, en la fase de investigación y diagnóstico se identifica el problema para explicar la situación de la organización en su contexto actual.

b) Fase de planificación estratégica

En esta fase se programan las actividades y se establecen las prioridades de los eventos a llevar a cabo.

⁷⁶ Jordi Xifra, *Lobbying Cómo influir eficazmente en las decisiones de las instituciones públicas*, España, Gestión, 2000, 1998, p. 40.

De forma conjunta con la fase de planificación estratégica se llevará a cabo el FODA, siendo este un análisis estratégico para las organizaciones de manera interior y exterior se revisa a la organización cualitativamente y contribuye a planificar de acuerdo a las fortalezas/debilidades en un plano interno de la organización y oportunidades/ amenazas de forma externa.

Al tener una visión de forma global, la programación y la implantación de estrategias y actividades tiene mayor fidelidad con la investigación pues va de la mano con la hipótesis y objetivos establecidos.

c) Fase de ejecución

En la fase de ejecución se comunica, se implantan las propuestas de una forma más concreta y se determina el cómo y el cuándo para la realización de las cosas. La fase de ejecución y el análisis estadístico se llevan a cabo de forma paralela porque es un acercamiento más profundo con los miembros de la organización a través de la encuesta.

En la fase de ejecución y a través de la encuesta se concreta lo descubierto en la fase de investigación y lo programado en la fase de planificación estratégica, el análisis estadístico complementa de forma total los otros dos tipos de análisis como lo son el FODA y el análisis descriptivo al tener contacto más directo con los integrantes de la organización, revisando y analizando mediante preguntas, cuestionamientos y diálogos el quehacer de la organización en el presente y los hechos en el pasado.

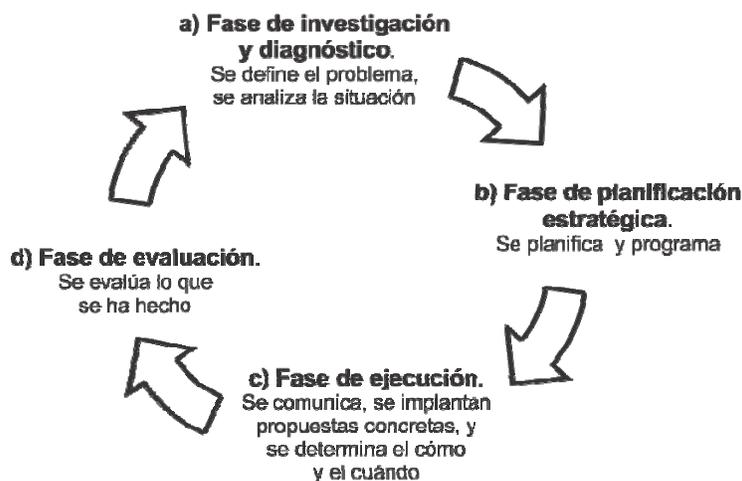
d) Fase de evaluación

Finalmente en la fase de evaluación se tienen los datos arrojados de todos los análisis anteriores, por lo tanto se valoran los resultados para dar paso a las estrategias y tácticas. En esta fase se valora la información obtenida que se puede utilizar como una solución real para la organización.

En resumen en la fase de evaluación se valoran los resultados para dar paso a la propuesta del plan de comunicación siendo éste el adecuado con base en la realidad de la organización.

En seguida se presenta el modelo de análisis, cabe recordar, en una forma resumida que un modelo es una representación gráfica de un fragmento de la realidad, por lo tanto de forma visual se presenta lo anteriormente explicado:

Modelo de análisis para el diagnóstico



Martínez. Mayo. 2009.

Este modelo sirve como una guía para la investigación, su representación visual y simplificada de la información permite tener una idea acerca de cómo se llevará el diagnóstico.

En el Capítulo 2 se crea una monografía de la organización, en primer lugar se presenta la historia de la empresa creada a partir de las diversas entrevistas con los líderes de “Chamoy Miguelito” para después exponer su Identidad Corporativa en el nivel conceptual y visual. Por último son revisadas las problemáticas de la organización conforme a su identidad.

CAPÍTULO 2

2. “Chamoy Miguelito”

Este capítulo está dedicado a la presentación de la organización de estudio de esta investigación, su nombre: “Chamoy Miguelito”. En el siguiente apartado se abordará no sólo su historia y su evolución hasta el día de hoy, también se da paso a la descripción y análisis de su Identidad Conceptual e Identidad Visual, todo esto con el objetivo de tener una monografía general de la organización en su pasado y presente y con ellos presentar sus principales problemáticas.

La siguiente historia de la empresa fue establecida a partir de las entrevistas con los directivos de la organización, una entrevista en especial cobró relevancia: la obtenida con el señor Felipe Zúñiga, fundador de “Chamoy Miguelito”, se destacó como una entrevista a profundidad. Fue realizada el 16 de noviembre del 2009.

2.1. Historia de la organización

En sentido estricto el chamoy es una mezcla de fruta deshidratada utilizada generalmente como aderezo para frutas y verduras. En México el chamoy adoptó la presentación líquida y en polvo para convertirse en una de las golosinas preferidas entre niños y jóvenes. Sin embargo, los orígenes del chamoy van más allá de la frontera mexicana.

“El nombre que se le da al chamoy no tiene un origen claro, se piensa que es una deformación de la palabra inglesa chamois (gamuza) que durante la Segunda Guerra Mundial se utilizaba para nombrar una golosina hecha con duraznos, chabacanos o albaricoques y hacía referencia a la piel de la fruta”⁷⁷.

El origen del chamoy se remonta a los países orientales, sobre todo en China, Japón y Korea que desde hace 1300 años consumen las ciruelas Umeboshi

⁷⁷ Título de consulta: *De que está hecho el chamoy y que produce en el organismo*. Autor: Guadalupe González. Año: 26 Marzo 2012. http://prezi.com/_splxveqzaa5/de-que-esta-hecho-el-chamoy-y-que-produce-en-el-organismo/ 22 Abril 2012, 7:56 PM.

(la palabra significa ciruela hidratada⁷⁸), éstas son ciruelas deshidratadas con sal marina y algunos otros elementos como hojas de “shiso” las cuales se asemejan a las ortigas rojas.

Las ciruelas Umeboshi son usadas como complemento para el arroz y otros platillos orientales porque realza el sabor de los mismos, aunque también son usadas como productos medicinales y curativos porque durante el proceso de fermentación adquieren propiedades benéficas para el organismo humano.

Debido a la gran concentración de ácidos, especialmente cítrico y fosfórico las ciruelas Umeboshi ayudan a eliminar la acidez del estómago, aumentan las defensas del organismo y estimulan la actividad del hígado e intestino.

En México el chamoy es una adaptación de las ciruelas Umeboshi y se concibe no como un aditamento para los alimentos sino como un dulce. La elaboración ha sido modificada al estilo mexicano agregando chile, azúcar, vinagre y agua al proceso y convirtiéndolo en un producto con alta demanda principalmente por el público infantil y juvenil.

Ahora bien, ¿cómo llegó el chamoy a México? La respuesta se concentra en un grupo de japoneses que establecieron un rancho de cultivo de flores en la Ciudad de México, se cambió la forma tradicional de la elaboración con ciruela y se comenzó a realizar con chabacano traído del estado de Puebla. En un inicio se comercializó como aderezo, sobre todo como un aditamento similar a la salsa de soya usada en la actualidad, sin embargo, las personas lo aceptaron más como golosina.

En el año de 1942 Felipe Zúñiga Chávez oriundo del pueblo de San Lucas en el municipio de Alfajayucan en el estado de Hidalgo con apenas 7 años de edad llegó a la capital mexicana para trabajar en el rancho japonés, de esta forma se involucró en el proceso de producción del chamoy lo cual en el futuro le valdría para establecer un negocio propio.

⁷⁸Título de consulta: *Umeboshi, alimento de otras culturas*. S/autor. S/ año de publicación. <http://www.alimentacion-sana.com.ar/informaciones/novedades/umeboshi.htm> 23 Julio 2012, 1:35 AM.

Uno de los mejores vendedores del rancho, llamado Manuel Inclán, se separó de sus jefes y estableció en 1968 un producto llamado “Mi Tucán”, convenció a Felipe Zúñiga de colaborar con él y pronto los beneficios económicos representaron un desarrollo para el negocio. De esta forma los problemas no se hicieron esperar y en el año de 1970 el dueño de “Mi Tucán” despidió al señor Zúñiga después de dos años de trabajo.

Así el señor Zúñiga comenzó a valerse por sí mismo, para realizar el producto de forma manual acondicionó su casa con el fin de establecer un pequeño taller. Comenzó a colocar tanto el chamoy líquido como el de polvo en bolsitas de plástico y agregó un papel en dónde indicada quién lo elaboraba y su dirección, pero debido a un mala jugada de su ex – jefe se propuso registrar el producto con un nombre en el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI) bajo el concepto de fruta procesada.

En el año de 1971 es registrada la marca en el IMPI con su propio nombre: Felipe Zúñiga, sin embargo, el producto se nombraría “Miguelito” porque su hijo más pequeño, Miguel Ángel, estaba próximo a bautizarse, pronto se creó un diseño de un cupido como imagen para hacer alusión al nombre del bebé de la familia Zúñiga. Al mismo tiempo se estableció la tipografía tipo oriental para proyectar los orígenes del chamoy.

Poco a poco Felipe Zúñiga acondicionó su casa como fábrica dividiéndola en secciones y contratando a 10 empleados, creció gradualmente hasta que en el año de 1976 el chamoy ya era un dulce altamente aceptado entre el público por ser una de las primeras golosinas ácidas. Para finales de los ochentas se dio el primer *boom* de ventas para la empresa llamada, comercialmente, “Chamoy Miguelito”, requiriendo así el trabajo de 30 empleados en la fábrica y contando con maquinaria especializada.

En 1988 en México se vivió una de las más grandes crisis de azúcar, este año representó el inicio de la privatización de ingenios azucareros llevada a cabo durante el gobierno del presidente Miguel de la Madrid. Antes de este periodo el Estado estaba involucrado en su totalidad con la industria azucarera mexicana, pero ésta se encontraba a un paso de la quiebra debido a ejidatarios, pequeños productores, precio controlado y baja competitividad a nivel internacional⁷⁹.

Como consecuencia del periodo de la privatización de los ingenios azucareros el Estado tenía mucho control sobre este producto, por lo tanto, otras organizaciones que usaban el azúcar fueron afectadas mediante restricciones.

Para conseguir toda la cantidad de azúcar requerida en los productos de Chamoy Miguelito Felipe Zúñiga cedió la mitad de la empresa a su primo hermano Valente González Francisco para que uno realizara los miguelitos en polvo y otro fabricara los miguelitos líquidos. Esto llevó al paso del tiempo a una disputa no sólo del producto sino también de la marca. La separación de las dos empresas se dio en 1995 pero legalmente poco se ha resuelto en la actualidad porque las dos siguen manejando los mismos productos con la misma marca.

Es importante mencionar los diferentes cambios por los cuales ha atravesado la organización no sólo por las crisis sino también por el problema antes descrito. “Chamoy Miguelito” en el periodo de 2001-2006 cambió el nombre de Miguelito (como se conoce a los productos de la empresa) por *Migolito* debido a los problemas con la fábrica vecina dirigida por los primos de la familia Zúñiga. La importancia de resaltar dicha problemática es que la empresa se ha visto en la necesidad de cambiar de nombre al producto y poner en juego su imagen como organización ante los clientes por dicha situación.

El último *boom* para la empresa fue retomar la producción del polvo de sabores, la primera aparición de este producto fue en 1977 pero no fue gratamente aceptado por el público, sin embargo, en la actualidad debido al uso de este tipo de golosina en diferentes alimentos ha crecido la demanda y por lo tanto la producción del Miguelito de sabores.

⁷⁹Título de consulta: *Las privatizaciones en México*. Autor: Emilio Sacristán Roy. Año: 9 Agosto 2006. <http://www.ejournal.unam.mx/ecu/ecunam9/ecunam0904.pdf>. 15 Noviembre 2009, 8:14 PM.

En cuanto a las aspiraciones de “Chamoy Miguelito” a corto y largo plazo consisten en primera instancia en mantener a los clientes actuales de tiendas departamentales como: Liverpool, El Palacio de Hierro, Office Depot, Cotsco y Wal Mart además de diversas dulcerías y establecimientos en el país. De esta manera, se tiene contemplado la compra de más maquinaria y por lo tanto la contratación de un número mayor de trabajadores.

Otro punto a resaltar es la expansión del producto a diversos sitios de México, pues en muchos lugares no es conocido o aceptado porque se desconoce la forma de usarlo en diferentes tipos de comida y bebidas. La publicidad se planea implantar tanto en los centros de distribución de “Chamoy Miguelito” (dulcerías) como también en las organizaciones antes mencionadas y, de acuerdo con los directivos de la empresa, dependiendo del éxito de ésta se pensaría con más seriedad en campañas publicitarias en los medios masivos de comunicación.

El mercado internacional no es muy atractivo para la organización porque han experimentado el rechazo en la frontera sur de México debido a la cultura de las personas y en la frontera norte porque Estados Unidos restringe el paso del dulce mexicano debido a las barreras arancelarias.

Cabe resaltar como principal punto a resolver la cuestión legal de la marca porque debido a esta situación los directivos de “Chamoy Miguelito” se han frenado para implantar diversas campañas de publicidad e innovación porque la empresa rival también se vería beneficiada con ellas. La disputa de la marca es un gran freno para el crecimiento y desarrollo de la organización.

Como punto final es importante mencionar el interés de los directivos de “Chamoy Miguelito” por integrar a los empleados a la empresa, pues se les considera como parte importante de la organización, de esta forma, hacerlos sentir orgullosos de laborar en una exitosa empresa mexicana es un punto esencial en la agenda de “Chamoy Miguelito”.

En seguida se mostrará todo aquello de la Identidad Corporativa de “Chamoy Miguelito”, como primer paso se expone la ubicación de la empresa en un plano externo: las calles donde se sitúa y como segundo, en un sentido interno: se describe la organización por su número de integrantes, áreas de trabajo y puestos con apoyo de imágenes. Después de ello se detalla a la organización en un sentido conceptual y visual.

2.2. Identidad corporativa

Como se mencionó la Identidad Corporativa se conforma de diversos aspectos tanto del lado del discurso de la organización como en la parte meramente visual, en este espacio se presenta a “Chamoy Miguelito” con todos sus elementos conceptuales y visuales.

En primer lugar, se expondrá una pequeña descripción de la organización a nivel general, para posteriormente pasar a la Identidad Conceptual de la organización.

“Chamoy Miguelito” es una organización de carácter privado con más de cuarenta años en el mercado que cuenta con capitales propios y su finalidad es 100% lucrativa. Es una empresa nacional porque sus fundadores e inversionistas son mexicanos, la fábrica y centro de trabajo se encuentra en la zona sur de la Ciudad de México en la Calle Totonacas No. 297 en la colonia Ajusco Coyoacán, C.P. 04300.



80

Existe un aspecto a resaltar en cuanto a la identidad de “Chamoy Miguelito”: la marca y nombre de la empresa. En entrevistas con Miguel Zúñiga (gerente de compras y encargado de las Relaciones Públicas) se aclararon tres puntos fundamentales: ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) la empresa se registró bajo el nombre de José de Jesús Zúñiga Canuto, quién es el hijo mayor de Felipe Zúñiga, fundador de la organización.

Ante el Registro Federal de Contribuyentes (RFC) la organización se encuentra registrada como persona Física, entenderemos este concepto como “un individuo con capacidad para contraer obligaciones y ejercer derechos.”⁸¹ Por el contrario una Persona Moral se distingue como un grupo de personas unidas por un fin común, como es el caso de las empresas y diversas organizaciones.

⁸⁰Ubicación geográfica a partir de la Guía Roji: 22 Abril 2012 http://mapas.guiaroji.com.mx/ubicacion.php?gv_mapa=1&gv_calle=TOTONACAS&gv_colonia=AJUSCO&gv_delegacion=COYOACAN&gv_cp=4300&gv_x=483033.743396331&gv_y=2136114.98547614 , 8 :43 PM

⁸¹ Título de consulta: ¿Soy persona física o persona moral? Año: 9 Septiembre 2009. <http://www.sat.gob.mx>, 8 Diciembre 2009, 10:37 AM.

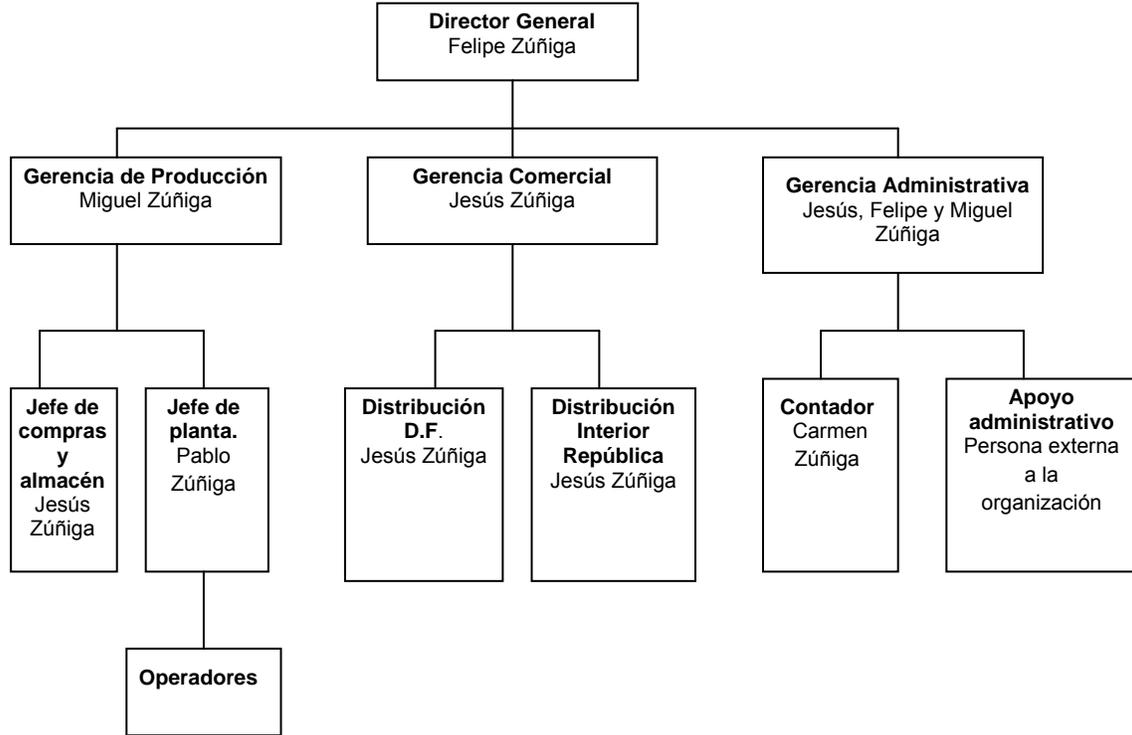
Para el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI) la marca de la empresa es Felipe Zúñiga, bajo el concepto de fruta procesada. Por último, comercialmente y ante los clientes, empleados y distribuidores la empresa es conocida como “Chamoy Miguelito”.

La parte directiva de la empresa se conforma por 4 miembros de la familia Zúñiga: Miguel Zúñiga encargado del área de Relaciones Públicas, ventas y cuestiones de composición del producto pues es ingeniero en alimentos; Jesús Zúñiga se involucra además de las decisiones importantes para la empresa en el área de la producción pues funge como supervisor; Carmen Zúñiga se ocupa de la contabilidad y Felipe Zúñiga quién además de ser el fundador de la organización también supervisa la producción y se ocupa de las necesidades de los trabajadores en un sentido más humano.

Los trabajadores de la organización suman 32 personas en total:

- 3 encargados para preparar el chamoy.
- 1 chofer.
- 1 mecánico (el cual es el miembro más joven de la familia Zúñiga, sin embargo, no forma parte de los directivos de la organización como tal).
- 1 encargado de sellar bolsas y cajas.
- 1 trabajador en Puebla, éste selecciona la fruta y la conserva en salmuera (la salmuera no es más que agua con concentraciones grandes de sal, uno de sus usos es la conservación de alimentos).
- 1 señora de la limpieza.
- Los 24 restantes son operadores encargados de envasar el polvo y líquido en los diferentes empaques.

ORGANIGRAMA



Organigrama proporcionado por Miguel Zúñiga. Mayo. 2009.

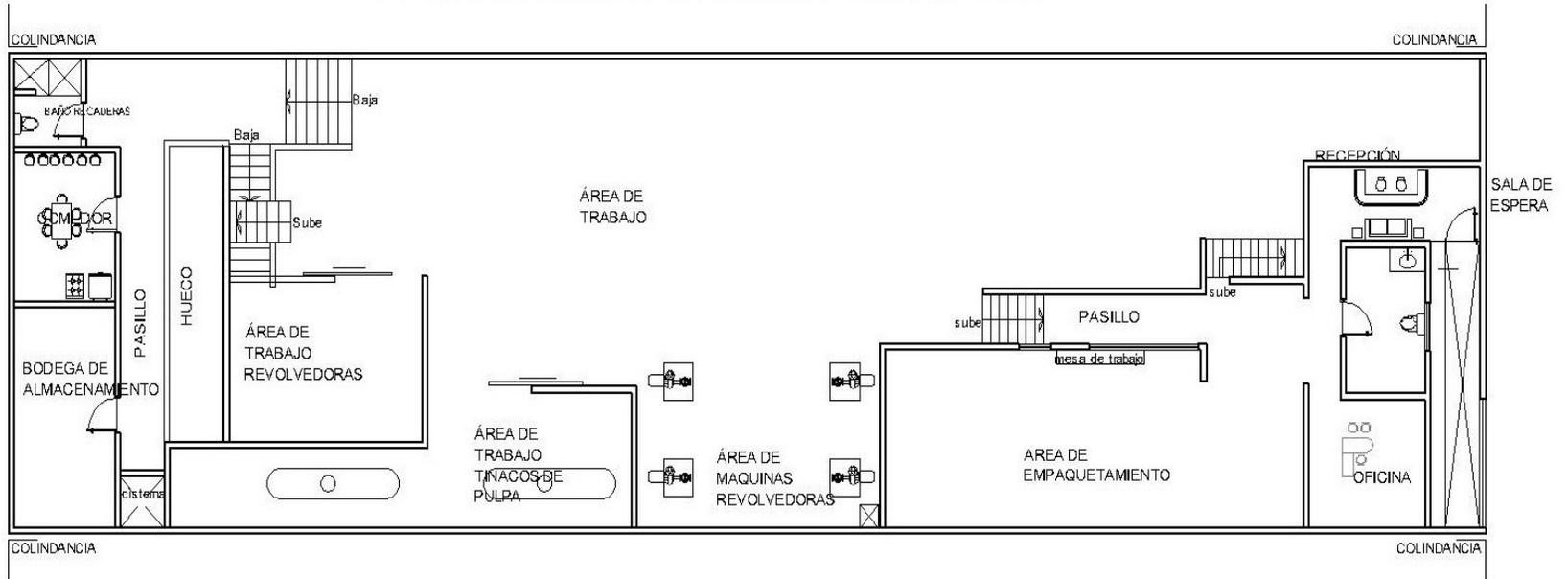
Este es el organigrama manejado por la organización, en el esquema se puede notar que los hermanos Zúñiga tienen diferentes cargos, lo cual se traduce en la concentración de la toma de decisiones. La información presentada en el organigrama no parece corresponder con las actividades reales de los hermanos Zúñiga, esto se puede notar con la observación directa en la empresa y con algunos datos que no concuerdan, por ejemplo, en la tarjeta de presentación de “Chamoy Miguelito” se señala a Miguel Zúñiga como el gerente de compras y en el organigrama no aparece ese cargo.

El organigrama se concentra sólo en la familia Zúñiga, en último plano se incorpora a los trabajadores y en conjunto se les denomina como “operadores” lo cual contrasta en primer lugar con las diferentes actividades de los miembros de la organización pues existe un chofer, un trabajador en el Estado de Puebla, entre otros; y en segundo lugar el organigrama no refleja el discurso de “Chamoy Miguelito” de integrar a las personas a la empresa.

Ya se ha establecido la ubicación de la organización en un nivel externo presentando las calles donde se ubica y los puntos de referencia importantes alrededor de la organización, ahora se muestran los mapas internos de “Chamoy Miguelito” para ubicar las áreas en donde se desarrolla el trabajo de los empleados, el primero es la planta baja, en este espacio se desarrolla la mayor parte de la producción; en segundo lugar se tiene el sótano, en esta área hay pequeños espacios donde se envasa el producto, además también existen zonas de carga y estacionamiento de vehículos.

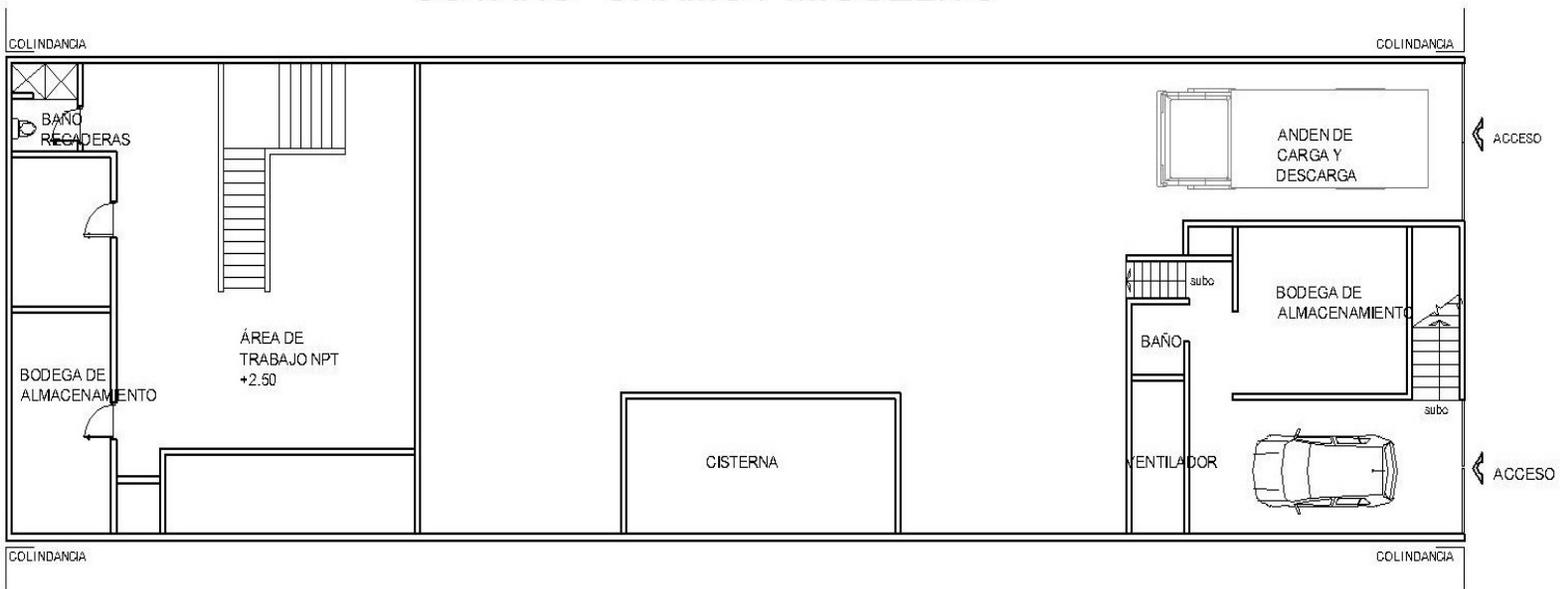
Los siguientes croquis fueron proporcionados por Miguel Zúñiga con la finalidad de conocer mejor las áreas de trabajo, se observan en diferentes puntos, algunas con varios metros de distancia unas de otras, los trabajadores tienden a trasladarse de un lugar a otro para completar la producción.

PLANTA BAJA "CHAMOY MIGUELITO"



Croquis proporcionado por Miguel Zúñiga, Mayo, 2009.

SOTANO "CHAMOY MIGUELITO"



Croquis proporcionado por Miguel Zúñiga, Mayo, 2009.

Las áreas de trabajo son aquellos espacios en donde se desarrollan todas las actividades de la organización, tales como el envasado y etiquetado del producto, sellado de cajas, entre otras, al ser la empresa una casa acondicionada como fábrica es importante destacar que algunas áreas no están bien delimitadas, por esta razón es importante presentar las siguientes fotografías para ilustrar el trabajo de las personas al interior de “Chamoy Miguelito”.



1. En algunas ocasiones la maquinaria tiene que moverse por lo cual las áreas de trabajo también tienden a cambiar.

En la imagen el trabajador etiqueta los envases del producto en polvo.



2. En este cuarto se hace la preparación del polvo mediante maquinaria especializada.



3. Desde esta toma se observa el área de trabajo de los empleados.



4. Esta mujer se encarga de colocar y sellar las etiquetas en los envases de plástico.



5. En esta área se rellenan los envases del chamoy líquido, se etiquetan y ponen en cajas.



6. La fotografía muestra lo seccionado de la producción. No se distinguen bien las áreas debido a que la casa se acondicionó como fábrica.



7. Taller en donde se reparan las máquinas, el encargado de este espacio es Pablo Zúñiga.



8. En la parte subterránea de la empresa existen dos áreas. Una de ellas se muestra en esta fotografía: el área de llenado de polvo



9. La segunda área en la parte del sótano está ocupada por los maquinistas encargados del control de los "miguelitos" en polvo y de sellar las bolsas de plástico.



10. Área en donde se producen los “miguelitos” líquidos y se empaquetan en bolsas de plástico.

Al ser la organización familiar y de gran tradición, los valores organizacionales también son de carácter familiar, sin embargo, este es un punto que no le ha permitido crecer porque conservan un enfoque tradicionalista con respecto a las nuevas demandas del mercado. Ejemplo de lo anterior es la falta de un sistema de producción en línea para mejorar y hacer más eficiente la producción, el no estar dispuestos a invertir en publicidad cuando otros productos similares si la tienen y la falta de comunicación de la familia Zúñiga para con sus empleados más allá de las labores cotidianas de trabajo.

“Chamoy Miguelito” es una organización con altos estándares de higiene y calidad. En agosto del 2007 se les realizó un examen por parte de un organismo federal para corroborar dichos atributos y se constataron las buenas condiciones de salubridad, este examen fue realizado debido a la llamada “crisis del plomo”, la cual fue iniciada por Estado Unidos, este país argüía que los “miguelitos” contenían dicho material en el producto.

La empresa cuenta con una diversidad de productos (tales como los chabacanos deshidratados, las diferentes presentaciones de chamoy líquido y los diversos sabores del *Miguelito* en polvo) en el mercado, no obstante constantemente se busca la innovación en los mismos y la expansión en ventas a otros mercados, por ejemplo en Norteamérica donde se sabe radican miles de mexicanos.

En el ámbito interno Miguel Zúñiga acepta como uno de los pendientes más importantes para la organización el cambio a una producción lineal, actualmente las máquinas se encuentran dispersas y los trabajadores se trasladan de un área a otra dentro del mismo espacio de producción.

Con respecto a la comunicación interna no existe la difusión del discurso organizacional y mucho menos la internalización de la Identidad pues los trabajadores no conocen el soporte organizacional básico como la misión, visión y valores. De la misma manera la organización no cuenta con medios de comunicación interna que fortalezcan el sentido de orgullo de pertenencia.

En el aspecto externo “Chamoy Miguelito” no recurre a la publicidad ni la creen necesaria porque los directivos mencionan que la marca ya está posicionada, el público la reconoce y prefieren la que ellos llaman “publicidad oral” (viral). Otro punto importante por mencionar es la ausencia de puntos de venta para mejorar la distribución y venta de los productos, sólo se auxilian de distribuidores externos a la empresa encargados de repartir el producto.

Entre las amenazas más importantes para la empresa se tiene en primer lugar, la piratería del producto, pues existe la reelaboración de productos similares de los cuales algunos de éstos utilizan la marca haciéndose pasar por originales. Otras organizaciones dedicadas a la elaboración de dulces de chamoy y chile piquín nivelan el precio de sus productos a los de “Chamoy Miguelito” y se conviertan en una competencia para la empresa.

Uno de los problemas que más aquejan a la organización es la existencia de una competencia directa con la empresa *Fábrica de dulces Charly* quienes tienen productos muy similares a los de “Chamoy Miguelito”: inclusive su producto principal también se llama “Miguelito” aunque el logotipo es diferente. Existe, por lo tanto, un conflicto legal por la marca lo cual ha frenado el crecimiento y desarrollo en todos los ámbitos de la empresa.

De esta manera, se ha presentado a grandes rasgos a la organización de estudio, a continuación se da paso a la exposición tanto de la Identidad conceptual como visual de Chamoy Miguelito.

Se exponen en seguida todos los conceptos de la Identidad Conceptual y se desglosa como son manejados por “Chamoy Miguelito”, el modelo a seguir se obtuvo del libro *Visión de negocios en tu empresa* de Sergio Hernández y Alejandro PulidoMartínez⁸², los autores rescatan cada uno de los elementos para integrar el discurso de una organización.

2.2.1 Misión

La misión manejada por la organización es la siguiente:

Ofrecer a los niños una infancia dulce y divertida
“Quién no ha probado un “Miguelito” no ha tenido infancia”

La definición de Misión está expuesta en el Capítulo 1 y de acuerdo con diversos autores puede entenderse como la razón de ser de la empresa; el discurso de la misión define qué es la organización y el para qué de su existencia. La misión, en resumen, da sentido a la vida organizacional.

Bajo esta descripción, el discurso establecido por “Chamoy Miguelito” no es una misión propiamente. La primera frase se encuentra redactada como un objetivo y aun así éste no es una meta a alcanzar por la organización. La segunda frase

⁸²Sergio Hernández; Alejandro Pulido, *Visión de negocios en tu empresa*, Gasca- SICCO, México, 2003, p.21.

tampoco corresponde como tal a una misión, pareciera un slogan que acompaña a la misma organización y a los productos.

El manejo de la misión como metáfora no concreta el quehacer de la organización. La frase es sencilla y significativa, sin embargo, le falta contenido para definirse como una misión.

2.2.2 Visión

“Chamoy Miguelito” tiene como visión el siguiente enunciado:

Mantener el liderazgo de Chamoy Miguelito en el mercado de las golosinas a nivel nacional.

La frase anterior carece de las características para ser una visión, en primer lugar, la visión no se reduce a una simple línea, debe establecerse como un discurso breve en donde se plasmen las ideas y proyecciones a futuro de la organización.

La visión funge como un elemento de cohesión porque los miembros de la organización se integran hacia un fin común, desarrollándose así, un sentido de orgullo de pertenencia.

De esta manera, la visión de “Chamoy Miguelito” tiene elementos valiosos como el factor del liderazgo y el tener en mente a un público a nivel nacional, sin embargo, carece de un verdadero discurso con una proyección a futuro además de reunir a sus miembros alrededor de un sueño común.

2.2.3 Valores

En cuanto a los valores de la organización se establecen los siguientes:

1. **Satisfacción** de los requerimientos de nuestros consumidores.
2. **Calidad** en los productos que ofrecemos al mercado.
3. **Honestidad** con nuestros clientes.

4. **Trabajo** conjunto de nuestros miembros para alcanzar las metas de la empresa.
5. **Compromiso** con el crecimiento integrado de nuestra compañía.

En el Capítulo 1 se expuso el tópico de los valores, éstos fungen como ejes de conducta para las personas y se entienden como las cualidades ideales que una organización desea alcanzar. Al respecto se estableció una tipología de valores y a continuación se vincula con los valores de “Chamoy Miguelito”:

- Satisfacción: la satisfacción en relación a los consumidores puede ser clasificado como un valor EXPRESADO porque está plasmado en documentos de carácter formal de la organización y se persigue como una constante para con los clientes externos.
- Calidad: este valor se enfoca en los productos comercializados por la empresa, se entiende a este valor como APARENTE en tanto que no se expresa a los miembros de la organización de manera formal pero dentro de la organización se tiene la idea de producir golosinas de calidad.
- Honestidad: dicho valor se enfoca en los públicos interno y externos, la honestidad puede ubicarse dentro de los valores expresados no sólo por estar plasmada en documentos formales de la organización sino porque también se inserta en la vida cotidiana.
- Trabajo: este se entiende como una cooperación en equipo para el alcance de objetivos organizacionales, es un valor OPERATIVO porque se establece bajo una cotidianidad, el trabajo en equipo es una obligación pero se expresa como valor.
- Compromiso: este valor se entiende como el compromiso de integrar a los trabajadores al crecimiento y desarrollo de “Chamoy Miguelito”. En definitiva, el compromiso es un valor EXPRESADO porque sólo se encuentra ubicado de manera formal en documentos, sin embargo, no se propone bajo actividades cotidianas.

En conjunto y de manera general, los valores en “Chamoy Miguelito” corresponden a los valores expresados porque están plasmados en documentos de carácter formal

dentro de la organización, dichos documentos, cabe aclarar, no se encuentran abiertos hacia los trabajadores, sólo son de conocimiento de la familia Zuñiga.

Algunos de los valores ubicados como aparentes (calidad) y operativos (trabajo) son conocidos por los miembros de la organización porque sus jefes se los han mostrado mediante un reglamento en el momento de su incorporación a la empresa o porque se dan cuenta de ellos a través de sus compañeros y la vida diaria.

A continuación se muestra el reglamento interno de “Chamoy Miguelito” (tal y como lo proporcionó Miguel Zúñiga), este documento se les otorga a los trabajadores cuando ingresan como nuevos miembros en la empresa.

Reglamento

- Encontrarte limpio en tu persona y uniforme de trabajo (SI NO SE TE VA A REGRESAR). Utilizar bata, overol o pantalón y camisola, cubrepelo (debe ir bien cubierta la cabeza), cubreboca, mandil.
- Lavarte y desinfectarte las manos al inicio, al reanudar o tan frecuentemente como sea necesario de acuerdo a tus labores.
- No usar joyas, adornos u otros objetos.
- No comer, beber, fumar, mascar, escupir, toser o estornudar.
- Si llegas a tener heridas o enfermedades de la piel no debes estar en contacto con los productos que se elaboran.
- Traer uñas limpias, recortadas y sin barniz.
- Lavar constantemente tus utensilios de trabajo.
- Tener limpia el área de trabajo en todo momento.
- Se realizará una limpieza general a las instalaciones mensual.
- Prohibido tener objetos, envases o recipientes o comida en su lugar de trabajo.

(UNICAMENTE SE TE VA A LLAMAR LA ATENCIÓN 3 VECES SINO SERÁ UN DÍA DE DESCANSO).

Se ha manejado como parte de la Identidad Conceptual otros elementos cuando de abordar el discurso de la organización se trata, entre ellos se pueden mencionar la ética, principios, objetivos, entre otros, en el caso de “Chamoy Miguelito” se manejan los siguientes:

❖ **Filosofía**

Elaborar productos de la mejor calidad, logrando la total satisfacción de nuestros consumidores.

❖ **Política de calidad**

Ofrecer dulces y golosinas que satisfagan las exigencias de nuestros consumidores en cuanto a sabor y calidad para alcanzar el crecimiento sostenido de la compañía.

❖ **Compromiso**

Con nuestros consumidores: Satisfacer y exceder sus expectativas en sabor y calidad.

Con nuestros socios comerciales: Hacerlos partícipes del éxito comercial de Chamoy Miguelito, integrando un negocio lucrativo con beneficios compartidos.

Con nuestra gente: Impulsar el desarrollo de nuestra compañía y quienes la integran, para impulsar su crecimiento sostenido.

Lo anterior ha formado parte del discurso de la organización, de esta forma ya revisada la parte de la Identidad Conceptual, es momento de continuar con la parte visual.

En cuanto a la Identidad Gráfica los elementos expuestos a continuación se retomaron del libro *Identidad Corporativa* de Joan Costa, este autor desglosa minuciosamente los elementos visuales de la identidad organizacional.

La Identidad gráfica o visual se maneja a través de signos visuales, Joan Costa define tres diferentes tipos de signos de identidad: lingüísticos, visuales y sonoros. En relación a “Chamoy Miguelito”, la organización recurre sólo a los primeros dos.

El signo lingüístico es el nombre de la empresa, en este caso se tiene: “Chamoy Miguelito”. A continuación se hace una descripción detallada.

2.2.4 Nombre

Es uno de los elementos de mayor importancia pues identifica a una organización en primera instancia, el nombre debe tener como características principales las siguientes: brevedad, eufonía, pronunciabilidad, recordación y sugestión. El nombre de la organización de estudio es:

Chamoy Miguelito

De acuerdo con las características antes mencionadas el nombre “Chamoy Miguelito” tiene los siguientes rasgos:

- Brevedad: el nombre de la organización tiene una extensión mediana, es un nombre simple y fácilmente recordado.
- Eufonía: “Chamoy Miguelito” es un nombre que auditivamente suena bien, además, hace referencia al producto.
- Pronunciabilidad: es de fácil pronunciación, pues conserva las dos características anteriores.
- Recordación: tiene la facilidad de poder ser recordado.
- Sugestión: evoca aquello que produce y vende la organización, es decir, los dulces de chamoy.

De acuerdo con Chaves citado por Ivonne Cuevas Vega⁸³, el nombre de la organización se inserta en la siguiente clasificación:

- Descriptivos: “Chamoy Miguelito” es un nombre del tipo descriptivo porque se destaca el atributo de la organización, en este caso el ingrediente principal de sus productos: el chamoy.

⁸³ Ivonne Cuevas Vega, *op. cit.*, p. 135.

- Patronímicos: el nombre hace referencia a Miguel Zúñiga, éste es hijo de Felipe Zúñiga, fundador de la empresa.

Así, el nombre “Chamoy Miguelito” pertenece a esta tipología, por un lado se hace referencia tanto a los productos que maneja la organización así como también a uno de los integrantes de la familia Zúñiga.

2.2.5 Logotipo

El logotipo es la versión visual o gráfica del nombre. Los nombres adquieren características específicas en cuanto a las formas, espacios, tamaños, enlaces, superposiciones y líneas diferenciando los unos de otros. En el caso de “Chamoy Miguelito”, la organización utiliza letras de tipo oriental porque remite a los orígenes del chamoy, sin embargo, la empresa no cuenta con su logotipo oficial, los líderes se conforman con tener letras tipo japonés en los productos y papelería básica; dejan la tarea de buscar una letra oriental al encargado de la imprenta donde se manda a hacer la papelería básica de la organización.

El siguiente es uno de los logotipos de la organización, se muestra la letra tipo oriental:



En el logotipo manejado por la organización, es un hecho que no hay uniformidad en las letras y, en cada producto, caja, folleto y papelería básica en general existen variaciones



La imagen anterior muestra parte de un cartel de la organización, se puede notar que aunque se manejan las letras orientales, no es el mismo logotipo de la imagen anterior, esto es muestra de la falta de uniformidad en el logotipo.

En “Chamoy Miguelito” son utilizados diferentes tipos de logotipo, existen similitudes como la letra tipo oriental, sin embargo, también son muchas las diferencias en diferentes objetos donde aparece el logotipo: productos, hojas membretadas, cajas donde se empaca el producto, entre otros. A continuación se presentan los diferentes tipos de logotipos empleados por la organización, de forma paralela se describen de acuerdo a las características de un logotipo.

Características del logotipo de “Chamoy Miguelito”

Logotipos manejados por Chamoy Miguelito	Características del logotipo
	<ul style="list-style-type: none"> • Simplicidad. El logotipo es simple a pesar de las letras orientales y en letras mayúsculas son fáciles de reconocer. • Estética: las letras tipo oriental son estéticas en relación al público hacia donde van dirigidos los productos. Son adecuadas para un público infantil. • Legibilidad: la tipografía utilizada en el logotipo puede entenderse fácilmente. • Visualidad: la tipografía tipo oriental es un elemento que aporta una diferenciación entre otros logotipos, puede ser un elemento con un poco de exageración, sin embargo, es atractivo. • Fascinación: esta característica se refiere a los atributos específicos que puede tener el logotipo, en este caso las letras grandes, de tipo oriental y colocadas en forma de arco aportan fascinación.
	<ul style="list-style-type: none"> • En este caso se muestra el logotipo de la organización impreso en una caja. Es notorio que aunque la letra sigue siendo de tipo oriental no es igual a los otros logotipos. Por otro lado, en este logotipo no se incluye el color amarillo, el cual es uno de los principales para la empresa.
	<ul style="list-style-type: none"> • Este logotipo corresponde a una de las playeras de los trabajadores de “Chamoy Miguelito”, otros empleados portan playeras diferentes también con distintos logotipos. En este caso se observa la ausencia de la letra tipo oriental y la utilización de otro color fuera de la gama cromática original.

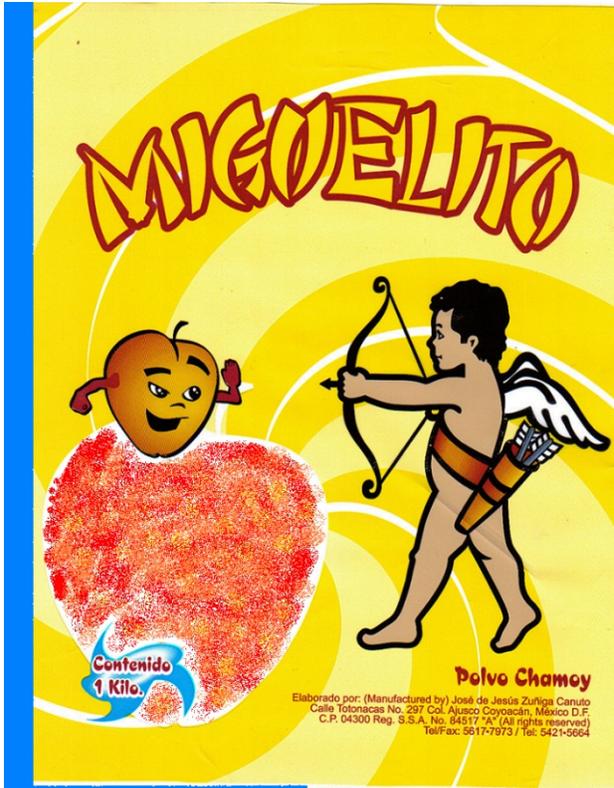
2.2.6 Logoimagotipo

El logoimagotipo es la unión del logotipo, el cual es la representación visual del nombre, y el imagotipo que se refiere a la imagen visual. Muchas organizaciones utilizan además del nombre y su forma gráfica un elemento adicional como una caricatura, algún personaje o algún símbolo. “Chamoy Miguelito” no es la excepción, e integra los dos puntos anteriores, a continuación se presenta el logoimagotipo de la empresa:



En la imagen se presenta el logoimagotipo impreso en una caja de cartón en donde se almacenan las bolsas con los productos. Se aprecia un chabacano delante del Cupido y se ha insertado un color fuera de la gama cromática oficial: el azul.

Este logoimagotipo se encuentra en una de las cajas de los productos de la organización y en términos generales es el manejado por “Chamoy Miguelito”: se tiene el logotipo con las letras orientales y junto con éste la imagen del cupido que caracteriza a la empresa, además, se presenta la imagen de un chabacano, la cual es la fruta principal para obtener el chamoy. En este caso, en la parte de abajo se le agregó una frase: “Pulpa tipo Chamoy”, es importante aclarar que no todos los productos, etiquetas y papelería básica cuentan con este elemento.



Esta es la envoltura de uno de los productos, se puede apreciar como difiere levemente el tipo de letra, la posición entre el logoimagotipo y el cupido, el chabacano en esta ocasión presente una forma caricaturesca y ahora se presenta la frase “Polvo Chamoy” fuera del logoimagotipo porque se coloca como una mera referencia del producto.



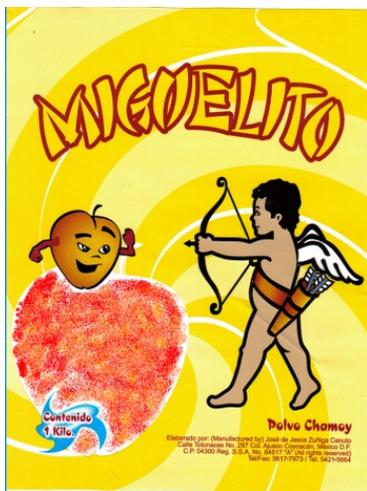
La imagen muestra un artículo promocional para los clientes de la organización. En este caso el logoimagotipo se presenta tal cual es. Se eliminan otros elementos como frases o imágenes haciendo alusión al chabacano.

En resumen, el logoimagotipo de “Chamoy Miguelito” no tiene uniformidad, Los elementos principales como el logotipo y el imagotipo (imagen de cupido) están presentes en todos los productos, envolturas, etiquetas, cajas, papelería básica, pero es importante resaltar las diferencias como los trazos en la cara del cupido o algunas líneas de las alas y flecha del mismo.

2.2.7 Gama cromática

La gama cromática es la serie de colores utilizados por la organización en productos, uniformes, papelería básica y cualquier otro elemento visual. Para “Chamoy Miguelito” los colores básicos, de acuerdo con los directivos de la organización, son el rojo y el amarillo. Es útil acotar, según Joan Costa, el significado de los colores, en este punto sólo se hará referencia a los colores usados en Chamoy Miguelito.

- **Rojo:** este color denota vitalidad, es un color ligado a la vida pero de una forma enérgica, agresiva y exaltante.
- **Amarillo:** es un color altamente luminoso e intenso, se percibe como cálido, expansivo y también se le puede considerar violento.



Del lado izquierdo se muestra una envoltura de uno de los productos, del lado derecho se presenta un cartel en donde se expone toda la gama de golosinas de la empresa. Se han presentado estas dos imágenes para exponer los colores usados por la organización.



Pantone

	803 C
	109 C
	Yellow
	485 C
	484 C
	186 C

Aquí se muestran los colores de la gama de Pantone más utilizados por Chamoy Miguelito para su Identidad Visual. Se presentan tres diferentes amarillos y tres rojos porque no se han establecido los colores oficiales de la gama cromática para la empresa. Se proponen estas diferentes tonalidades, sin duda se tendrán que formalizar en el Manual de Identidad Corporativa y respetarlas.

El uso del rojo amarillo en el caso de “Chamoy Miguelito” expresa vitalidad, energía y también un poco de agresividad porque se combinan dos de los colores más impactantes dentro de la gama cromática. La organización tiene como uno de sus públicos principales a los niños, por lo tanto, los colores usados son adecuados de acuerdo al perfil de la empresa.

La gama cromática de “Chamoy Miguelito” se centra en los colores amarillos y rojo, aunque es importante mencionar la falta de uniformidad en este sentido porque existen, por ejemplo, variaciones de color en la papelería básica, en los productos y en artículos promocionales. Es más, el código exacto de *Pantone* no lo tiene la empresa, lo conservan los diferentes encargados de las imprentas donde mandan a hacer los empaques de los productos o las tarjetas de presentación.

En realidad *Pantone* es una empresa creadora de una red de igualación e identificación de colores a través de un código establecido. “Su sistema de definición cromática es el más reconocido y utilizado por lo que normalmente se llama *Pantone* al sistema de control de colores”⁸⁴

Existe, por lo tanto, ausencia de control por parte de los dueños de la empresa en cuanto a su identidad visual porque dejan la responsabilidad del uso de los colores a otras organizaciones, sin que éstas utilicen los tonos exactos de la gama cromática

⁸⁴ Título de consulta: *Pantone*. Año: 9 Marzo 2012. <http://es.wikipedia.org/wiki/Pantone> 7 Mayo 2012, 1:26 PM.

institucional. Así se explica la causa acerca de la diferencia de color de unos productos a otros, y en general, en todo donde se plasma la identidad visual.

Otra de las cuestiones en relación al color es la variedad de productos manejados por la organización, en este sentido existen “miguelitos” en polvo de diferentes sabores haciendo alusión a diversas frutas, por ejemplo: uva, mora azul, limón, fresa, entre otros. Las envolturas varían en colores, pues, si el producto es de mora azul, la envoltura es color azul; si es de limón, es verde, por lo tanto, la gama cromática principal se pierde y se abre más la escala en el uso de los colores. Se muestran a continuación, los productos de “Chamoy Miguelito”:



Aquí se muestra el estante en donde se exhiben los productos de “Chamoy Miguelito”, pueden observarse los colores rojo y amarillo como predominantes.

Esta foto muestra con más detalle algunos de los productos de la empresa. Aquí es donde puede observarse la utilización de otros colores como el azul y el verde, los cuáles son ajenos a la gama cromática principal.

En conclusión en cuanto a la gama cromática se puede mencionar, una vez más, la falta de uniformidad debido a la carencia de control por parte de los directivos en el aspecto de la Identidad Visual.

2.3 Aplicaciones de la Identidad visual

La Identidad Visual resume en su totalidad a una organización, es gracias a los elementos visuales como se distingue una de otra.

La Identidad visual puede ser aplicada desde la papelería básica hasta la fachada o el transporte privado de la empresa. A continuación se muestran las aplicaciones de todos los elementos antes descritos de la identidad gráfica en “Chamoy Miguelito”.

2.3.1 Señalética

La identidad Visual tiene su aplicación en la infraestructura de la organización. “Chamoy Miguelito” la maneja así:



1. Este extinguidor se encuentra en el sótano de la empresa, puede observarse que la señalética no tiene integrado el logoimago tipo de la organización.



2. En el área donde se empaca el “miguelito” líquido está ubicado el botiquín junto a su señalética. No existe en este ejemplo el logoimago tipo.



3. En una misma área se colocaron varias señalizaciones para destacar lo que no se puede hacer dentro de la empresa y algunas otras en casos de siniestro.



4. En esta fotografía se muestra una señalización muy importante: cómo saber cargar con bultos o cajas pesadas.



5. Antes de llegar a la puerta de entrada- salida de la empresa se coloca este tipo de señalética para evitar accidentes.



6. El comedor también cuenta con su señalización pero sin ninguna referencia visual de la empresa.



7. La fotografía muestra la entrada a las oficinas de la empresa, en la pared se hace referencia.



8. En diversas zonas de la fábrica de “Chamoy Miguelito” se encuentran señalizaciones, pero ninguna con el logoimago tipo de la organización



9. En esta imagen se aprecia uno de los camiones usados para transportar los productos de “Chamoy Miguelito”. Se nota la falta de algún signo de identidad visual referente a la empresa.



10. Otro de los camiones de la empresa sin elementos de la Identidad Visual.



11. Las dos fotografías enseñan la fachada de la empresa. No existe ningún signo de Identidad visual de “Chamoy Miguelito”, incluso se encuentra pintada de un color fuera de la gama cromática oficial. Se percibe como una casa común.

2.4 Medios organizacionales de Comunicación (MOC´S)

Los medios organizacionales de Comunicación son todos aquellos medios de comunicación interna donde se integra el mensaje de quién es y qué hace la organización.

Entre los MOC´S que se pueden identificar son:

- Papelería básica.
- Papelería de soporte
- Folletería o Brochures Corporativos.
- Ediciones (manuales, publicaciones periódicas, etc.)
- Videos
- TV y radio corporativa.
- Internet.
- Pager, Celular.
- Conferencias, simposio.
- Publicidad.⁸⁵

Los MOC´S pueden ser clasificados de la siguiente manera:

- Impresos.
- Visuales
- Audiovisuales
- Electrónicos
- Otras aplicaciones de refuerzo: artículos promocionales, uniformes, estaciones de servicio y Merchandising.

No todos son utilizados por las organizaciones, el uso de una categoría o más depende de las necesidades de comunicación interna o externa.

En el caso de “Chamoy Miguelito” se tienen los siguientes:

⁸⁵Facultad de Ciencias Políticas y Sociales UNAM. Carrera Ciencias de la Comunicación, Octavo Semestre, Profesor Carlos Alberto Ávila Toscano, Asignatura: Taller de planeación, 2008.

2.4.1 Medios impresos

Hoja membretada

Imagotipo. Existe en el imagotipo degradaciones de color.

Imagotipo en marca de agua.

Datos de la organización

Logotipo. Se puede notar que los colores entre el imagotipo y el logotipo no son iguales.

27.7 cm de largo en tamaño real

21.6 cm de ancho en tamaño real

Hoja para levantar pedidos

Imagotipo de la empresa.

Tabla en donde se marcan los productos que solicitan los clientes. Muchos de los productos establecidos en la misma han dejado de ser fabricados hace mucho tiempo. La tabla no está actualizada.

Logotipo. El logotipo es igual al de la hoja membretada

Datos de la empresa.

27.7 cm de largo en tamaño real.

Imagotipo en marca de agua.

21.6 cm de ancho en tamaño real.

CANT	DESCRIPCIÓN	PLUNITARIO	IMPORTE
	Chalimoy		
	Refresco GusiniGusin		
	Surti Chamoy 9 Piezas		
	Cartulina 10 Piezas Super Pulpa		
	Bolsas Chamoy Pulpa		
	1 Litro Chamoy Pulpa		
	Bolsas Chamoy Pulpa Manzana		
	Miguelito Chile Limón		
	Pilvo Migolito		
	1 Kilo Migolito		
	Miguelito Sabores		
	Bolsas Chabacano Seco		
	Bolsas Chabacano Rojo		
	Bolsas Mini Chabacano		
	Bolsa Chabacano Enchilado		
	Calabaza Halloween		
	Miguelito Envase Chile		
	Miguelito Envase Chamoy		
	Muñeco de Nieve		
	Bolsa Chabacano Enchilado		
	GusiniGusin Chicle		
	GusiniGusin Chamoy		
	GusiniGusin Manzana		
	GusiniGusin Tamarindo		
	GusiniGusin Mango		
	Transporte	Cajas	Kilos
			Total \$

Factura

El imagotipo se encuentra de color naranja en la parte superior izquierda.

Y en el centro de la hoja se nota el imagotipo en marca de agua en un naranja más pálido.

El color naranja predomina en la mayor parte de la factura y éste no es un color de la gama cromática de Chamoy Miguelito.



Se puede apreciar el logotipo de la organización. Aquí existe ya un cambio en cuanto a las letras porque "Chamoy" está de color rojo y "Miguelito" de amarillo.

27.7 cm de largo en tamaño real

Se presentan varios de los productos de la empresa. En los anteriores MOC'S impresos no se exhiben.

21.6 cm de ancho en tamaño real

Tarjeta de presentación

En la tarjeta de presentación no hay un fondo blanco como en los MOC'S impresos anteriores. Aquí se presenta una degradación del color rojo en todo el fondo de la tarjeta.

Aquí aparecen estos dos chabacanos, los cuales no figuran en ninguna otra etiqueta ni medio impreso de comunicación.

Datos de la empresa.



El logotipo en la tarjeta de presentación no es el mismo que en los dos medios impresos anteriores. Aquí es utilizado el color blanco en lugar del amarillo. Además las letras difieren un poco.

4.9 cm en tamaño real.

Este es el cupido que funge como imagotipo. Se observa que está en una posición inclinada y además no aparece el cuerpo completo.

8.8 cm en tamaño real

Cartel

El nombre está incompleto. No existe uniformidad en el nombre de la empresa, en esta imagen se presenta sólo la palabra "Miguelito" y se deja de lado la palabra "Chamoy".

En la imagen se percibe una degradación del color amarillo pero con un toque de verde en los extremos del medio impreso



Logotipo de la empresa en la gama cromática oficial de la organización

Aparece el imagotipo de "Chamoy Miguelito": el cupido.

Se exhibe la variedad de productos con los que cuenta la empresa, pero no se aprecian los datos de la organización ni los teléfonos.

Un aspecto a destacar: al ser investigada la empresa en un buscador en Internet no aparece nada sobre ella, pero si sobre su competencia directa: *Fábrica de Dulces Charly*, empresa liderada por parientes de la familia Zúñiga, representa la competencia más directa en cuanto a producto, además de sostener una disputa legal por la marca.

2.5 Otras aplicaciones de la Identidad visual

En la actualidad muchas organizaciones no dejan descuidado ningún aspecto, procuran estar presentes a través de la Identidad Visual en todos los objetos posibles tanto de forma interna como externa. En el caso de Chamoy Miguelito la Identidad Visual se ve aplicada principalmente en:

- Artículos promocionales.
- Estación de áreas de servicio.
- Uniformes.

A continuación se muestran los ejemplos de las aplicaciones de refuerzo.

2.5.1 Artículos promocionales



1. Reloj obsequiado a los clientes de la organización. En este artículo se ha respetado el logoimago tipo de la empresa tal como debería ser y se han empleado los colores de la gama cromática.



2. Hace tiempo se regaló esta gorra a los clientes de la organización.

Aquí también se aplica el logoimagotipo sin chabacanos y sin leyendas.



3. “Chamoy Miguelito” apoya al deporte mexicano, ha sido patrocinador de grupos de **Taekwon-do amateur** proporcionando los uniformes para las competencias.

En la foto aparece la selección de **Taekwon-do representativa de la asociación de arte marcial Ernesto Morán**, junto a ellos Miguel Zúñiga, hijo del fundador de Chamoy Miguelito y en quién fue inspirado el nombre de la organización

2.5.2 Uniformes



1. El uniforme de los trabajadores de Chamoy Miguelito consiste básicamente en una playera roja con el nombre de “Miguelito” y una cofia blanca.

En esta imagen se nota como el logotipo de la empresa no es el correcto y se encuentra en color azul.



2. Se ha incluido esta imagen para destacar la existencia de uniformes de color azul. Como se ha revisado este color no forma parte de la gama cromática.



3. La mujer viste el uniforme de playera roja y cofia blanca, sin embargo, se observa un logotipo en el lado superior izquierdo de la playera que no corresponde a la organización.



4. Por lo tanto, aunque el uniforme en apariencia es idéntico existen diferencias entre cada uno porque existen playeras de diferentes marcas, algunas con el logotipo, otras sólo con el nombre de la empresa y algunas más con la ausencia de este elemento.

2.5.3 Estación de áreas de servicio



1. Este aparador se ubica en la oficina en donde se recibe a los clientes. Allí se exhiben todos los productos fabricados por la empresa y se obsequia producto si el cliente no conoce alguna presentación de “Chamoy Miguelito”.

Por último, “Chamoy Miguelito” no presta atención al Merchandising⁸⁶ porque lo considera innecesario, delega la responsabilidad de la distribución del producto a los intermediarios o a los mismos clientes, ya sean pequeños establecimientos o tiendas de autoservicio como *WalMart* u *Office Depot*.

De la misma manera los stands tampoco son de gran relevancia, cuando se presentan exposiciones de golosinas o eventos donde se presente “Chamoy Miguelito” la organización renta estantes para exhibir sus productos.



2. Esta foto fue tomada en la CONFITEXPO 1999, en donde “Chamoy Miguelito” participó con sus productos. En la foto aparecen los hermanos Zúñiga.

⁸⁶El término Merchandising se refiere a un conjunto de actividades con la cuales se trata de presentar un producto de una forma atractiva para el consumidor tanto física como psicológicamente. Se busca que el producto sea llamativo en cuanto a su colocación y presentación hasta consumarse la compra.

Es claro que los medios de comunicación utilizados por "Chamoy Miguelito" se encuentran dirigidos al público externo de la organización, se trata de medios impresos que funcionan para las ventas de la empresa.

En el plano interno se tiene el planificador mensual de actividades, este medio sólo sirve para los integrantes de la familia Zúñiga, les ayuda a llevar un control de las fechas de entrega de los diferentes pedidos. Se decidió incluir los uniformes de los empleados como otra aplicación más de la identidad corporativa, en resumen y como conclusión sobre este punto en particular se puede mencionar la inexistencia de la uniformidad de la Identidad Visual como ya se ha expresado antes.

2.6 Problemáticas de la organización

En seguida se exponen las principales problemáticas de "Chamoy Miguelito" con base en la presentación anterior de la organización.

- **En el caso la Identidad Conceptual:**

- El discurso organizacional se encuentra mal planteado, no se concentran con claridad en el quehacer de la empresa ni tampoco a donde desea llegar.
- El soporte organizacional, tal y como se redactó, está dirigido al público externo, descuidando a sus propios miembros.
- La Identidad Conceptual tiene formalidad, pero sólo es conocida por los directivos de "Chamoy Miguelito" y no ha sido difundida a sus públicos.

En el caso de la Identidad Conceptual de "Chamoy Miguelito" es notoria la falta de conocimiento por parte de las cabezas de la organización de qué es una misión, visión, filosofía organizacional, etcétera, por lo cual el discurso no se encuentra debidamente estructurado de acuerdo a los parámetros de una Identidad Conceptual.

El soporte organizacional está formalizado, sin embargo, sólo es conocido por la familia Zúñiga, los líderes nunca han pensado en darle difusión o hacerlo del dominio de sus públicos, tanto interno como externo.

Otro punto por resaltar es lo caduco del discurso, éste fue creado hace ya varios años y es un hecho la falta de congruencia entre la situación actual y su entorno con respecto a la de antaño, por lo cual la misión, visión y en general todo lo conceptual no funge como una eje orientador para la empresa.

▪ **En el caso de la Identidad Gráfica o Visual :**

- No se respeta el logoimotipo en todos los productos, MOC'S y demás aplicaciones.
- La tipografía varía entre un logotipo y otro.
- No existe uniformidad y formalización de la gama cromática institucional.
- En algunos casos el logoimotipo es fragmentado y sus elementos se encuentran dispersos, como en el caso de la tarjeta de presentación.

Ya expuestos los síntomas de “Chamoy Miguelito” en relación a la Identidad Visual es momento de establecer su problemática en este rubro. La falta de uniformidad, por ejemplo, en la tipografía, la gama cromática y el logoimotipo pueden generar confusión en los públicos.

La organización se encuentra expuesta a la falsificación de su marca y de su logoimotipo porque en el caso de los colores y el tipo de letra “Chamoy Miguelito” no cuenta con parámetros exclusivos y de carácter privado porque esta información se encuentra en manos de la persona encargada de la imprenta en donde se manda a hacer la papelería básica o en el lugar donde se encarga la producción de las envolturas de los productos.

En resumen, los signos identificadores (nombre, logoimotipo, gama cromática, entre otros) sintetizan de una forma casi total a la organización, dan a conocer en una forma gráfica la esencia de la misma. Por ende, las irregularidades

en cuestión de la Identidad Visual de “Chamoy Miguelito” confunden tanto al público interno como externo no llegando a alcanzar los objetivos de la empresa.

Así, en este capítulo se ha revisado qué es “Chamoy Miguelito” tomando en cuenta tanto su parte discursiva como su parte visual, se ha revisado a lo largo de esta descripción las problemáticas a enfrentar.

En el Capítulo 1 fueron explicados los tres diferentes tipos de análisis de estudio que se utilizarían en esta investigación: análisis descriptivo, análisis FODA y análisis estadístico. El siguiente apartado se enfoca exclusivamente en diagnosticar, se pretende dar un panorama real de la empresa a partir de sus propios miembros con el objetivo de implantar estrategias de comunicación interna efectivas en un corto, mediano y largo plazo.

CAPÍTULO 3

3. Análisis y diagnóstico en “Chamoy Miguelito”

Este apartado está dedicado al análisis y diagnóstico de “Chamoy Miguelito”, es un capítulo en donde de forma minuciosa se muestra la realidad de la organización de estudio, el término de lo real se refiere a una presentación de la organización no desde una perspectiva personal, se ha recurrido a los trabajadores de la empresa y también a sus líderes para tener un panorama más amplio.

En primer lugar se establece un análisis descriptivo el cual liga los hechos del pasado y del presente para establecer las problemáticas actuales. Como técnica de recolección de información se recurrió a la entrevista para conocer la percepción de la problemática de la empresa desde la parte directiva, se abordaron tópicos relevantes para el diagnóstico y la historia de Chamoy Miguelito se vio enriquecida con la aportación del fundador y líder máximo de la organización: Felipe Zúñiga.

Como segundo punto se recurrió al análisis estadístico para conocer la perspectiva de los trabajadores de “Chamoy Miguelito” en las áreas de investigación marcadas.

El análisis FODA sirve para contemplar no sólo aspectos internos sino también externos de la empresa y así, establecer estrategias de comunicación eficaces.

3.1 Metodología

Una de las herramientas más importantes para esta investigación fue la entrevista tanto estructurada como en profundidad, así, se pudieron rescatar datos cualitativos de la organización que no se obtendrían en la encuesta.

La mayoría de las entrevistas se hicieron directamente con Miguel Zúñiga, quién actualmente se encarga de las Relaciones Públicas de la organización. Cabe

recordar que en él está inspirado el nombre de la empresa porque su bautizo y el surgimiento oficial de “Chamoy Miguelito” fueron acontecimientos paralelos.

Miguel Zúñiga es quién colaboró siempre para recabar información en relación a “Chamoy Miguelito”. Sólo una entrevista fue otorgada por Felipe Zúñiga, en ésta se destacó la vida personal del entrevistado ligada con el surgimiento de la empresa. En las entrevistas se abarcaron temas desde el nacimiento de la organización hasta los logros más importantes de la empresa en los últimos años.

Para el análisis descriptivo o situacional se recurrió a una entrevista a profundidad en la cual se obtuvieron datos para conformar la historia de la organización, cabe destacar que “Chamoy Miguelito” no tenía una historia establecida anteriormente, es decir, que no se había redactado nunca.

Además de las entrevistas se tuvo acceso a la fábrica, la observación fue un aspecto significativo a considerar para la investigación porque se pudo conocer el espacio físico donde laboran las personas y la forma como se relacionan.

Cabe destacar que “Chamoy Miguelito” fue objeto de estudio durante algunos de los semestres de la especialidad de Comunicación Organizacional de la carrera Ciencias de la Comunicación en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM. En diversas asignaturas se realizaron estudios de comunicación interna basados en sondeos, entrevistas, encuestas y observaciones después utilizadas para esta investigación. Algunas de las materias en donde se tomó a “Chamoy Miguelito” como punto de investigación fueron:

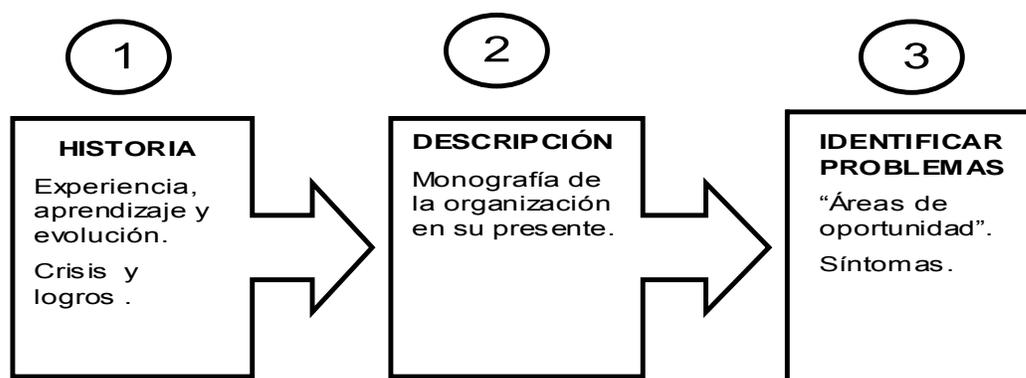
- Diseño de Comunicación en las Organizaciones. Octavo Semestre. Año 2008. Profesora: Adriana Corona Tovar.
- Taller de planeación. Octavo Semestre. Año 2008. Profesor: Carlos Alberto Ávila Toscano.
- Seminario de Tesis I. Octavo Semestre. Año 2008. Profesor: Efraín Pérez Espino.
- Seminario de Tesis II. Noveno Semestre. Año 2009. Profesora: Adriana Corona Tovar.

Los trabajos realizados durante la carrera valieron para tener una noción acerca de que se quería de la investigación y cómo se llevaría a cabo. Sirvieron para concebir una idea de qué podría ser más funcional para la empresa en cuestión de técnicas de recolección de información, metodología y propuestas finales.

En seguida se muestra en primer lugar el análisis situacional para después pasar con el análisis estadístico y el FODA.

3.2. Análisis descriptivo o situacional

Análisis descriptivo



Este pequeño diagrama sintetiza el análisis situacional, el cual aparece desglosado en el Capítulo 1 como la descripción de la organización, se ha colocado aquí como resumen visual para no repetir la historia de "Chamoy Miguelito" y sus problemáticas.

La principal técnica de investigación para llevar a cabo este análisis fue la entrevista, a continuación se explica.

3.2.1 Entrevista

"Chamoy Miguelito" ha sido objeto de estudio desde la especialidad de Comunicación Organizacional en los semestres finales de la carrera de Ciencias de la Comunicación, en un punto más específico a partir del 8º semestre con la asignatura "Taller de Planeación" con el profesor Carlos Ávila Toscano se eligió esta organización por ser una de las empresas con una gran trayectoria en el mercado de

las golosinas en nuestro país. A partir de ese momento “Chamoy Miguelito” se convirtió no sólo en un tema de interés para una clase sino también para una investigación mayor.

A continuación se presentan las entrevistas codificadas a dos de los miembros más destacados de la organización: Felipe Zúñiga, fundador y primer líder de la empresa y Miguel Zúñiga, quién además de encargarse de las Relaciones Públicas en “Chamoy Miguelito” es uno de los pilares para la empresa.

Para una lectura más breve se ha decidido segmentar la entrevista de acuerdo a los tópicos más importantes tratados durante la misma. Además se han hecho cuadros en donde en primer lugar se presentan los datos de la entrevista (fecha), en seguida se expone quién fue la persona entrevistada y como parte final se encuentran los tópicos más sobresalientes de cada entrevista.

Entrevista #1	
Datos de la entrevista: 27 de abril del 2008. Durante el octavo semestre de la especialidad de Comunicación Organizacional. Asignatura: Taller de planeación. Profesor: Carlos Alberto Ávila Toscano	
Persona entrevistada: Miguel Zúñiga (encargado de las Relaciones Públicas de la organización, en él se basó Felipe Zúñiga para nombrar a la empresa)	
Tópico	Información
Competencia	Previamente a esta entrevista se investigó por internet acerca de la competencia más directa de “Chamoy Miguelito”, ya se ha mencionado la existencia de Fábrica de Dulces Charly. En la búsqueda se encontró que la empresa rival está mejor estructurada en cuanto a su Identidad Corporativa de acuerdo a toda la información encontrada en su Página Web. Se sabe de la existencia del problema legal con familiares directos de la familia Zúñiga quienes son líderes de <i>Fábricas de Dulces Charly</i> , de acuerdo con Miguel Zúñiga esta situación no le has permitido crecer como empresa porque en su opinión la otra organización no tiene la misma calidad en el producto y cualquier cosa que realice una u otra empresa afecta inevitablemente a la otra
Inducción	En relación con los empleados y la vida al interior de la organización el proceso de integración de un empleado nuevo es casi nulo: los jefes le indican cual es su área de trabajo y cuál es su función, al mismo tiempo se le otorga el uniforme y se le proporciona el reglamento, todo esto en un lapso de una hora. Con la convivencia con los demás compañeros el recién llegado se va dando cuenta de cómo se trabaja en la empresa.
Liderazgo	En cuanto al tipo de liderazgo en “Chamoy Miguelito” los empleados, en palabras de Miguel Zúñiga, lo perciben como el jefe más serio y el más estricto, a Felipe Zúñiga como el fundador de la empresa y como un jefe con una orientación paternalista pues en ocasiones se ha

	<p>interesado en los hijos de los trabajadores y la comodidad de las personas en su trabajo.</p> <p>La relación con Jesús Zúñiga, hijo mayor del fundador de la organización, es menos formal, el lenguaje utilizado por este personaje es en tono de broma pero enérgico, incluso se da permiso de utilizar malas palabras sobre todo con los varones.</p>
Clima organizacional	<p>En palabras de Miguel entre los empleados, algunos se llevan muy mal y otros se llevan bien, acepta han surgido noviazgos pero los problemas no han afectado la producción pero si se perciben las fricciones en el “ambiente” por las amistades o relación de unos con otros. La relación entre jefes y empleados Miguel Zúñiga la define como respetuosa y no flexible relacionada con el reglamento. Considera a sus empleados con las siguientes características: responsables, puntuales, con disponibilidad en el trabajo, cumplidos y comprometidos.</p> <p>Este líder define al “ambiente laboral” como bueno y considera que los trabajadores están contentos con su trabajo, sin embargo, acepta que sería más idónea una línea de producción para hacer el trabajo más eficiente y limpio.</p> <p>En “Chamoy Miguelito” no existe la posibilidad de ascender, sólo existe la opción de poder llegar a ser maquinista si uno de los actuales fallará en su trabajo, pero no hay jerarquías entre los empleados. De acuerdo con Miguel la colocación de las maquinas y la delimitación de las áreas de trabajo se ha establecido a lo largo de los años, en otras palabras la empresa se ha adaptado al espacio e iluminación.</p>
Festejos	<p>La celebración más importante para los miembros de “Chamoy Miguelito” es el 12 de diciembre, día de la virgen de Guadalupe, este festejo se generó a partir de un mito sobre fantasmas al interior de la organización, los mismos trabajadores para su tranquilidad compraron una imagen de la virgen de Guadalupe y sólo pidieron que los jefes lo colocaran en un nicho en la empresa. Así se realizó la primera misa con una pequeña celebración debido al miedo colectivo, esta festividad se quedó como la favorita entre los miembros de la organización y cada año se suspenden labores para celebrar.</p> <p>Es importante destacar que esta festividad se ha extendido también hacia los vecinos, personas de la misma colonia llevan sus imágenes, los trabajadores llevan a su familia y la fiesta crece. En este sentido Miguel piensa que los vecinos perciben a “Chamoy Miguelito” como sensible, especial y en disposición de recibirlos.</p> <p>Otros festejos importantes son la fiesta de fin de año o de Navidad en donde se realiza una misa en la mañana y una comida en la tarde. El 29 de septiembre, día del santo San Miguel no es un festejo muy esperado por los empleados, a pesar de que es el cumpleaños de Miguel Zúñiga y se podría considerar como el cumpleaños de la misma empresa, este día es más informal y se hace sólo un pequeño lunch.</p> <p>Según Miguel Zúñiga los cumpleaños de los trabajadores no se celebran porque no todos se llevan bien, además para las celebraciones de este tipo las personas tienen que ponerse de acuerdo y cooperar para festejar, si les falta algo recurren a los jefes y estos lo aportan.</p>

Entrevista #2

Datos de la entrevista: 15 de agosto del 2009.

Persona entrevistada: Miguel Zúñiga (encargado de las Relaciones Públicas de la organización, en él se basó Felipe Zúñiga para nombrar a la empresa)

<i>Tópico</i>	<i>Información</i>
Motivación	Dentro de los festejos de fin de año donde se hace misa y comida para los trabajadores se otorgan premios a la puntualidad, al empleado más trabajador, el que no falta, etc., se reparten despensas y aguinaldos, este tipo de premios es la motivación que los empleados reciben en todo el año. Los premios consisten en bicicletas para sus hijos, electrodomésticos y objetos útiles para el hogar.
Creencias	Las creencias para los líderes de la organización se sustentan en los valores de la empresa, por ejemplo la calidad es un valor para ellos y las actividades de la empresa se rigen por ello. En cuanto a los clientes mayoristas, si el producto sale con algún defecto de fábrica se cambia por producto nuevo.
Identidad conceptual	Existe una frase dentro de la identidad conceptual de la organización: "Quién no ha probado un miguelito no ha tenido infancia", esta oración se tiene redactada como la misión de "Chamoy Miguelito", sin embargo, Miguel Zúñiga lo considera más como un eslogan. Para "Chamoy Miguelito" es importante integrar a los empleados a la organización y crecer junto con ellos, Miguel Zúñiga considera necesario hacer un rediseño de la identidad conceptual para generar orgullo en los trabajadores, sin embargo, hasta el momento no se han hecho acciones en este sentido debido a los problemas legales con otra fábrica de "miguelitos".
Comunicación interna	Para Miguel Zúñiga la comunicación existente en la organización es tipo verbal y cara a cara, no existen otros medios de comunicación y en este sentido las recomendaciones o sugerencias de los empleados hacia los jefes giran sólo en cuestión de las comodidades en su trabajo, por ejemplo, mover un banco o cambiar una máquina de posición
Visión	Para la empresa el principal reto en un corto y mediano plazo es poder abastecer con eficiencia a sus diferentes clientes con los que cuenta porque desde la inclusión de los "miguelitos" de sabores sus ventas han aumentado y se han retrasado en la entrega de pedidos hasta dos semanas. Miguel Zúñiga, en un largo plazo, ve a "Chamoy Miguelito" como una empresa en expansión en México, su idea es dar a conocer todos los productos e informar sobre las diferentes maneras de combinación con otros alimentos y bebidas, esto en un plazo de 5 a 6 años. La publicidad en medios masivos de comunicación no es un tema de interés por el momento para la organización, de acuerdo con Miguel Zúñiga actualmente se está haciendo publicidad a nivel local: se mandaron a hacer carteles en donde se muestra el producto acompañado de otro alimento, este tipo de medio impreso se ha repartido a los clientes, en las dulcerías y puntos de venta. Para Miguel Zúñiga es hacer publicidad pero de una forma más discreta. La expansión en otras partes del mundo no es un plan ni un proyecto para la organización, en Estados Unidos porque existen barreras arancelarias y en países de América Latina porque este tipo de culturas no consumen chile.

Entrevista #3	
Datos de la entrevista: 16 de noviembre del 2009.	
Persona entrevistada: Felipe Zúñiga (Fundador de “Chamoy Miguelito”)	
Tópico	Información
Historia de la organización	Entrevista a profundidad sobre la historia de “Chamoy Miguelito”. En el Capítulo 2 se encuentra esta entrevista inmersa en la historia de la organización

3.3 Análisis estadístico

El análisis descriptivo busca puntualizar sobre la situación actual de la organización, se realizaron entrevistas a Felipe y Miguel Zúñiga para tratar sobre los tópicos más relevantes para “Chamoy Miguelito”.

Se tiene por un lado la visión y las opiniones de la familia Zúñiga, pero para ofrecer propuestas y soluciones reales para las problemáticas ya planteadas se pretende contar con las percepciones e ideas de los trabajadores de la empresa. La intención es ofrecer un contraste entre lo que los jefes consideran que pasa y lo que verdaderamente sucede.

La encuesta fue aplicada de forma presencial con la autorización de la familia Zúñiga el 4 de agosto del 2010, cada uno de los cuestionarios fue aplicado de forma individual con cada trabajador de la organización.

La población o universo total corresponde a 32 empleados, sin embargo el día que se levantó la encuesta sólo se contaba con un total de 30 personas porque las dos que no estaban son choferes y su trabajo siempre está fuera de los límites de la empresa. La ausencia de dos trabajadores no afecta a la encuesta porque se contaba con la mayoría de ellos.

A grandes rasgos el universo comprende las siguientes características: mayoría de mujeres con edades que oscilan entre 29 hasta 39 años de edad, con nivel de estudios básico (primaria y secundaria) y con menos de 6 años laborando en “Chamoy Miguelito”. Es muy escueta está descripción porque más adelante, en los resultados de la encuesta, vienen las gráficas de los datos sociodemográficos.

3.3.1 Encuesta

La encuesta como herramienta de investigación tanto cuantitativa como cualitativa permite un diagnóstico completo porque engloba diversos aspectos, en este caso, de una misma organización mediante una serie de preguntas en un cuestionario.

En seguida se presenta la encuesta realizada primero con los datos estadísticos y posteriormente las gráficas, para un análisis completo se da una interpretación de los porcentajes con respecto a la pregunta y por último se agrega una propuesta que es en realidad, un primer paso para el siguiente capítulo.

La encuesta se encuentra dividida en dos partes, la primera, son los reactivos de carácter sociodemográfico (datos generales de los empleados) y la segunda está dedicada a la codificación y examen de las preguntas por bloque temático.

Antes de presentar el cuestionario precodificado es necesario exponer la forma en la cual se clasificaron las preguntas en la encuesta, los bloques fueron:

- Identidad Conceptual.
- Identidad Visual.
- Clima organizacional
- Liderazgo
- Motivación
- Medios de Comunicación

La clasificación de la encuesta en los 6 rubros mencionados responde a las necesidades más importantes que “Chamoy Miguelito” debe atender en el ámbito de la comunicación interna. Sin duda cada grupo de preguntas pretende recabar la información necesaria con la finalidad de plantear estrategias de comunicación interna eficaces para la organización de estudio.

Los bloques de la encuesta se presentan a continuación con una breve explicación sobre lo que se buscaba con cada uno de ellos:

<p>Identidad conceptual</p>	<p>Con las preguntas de este bloque se pretendió saber si las personas que laboran en “Chamoy Miguelito” conocían la historia de la empresa, los cuestionamientos estuvieron enfocados en el pasado, presente y futuro de la organización. Se trató de una fase de reconocimiento para saber qué tanto se encuentran involucrados los trabajadores.</p>
<p>Identidad visual</p>	<p>Los cuestionamientos acerca de la Identidad Visual conformaron en su totalidad un bloque de reconocimiento, se buscó saber si los empleados ubican con facilidad todos los elementos visuales de la organización, desde el logotipo y su porqué hasta la identificación de los productos de “Chamoy Miguelito” que actualmente circulan en el mercado.</p>
<p>Clima organizacional</p>	<p>En este rubro lo importante fue conocer, por un lado los motivos de celebración y aquellos momentos positivos del año y por otro, saber cómo se relacionan los trabajadores. Además se incluyó una pregunta referente al espacio físico de la empresa porque puede ser representativo en el tema del clima organizacional.</p>
<p>Liderazgo</p>	<p>La dimensión de liderazgo sólo tuvo una pregunta dentro de la encuesta, el motivo radica en que es un cuestionamiento para confirmar lo que ya se deducía de la observación y las entrevistas durante la investigación.</p>
<p>Motivación</p>	<p>Se pretendió saber con este bloque qué tanto se sienten reconocidas las personas por su trabajo o como miembros de la organización. También si factores internos o externos repercuten en su trabajo.</p>
<p>Medios de comunicación</p>	<p>En este bloque de preguntas se quiso conocer qué tanto es el interés de los empleados hacia los acontecimientos importantes de “Chamoy Miguelito” y si influyen en su trabajo. Por otro lado se buscó saber cuáles son los medios por los cuales se enteran de las noticias de la organización.</p>

Universidad Nacional Autónoma de México
Facultad de Ciencias Políticas y Sociales
Ciencias de la Comunicación

Este cuestionario tiene como objetivo recabar información de la empresa “Chamoy Miguelito” con fines de investigación académica y para sustentar el diseño de un plan de comunicación. De antemano agradecemos tu cooperación.

Edad	Sexo	F	M	Área de trabajo:
Puesto				
Antigüedad				
Grado escolar				
Percepción económica:				
De \$1000 a \$2000				
De \$2000 a \$3000				
De \$3000 a \$4000				
De \$4000 a \$5000				
Más de \$ 5000				

Instrucciones: lee con atención las siguientes preguntas y selecciona la opción que consideres correcta contestando con honestidad.

Identidad conceptual.

1. ¿Identificas cómo nació “Chamoy Miguelito” y quiénes son sus fundadores?
 - a) Sí. Sus fundadores fueron personas de origen japonés.
 - b) Sí. Su fundador es el señor Felipe Zúñiga.**
 - c) No. Son personas que no conozco.
 - d) No lo sé, no es un tema de mi interés.
2. ¿Qué es el chamoy?
 - a) El chamoy es la golosina fabricada en esta empresa.**
 - b) El chamoy es la pulpa de una fruta.
 - c) El chamoy es el chabacano pigmentado y conservado en sal.
 - d) El chamoy es un condimento japonés.
3. ¿Reconoces los puestos de cada uno de los jefes de la organización y su jerarquía?
 - a) Sí los conozco con certeza.**

- b) Sólo conozco algunas de sus tareas y supongo su jerarquía.
 - c) Sólo algunos los conozco con exactitud.
 - d) Los desconozco totalmente.
4. ¿Tienes conocimiento de los problemas y éxitos más importantes para la organización?

a) Sí. Por ejemplo la “crisis del plomo”, los problemas con la fábrica vecina y el más reciente boom de la utilización del “Miguelito” en nuevos alimentos y bebidas.

- b) Algunos, como el liderazgo de los “miguelitos” en el mercado de las golosinas.
- c) Pocos, como la alta demanda de los productos de la empresa.
- d) No. Honestamente no conozco sobre logros y tropiezos de la empresa.

Objetivo de este bloque:

Se pretendió saber si las personas que laboran en “Chamoy Miguelito” conocen la historia de la empresa, los cuestionamientos estuvieron enfocados en el pasado, presente y futuro de la organización. Se trató de una fase de reconocimiento para saber qué tanto se encuentran involucrados los trabajadores.

Identidad visual

5. Identifica cómo es el tipo de letra utilizado en la marca de los productos de la empresa. Marca sólo una opción con una “X”.

a) M I G U E L I T O ()

b) *Miguelito* ()

c) MIGUELITO ()

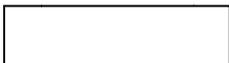
d) Miguelito ()

6. ¿Por qué se utilizan ese tipo de letras en la marca de los productos?

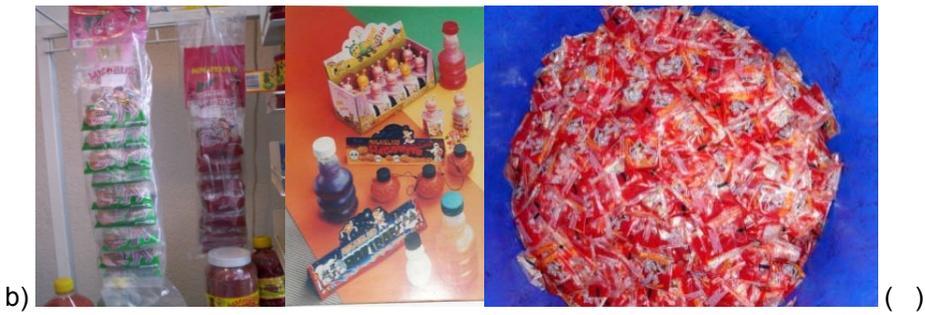
a) Porque son muy atractivas para los niños y los clientes de la empresa.

- b) Porque remiten a los orígenes del chamoy en países orientales.
- c) Porque esas fueron las letras que les gustaron a los dueños de la empresa.
- d) No existe una razón en especial.

7. Marca la serie de colores más frecuentes en los productos de la empresa.

a)				()
b)				()
c)				()
d)				()

8. Identifica cuáles son los productos elaborados por Chamoy Miguelito. Marca con una "X" la respuesta que consideres correcta.



Objetivo de este bloque:

Los cuestionamientos acerca de la Identidad Visual conformaron en su totalidad un bloque de reconocimiento, se buscó saber si los empleados ubican con facilidad todos los elementos visuales de la organización, desde el logotipo y su porqué hasta la identificación de los productos de "Chamoy Miguelito" que actualmente circulan en el mercado.

Clima

9. ¿Cuál es la celebración más importante festejada por los trabajadores de “Chamoy Miguelito”?

a) 12 de Diciembre, día de la Virgen de Guadalupe.

b) 29 de Septiembre, día de San Miguel.

c) Los festejos de fin de año y los cumpleaños de los miembros de la empresa.

d) No hay festejos importantes.

10. ¿Existen chismes o rumores que conozcas dentro de tu trabajo?

a) Sí

b) No

c) No sé

11. Menciona el rumor o chisme que te parezca más importante respecto a tu trabajo.

12. ¿Cómo se celebran los cumpleaños de los miembros de “Chamoy Miguelito”?

a) Todos sabemos los cumpleaños de todos los trabajadores y de los jefes y se celebra con entusiasmo.

b) Se celebran sólo los cumpleaños de algunos de los jefes. Nos enteramos porque alguien pasa la voz y cooperamos entre todos.

c) Se permiten celebrar los cumpleaños pero en realidad no sabemos la fecha exacta.

d) No festejamos cumpleaños.

13. ¿La organización de las máquinas y las áreas de trabajo en general facilita tu trabajo dentro de “Chamoy Miguelito”?

a) Sí porque las máquinas y su distribución son ideales para la producción de golosinas.

b) Sí porque los espacios están bien iluminados y se percibe orden en la producción.

c) A veces, porque tengo que trasladarme de mi área. Además algunas zonas no tienen buena iluminación.

d) No porque las máquinas están mal distribuidas, no existe una buena iluminación de las áreas y el ruido de las mismas es incómodo.

Objetivo de este bloque:

En este rubro lo importante fue conocer, por un lado los motivos de celebración en la empresa y aquellos momentos positivos del año y por otro, saber cómo se relacionan los trabajadores. Además se incluyó una pregunta referente al espacio físico de la empresa porque puede ser representativo en el tema del clima organizacional.

Liderazgo

14. ¿Quién o quiénes consideras son personas fundamentales en “Chamoy Miguelito”?

- a) Toda la familia Zúñiga.
- b) Felipe Zúñiga Y Jesús Zúñiga.**
- c) Miguel Zúñiga.
- d) No existen un personaje clave en la empresa.

Objetivo de este bloque:

La dimensión de liderazgo sólo tiene una pregunta dentro de la encuesta, el motivo radicó en que es un cuestionamiento para confirmar lo que ya se deducía de la observación y las entrevistas durante la investigación.

Motivación

15. Qué tanto estás de acuerdo con la siguiente frase: Los jefes saben reconocer el trabajo de los miembros de la empresa.

- a) Mucho
 - b) Más o menos**
 - c) Poco
 - d) Nada
16. ¿Cuáles son los problemas que afectan tanto a la empresa y a ti como empleado?
- a) La crisis económica del país pues genera incertidumbre respecto a mi empleo.**
 - b) Situaciones como la “crisis del plomo” en los productos porque es una mentira.
 - c) La competencia de otras empresas dulces similares a los de mi empresa.
 - d) No existen situaciones externas que repercutan en mi trabajo.

Objetivo de este bloque:

Se pretendió saber con este bloque qué tanto se sienten reconocidas las personas por su trabajo o como miembros de la organización. También si factores internos o externos repercuten en su trabajo.

Medios de comunicación.

17. ¿Te gustaría enterarte de los sucesos importantes en relación a la empresa?

- a) Sí porque aquí trabajo**
- b) Sí porque me sería útil para mis labores y desempeño en mi trabajo.
- c) No porque esos asuntos les corresponden a los jefes
- d) No porque no me interesa

18. ¿La comunicación al interior de la organización influye en tu trabajo?

- a) Sí porque “Chamoy Miguelito” es donde trabajo
- b) A veces, depende la situación**
- c) A veces, pero no es fundamental
- d) No, no influye en mis labores.

19. Marca con una “X” los medios de comunicación a través de los cuales te enteras acerca de asuntos relacionados con la organización.

- a) Revistas internas, boletines y folletos. ()
- b) Periódico mural. ()
- c) Juntas ()**
- d) Internet ()
- e) Por los jefes ()**
- f) Por chismes y rumores ()

Objetivo de este bloque:

En este bloque de preguntas se intentó conocer qué tanto es el interés de los empleados hacia los acontecimientos importantes de “Chamoy Miguelito” y si influyen en su trabajo. Por otro lado se buscó saber cuáles son los medios por los cuales se enteran de las noticias de la organización para las propuestas en el siguiente capítulo.

3.3.1.1 Resultados de la encuesta

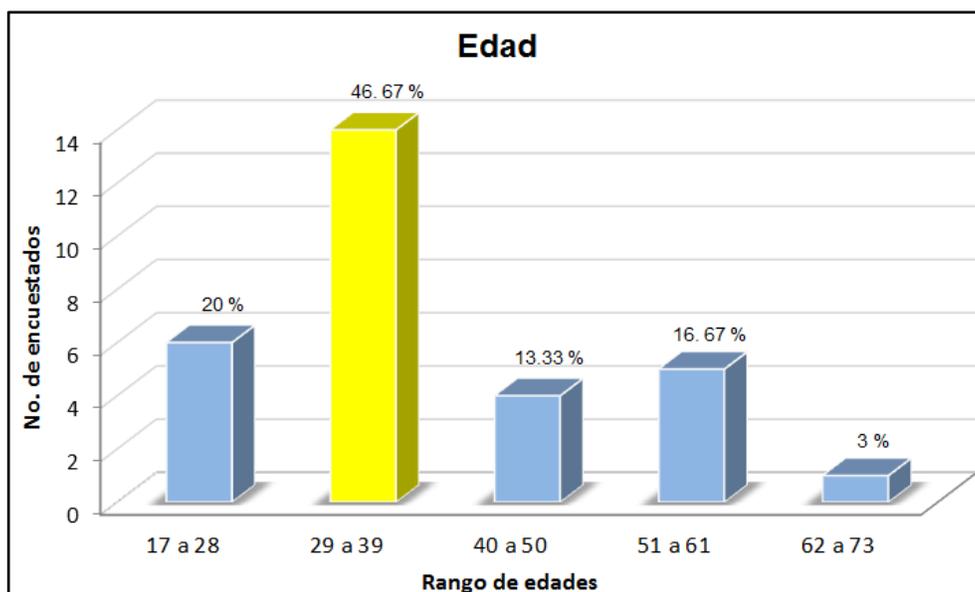
A continuación se realizará el análisis de la encuesta. En primer lugar se muestra una tabla con la pregunta, estableciendo también el número de encuestados y los porcentajes correspondientes a dichas cifras, después se presenta la gráfica en donde visualmente se exponen los datos.

En segundo lugar se interpretarán las gráficas, asimismo se redacta una conclusión y se plantea una propuesta con la finalidad de establecer un análisis completo para conocer a “Chamoy Miguelito” en su totalidad.

Datos sociodemográficos

Tabla estadística

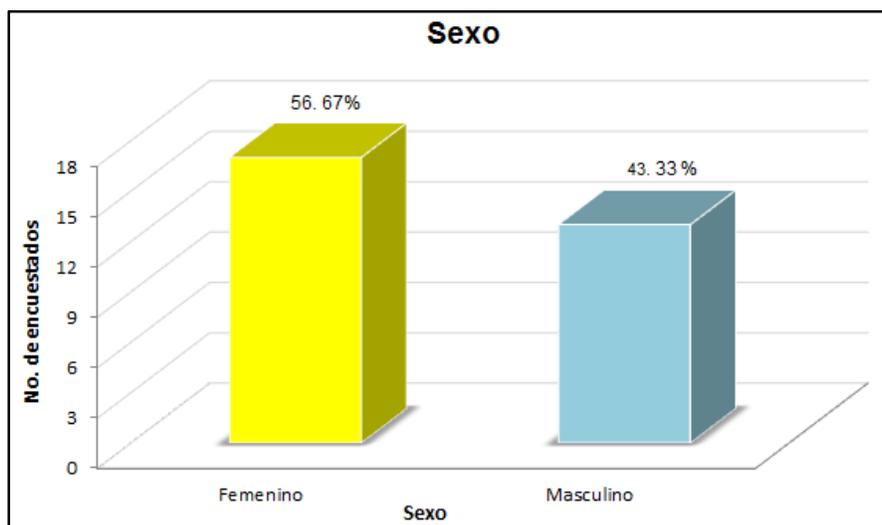
Pregunta	No. de encuestados	Porcentaje
Edad		
a) 17 a 28	6	20.00 %
b) 29 a 39	14	46.67 %
c) 40 a 50	4	13.33 %
d) 51 a 61	5	16.67 %
e) 62 a73	1	3%



Análisis de la pregunta : Edad	
Interpretación	<p>Los trabajadores de “Chamoy Miguelito” en su mayoría oscilan entre los 29 y los 39 años de edad y representan más del 46% del total de individuos, no son personas demasiado jóvenes pero tampoco llegan a ser de una edad muy madura por lo cual desempeñan su trabajo con eficiencia.</p> <p>En segundo lugar se tiene con un 20% a 6 personas entre los 17 y los 28 años, este segmento se compone de personas con poco tiempo trabajando en la empresa.</p> <p>En tercer lugar con más del 16% a personas entre los 51 y 61 años, son personas con mucho tiempo laborando en la empresa, son empleados dedicados a trabajos como la herrería y la limpieza de la fábrica.</p> <p>De 40 a 50 años es un rango representado por un poco más del 16%, en este sector trabajan personas en el área de las máquinas pero sus actividades más bien se enfocan en sellar cajas o armarlas, por ejemplo.</p> <p>Y sólo una persona representando el 3% es mayor a 62 años, cabe destacar que entre mayor es la edad de las personas es mayor el tiempo en el que han trabajado en la organización.</p>
Conclusión	La mayoría de los trabajadores de “Chamoy Miguelito” se encuentran en una edad productiva en la cual pueden desempeñar perfectamente las tareas dentro de la organización.
Propuesta	Se deben plantear estrategias basadas en personas menores de 40 años sin olvidar a aquellas de mayor edad pues la forma de aprendizaje y retención de información es diferente en cada etapa de la vida.

Tabla estadística

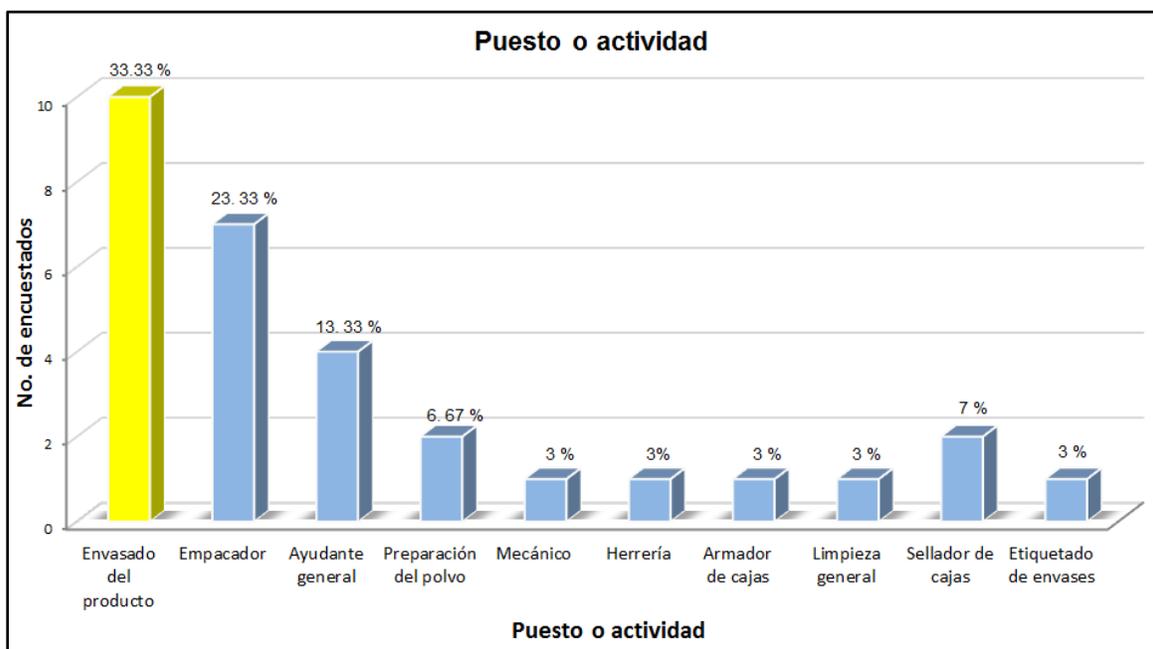
Pregunta	No. de encuestados	Porcentaje
Sexo		
a) Femenino	17	56.67%
b) Masculino	13	43.33%



Análisis de la pregunta: Sexo	
Interpretación	La mayoría de los empleados de “Chamoy Miguelito” son mujeres, el 56 % son del sexo femenino y 43% del sexo masculino, si se observa desde la perspectiva del número de encuestados se nota sólo la diferencia de 4 personas, realmente no existe un gran desequilibrio con respecto al sexo de los encuestados.
Conclusión	Los trabajadores de “Chamoy Miguelito” son en su mayoría mujeres, sin contar a los dos choferes, los cuales no se encontraban en el momento de levantar la encuesta. Las mujeres predominan como empleadas al interior de la organización por el tipo de procesos de producción en la fábrica
Propuesta	Las estrategias deben ir orientadas a la comodidad en los lugares de trabajo porque las mujeres tienen mayores problemas físicos que los hombres, tales como la menstruación y algunos otros problemas de salud. Además, las estrategias deben concentrarse también en el aspecto emocional y significativo.

Tabla estadística

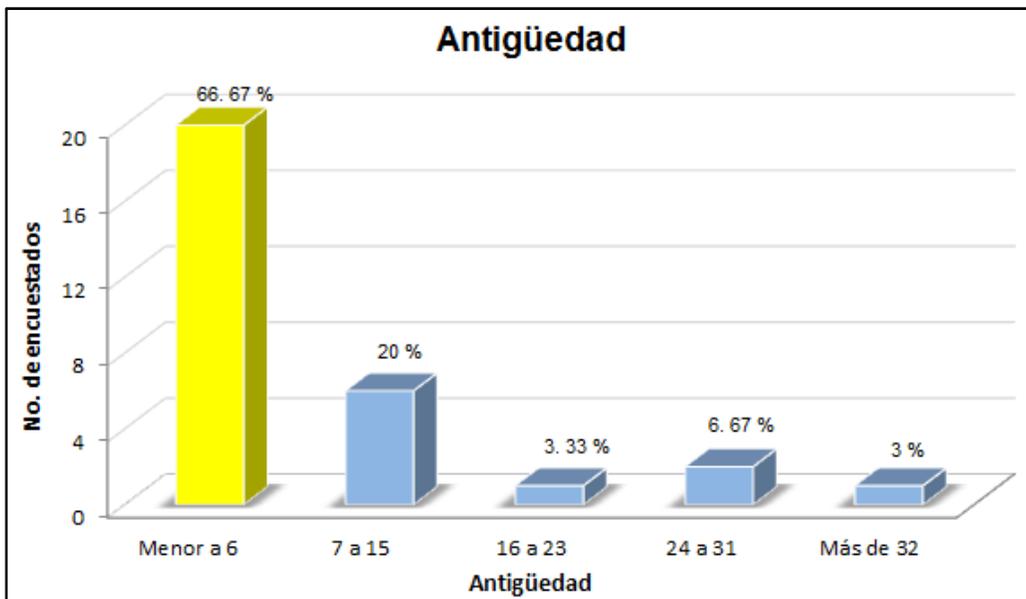
Pregunta	No. de encuestados	Porcentaje
Puesto o actividad		
a) Envasado del producto	10	33.33 %
b)Empacador	7	23.33%
c) Ayudante general	4	13.33 %
d) Preparación del polvo	2	6.67 %
e) Mecánico	1	3%
f) Herrería	1	3%
g) Armador de cajas	1	3%
h) Limpieza general	1	3%
i) Sellador de cajas	2	7%
j) Etiquetado de envases	1	3%



Análisis de la pregunta: Puesto o actividad	
Interpretación	<p>Más del 33% de los encuestados se encarga del envasado del producto, en este rubro se encuentran tanto las personas encargadas de la producción de los <i>miguelitos</i> en polvo como de los líquidos.</p> <p>Posteriormente se tienen a los empacadores encargados de colocar los productos en las cajas con un 23%, para después pasar con los ayudantes generales los cuales auxilian a otros en sus tareas.</p> <p>El resto de los empleados, los cuales representan más del 28 %, se encargan de armar, sellar cajas y etiquetar envases; existen dos personas en la preparación del polvo, son ellos quienes realizan la mezcla exacta para los "miguelitos" de polvo. Existe un mecánico, un herrero y una mujer encargada de la limpieza general.</p>
Conclusión	El mayor porcentaje de los empleados se encarga del envasado del producto y tienen contacto directo con él. La mayoría son mujeres.
Propuesta	Espacios cómodos para las trabajadoras en donde puedan desarrollar su trabajo.

Tabla estadística

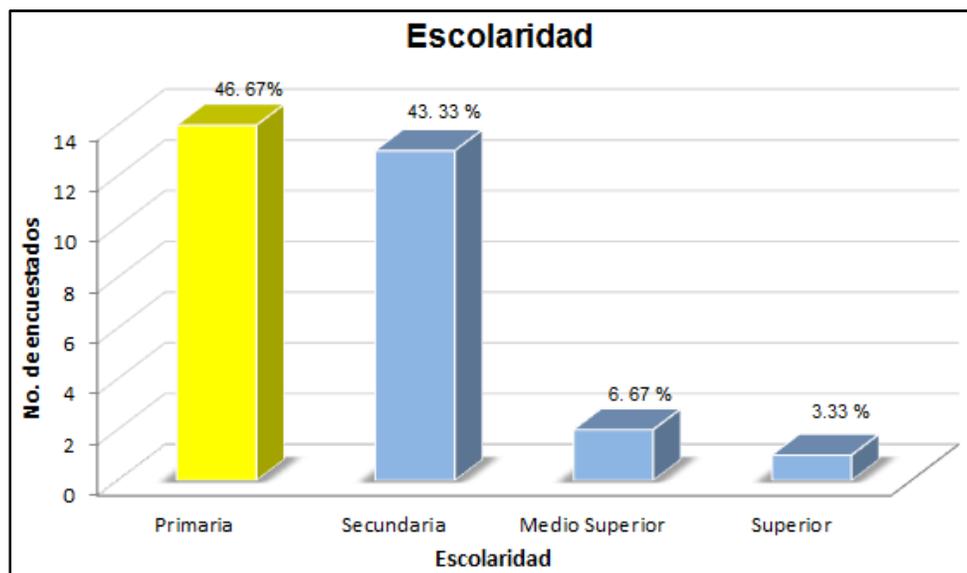
Pregunta	No. de encuestados	Porcentaje
Antigüedad (años)		
a) Menor a 6	20	66.67%
b) 7 a 15	6	20.00 %
c) 16 a 23	1	3.33 %
d) 24 a 31	2	6.67 %
e) Más de 32	1	3%



Análisis de la pregunta: Antigüedad	
Interpretación	<p>“Chamoy Miguelito” no es una organización caracterizada por su alta rotación de personal, de hecho existen personas con muchos años dentro de la empresa. Un aspecto a destacar con respecto a la antigüedad es el sentido paternalista de los líderes para con sus empleados lo cual ha fortalecido su relación.</p> <p>Con menos de 6 años de antigüedad y en esta categoría se encuentra más del 66 % de los empleados, algunos de ellos tenían sólo algunos meses trabajando en la organización y muchos otros contaban ya contaban con un par de años trabajando en la empresa</p> <p>En segundo lugar, con 20 % de los encuestados se ubican las personas que han laborado allí en un periodo de entre 7 y 15 años y en menor porcentaje están las personas con más de 16 años laborando en la organización, ellos suman más del 10% de los trabajadores.</p>
Conclusión	<p>“Chamoy Miguelito” es una organización que se caracteriza por su bajo índice de rotación, el trabajo dentro de la empresa es de tipo físico y tiende a lo repetitivo, por ende, las personas lo aprenden rápido y perduran mucho tiempo en el puesto.</p>
Propuesta	<p>Las estrategias deben ir orientadas a la inducción de los nuevos miembros y a la actualización de las personas que han laborado en la empresa por más de 16 años en relación a los nuevos productos, las demandas del mercado, entre otros aspectos.</p>

Tabla estadística

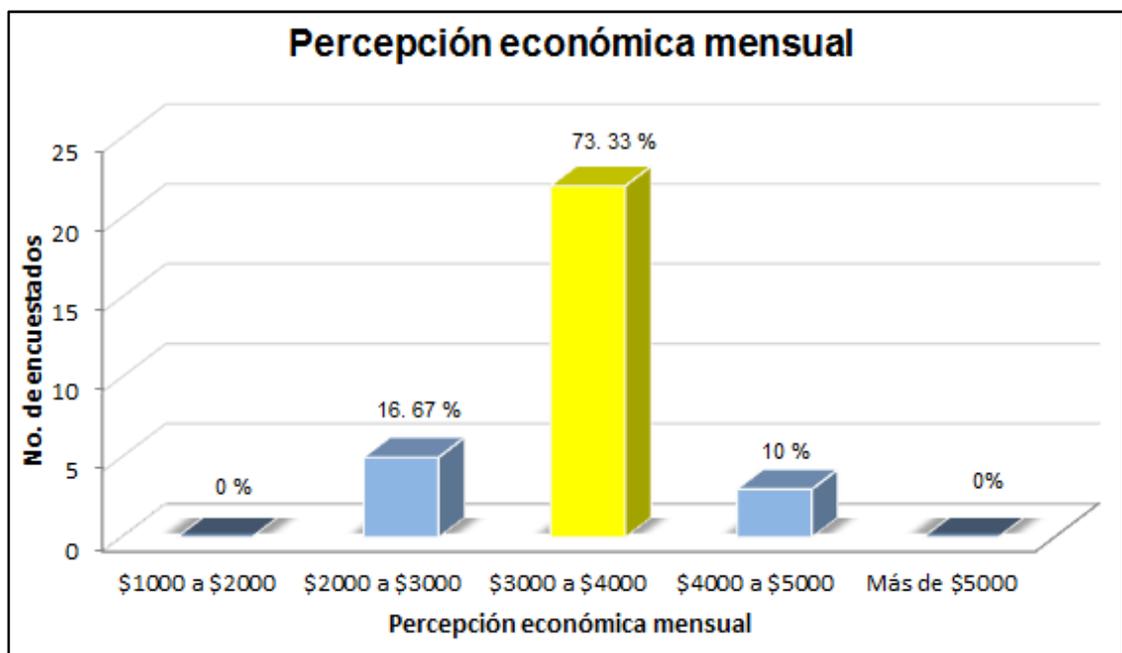
Pregunta	No. de encuestados	Porcentaje
Escolaridad		
a) Primaria	14	46.67 %
b) Secundaria	13	43.33 %
c) Medio superior	2	6.67 %
d) Superior	1	3.33 %



	Análisis de la pregunta : Escolaridad
Interpretación	Más del 46% de los empleados de “Chamoy Miguelito” tienen educación primaria y poco más del 43 % de los encuestados son de un nivel secundaria, juntos suman más del 89 % de personas quiénes cuentan con el nivel básico de educación. Con el nivel medio superior hay dos personas las cuales representan más del 6 % y sólo existe una mujer con el nivel superior, ella estudió la carrera de Pedagogía.
Conclusión	Es importante considerar siempre el nivel de estudios de los trabajadores, en este caso se tiene que la mayoría sólo cuenta con el nivel básico, por ende la forma de percibir la organización y su trabajo es diferente.
Propuesta	Tomando en consideración el gran número de personas sólo con el nivel básico de educación es importante considerar estrategias con base en un lenguaje claro en el cual se explique el porqué de las situaciones, proyectos, avances, etc. Se tiene que tomar en cuenta el nivel de educación, de lo contrario los objetivos de las estrategias pueden verse mermados creando confusión, falta de interés en los proyectos de la empresa, etcétera.

Tabla estadística

Pregunta	No. de encuestados	Porcentaje
Percepción económica mensual		
a) \$ 1000 a \$ 2000	0	0.00 %
b) \$ 2000 a \$ 3000	5	16.67 %
c) \$ 3000 a \$ 4000	22	73.33 %
d) \$ 4000 a \$ 5000	3	10.00 %
e) Más de \$ 5000	0	0 %



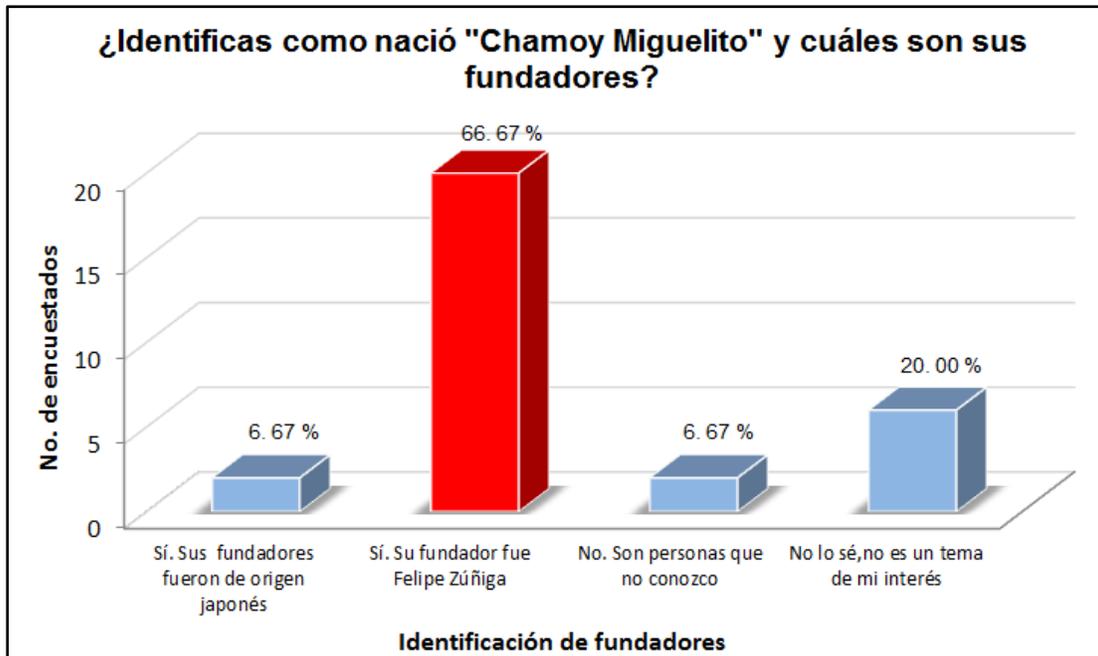
Análisis de la pregunta : Percepción económica mensual	
Interpretación	Más del 70 % de los trabajadores en “Chamoy Miguelito” perciben entre \$3000 y \$4000 al mes, algunos llegan a cubrir dos turnos. Más del 16% de la planta productiva en la empresa cuenta con un salario de entre \$2000 y \$ 3000 al mes y sólo tres personas perciben de \$4000 a \$ 5000 mensuales, esto debido a la antigüedad, a sus labores y al vínculo que haya con las cabezas de la organización, por ejemplo el mecánico en la organización es Pablo Zúñiga, el cual es miembro de la familia Zúñiga.
Conclusión	Los empleados de “Chamoy Miguelito” perciben el sueldo básico, esto debido al tipo de labores que realizan.
Propuesta	Estrategias orientadas a promover la aceptación de dos turno por persona.

A continuación se presentan las gráficas de los diferentes bloques temáticos para esta investigación tales como la Identidad Conceptual, Identidad Visual, Clima Organizacional, Cultura Organizacional, entre otras, junto con su interpretación, conclusión y propuesta con la finalidad de ir dando forma a las estrategias de comunicación para el siguiente capítulo

Identidad conceptual.

Tabla estadística

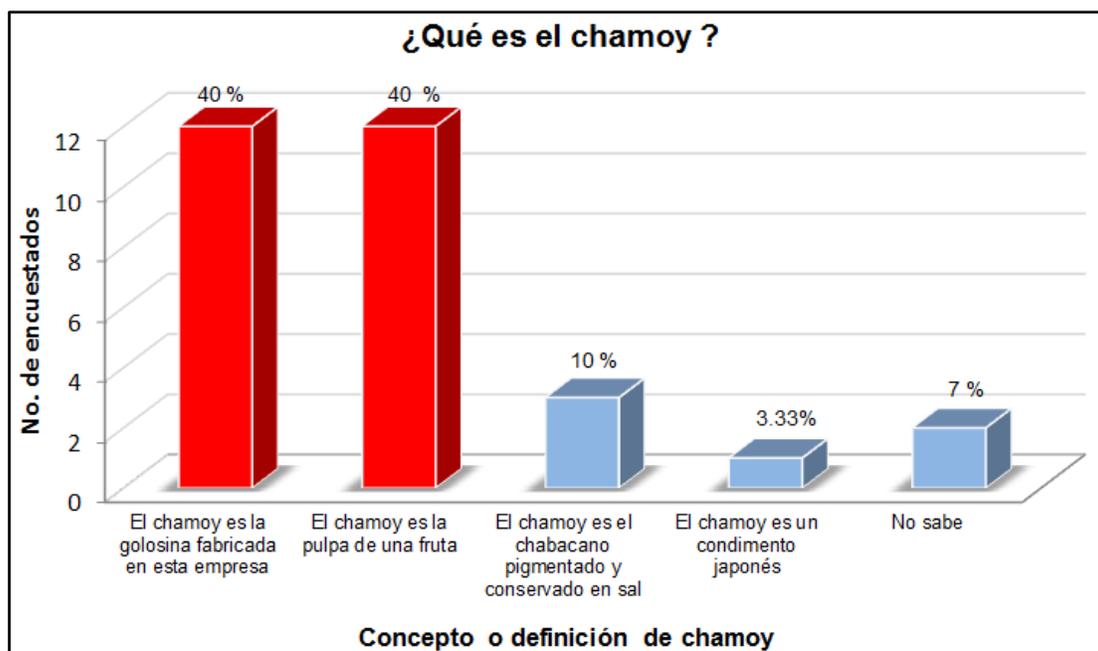
Pregunta	No. de encuestados	Porcentaje
1. ¿Identificas cómo nació “Chamoy Miguelito” y quiénes son sus fundadores?		
a) Sí. Sus fundadores fueron personas de origen japonés	2	6.67 %
b) Sí. Su fundador es el señor Felipe Zúñiga	20	66.67 %
c) No. Son personas que no conozco	2	6.67 %
d) No lo sé, no es un tema de mi interés	6	20.00%



Análisis de la pregunta: ¿Identificas cómo nació “Chamoy Miguelito” y quiénes son sus fundadores?	
Interpretación	<p>Más del 66% de los encuestados saben con certeza quién es el fundador de “Chamoy Miguelito”, esto se debe en gran medida a la relación paternalista entre Felipe Zúñiga y sus empleados, este personaje clave en la organización aunque no lleva tareas específicas dentro de la empresa, su tiempo lo ocupa en supervisar los quehaceres de los trabajadores y atender sus necesidades laborales.</p> <p>Es un punto de atención el hecho de que la segunda respuesta más recurrente por las personas con un 20% sea: “no es un tema de mi interés”, esto se traduce en un desapego de los trabajadores hacia su lugar de trabajo, no están interesados en cómo surgió la organización de la que ellos forman parte.</p> <p>Y en tercer lugar y con el mismo porcentaje se encuentran dos opciones: la primera en donde se señalan a los fundadores como personas de origen japonés y en segundo lugar, a personas que desconocen los trabajadores. La primera opción se puede interpretar como una confusión pues las personas que contestaron de esta forma eran de edad madura con más de 16 años trabajando para la empresa, por lo tanto, conocen la historia de la organización y saben de sus orígenes, sin embargo, no se puede dejar pasar un detalle de esa índole.</p> <p>Por último existen dos personas señalando desconocer al fundador de “Chamoy Miguelito”, esto se puede interpretar como una deficiencia en cuanto a la comunicación de los orígenes de la organización, los mensajes no han sido claros para estas personas o simplemente los líderes de la empresa no se han preocupado por difundir dicha información.</p>
Conclusión	<p>Si bien es cierto que más del 50% de los trabajadores saben quién es el fundador de “Chamoy Miguelito”, el resto que suma más del 33% de los encuestados no tienen una idea clara de cómo nació la organización o desconocen por completo el tema. En este sentido la historia de la organización no se encuentra bien concebida por los empleados y representa un punto débil tanto de la identidad conceptual como de la cultura organizacional en general pues no se genera el sentido de orgullo de pertenencia.</p> <p>La identidad conceptual se encuentra plasmada en documentos que sólo los líderes de la organización conocen y tienen acceso, las personas que saben quién es el fundador han sido por medio de la comunicación interpersonal con otros compañeros.</p>
Propuesta	<p>Por lo tanto la propuesta radicaría en primer lugar en redactar una historia, pues esta es una tarea que no han hecho los líderes de la organización. En resumen, falta dar formalidad a los orígenes de la empresa. Se propone un Manual de Identidad.</p>

Tabla estadística

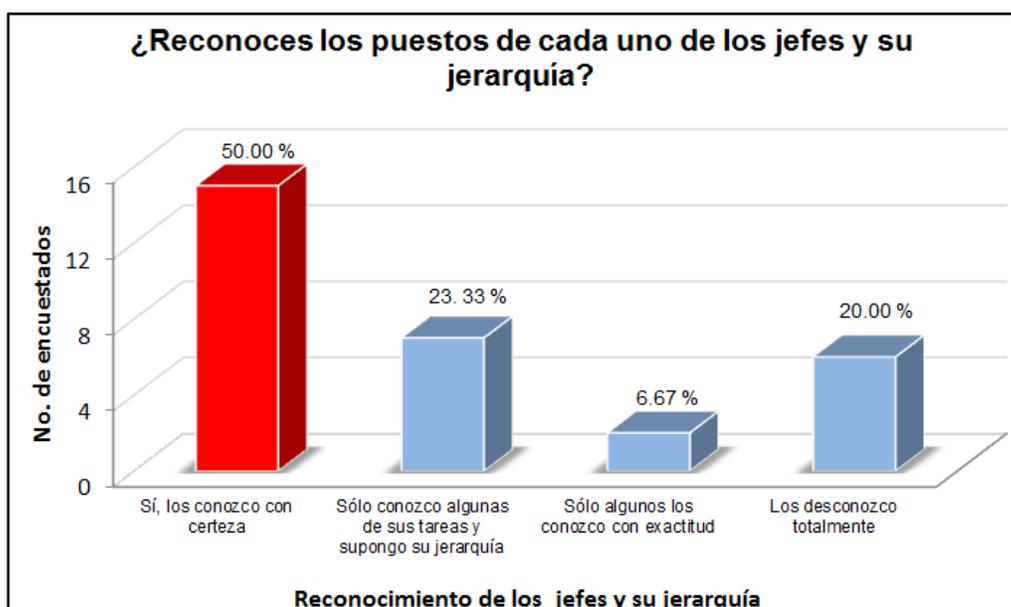
Pregunta	No. de encuestados	Porcentaje
2. ¿Qué es el Chamoy?		
a) El chamoy es la golosina fabricada en esta empresa	12	40.00 %
b) El chamoy es la pulpa de una fruta	12	40.00 %
c) El chamoy es el chabacano pigmentado y conservado en sal	3	10.00 %
d) El chamoy es un condimento japonés	1	3.33 %
e) No sabe	2	7 %



Análisis de la pregunta: ¿Qué es el chamoy?	
Interpretación	<p>El chamoy en realidad es la fruta, en este caso chabacano conservado en sal, sólo un 10% de la muestra acertó a la respuesta correcta. El 40% de los encuestados piensa que el chamoy es la golosina fabricada en “Chamoy Miguelito”, de la misma forma con un porcentaje idéntico se tienen a las personas que opinaron que el chamoy es la pulpa de una fruta.</p> <p>Sólo una persona tiene el concepto de chamoy como un condimento japonés, es posible hacer la interpretación de que dicho individuo lleva mucho tiempo trabajando en la empresa, por lo tanto sabe sobre los orígenes del chamoy. Por último, un 7% de la muestra no sabe que es el chamoy y esto puede interpretarse como una idea poco clara de la organización en donde se encuentran laborando.</p>
Conclusión	<p>Existe una idea errónea del concepto de chamoy, éste debería ser claro porque los dulces fabricados por la organización tienen como base este sabor. Por otro lado el conocimiento sobre este producto está íntimamente relacionado con la historia de la organización y con la identidad conceptual que debería estar presente en la mente de todos los miembros de “Chamoy Miguelito”.</p>
Propuesta	<p>Difundir el concepto de “chamoy” entre los trabajadores de “Chamoy Miguelito” con la finalidad de que conozcan en todos los sentidos la organización donde laboran.</p>

Tabla estadística

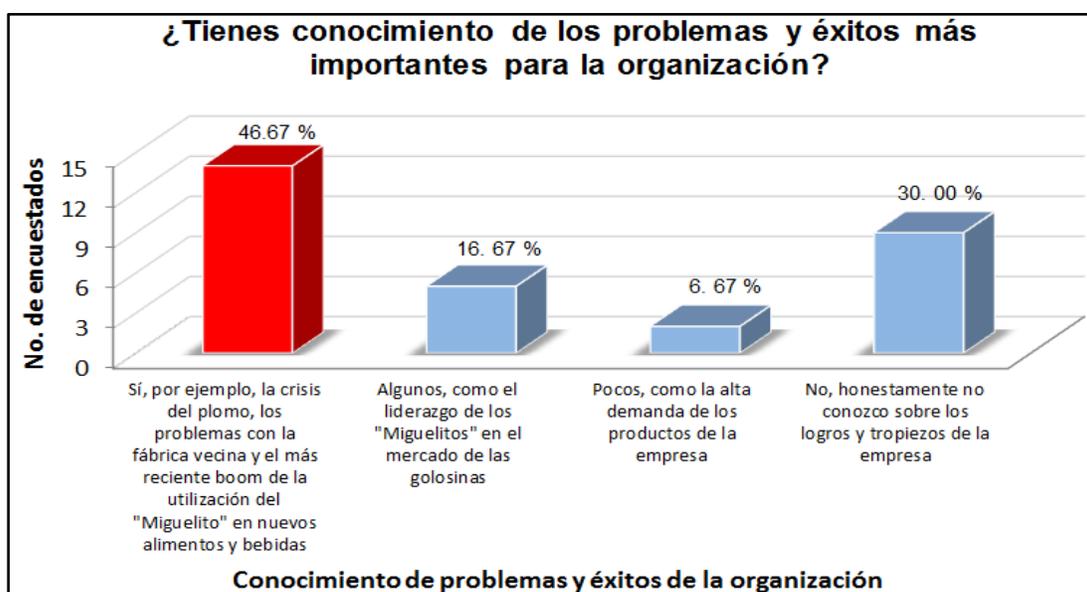
Pregunta	No. de encuestados	Porcentaje
3. ¿Reconoces los puestos de cada uno de los jefes y su jerarquía?		
a) Sí, los conozco con certeza	15	50.00%
b) Sólo conozco algunas de sus tareas y supongo su jerarquía	7	23.33%
c) Sólo algunos los conozco con exactitud	2	6.67%
d) Los desconozco totalmente	6	20.00%



Análisis de la pregunta: ¿Reconoces los puestos de cada uno de los jefes y su jerarquía?	
Interpretación	<p>El 50% de las personas encuestadas aseguran conocer con certeza cuales son los puestos de cada uno de los jefes y además saber su jerarquía, esto se debe a que Felipe Zúñiga y Jesús Zúñiga son dos de los personajes claves en la empresa debido a la estrecha relación de estos personajes con los trabajadores de la organización.</p> <p>Más del 23% de los encuestados sólo conoce algunas tareas de los líderes de la organización y suponen su jerarquía, el 20% desconoce por completo las tareas de sus superiores y el 6% sólo conoce algunos con exactitud.</p> <p>El soporte organizacional está en manos de los líderes de la organización y no es información al alcance de los empleados de la empresa, por ende, el conocimiento de tareas y jerarquías de los jefes se ha dado gracias a la convivencia diaria de los Zúñiga con los trabajadores o de los empleados con más tiempo en la organización que han compartido la información con sus compañeros.</p>
Conclusión	<p>El organigrama es una parte importante de la identidad conceptual, porque es así como se ven distribuidas las jerarquías y los roles de los líderes de la organización. La mitad de los trabajadores conocen los puestos de sus jefes, pero la otra mitad desconoce por completo el tema o tiene una idea vaga.</p>
Propuesta	<p>Se requiere replantear y formalizar el organigrama del tal forma que sea claro para todos los miembros de "Chamoy Miguelito" y darlo a conocer a todos los trabajadores para evitar ambigüedades. Todo ello es parte de la reestructuración de la Identidad Conceptual.</p>

Tabla estadística

Pregunta	No. de encuestados	Porcentaje
4. ¿Tienes conocimiento de los problemas y éxitos más importantes para la organización?		
a) Sí, por ejemplo, la crisis del plomo, los problemas con la fábrica vecina y el más reciente boom de la utilización del "Miguelito" en nuevos alimentos y bebidas.	14	46.67%
b) Algunos, como el liderazgo de los "Miguelitos" en el mercado de las golosinas	5	16.67 %
c) Pocos, como la alta demanda de los productos de la empresa	2	6.67 %
d) No, honestamente no conozco sobre los logros y tropiezos de la empresa	9	30.00 %

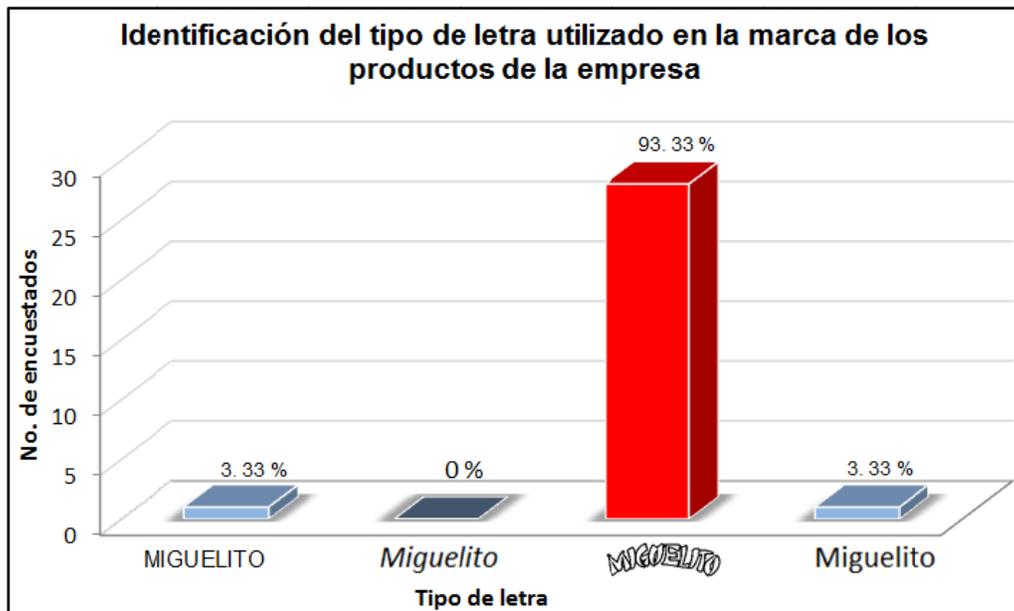


Análisis de la pregunta: ¿Tienes conocimiento de los problemas y éxitos más importantes para la organización?	
Interpretación	<p>En todas las organizaciones existen logros y tropiezos, "Chamoy Miguelito" no es la excepción y entre los momentos que han marcado huella en la organización están tres: en primer lugar la "crisis del plomo" en donde se inventó que dicho material se encontraba en los productos de la empresa. En segundo lugar, los problemas con la fábrica vecina en cuanto al producto y la marca. Por otro lado el auge de los productos de "Chamoy Miguelito" en alimentos y bebidas lo cual ha incrementado las ventas para la organización.</p> <p>En este sentido más del 46% de los trabajadores reconocen a estos sucesos como fundamentales en la historia de la empresa, sin embargo, la segunda respuesta con más porcentaje (30%) fue la de total desconocimiento de logros y tropiezos.</p> <p>El 16% de los encuestados reconocen como un logro el liderazgo de los "miguelitos" en el mercado y más del 6% sólo ubican pocos logros como la alta demanda de los productos de la empresa.</p>
Conclusión	Desconocimiento de los sucesos importantes de la organización, por lo tanto, desconocimiento de la historia de la empresa.
Propuesta	Reforzar la identidad conceptual, en este caso la historia de la organización que también tiene como contenido los logros y tropiezos de "Chamoy Miguelito".

Identidad visual

Tabla estadística

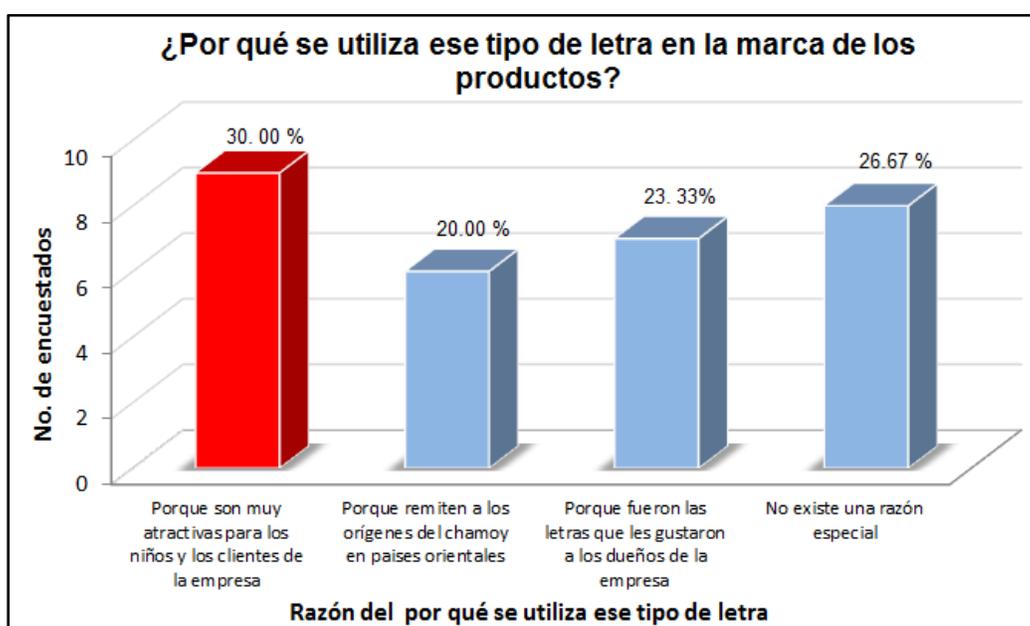
Pregunta	No. de encuestados	Porcentaje
5. Identifica como es el tipo de letra utilizado en la marca de los productos de la empresa		
a) M I G U E L I T O	1	3.33%
b) Miguelito	0	0.00%
c) 	28	93.33%
d) Miguelito	1	3.33%



Análisis de la pregunta: Identifica como es el tipo de letra utilizado en la marca de los productos de la empresa	
Interpretación	Más del 93% de los encuestados reconocen el logotipo de la organización por su tipo de letra y la forma en la que se colocan las mismas, es decir, en un arco. Sólo dos personas no identifican el tipo de letra y eligieron la primera y la última opción, que si bien tienen el nombre de la empresa, no se acercan en nada a las letras tipo oriental establecidas por "Chamoy Miguelito".
Conclusión	Amplia identificación del logotipo por parte de los trabajadores de "Chamoy Miguelito".
Propuesta	Reforzar en los empleados el logotipo de "Chamoy Miguelito", el cual va de la mano con la Identidad Conceptual de la empresa, se ha visto que las ideas en relación a ésta son poco claras.

Tabla estadística

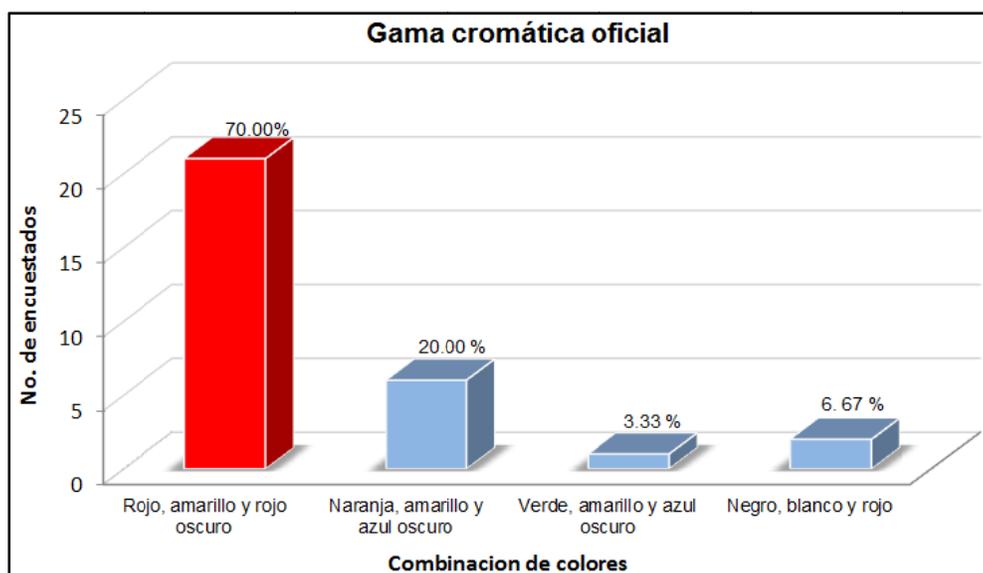
Pregunta	No. de encuestados	Porcentaje
6. ¿Por qué se utiliza ese tipo de letra en la marca de los productos?		
a) Porque son muy atractivas para los niños y los clientes de la empresa	9	30.00 %
b) Porque remiten a los orígenes del chamoy en países orientales	6	20.00%
c) Porque fueron las letras que les gustaron a los dueños de la empresa	7	23.33%
d) No existe una razón especial	8	26.67%



Análisis de la pregunta: ¿Por qué se utiliza ese tipo de letra en la marca de los productos?	
Interpretación	<p>El 30% de los encuestados piensa que el tipo de letra expuesto se debe a que es atractiva para los niños y los clientes de la organización, esto se debe a la falta de conocimiento en relación a la historia de la empresa, de lo contrario, los trabajadores sabrían que la letra tipo oriental responde a los orígenes japoneses.</p> <p>Más del 26% señala que no existe una razón especial por la cual se haya escogido esa letra, 23% piensa que fue una decisión por parte de los líderes de la organización. En conjunto el 80% de los empleados no tiene en mente la verdadera razón por la cual la letra es de tipo oriental.</p>
Conclusión	<p>Hasta el momento los líderes no se han preocupado por una estrategia de comunicación que incluya a todos los miembros de la organización para dar a conocer la Identidad conceptual de "Chamoy Miguelito", en la cual se incluya la historia en la que se basan diversos elementos de la Identidad Visual.</p>
Propuesta	<p>Implantar estrategias en donde se difunda la Identidad Conceptual relacionándola con la Identidad Visual para dar sentido a todos los aspectos visuales, como es el caso de las letras del logotipo.</p>

Tabla estadística

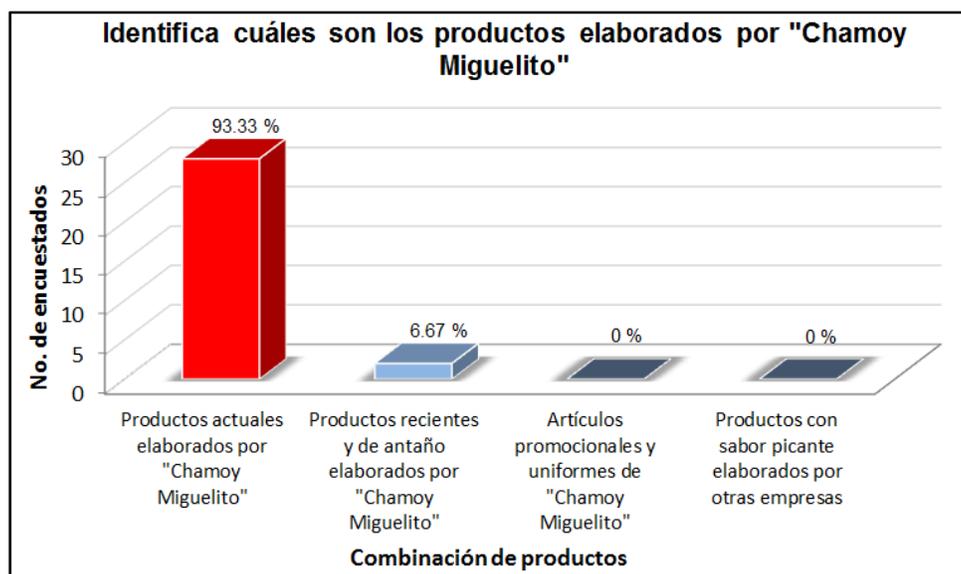
Pregunta		No. de encuestados	Porcentaje
7. Marca la serie de colores más frecuentes en los productos de la empresa			
a)		21	70.00%
b)		6	20.00%
c)		1	3.33 %
d)		2	6.67 %



Análisis de la pregunta : Marca la serie de colores más frecuentes en los productos de la empresa	
Interpretación	<p>El 70% de la muestra identifica sin ningún problema los colores de la gama cromática oficial (amarillo y rojo).</p> <p>El 20% prefirió la opción "b", en este inciso se tenían los colores naranja, amarillo y azul, este último no es un color de la gama cromática principal pero muchas de las cajas de cartón en donde se empaquetan los productos tienen el logotipo en ese color, y puede crearse confusión.</p> <p>Sólo una persona eligió la opción "c" que incluye, además del amarillo, el azul y el verde, estos dos últimos colores pueden verse plasmados en las etiquetas de los productos, sobre todo, en aquellos que son de limón o de mora azul, pero no tienen relación con los colores institucionales.</p> <p>Es una sorpresa que la opción en donde se ubicaron los colores negro, blanco y rojo haya tenido más de un 6% en los resultados finales porque negro y blanco no forman parte ni de las etiquetas, ni de las cajas o algún otro soporte donde se muestre el logotipo de la organización.</p>
Conclusión	<p>El tema de la gama cromática de "Chamoy Miguelito" es un problema severo de la Identidad Visual de la organización. La empresa no tiene un verdadero registro de los colores exactos que utilizan, este control lo llevan las diferentes imprentas donde ellos mandan a hacer las bolsas para sus productos.</p> <p>Otra cuestión es la utilización de diferentes colores dependiendo el producto, por ejemplo, en los "miguelitos" de mora azul se utiliza el color azul en la etiqueta y en el de limón se emplea el color verde, esto ha creado confusión en los trabajadores porque no tienen clara la Identidad Visual de "Chamoy Miguelito".</p>
Propuesta	<p>Unificar y formalizar los colores de la gama cromática, para que todo, incluyendo productos y papelería básica tengan colores idénticos.</p>

Tabla estadística

Pregunta		No. de encuestados	Porcentaje
8. Identifica cuáles son los productos elaborados por "Chamoy Miguelito"			
a)		28	93..33%
b)		2	6.67%
c)		0	0.00%
d)		0	0.00%



Análisis de la pregunta: Identifica cuáles son los productos elaborados por “Chamoy Miguelito”	
Interpretación	<p>Más del 93% de los trabajadores eligieron la primera opción, por lo tanto existe un gran porcentaje de personas que saben identificar con precisión los productos elaborados por ellos mismos.</p> <p>Sin embargo, más del 6% señala la opción “b” como la correcta, aquí nuevamente existe una confusión porque algunos de los productos mostrados en las imágenes fueron productos fabricados en el pasado y han sido descontinuados hace ya varios años. Las dos personas que optaron por esta respuesta seguramente llevan muchos años trabajando en la organización y saben de todos los productos elaborados por “Chamoy Miguelito” a lo largo de su historia.</p> <p>Por supuesto nadie eligió las opciones “c” y “d” porque en la primera aparecen imágenes de artículos promocionales de la organización para sus clientes y el uniforme de los empleados de la empresa y en la segunda se presentan productos de otras marcas.</p>
Conclusión	Los empleados en su mayoría reconocen visualmente los productos de la organización.
Propuesta	Reforzar la Identidad Visual de la organización, de tal forma que los trabajadores estén actualizados en cuanto a los nuevos productos.

Clima organizacional

Tabla estadística

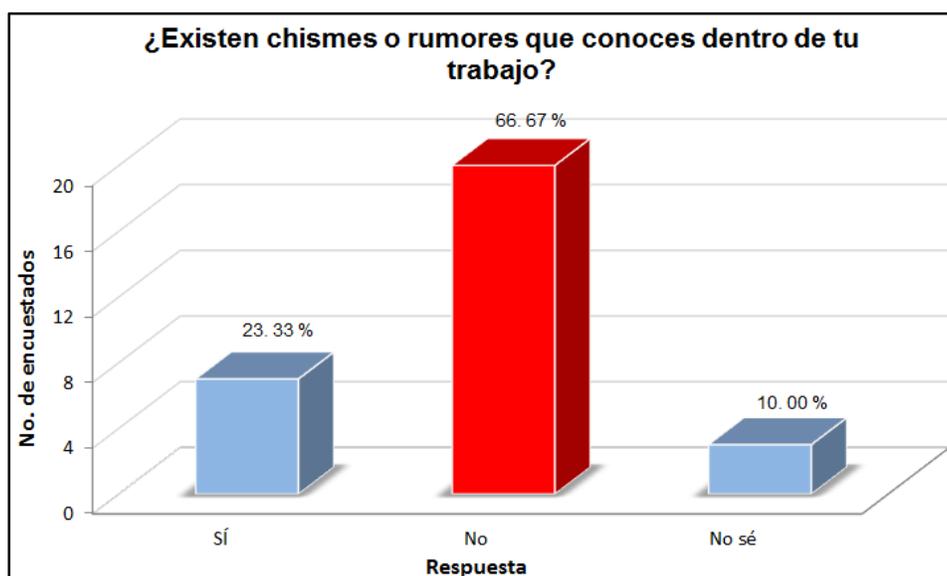
Pregunta	No. de encuestados	Porcentaje
9. ¿Cuál es la celebración más importante festejada por los trabajadores de “Chamoy Miguelito”?		
a) 12 de diciembre, día de la Virgen de Guadalupe	22	73.33%
b) 29 de septiembre, día de San Miguel	0	0.00%
c) Los festejos de fin de año y los cumpleaños de los miembros de la empresa	5	16.67%
d) No hay festejos importantes	3	10.00%



Análisis de la pregunta: ¿Cuál es la celebración más importante festejada por los trabajadores de "Chamoy Miguelito"?	
Interpretación	<p>El 73% de los encuestados señaló el 12 de Diciembre, día de la virgen de Guadalupe, como el festejo más importante dentro de la organización.</p> <p>Más del 16% de los trabajadores de "Chamoy Miguelito" conciben como importantes los festejos de fin de año en donde, de acuerdo con Miguel Zúñiga, se otorgan premios a la puntualidad, por ejemplo.</p> <p>El 10% de los empleados no considera que haya un festejo trascendental en la empresa.</p> <p>Ninguna persona concibe como un festejo importante el 29 de Septiembre, día de San Miguel, cabe mencionar que ese día es el cumpleaños de Miguel Zúñiga, uno de los hijos de Felipe Zúñiga y en quién está inspirado el nombre de la organización.</p>
Conclusión	<p>Si bien es cierta la existencia de un festejo ferviente por parte de los mexicanos el 12 Diciembre, día de la virgen de Guadalupe, uno de los festejos más importantes para "Chamoy Miguelito" debería ser el festejo de todos los integrantes de la organización, tanto de los empleados como de los jefes. De esta manera el festejo de la persona en quién se basa el nombre de la organización debería figurar en la vida organizacional.</p> <p>Es evidente la incongruencia entre la vida de la organización con la Identidad Conceptual, como consecuencia los miembros de la organización no conocen sobre la historia de la empresa donde se desempeñan.</p>
Propuesta	<p>Establecer la celebración del día de San Miguel como parte de los festejos de todos los años pero con sentido, de forma que los trabajadores conozcan el porqué es tan importante ese día y ligarlo con el nacimiento del nombre de la organización.</p>

Tabla estadística

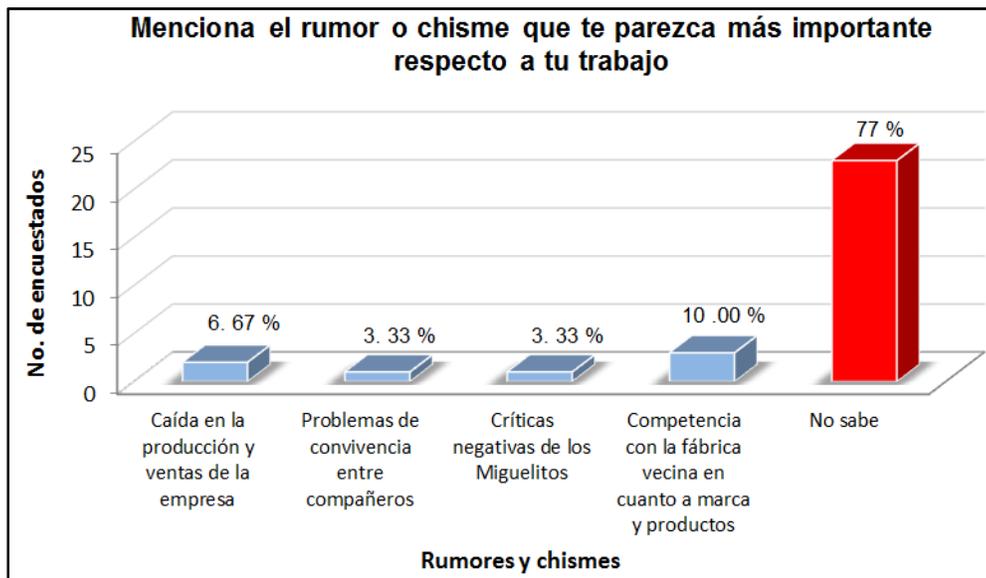
Pregunta	No. de encuestados	Porcentaje
10. ¿Existen chismes o rumores que conoces dentro de tu trabajo?		
a) Sí	7	23.33%
b) No	20	66.67%
c) No sé	3	10.00%



Análisis de la pregunta: ¿Existen chismes o rumores que conozco dentro de mi trabajo?	
Interpretación	<p>En cuanto a la comunicación informal, es decir, rumores y chismes, más del 66% de los empleados niegan conocer alguno, sin embargo, si no hay medios de comunicación interna formales en "Chamoy Miguelito", se puede determinar que el poco o mucho conocimiento sobre la empresa por parte de las personas tuvo que ser por medio de otros compañeros de trabajo.</p> <p>Además, durante la encuesta mi percepción fue la de negación, porque en el momento de hacer la pregunta, la respuesta era negativa pero con duda o con gestos indicando lo contrario.</p> <p>Más del 23% sí reconoce saber sobre chismes y rumores en la empresa porque en efecto los hay, por ejemplo los problemas con la fábrica vecina.</p> <p>Y el 10% no sabe acerca del tema, la respuesta puede deberse a la evasión de una respuesta negativa o positiva o bien al desconocimiento de rumores debido al poco tiempo de trabajo de ciertas personas.</p>
Conclusión	<p>De acuerdo a los datos en las encuestas los rumores no forman parte de la cultura organizacional de la empresa. En toda organización existen chismes y rumores pero en "Chamoy Miguelito" no son aspectos reconocidos e importantes dentro de la vida laboral.</p>
Propuesta	<p>Establecer medios de comunicación interna en donde los miembros de la organización se sientan informados respecto a su trabajo, problemas y éxitos de la organización y que estos no sean tabúes.</p>

Tabla estadística

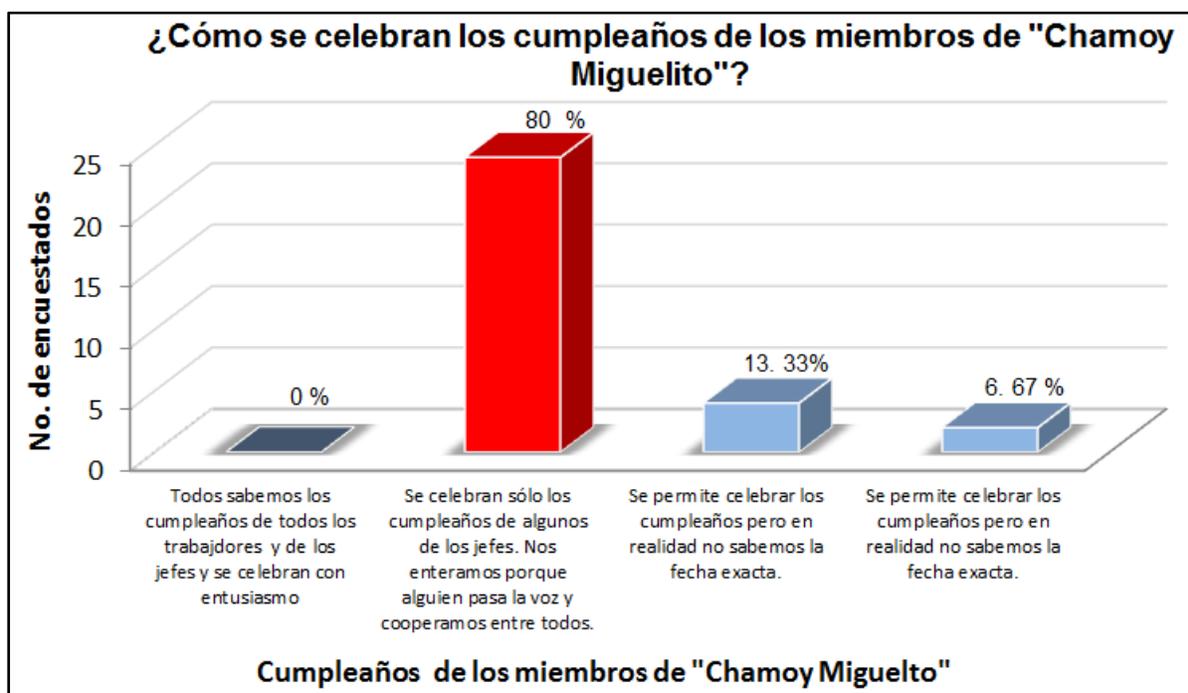
Pregunta	No. de encuestados	Porcentaje
11. Menciona el rumor o chisme que te parezca más importante respecto a tu trabajo		
a) Caída en la producción y ventas de la empresa	2	6.67%
b) Problemas de convivencia entre compañeros	1	3.33%
c) Críticas negativas de los "Miguelitos"	1	3.33%
d) Competencia con la fábrica vecina en cuanto a marca y productos	3	10.00%
e) No sabe	23	77%



Análisis de la pregunta: Menciona el rumor o chisme que te parezca más importante respecto a tu trabajo	
Interpretación	<p>El 77% de los trabajadores de "Chamoy Miguelito" dice no saber acerca de ningún chisme o rumor en relación a su trabajo, en segundo lugar con 10% de los encuestados se encuentra la respuesta relacionada con los problemas con la fábrica vecina en cuanto a la marca y los productos.</p> <p>Más del 6% de los trabajadores reportan como el chisme más recurrente la caída en la producción y ventas de la empresa, este es otro tema de preocupación para las personas pues ven amenazado su empleo.</p> <p>Y con el porcentaje de más del 3% se encuentran dos respuestas: los problemas de convivencia entre compañeros de trabajo y las críticas negativas a los productos fabricados por "Chamoy Miguelito".</p>
Conclusión	Según datos de la encuesta los rumores no forman parte de la vida cotidiana dentro de "Chamoy Miguelito", entonces, sin más medios de comunicación interna que las juntas entre jefes y empleados y sin "radiopasillo" las personas carecen de gran parte de la información con respecto al lugar donde laboran.
Propuesta	Reforzar las estrategias de comunicación interna y crear nuevas para integrar a los empleados a "Chamoy Miguelito" y que éstos se sientan parte de la organización.

Tabla estadística

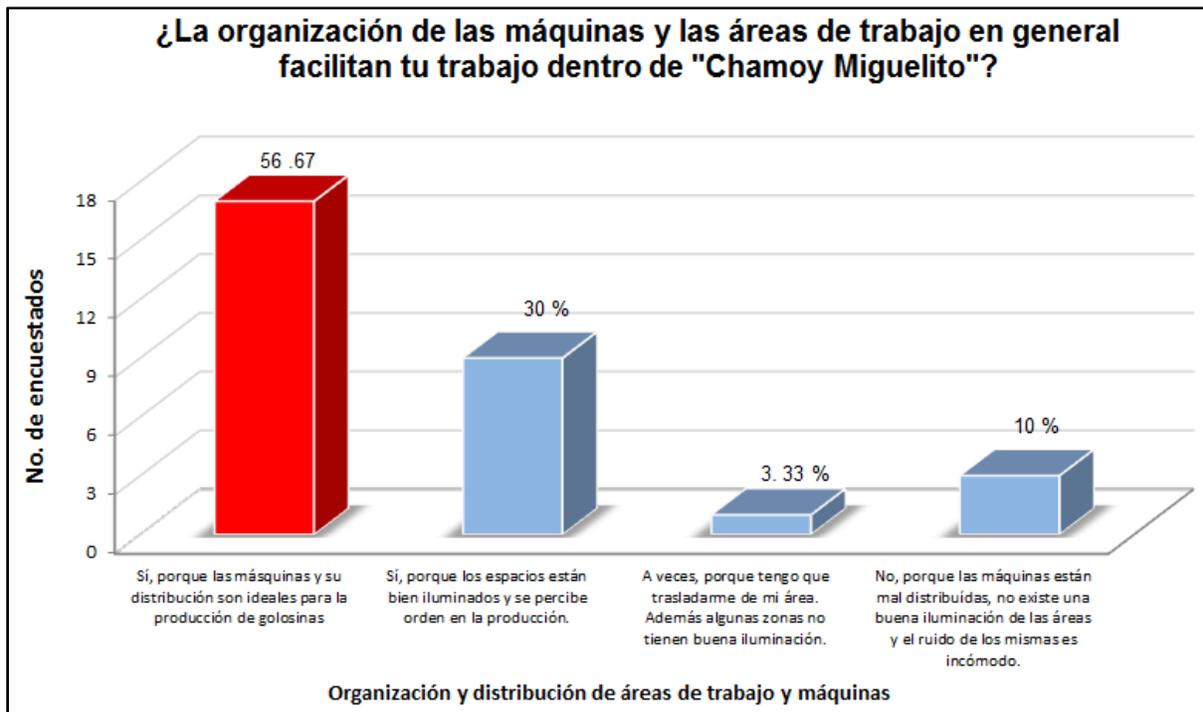
Pregunta	No. encuestados	Porcentaje
12. ¿Cómo se celebran los cumpleaños de los miembros de "Chamoy Miguelito"?		
a) Todos sabemos los cumpleaños de todos los trabajadores y de los jefes y se celebran con entusiasmo	0	0.00%
b) Se celebran sólo los cumpleaños de algunos de los jefes. Nos enteramos porque alguien pasa la voz y cooperamos entre todos	24	80.00%
c) Se permite celebrar los cumpleaños pero en realidad no sabemos la fecha exacta	4	13.33%
d) No festejamos cumpleaños	2	6.67%



Análisis de la pregunta: ¿Cómo se celebran los cumpleaños de los miembros de "Chamoy Miguelito"?	
Interpretación	En "Chamoy Miguelito" los cumpleaños celebrados son los de los jefes y sucede porque alguien pasa la voz y se realiza una pequeña convivencia, eso lo reveló la encuesta, en la que el 80% de las personas optó por esta respuesta. Más del 13% de los empleados saben que tienen permitido celebrar cumpleaños pero desconocen la fecha de nacimiento de los colegas. El 6% de trabajadores menciona que no se celebran los cumpleaños de nadie. Y nadie optó por la primera opción en donde señala conocer todos los cumpleaños de todos los compañeros celebrándolos con entusiasmo.
Conclusión	Ausencia de un medio en el cual se planteen las festividades para la organización, esto genera desinterés y el clima organizacional se ve afectado pues se torna apático y ríspido.
Propuesta	Creación de una estrategia en donde se integre a todos los miembros de "Chamoy Miguelito" y se sientan como parte de la organización empezando por reconocer sus cumpleaños

Tabla estadística

Pregunta	No. de encuestados	Porcentaje
13. ¿La organización de las máquinas y las áreas de trabajo en general facilitan tu trabajo dentro de "Chamoy Miguelito"?		
a) Sí, porque las máquinas y su distribución son ideales para la producción de golosinas	17	56.67%
b) Sí, porque los espacios están bien iluminados y se percibe orden en la producción	9	30.00%
c) A veces, porque tengo que trasladarme de mi área. Además algunas zonas no tienen buena iluminación	1	3.33%
d) No, porque las máquinas están mal distribuidas, no existe una buena iluminación de las áreas y el ruido de las mismas es incómodo	3	10.00%

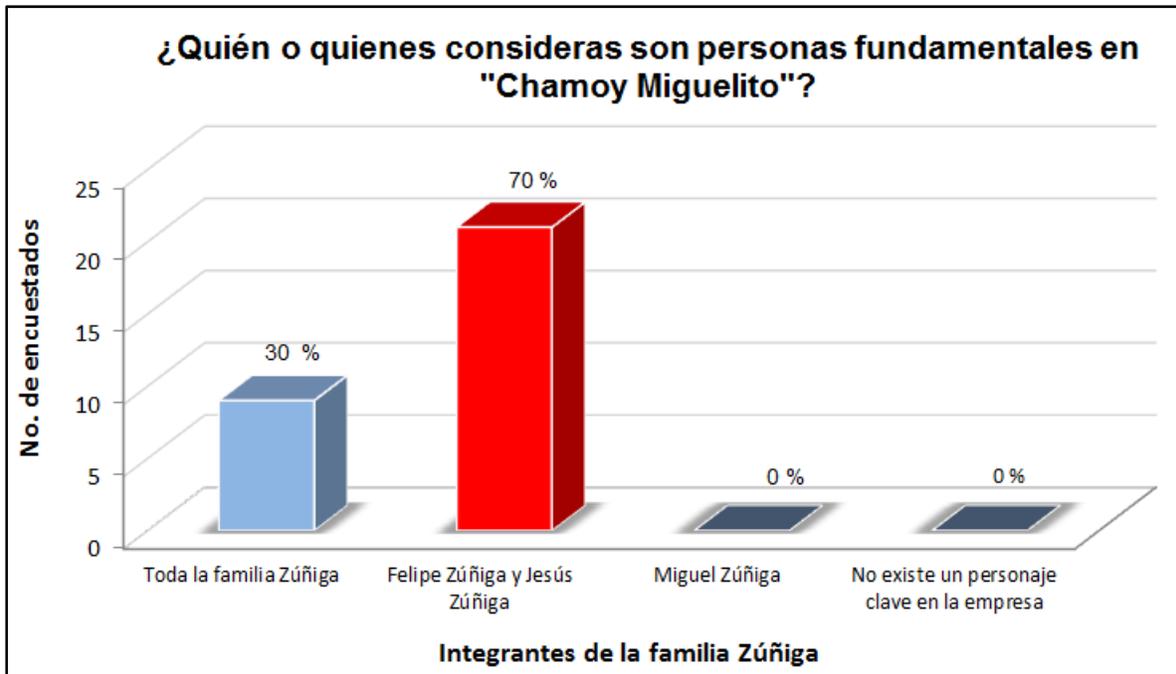


Análisis de la pregunta: ¿La organización de las máquinas y las áreas de trabajo en general facilitan tu trabajo dentro de “Chamoy Miguelito”?	
Interpretación	<p>Más del 56% de los encuestados perciben que las máquinas y las áreas de trabajo facilitan su trabajo dentro de la organización porque son ideales para la elaboración de golosinas aun cuando los espacios de trabajo muchas veces se ven invadidos por cajas y personas. La producción en “Chamoy Miguelito” no es lineal, las personas se mueven de un lado a otro para poder trasladar los envases y que el proceso de producción se vea terminado.</p> <p>30% de las personas considera que las áreas están bien iluminadas y se percibe orden en la producción, en conjunto más del 80% de los empleados están cómodos con los espacios donde desarrollan sus labores.</p> <p>Sólo 10% considera como mala la distribución de las máquinas, ruido incómodo por parte de las mismas y deficiente iluminación en el área de trabajo, por último más del 3% de los encuestados asegura que a veces la distribución de las máquinas no ideal porque las personas se trasladan de un área a otra y algunas zonas no tienen una adecuada iluminación.</p>
Conclusión	De acuerdo con las encuestas las máquinas y su distribución dentro de las áreas de trabajo tienen una alta aceptación por parte de los empleados de “Chamoy Miguelito”. Sin embargo, Miguel Zúñiga reconoce que la producción mejoraría si se tuviera una línea de producción.
Propuesta	Reorganizar la distribución de las máquinas y áreas de trabajo en una producción lineal y darlo a conocer como un cambio en la organización en beneficio de la empresa y sus empleados.

Liderazgo

Tabla estadística

Pregunta	No. de encuestados	Porcentaje
14. ¿Quién o quiénes consideras son personas fundamentales en “Chamoy Miguelito”?		
a) Toda la familia Zúñiga	9	30.00%
b) Felipe Zúñiga y Jesús Zúñiga	21	70.00%
c) Miguel Zúñiga	0	0.00%
d) No existe un personaje clave en la empresa	0	0.00%

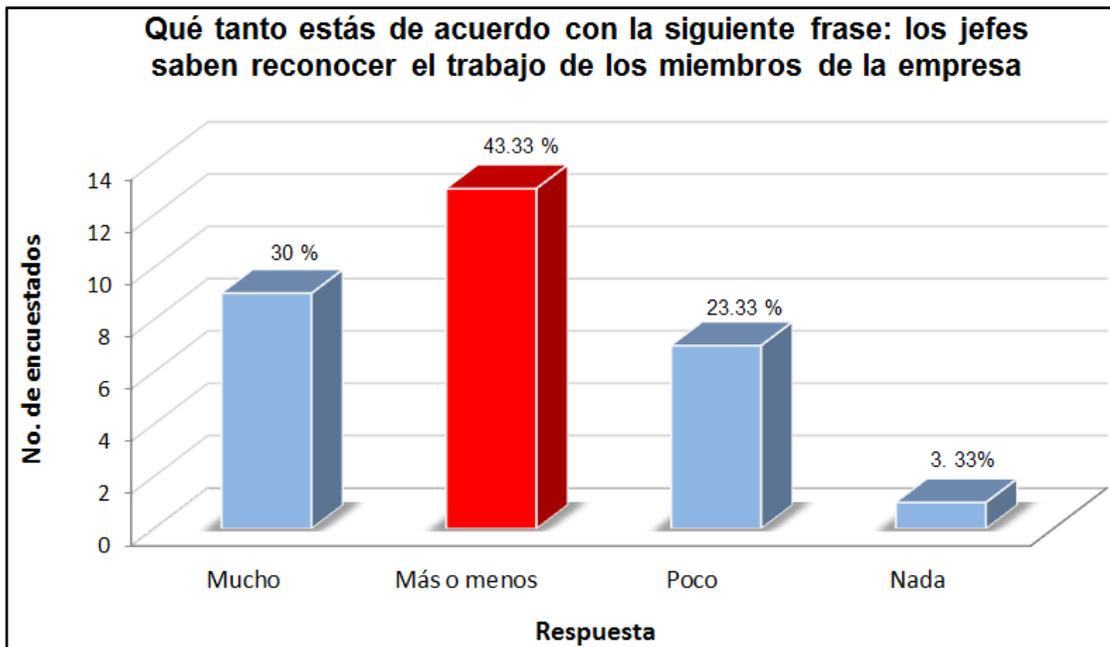


Análisis de la pregunta: ¿Quién o quiénes consideras son personas fundamentales en "Chamoy Miguelito"?	
Interpretación	<p>Felipe Zúñiga y Jesús Zúñiga son dos de los personajes más importantes de la organización, el primero es fundador de "Chamoy Miguelito" y encargado de la supervisión de la producción y de las necesidades de los trabajadores y el segundo, hijo mayor de la familia es un personaje vital porque participa, entre muchas otras cosas, en la producción de las golosinas y lleva una buena relación con todos los miembros de la organización. Por esta razón 70% de los encuestados consideran como personajes fundamentales de la empresa a estas dos personas.</p> <p>30% de los trabajadores considera que toda la familia Zúñiga son personajes claves en "Chamoy Miguelito", todas las actividades administrativas son manejadas por la familia y poco o mucho todos han tenido contacto directo con los empleados de la empresa.</p> <p>Ninguna persona optó por el inciso "c" y "d", Miguel Zúñiga no es un personaje clave para Chamoy Miguelito aunque sea éste un miembro de la familia Zúñiga y en quién se basó Felipe Zúñiga para establecer el nombre de "Chamoy Miguelito".</p>
Conclusión	<p>Para los empleados toda la familia Zúñiga son personajes importantes, aunque destacan Felipe Zúñiga y Jesús Zúñiga. En la organización se establece un liderazgo paternalista pues son las personas antes mencionadas quienes son más representativas para los trabajadores porque son éstos quienes conviven más con ellos y atienden sus necesidades laborales.</p>
Propuesta	<p>Estrategia de reforzamiento encaminada a incluir a Miguel Zúñiga dentro de los personajes claves de la organización como parte de la cultura de "Chamoy Miguelito".</p>

Motivación

Tabla estadística

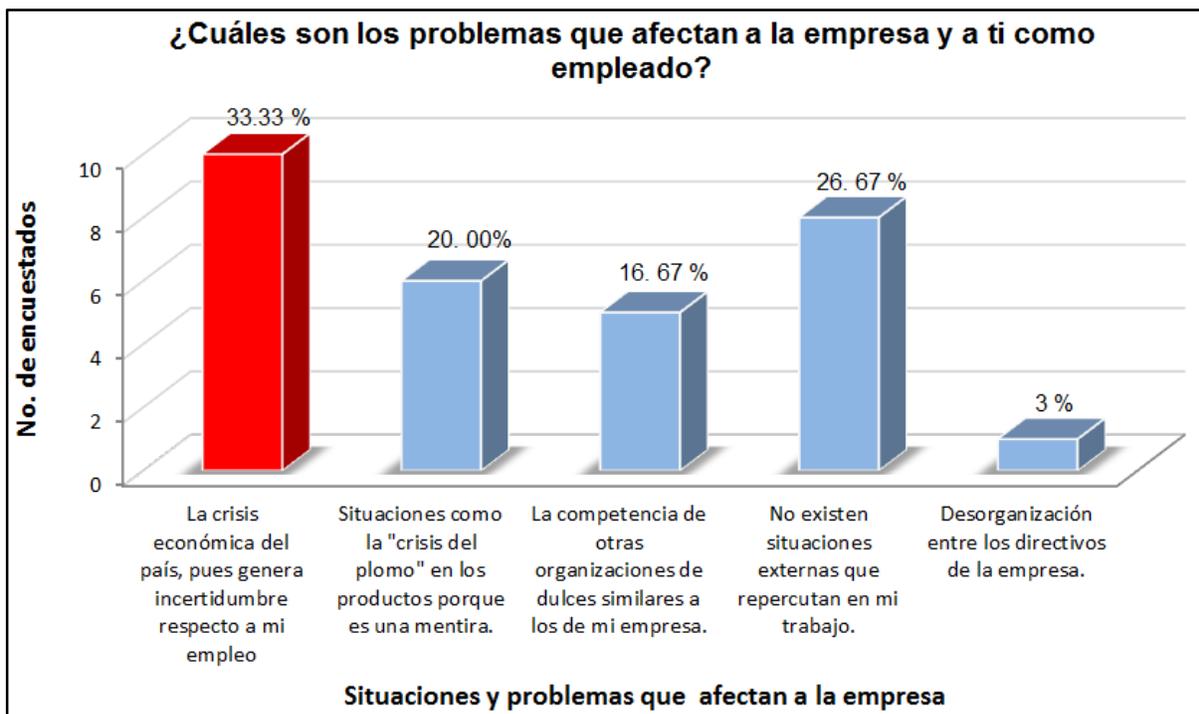
Pregunta	No. de encuestados	Porcentaje
15. Qué tanto estás de acuerdo con la siguiente frase : los jefes saben reconocer el trabajo de los miembros de la empresa		
a) Mucho	9	30.00%
b) Más o menos	13	43.33%
c) Poco	7	23.33%
d) Nada	1	3.33%



Análisis de la pregunta: Qué tanto estás de acuerdo con la siguiente frase : los jefes saben reconocer el trabajo de los miembros de la empresa	
Interpretación	En relación a que tanto los jefes saben reconocer el trabajo de los empleados, más del 43% de la población responden con un "Más o menos" al cuestionamiento. "Mucho" es la respuesta de 30% de los encuestados, estas personas perciben que su trabajo si es reconocido por sus jefes, más del 23% opina que es "Poco" el reconocimiento de los líderes de la organización respecto a sus labores y sólo una persona representando poco más del 3% piensa que su trabajo no es reconocido.
Conclusión	Se puede concluir que sólo el 30% de los empleados se sienten plenamente reconocidos en su trabajo. La mayoría que representa más del 40% contestaron con un "más o menos" y más del 20% del total de personas responden con una tendencia negativa. La respuesta "más o menos" no deriva en una completa satisfacción de los empleados por lo que habría que mejorar esta área con incentivos más eficientes.
Propuesta	Reforzar la parte de motivación en "Chamoy Miguelito" mediante estrategias mensuales vinculadas a las labores de los trabajadores, con la finalidad de reconocer su quehacer diario.

Tabla estadística

Pregunta	No. de encuestados	Porcentaje
16. ¿Cuáles son los problemas que afectan a la empresa y a ti como empleado?		
a) La crisis económica del país, pues genera incertidumbre respecto a mi empleo	10	33.33%
b) Situaciones como la " crisis del plomo" en los productos porque es una mentira	6	20.00%
c)La competencia de otras organizaciones de dulces similares a los de mi empresa	5	16.67%
d)No existen situaciones externas que repercuten en mi trabajo	8	26.67%
e) Desorganización entre los directivos de la empresa	1	3%

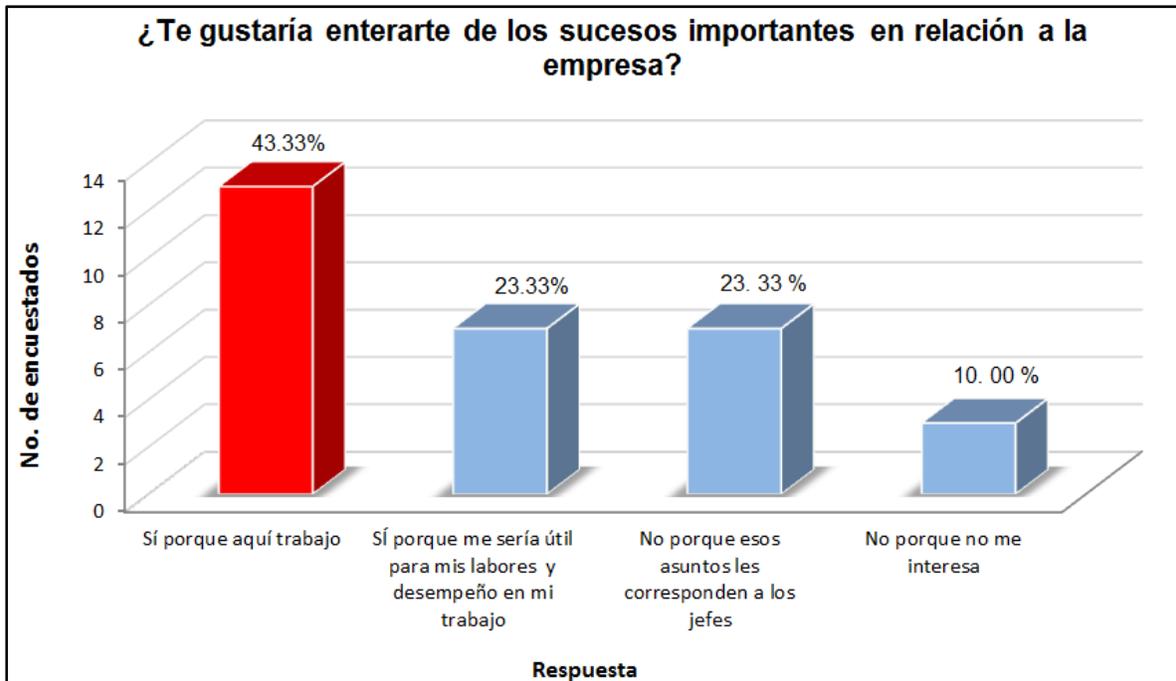


Análisis de la pregunta: ¿Cuáles son los problemas que afectan a la empresa y a ti como empleado?	
Interpretación	<p>En cuanto a los problemas percibidos por los trabajadores de “Chamoy Miguelito” en relación a la propia empresa y por ende a ellos mismos, se tiene en primer lugar, con más del 33%, la crisis económica del país y la incertidumbre del empleo ligada a esta situación.</p> <p>Más del 26% de los empleados de la empresa no reconocen ninguna situación externa con repercusiones en su trabajo, cabe destacar la baja rotación de personas de Chamoy Miguelito, a los líderes de la empresa les interesa conservar su personal por grandes periodos de tiempo, en este sentido los empleos de las personas no corren peligro aún en tiempos de crisis.</p> <p>El 20% de los encuestados ve como un problema la “crisis del plomo” en los productos pues no sólo afecta a la empresa, también repercute en la idea de estabilidad del empleo.</p> <p>16% de los trabajadores de “Chamoy Miguelito” piensa que uno de los problemas más severos para la organización es la existencia de otras organizaciones fabricantes de golosinas similares a los de “Chamoy Miguelito”. Como punto final sólo el 3% de los encuestados piensa como el mayor problema la desorganización entre los directivos de la empresa.</p>
Conclusión	La situación más preocupante de los encuestados es la crisis en México porque está el temor de perder el empleo debido a esa situación. Los empleados tienen confianza en “Chamoy Miguelito” como empresa, el 70% de los encuestados optaron por respuestas correspondientes al entorno micro o macro de la organización.
Propuesta	Reforzar las estrategias de comunicación con respecto a situaciones externas a la organización y generar confianza en los empleados en relación a su trabajo.

Medios de comunicación.

Tabla estadística

Pregunta	No. de encuestados	Porcentaje
17 ¿Te gustaría enterarte de los sucesos importantes en relación a la empresa?		
a) Sí porque aquí trabajo	13	43.33%
b) Sí porque sería útil para mis labores y desempeño en mi trabajo	7	23.33%
c) No porque esos asuntos les corresponden a mis jefes	7	23.33%
d) no porque no me interesa	3	10.00%



Análisis de la pregunta: ¿Te gustaría enterarte de los sucesos importantes en relación a la empresa?	
Interpretación	<p>Más del 43% de los encuestados sí les interesaría conocer acerca de los asuntos importantes de la propia organización por el simple hecho de trabajar en ese lugar, en otras preguntas se ha visto que los empleados carecen de mucha información y se perciben como ajenos a las situaciones por las que atraviesa Chamoy Miguelito.</p> <p>Arriba del 23% cree que saber acerca de los sucesos importantes de “Chamoy Miguelito” ayudaría para sus labores y desempeño en su trabajo. Pero en el mismo porcentaje también se encuentra la respuesta en donde no se interesarían porque eso sólo les corresponde a los líderes de la empresa. A un 10% no le importa en ningún sentido los acontecimientos ocurridos en su lugar de trabajo.</p>
Conclusión	<p>El único medio de comunicación que podría considerarse como tal en “Chamoy Miguelito” son las juntas esporádicas en donde los jefes convocan a los empleados para dar indicaciones u órdenes. Es un hecho la casi nula existencia de medios de comunicación formales, por lo tanto no han sido satisfechas las necesidades de información de los trabajadores y no se ha generado un interés por aquellos empleados apáticos.</p>
Propuesta	<p>Reforzar mediante medios de comunicación más efectivos los asuntos relacionados con la organización, del tal forma que se respondan a todas las incertidumbres de las personas y llame la atención de aquellas desinteresadas</p>

Tabla estadística

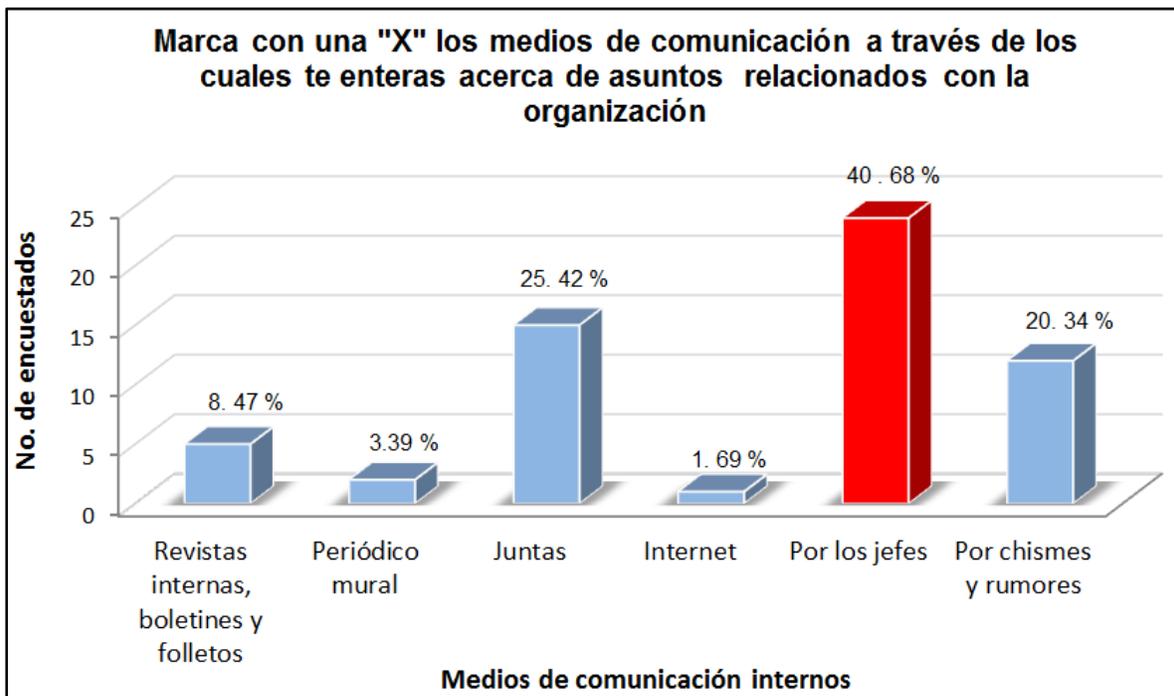
Pregunta	No. de encuestados	Porcentaje
18. ¿La comunicación al interior de la organización influye en tu trabajo?		
a) Sí porque "Chamoy Miguelito" es donde trabajo	13	43.33%
b) A veces, depende de la situación	7	23.33%
c) A veces, pero no es fundamental	3	10.00%
d) No, no influye en mis labores	7	23.33%



Análisis la pregunta: ¿La comunicación al interior de la organización influye en tu trabajo?	
Interpretación	<p>Poco más del 43% de los encuestados opina que la comunicación interna influye en sus labores pues la organización es su lugar de trabajo, sin embargo, es un porcentaje más alto la suma de las otras tres opciones (más del 56%), las cuales se inclinan más por el desinterés en la comunicación al interior de la empresa.</p> <p>El 23% de los trabajadores dice que la comunicación influye a veces, depende de la situación y ese mismo porcentaje afirma con rotundo "no" con respecto a la influencia de la comunicación en su trabajo. El 10% opina con un "a veces", pero lo señalan como algo no fundamental para su desempeño laboral.</p>
Conclusión	De acuerdo a las encuestas la comunicación interna no es algo que influya en el trabajo de los empleados aunque si les gustaría estar enterados porque "Chamoy Miguelito" es su lugar de trabajo y porque les sería útil para sus labores.
Propuesta	Crear estrategias en donde se dé a conocer los beneficios de la comunicación interna y como ésta tendría una influencia directa con el trabajo de los miembros de "Chamoy Miguelito".

Tabla estadística

Pregunta	No. de encuestados	Porcentaje
19. Marca con una "X" los medios de comunicación a través de los cuales te enteras acerca de asuntos relacionados con la organización		
a) Revistas internas, boletines y folletos	5	8.47%
b) Periódico mural	2	3.39%
c) Juntas	15	25.42%
d) Internet	1	1.69%
e) Por los jefes	24	40.68%
f) Por chismes y rumores	12	20.34%



Análisis de la pregunta: Marca con una "X" los medios de comunicación a través de los cuales te enteras acerca de asuntos relacionados con la organización	
Interpretación	<p>El 40% de los trabajadores se enteran de los sucesos de "Chamoy Miguelito" por medio de los jefes. Más del 25% de los encuestados contestaron que las juntas son el medio de comunicación por el cual se enteran de los asuntos relacionados con la organización, de hecho, las juntas sirven para dar a conocer alguna noticia relacionada con el trabajo.</p> <p>El 20% de los encuestados tienen como fuente de información los chismes y rumores, en anteriores preguntas los encuestados señalaban que no sabían de ningún chisme o rumor.</p> <p>En cuarto lugar con más del 8% de las personas encuestadas se tiene la respuesta de medios impresos: revistas internas, boletines y folletos, en entrevistas con los líderes de la organización ellos aseguran no tener medios internos de comunicación impresos.</p> <p>Dos personas contestaron que un medio por el cual están informados es el periódico mural, éste es un medio que no existe para los empleados, en la oficina principal de los jefes de la empresa existe un pizarrón donde se anotan pedidos para los clientes, pero este medio no está al alcance de todos los trabajadores.</p> <p>Y en último lugar, se tiene con más de 1% de los encuestados, el internet como medio por el cual los empleados se enteran de los sucesos de la organización, ningún empleado en sus labores tiene acceso a Internet porque su trabajo no lo requiere</p>
Conclusión	<p>La comunicación cara a cara es la más utilizada en "Chamoy Miguelito", ya sea de manera formal, como las juntas, o la informal, en donde caben los chismes y rumores. Los medios de comunicación interna se ven limitados sólo a la comunicación interpersonal que además es escasa y los medios de comunicación impresos o visuales son de uso exclusivo para los líderes de la organización.</p>
Propuesta	<p>Establecer medios de comunicación impresos y visuales mediante los cuales los empleados se vean empapados de la información acerca de la organización</p>

3.4 Análisis FODA y DOFA

A continuación se presenta el análisis FODA, éste es uno de los instrumentos dentro de la investigación cualitativa más usado en los diagnósticos organizacionales. El FODA siguiente se encuentra basado en observaciones en las visitas a “Chamoy Miguelito”, entrevistas con líderes de la organización y la encuesta anteriormente presentada.

En primer lugar se expondrán las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en jerarquía, es decir, se expondrán por orden de importancia en cada uno de los rubros del FODA.

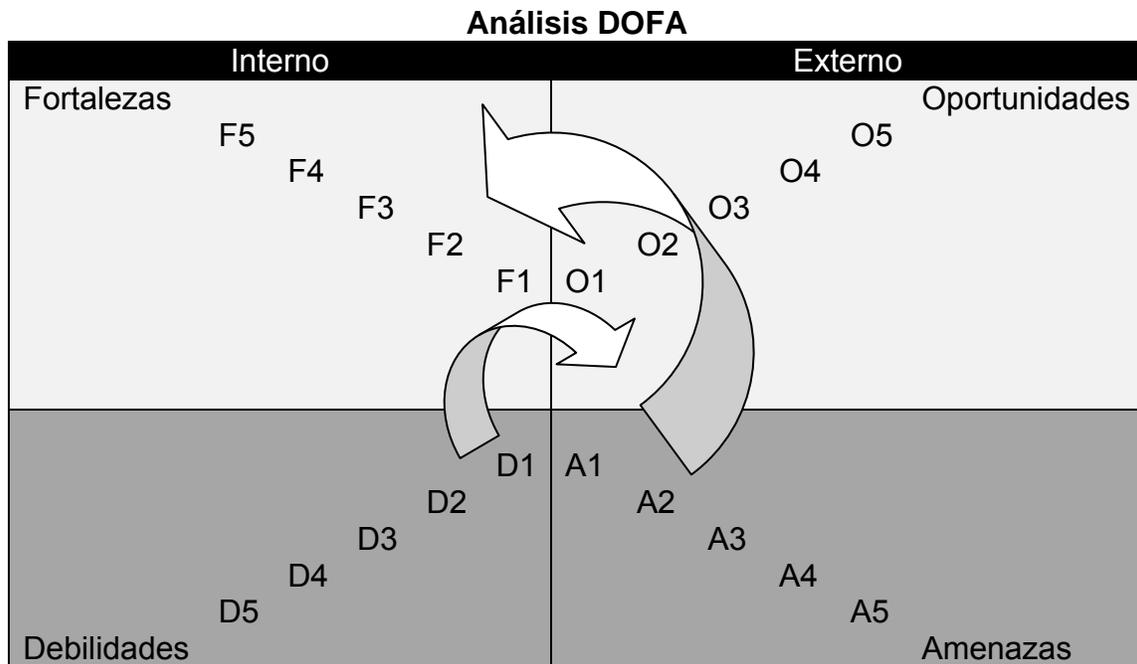
Análisis FODA

FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
<p>Fortalezas (F)</p> <p>F1: Altos estándares de higiene, salubridad y calidad.</p> <p>F2: Estabilidad laboral. Bajos niveles de rotación,</p> <p>F3: Capacidad de innovación en productos, sabores y envases</p> <p>F4: Fácil reconocimiento de la identidad visual por parte de los trabajadores</p> <p>F5: Incremento en las ventas y estabilidad financiera.</p> <p>F6: Líderes paternalistas preocupados por las necesidades más inmediatas de los empleados.</p> <p>F7: Los trabajadores cuentan con el nivel básico de educación adecuado para sus actividades.</p>	<p>Oportunidades(O)</p> <p>O1: Competitividad de precio y calidad con respecto a otras empresas de dulces similares.</p> <p>O2: Empresa líder de golosinas sabor chamoy por más de treinta años.</p> <p>O3: El nombre de la organización goza de posicionamiento entre los consumidores.</p> <p>O4: Alianzas con otras organizaciones para poder exportar sin problemas.</p> <p>O5: Calidad garantizada: si el producto sale mal, lo cambian sin problemas.</p> <p>O6: Innovación de productos y alianzas con otras empresas.</p> <p>O7: Apoyo del gobierno para el desarrollo de las PyMES</p> <p>O8: Buena imagen de la empresa con los vecinos (entorno cercano).</p>

Debilidades (D)	Amenazas
<p>D1: La organización se mueve como una empresa familiar y tradicionalista.</p> <p>D2: Identidad conceptual mal planteada.</p> <p>D3: Carencia de medios internos de comunicación impresos y visuales.</p> <p>D4: Los empleados desconocen la identidad conceptual de la organización.</p> <p>D5. Las juntas son el único medio de comunicación interna formal y siempre con comunicación descendente.</p> <p>D6: Falta de interés de integrar a los empleados comunicativamente.</p> <p>D7: Incongruencia y falta de uniformidad de la identidad visual</p> <p>D8: No existe una motivación constante para los miembros de la organización</p> <p>D9: Retraso en la entrega de los pedidos hasta por 15 días.</p> <p>D10: No cuenta con una producción en línea.</p> <p>D11: Casi nula inversión en publicidad, marketing y comunicación.</p> <p>D12: No existe posibilidad de desarrollo y crecimiento de la empresa.</p>	<p>A1: Disputa legal por la marca entre “Chamoy Miguelito” y Fábrica de Dulces Charly</p> <p>A2: Incremento y desarrollo de la competencia (Fábrica de Dulces Charly)</p> <p>A3: Competencia desleal de la fábrica vecina por el producto y la marca.</p> <p>A4: Indiferencia para recurrir a publicidad por parte de Chamoy Miguelito.</p> <p>A5: No existe uniformidad del nombre de la organización ya que ante la Secretaria de Hacienda y Crédito Público, el IMPI y clientes la organización tiene tres nombres distintos.</p> <p>A6: Resistencia al cambio por parte de empleados y sobre todo de directivos.</p> <p>A7: Resistencia a la expansión internacional</p> <p>A8: Recesión económica.</p>

Martínez, Marzo, 2012.

Ya expuesto el FODA de manera jerarquizada viene un punto importante: la utilidad del FODA no sólo se limita a exponer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una organización, se tiene que hacer un cruce de lo interno con lo externo, en este caso se debe hacer una interpretación y propuesta de las fortalezas con las amenazas y de las oportunidades con las debilidades. A continuación se presenta un diagrama para explicación visual:



Martínez, Enero, 2012.

Al cruce de los elementos internos y externos se le conoce como **DOFA** y en el esquema anterior se muestra del mismo color la Debilidad número 1 con la Oportunidad número 1, la Amenaza 1 con la Fortaleza 1 y, para hacer más gráfico el esquema se han señalado con flechas la relación entre una y otra.

Debilidades + Oportunidades

D1 + O1 =	Uno de los mayores obstáculos de "Chamoy Miguelito" es manejarse como una organización familiar y tradicionalista en todas sus actividades, sin embargo, se ha mantenido viva gracias a la calidad y precio de sus productos
D2 + O2 =	Con más de treinta años en el mercado de las golosinas en México, "Chamoy Miguelito" es una de las empresas líderes en dulces de chamoy, por esta razón debe replantear su identidad conceptual y que vaya de acuerdo a los tiempos actuales
D3 + O3 =	La organización goza de un buen posicionamiento en la mente de los consumidores de golosinas, sin embargo, el público interno ha sido descuidado y se encuentran faltos de información sobre su propio lugar de trabajo
D4 + O4 =	Las alianzas con otras organizaciones y la exportación del producto fabricado en la empresa representa cambio para todos los miembros de la organización, en este sentido es importante que los trabajadores identifiquen la identidad de su empresa para evitar confusiones
D5 + O5 =	Las juntas deben ser un medio de comunicación en "Chamoy Miguelito" para informar sobre sucesos importantes de la organización y también sobre algunos menos trascendentales como la plena satisfacción de los clientes.
D6 + O6 =	Si los empleados se encuentran integrados a la organización y existe una comunicación más eficaz ellos mismos pueden proponer nuevos productos y combinaciones de los mismos
D7 + O7 =	El apoyo de otras instituciones para "Chamoy Miguelito" puede representar un desarrollo en la empresa y una obligación unificar la identidad organizacional
D8 + O8 =	La motivación también puede llevarse de la mano con el orgullo de ser una empresa que se distingue en su entorno más cercano como cálida, afectuosa y abierta a incluir a la comunidad

Martínez, Abril, 2012.

Fortalezas + Amenazas

F1 + A1 =	El proceso de calidad e higiene de "Chamoy Miguelito" puede competir con cualquier otra empresa de dulces similares, de hecho esto puede ser un punto a favor en cuestión del proceso legal.
F2 + A2 =	El bajo nivel de rotación por parte de "Chamoy Miguelito" puede ser un factor de crecimiento y desarrollo.
F3 + A3 =	Debido a la capacidad de innovación de "Chamoy Miguelito" en cuanto a productos bien pueden tener una ventaja competitiva con respecto a la fábrica vecina.
F4 + A4 =	Un punto importante es que el público interno reconozca la identidad visual de su lugar de trabajo, así, la empresa puede proyectarlo hacia públicos externos, si los empleados son activos en cuanto al conocimiento del lugar donde trabajan puede participar activamente para el convencimiento de la publicidad
F5 + A5 =	La estabilidad financiera de "Chamoy Miguelito" puede ser un buen momento para aprovechar y establecer un orden con respecto a su nombre ante la Secretaria de Hacienda y Crédito Público y el IMPI, así como para sobrellevar la crisis económica en México
F6 + A6 =	El tipo de liderazgo paternalista puede servir en las necesidades más inmediatas de los trabajadores pero puede representar un freno si no se está dispuesto al cambio que implica el crecimiento y desarrollo.
F7 + A7 =	La expansión internacional requiere de miembros más preparados, capaces de enfrentar éxitos y problema de mayor magnitud, por ello el perfil de los trabajadores en la actualidad para la organización es adecuado porque la organización se quiere llevar de forma tradicional

Martínez, Abril, 2012.

A poco de concluir este capítulo es necesario señalar algunos puntos, los líderes de la empresa sin duda en algún momento se preocuparon por diseñar una filosofía organizacional, estableciendo desde una misión, visión y valores hasta una política de calidad, sin embargo, es notoria la falta de un asesoramiento en este sentido ya que el soporte organizacional se encuentra incompleto y abandonado.

El soporte organizacional fue enfocado hacia el público externo, sólo se toca un punto sobre el compromiso con los trabajadores que en la vida real no se les reconoce como miembros de “Chamoy Miguelito”. Prueba de ello es la confusión y el desconocimiento acerca de la historia de la empresa por ejemplo.

El clima organizacional y la motivación se sitúan en niveles bajos porque los empleados se sienten inciertos con respecto a la seguridad de su empleo, por otro lado para ellos no existen suficientes alicientes, así el sentido de orgullo de pertenencia no se encuentra altamente consolidado.

Por último la comunicación interna se basa en el “radiopasillo” y poco en una comunicación basada en mensajes claros y eficaces para las necesidades actuales de la empresa.

Por ello, a continuación se presenta el último capítulo de esta investigación, en el que se destacan estrategias de comunicación interna sobre todo enfocadas en reducir incertidumbre y apatía y al mismo tiempo generar confianza y apego hacia la organización.

El Plan Estratégico de Comunicación Interna está basado en los análisis anteriores ofreciendo estrategias certeras y útiles para las necesidades de comunicación de “Chamoy Miguelito”.

CAPÍTULO 4

4. Plan estratégico de Comunicación interna

El análisis y diagnóstico realizados en el apartado anterior tienen como resultado las estrategias de comunicación interna para “Chamoy Miguelito” que se presentarán a lo largo de este capítulo.

En más de cuatro décadas “Chamoy Miguelito” ha logrado ser una de las empresas productoras de dulces con más presencia en México, sin embargo, como todas las organizaciones, se ha enfrentado a fracasos, tropiezos y tiempos difíciles.

Se sabe que una organización, así como un individuo, refleja todos los procesos internos que acontecen en él. Por lo tanto si una organización no se encuentra óptimamente en el interior es difícil que refleje fortaleza y confianza de manera externa. La comunicación es quizá el arma más poderosa para llevar a una organización al éxito porque consigue alcanzar los objetivos propuestos al mismo tiempo que logra fomentar el sentido de pertenencia de las personas.

Es así como se presentan en este capítulo estrategias de comunicación que ayudarán a la organización de estudio al progreso de la comunicación interna fortaleciendo la imagen de la empresa ante su público interno.

Las estrategias de comunicación interna se centran en seis ejes fundamentales, se describen de forma muy breve, porque en el capítulo anterior se hizo con más detalle:

- Falta de formalización de los elementos de la identidad conceptual y visual.
- Confusión y desconocimiento de algunos elementos de la identidad de la organización.
- Tensión y falta de integración en los empleados por falta de información acerca de los asuntos de Chamoy Miguelito.
- Falta de alicientes por parte de los jefes hacia el público interno para reconocer su trabajo.
- Predominio de rumores y chismes como único medio de comunicación.

- Carencia total de medios de comunicación formales, por ende no existe retroalimentación efectiva.

Ahora bien, las estrategias presentadas más adelante se centran en los siguientes aspectos:

1. Unificar, formalizar y difundir los elementos de la identidad organizacional (conceptual y visual).
2. Minimizar el rumor y la comunicación no formal por medio de la implantación de medios de comunicación formales.
3. Motivar a los miembros de la organización manteniendo incentivos y recompensas ya establecidos y de forma paralela integrar nuevos.
4. Generar en unos casos y fortalecer en otros el sentimiento de orgullo de pertenecer al equipo de “Chamoy Miguelito” con la finalidad de crear una buena reputación desde el interior de la empresa y reflejar esa confianza al exterior.
5. Mejorar el clima organizacional a través de la iniciativa de la reorganización de los espacios físicos.
6. Reposicionar el liderazgo en la organización.
7. Implantación de medios de comunicación interna formales con contenido claro y oportuno que permitan una retroalimentación descendente- ascendente.

De esta forma se ha decidido llamar al plan estratégico de comunicación como “Conoce y acércate a “Chamoy Miguelito”, se decidió nombrarlo de esta forma porque es una invitación a reestructurar la relación entre empleados y líderes basada en la confianza y la retroalimentación.

Cabe destacar el elemento sociodemográfico para las estrategias, es de importancia resaltar que la mayoría de las personas laborando en la empresa son del sexo femenino, su edad oscila entre los 29 y 39 años de edad, el nivel de estudios predominante es el básico (primaria y secundaria) y la actividad que desarrollan es el envasado de productos.

Por consiguiente, tomando en cuenta los datos sociodemográficos, los mensajes de las estrategias especialmente dirigidas a los trabajadores deben ser claros, concisos, amenos y con tendencia al aspecto emocional.

Antes de pasar directamente con cada una de las estrategias es preciso explicar cuáles son los elementos de cada una de ellas para que el lector tenga una referencia y comprenda cada uno de los rubros.

4.1 Descripción de los elementos de la estrategia de comunicación “Conoce y acércate a tu empresa”

Se decidió ordenar las propuestas en cuadros, el modelo con los elementos de las estrategias y la presentación (esquema) que se le ha dado a las mismas se retomaron de la tesis “Estrategia de comunicación para promover los servicios que ofrece una dependencia pública. El caso del Centro de Educación Continua Unidad Allende” de Adiel Toral Cartas. El esquema presenta modificaciones adecuadas para este plan estratégico de comunicación.

En seguida se explica cada uno de los rubros para la conformación de los cuadros de las estrategias.

Estrategia: una estrategia deriva en un conjunto de actividades organizadas y planificadas que se proponen conseguir un determinado objetivo.

Nombre de la estrategia: en este punto se expone la acción a seguir. Se ha decidido agregar un nombre más accesible y atractivo.

Objetivo: es la finalidad de la estrategia.

Táctica: “Medio por el cual se plasman las secuencias o acciones necesarias para alcanzar los objetivos, y también precisan los límites”⁸⁷. En resumen son los pasos concretos y específicos a seguir de la estrategia.

⁸⁷ Adiel Toral Cartas, *Estrategia de comunicación para promover los servicios que ofrece una dependencia pública: el caso del Centro de Educación Continua Unidad Allende*, México, UNAM, 2006, p.104.

Interacción comunicativa: Se decidió englobar en la interacción comunicativa al proceso de comunicación en donde intervienen los elementos básicos como el emisor, medio, mensaje y receptor.

Actor- emisor: persona o personas asignadas para llevar a cabo las estrategias, en algunas de éstas es decisión opcional de los líderes de Chamoy Miguelito contar con la asesoría del comunicólogo organizacional.

Medio: se entiende al medio como el canal por el cual se trasmite la información contenida en el mensaje. En cada estrategia se mencionan los medios organizacionales de comunicación.

Mensaje: es la información concisa para cada estrategia

Actor-receptor: el receptor será el público interno en su mayoría, esto incluye a los más de treinta trabajadores y también a los líderes de la organización no involucrados del todo con el proyecto. En algunos casos se está planteando la presencia del público mixto, éstos son los proveedores y distribuidores.

Estimaciones: Es lo que se pretende lograr al final de haber llevado a la práctica la estrategia. También son aspectos más específicos a los objetivos.

Tiempos: se entiende como los periodos de tiempos considerados para cada estrategia. Dentro de los tiempos se tienen contemplados dos aspectos: el primero es la duración, que se explica por el número de meses que se dejará actuar la estrategia y el segundo es la evaluación en donde se explica cuál será el instrumento a través del cual se realizará el examen de cada estrategia.

Antes de pasar por completo al desglose de las estrategias es importante mencionar que en algunas de ellas se ha incluido al público mixto, en éste se incluyen proveedores y distribuidores. “Chamoy Miguelito” se encuentra interrelacionado con otras organizaciones, algunos son clientes importantes para la empresa y otros le prestan sus servicios y es inevitable tomarlos en cuenta para informales sobre decisiones importantes o cambios organizacionales.

4.2 Estrategias y cronograma

Nombre de la estrategia 1: "Sentemos las bases de nuestra empresa".						
Creación de un Manual de Identidad Organizacional para "Chamoy Miguelito". PARTE DE IDENTIDAD CONCEPTUAL.						
Objetivo (s):						
<ul style="list-style-type: none"> Establecer en un documento formal todos aquellos aspectos concernientes a la identidad conceptual de la organización. 						
Tácticas	Interacción comunicativa				Estimaciones	Tiempos (duración / evaluación)
	Actor - emisor	Medio	Mensaje	Actor- receptor		
Identidad Conceptual. 1. Aclarar y determinar el nombre oficial de la organización para darle formalidad en el manual, en este sentido cambiar de persona física a moral. 2. Entrevista final con los hijos de Felipe Zúñiga en donde se establezca la historia oficial, organigrama, soporte organizacional y proyectos a futuro.	Líder designado de la organización apoyado por el comunicólogo organizacional y el diseñador gráfico.	Reuniones con los líderes de la organización involucrados en el proyecto.	Presentación personal a los líderes basada en la investigación sobre el rediseño y formalización de la identidad organizacional.	Público interno (trabajadores y líderes de la organización) y público mixto.	Tener una base formal de la identidad de Chamoy Miguelito para evitar ambigüedades y confusiones entre el personal de la organización.	En un mes establecer de 4 a 5 sesiones en donde se presenten las propuestas del comunicólogo organizacional y se integren con las de los líderes. A prueba: 3 meses. Evaluación: sondeo al público interno en relación a la identidad conceptual y visual.

Martínez, Diciembre, 2011

Se tiene contemplado que toda la familia Zúñiga directamente involucrada con “Chamoy Miguelito” tenga conocimiento del presente plan de comunicación, inclusive en diversas de las estrategias se contemplan juntas con todos los líderes para dejar sentados aspectos importantes para la empresa en relación a su comunicación interna, sin embargo, también se tiene previsto que no todos los jefes se interesen en el proyecto o no cuenten con el tiempo para hacerlo, por lo cual se deberá contar con un *líder designado*, éste puede apoyarse en el comunicólogo organizacional, si así lo desea, y en algunos casos con el diseñador gráfico si así lo cree pertinente.

Es importante revisar la investigación previa sobre la identidad de la organización, con esta información se podrán establecer aspectos que hasta ahora han sido vagos y confusos. Las diferentes sesiones en un mes con los líderes de la organización tendrán el objetivo de poner en orden toda la información acerca de la identidad.

El Manual de Identidad Organizacional no debe, en ninguna organización, quedarse guardado en las oficinas de los jefes, este es un documento creado no sólo para la formalización de la identidad organizacional, debe ser conocido por todo el público interno a través de los medios de comunicación. Más adelante se establecen cuáles son los propios para “Chamoy Miguelito”.

Nombre de la estrategia 2: “Sentemos las bases de nuestra empresa”.						
Creación de un Manual de Identidad Organizacional para “Chamoy Miguelito”. PARTE DE IDENTIDAD VISUAL.						
Objetivo (s):						
<ul style="list-style-type: none"> Formalizar elementos de carácter visual en un Manual de Identidad Organizacional para evitar ambigüedades y diferencias en las diferentes aplicaciones. 						
Tácticas	Interacción comunicativa				Estimaciones	Tiempos (duración / evaluación)
	Actor - emisor	Medio	Mensaje	Actor- receptor		
Identidad Visual. 1. Formalizar y reglamentar las características del logotipo e imagotipo. 2. Establecer y reglamentar los colores institucionales. 3. Formalizar y establecer las diferentes aplicaciones de los signos identificadores, específicamente en los medios organizacionales de comunicación (moc's) y otros como en uniformes de los empleados y artículos de patrocinio.	Líder designado de la organización apoyado por el comunicólogo organizacional y el diseñador gráfico.	Reuniones con los líderes de la organización involucrados en el proyecto.	Presentación personal a los líderes basada en la investigación sobre el rediseño y formalización de la identidad organizacional.	Público interno (trabajadores y líderes de la organización) y público mixto.	Tener una base formal de la identidad de Chamoy Miguelito para evitar ambigüedades y confusiones entre el personal de la organización.	En un mes establecer de 4 a 5 sesiones en donde se presenten las propuestas del comunicólogo organizacional y se integren con las de los líderes. A prueba: 3 meses. Evaluación: sondeo al público interno en relación a la identidad conceptual y visual.

Martínez, Diciembre, 2011.

En términos prácticos la estrategia 2 es casi idéntica a la número 1, la diferencia es que en la segunda se aborda la Identidad Visual.

Nombre de la estrategia 3: “Conoce a fondo tu empresa”.

Difusión de la Identidad Conceptual e Identidad Visual.

Objetivo (s):

- Dar a conocer aspectos de la Identidad de “Chamoy Miguelito” que son vagos y hasta desconocidos para los integrantes de la organización.

Tácticas	Interacción comunicativa				Estimaciones	Tiempos (duración / evaluación)
	Actor - emisor	Medio	Mensaje	Actor- receptor		
1. Seleccionar la información relevante de toda la identidad que se emitirá. 2. Modificar la información para que sea clara y amena. 3. Diseñar el periódico mural y los carteles.	Líder designado apoyado por un comunicólogo organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Tablero de avisos • Carteles • Dinámicas grupales 	Información de la Identidad de la organización sintetizada.	Público interno (trabajadores y líderes)	Lograr que el público interno conozca, con mayor profundidad, la organización donde labora y así generar un sentido de orgullo de pertenencia.	En un plazo de un mes y con diferentes juntas se sentará toda la información contenida en los mensajes. <ul style="list-style-type: none"> • El tablón de avisos se renovará cada mes. • Cambio mensual de carteles. • Las dinámicas grupales se realizarán cada dos meses. A prueba: 6 meses. Evaluación: bimestral través de un sondeo.

Martínez, Diciembre, 2011

El lenguaje empleado en los mensajes de esta estrategia debe contar con la mayor claridad posible, aunque algunos de los empleados tienen muchos años trabajando en “Chamoy Miguelito”, las ideas que tienen de la empresa son imprecisas, aún más en personas con poco tiempo laborando.

Por lo cual se ha pensado en la posibilidad de manejar, en los medios de comunicación escritos y visuales, como son el tablero de avisos y los carteles, la información en forma de dibujos animados, un personaje que acompañe al público interno en la tarea de conocer su lugar de trabajo; o bien, se puede recurrir a historietas, por ejemplo, para contar la historia de la empresa. La finalidad de esta idea es llamar la atención de los individuos y que los medios de comunicación visuales no se tornen aburridos.

En cuanto a las dinámicas grupales, es imprescindible que se traten como actividades de integración entre los miembros de la empresa, no como exámenes en donde se intimide. A través de este medio de comunicación se permite aclarar dudas en torno a la organización. Al mismo tiempo las actividades en grupo pueden servir como una estrategia de inducción para los nuevos miembros. La persona encargada de llevar a cabo las dinámicas grupales deberá investigar sobre actividades o juegos en donde se lleve a cabo un aprendizaje significativo, es decir, deberán ser dinámicas en donde se integre verdaderamente el equipo de trabajo, de tal forma que se permitan compartir experiencias, anécdotas, propuestas, dudas, entre otras cosas.

Nombre de la estrategia 4: “Tus inquietudes nos interesan, acércate a tus jefes”.						
Minimización de la comunicación no formal (chismes y rumores).						
Objetivo (s):						
<ul style="list-style-type: none"> • Generar un clima laboral más saludable en donde la información acerca de la empresa sea más certera y confiable. 						
Tácticas	Interacción comunicativa				Estimaciones	Tiempos (duración / evaluación)
	Actor - emisor	Medio	Mensaje	Actor- receptor		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Aclarar con los líderes de la organización sobre los chismes y rumores entre el público interno. 2. Establecer cuál es la información que se dará a conocer a los empleados sobre las dificultades a las que se enfrenta Chamoy Miguelito así como sus logros y el cómo se emitirán los mensajes. 	Líder designado.	<ul style="list-style-type: none"> • Juntas. • Reuniones grupales. • Tablero de avisos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mensajes aclarando viejos rumores. • Intercambio de opiniones y dudas de empleados a jefes. • Mensajes de logros y proyectos a futuro. • Mensajes claros y oportunos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Público interno • Público mixto : proveedores y distribuidores (en caso de que éstos tuvieran una inquietud) 	Despejar dudas y reducir la incertidumbre en el público interno.	<p>En un mes establecer dos juntas entre los líderes para aclarar los chismes y establecer cual información se dará a conocer.</p> <p>Se realizará una reunión grupal inicial para aclarar dudas, además se dará paso a un intercambio de opiniones y dudas.</p> <p>Además siempre que se requiera se recurrirá a las reuniones y al tablero de avisos.</p> <p>A prueba: 5 meses. Evaluación: Sondeo bimestral entre el público interno sobre la comunicación informal y formal.</p>

Martínez, Diciembre, 2011

En el capítulo anterior se detectó la incertidumbre que viven los empleados de “Chamoy Miguelito” en relación a los problemas de la empresa y es un hecho su deseo estar más enterados sobre las dificultades de la organización.

Al no contar con medios de comunicación formales, los rumores han representado la fuente de información más inmediata para las personas, por ende se busca emitir mensajes oportunos y claros en donde se reduzcan de manera importante las inquietudes de los miembros de la empresa.

Aunque esta estrategia hace hincapié en el público interno, también se ha abierto al público mixto (proveedores y distribuidores). La interrelación de “Chamoy Miguelito” con otras organizaciones en donde se produzcan los envases, donde se cultive el chabacano o aquellos que distribuyen el producto se ven afectados o beneficiados sobre la situación de la empresa, de esta manera si éstos tienen alguna duda o surge en ellos inseguridad el líder designado puede convocar a una junta con ellos.

Las juntas son más enfocadas en los líderes de la organización, en las reuniones grupales intervienen los trabajadores y jefes. El tablero de avisos puede contener mensajes no sólo informativos, se sugiere que se integren mensajes invitando a trabajar en equipo para lograr una meta, mensajes en donde se hable en plural cuando se haya tenido un éxito o del apoyo que se necesita de los empleados para superar un tropiezo de forma positiva.

Nombre de la estrategia 5: “Sabemos lo importante que eres para la empresa”.						
Fomentar la motivación en los empleados y festejo de los cumpleaños.						
Objetivo (s):						
<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer la integración entre empleados y jefes y entre los empleados mimos. 						
Tácticas	Interacción comunicativa				Estimaciones	Tiempos (duración / evaluación)
	Actor - emisor	Medio	Mensaje	Actor- receptor		
<ol style="list-style-type: none"> Establecer juntas con los directivos para revisar quiénes son los empleados con más tiempo trabajando en la empresa y quiénes tienen mejor desempeño laboral para reconocerles en el tablero de avisos Indagar acerca de los cumpleaños de los empleados y jefes. Establecer pequeñas reuniones para festejar a todos los cumpleaños de un mes. 	Líder designado.	<ul style="list-style-type: none"> Reuniones grupales. Tablero de avisos. 	<ul style="list-style-type: none"> Fotos de los empleados del mes y de las personas con más antigüedad. Fotos y mensajes de felicitación de los cumpleaños del mes. Mensajes de reconocimiento y agradecimiento por parte de los líderes. 	<ul style="list-style-type: none"> Público interno 	<ul style="list-style-type: none"> Lograr que los empleados se sientan reconocidos y contemplados en su trabajo. Cambios positivos en la conducta del personal. 	<p>Establecer juntas mensuales para elegir al empleado del mes, además seleccionar un día para preguntar cumpleaños.</p> <p>A prueba: 6 meses.</p> <p>Evaluación: sondeo bimestral entre el público interno acerca de la motivación y el reconocimiento.</p> <p>Revisión del buzón de quejas y sugerencias.</p>

Martínez, Diciembre, 2011.

Podría parecer poco relevante esta estrategia, pero no es así. Los trabajadores en “Chamoy Miguelito” a lo largo de su historia no han sido reconocidos de una forma constante. En la empresa cada fin de año se realiza una celebración donde la familia Zúñiga otorga obsequios a los empleados, sin embargo, en la encuesta éstos dijeron sentirse no totalmente reconocidos en su trabajo, por lo cual esta estrategia opta por pequeños festejos y reconocimientos con más frecuencia.

Se pretende reconocer el desempeño laboral, la antigüedad en la empresa y festejar los cumpleaños, por lo cual los mensajes deben manejar un lenguaje emotivo y apegado a lo emocional, cabe recordar que la mayoría de los miembros de la organización son mujeres. Incluso las imágenes pueden tener una composición fuera de lo clásico, no se trata de tener fotos tipo credencial, sino fotografías con contenido.

Nombre de la estrategia 6: “Es un orgullo ser parte de “Chamoy Miguelito””.						
Reforzar el sentido de orgullo de pertenencia entre los miembros de “Chamoy Miguelito”.						
Objetivo (s):						
<ul style="list-style-type: none"> • Conseguir que el público interno se sienta aun más orgulloso y seguro de laborar en “Chamoy Miguelito”. 						
Tácticas	Interacción comunicativa				Estimaciones	Tiempos (duración / evaluación)
	Actor - emisor	Medio	Mensaje	Actor- receptor		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Seleccionar la información a emitir. 2. Jerarquizar y estructurar dicha información. 3. Actualizar la información. 	Líder designado con la ayuda opcional del comunicólogo organizacional.	Tablero de avisos.	<ul style="list-style-type: none"> • Informar los logros de la organización. • Avances sobre noticias, resoluciones y proyectos nuevos. • Acentuar la importancia del trabajo de cada uno de los empleados para lograr las metas de la empresa. • Mensajes donde se inspire seguridad. 	Público interno	Lograr seguridad y confianza frente a la competencia.	<p>Los líderes realizarán juntas mensuales para evaluar la información a difundir. Cada mes se renovarán los mensajes en el medio de comunicación estipulado.</p> <p>A prueba: 4 meses.</p> <p>Evaluación: bimestral por medio de un sondeo.</p>

Martínez, Diciembre, 2011.

Debido a los resultados del análisis a los trabajadores sobre qué tan orgullosos se sienten de pertenecer a “Chamoy Miguelito” se sabe que para ellos si es representativa esta parte, sin embargo, también existe la incertidumbre ante asuntos que no han sido aclarados por los líderes de la organización como es el caso de la competencia con la fábrica vecina o bien ante situaciones de tipo nacional como las crisis económicas y que escapan del control de la organización.

Por tal motivo es imprescindible reforzar el sentido de orgullo de pertenencia entre el personal de la empresa con mensajes sobre los logros, resoluciones, noticias sobre nuevos proyectos en donde se destaque la importancia del trabajo de cada uno de los empleados para lograr las metas propuestas. Otro punto no menos valioso es la tranquilidad de los individuos, por ende los mensajes también deben estar encaminados a inspirar seguridad de laborar en “Chamoy Miguelito”.

En el tablero de avisos los mensajes no deben ser rebuscados y se puede recurrir a los dibujos animados.

Nombre de la estrategia 7: "Chamoy Miguelito" se renueva, preparémonos para el cambio".

Reorganizar la distribución de las máquinas y áreas de trabajo en una producción lineal.

Objetivo (s):

Mejorar el clima organizacional apoyándose en los elementos físicos de la empresa.

Tácticas	Interacción comunicativa				Estimaciones	Tiempos (duración / evaluación)
	Actor – emisor	Medio	Mensaje	Actor-receptor		
1. Diseñar y establecer junto con los líderes el orden de las máquinas y áreas de trabajo. 2. Evaluar los cambios.	Líder designado.	<ul style="list-style-type: none"> Reuniones grupales para dar a conocer el nuevo proyecto. Tablero de avisos. 	<ul style="list-style-type: none"> Ventajas de esta nueva organización y forma de operar. Mensajes sobre el cambio en la empresa en beneficio de todos los miembros. 	Público interno	<ul style="list-style-type: none"> Conseguir una producción de manera más ordenada y eficiente de lo que es actualmente. Contar con instalaciones más cómodas para los trabajadores y mejorar el clima laboral. 	Se comenzará a preparar al público interno 4 meses antes del cambio a través del tablero de avisos. Además cuando se tenga ya el rediseño del área laboral se realizarán reuniones grupales para captar impresiones y resolver dudas. A prueba: 6 meses. Evaluación: bimestral sondeo entre los empleados y uso del buzón de quejas y sugerencias.

Martínez, Diciembre, 2011

Esta es quizá una de las estrategias de este plan de comunicación más ambiciosa porque no sólo lleva consigo una planeación a consciencia y un gasto económico, también implica prepara a los trabajadores con respecto a los nuevos cambios en la empresa.

En las reuniones grupales el líder dará a conocer la noticia, los mensajes se enfocarán en las ventajas de esta nueva forma de operación, en estas reuniones se deberá incitar al diálogo con los empleados y resolver inquietudes de los mismos. En el tablero de avisos se emitirán mensajes recordatorios, además en este se pueden incluir imágenes diseñadas por computadora donde muestre el nuevo orden de las máquinas y áreas de trabajo.

Poco después del cambio las reuniones grupales son el medio ideal para captar impresiones y que las personas se sientan escuchadas. Dentro de la evaluación se ha uso del buzón de quejas y sugerencias, los empleados que no se sientan seguros de hablar en las reuniones podrán hacerlo de forma confidencial a través de este medio.

Nombre de la estrategia 8: "Acércate a <i>Miguelito</i> Zúñiga"						
Posicionar a Miguel Zúñiga como líder entre los miembros de "Chamoy Miguelito".						
Objetivo (s): Integrar a Miguel Zúñiga como uno de los personajes clave en la cultura de la organización.						
Tácticas	Interacción comunicativa					Tiempos (duración / evaluación)
	Actor – emisor	Medio	Mensaje	Actor- receptor	Estimaciones	
1. Establecer con Miguel Zúñiga de que forma se integrará o se acercará al público interno. 2. Seleccionar cuáles serán los mensajes emitidos por Miguel Zúñiga para incorporarse.	Líder designado.	<ul style="list-style-type: none"> Reuniones grupales. Tablero de avisos. 	<ul style="list-style-type: none"> Mensajes del porque la empresa se llama "Chamoy Miguelito". Imagen de amigo para Miguel Zúñiga. Mensajes donde se enfatice que los empleados pueden acercarse a él. 	Público interno	Alcanzar que el público interno tenga presente a Miguel Zúñiga como líder.	Se fijará una junta para aclarar las tácticas. Cada mes se emitirá un mensaje en el tablero. A prueba: 6 meses. Evaluación: bimestral con un sondeo entre los empleados.

Martínez, Diciembre, 2011

Hasta ahora Miguel se ha manejado como un líder enfocado en asuntos de oficina, sus tareas se encuentran relacionadas a pedidos, atender distribuidores, recibir clientes y en general actividades de Relaciones Públicas. Los trabajadores saben que es uno de los hermanos Zúñiga, pero no lo reconocen como una figura de autoridad y mucho menos como un líder con el cual pueden tener algún contacto, de alguna manera es empezar desde cero.

El líder más capacitado para llevar a cabo las estrategias es Miguel Zúñiga, es el quién ha proporcionado la información sobre la empresa y quién más se ha visto involucrado con el proyecto, de todas formas son los hermanos Zúñiga quiénes elegirán al emisor.

Si Miguel Zúñiga resulta ser el líder designado tiene a su favor la interacción con el público interno debido a medios de comunicación como las reuniones grupales, gracias a la comunicación cara a cara puede lograr una imagen más paternalista y propiciar que los empleados recurran a él.

El tablero de avisos tendrá la función más específica de informar porque la empresa lleva el nombre de "Miguel" en diminutivo, esto también se puede incluir en la historia de la organización, se pueden agregar imágenes como fotografías de bebé de Miguel Zúñiga junto a su padre.

Nombre de la estrategia 9: “Te escuchamos y te informarnos”

Implantación de medios de comunicación formales

Objetivo (s):

- Establecer medios de comunicación organizacionales escritos y visuales para la difusión de noticias y retroalimentación entre el público interno.
- Mejora de la integración de los empleados, del clima laboral y refuerzo del sentido de orgullo de pertenencia.
- Contar con un medio de comunicación de carácter confidencial.

Tácticas	Interacción comunicativa				Estimaciones	Tiempos (duración / evaluación)
	Actor -emisor	Medio	Mensaje	Actor- receptor		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Seleccionar la información a emitir. 2. Diseñar y estructurar la información. 3. Actualizar la información de acuerdo a los tiempos de cada estrategia o cuando sea conveniente. 4. Evaluar. 	Líder designado con apoyo opcional del comunicólogo organizacional y del diseñador gráfico.	<ul style="list-style-type: none"> • Tablero de avisos. • Buzón de quejas y sugerencias. • Carteles 	<ul style="list-style-type: none"> • Mensajes acerca de la Identidad de “Chamoy Miguelito”. • Mensajes relacionados con celebraciones, cumpleaños y reconocimientos. • Mensajes sobre retos, expectativas, proyectos y metas. • Mensajes con noticias relevantes y de interés para los miembros. 	Público interno	<ul style="list-style-type: none"> • Se pretende reducir el uso de canales de comunicación informales. • Integrar a los empleados a la cultura de “Chamoy Miguelito” y mantener una retroalimentación con los trabajadores. 	<p>Cada mes los directivos se reunirán para seleccionar y diseñar la información.</p> <p>Se dará seguimiento a los medios de comunicación de acuerdo a los tiempos establecidos en las estrategias.</p> <p>El buzón de quejas y sugerencias se revisará mensualmente.</p> <p>A prueba: 9 meses.</p> <p>Evaluación: Sondeo trimestral acerca de las perspectivas y satisfacción de los medios de comunicación.</p>

Martínez, Diciembre, 2011.

En “Chamoy Miguelito” la tarea de establecer medios de comunicación formales es una tarea de carácter urgente, si bien es cierto que la organización se ha manejado por más de treinta años sin ellos, se ha revisado sobre su relevancia y la falta que hacen en la organización.

En el soporte organizacional actual de la empresa se habla sobre la importancia de los empleados, sin embargo, en los trabajadores se vive muchas veces un ambiente de incertidumbre y preocupación sobre la situación de Chamoy Miguelito y el cómo afectará su empleo.

En los medios de comunicación propuestos se busca, como uno de los puntos fundamentales, mantener informadas a las personas y reducir los rumores, los mensajes deben ser claros, oportunos, amenos y alentadores. Se trata de lograr una integración entre el público interno, la mejora del clima organizacional y la motivación, sin olvidar el refuerzo al sentido de orgullo de pertenencia que toda organización debe cuidar.

Se ha sugerido en anteriores estrategias el uso de medios de comunicación como las juntas y las reuniones grupales, en el cuadro anterior no se han mencionado porque no son de carácter escrito. Actualmente en “Chamoy Miguelito” se recurre a las juntas como medio de comunicación, éstas son breves y los líderes de la organización emiten mensajes cortos hacia los trabajadores en relación a algún pedido por ejemplo. En este plan de comunicación se pretende que las juntas sean entre directivos y en las reuniones grupales se incorpore el resto del público interno, los mensajes orales en estos medios de comunicación deben tener las características de los mensajes escritos.

El buzón de quejas y sugerencias se sugiere como un medio de retroalimentación entre trabajadores y líderes de la organización y también se considera como un medio confidencial, en las reuniones grupales el líder designado deberá incitar a las personas a dar sus puntos de vista, a dialogar y dar paso a resolver dudas, esto por supuesto en un principio puede resultar complicado, es por esta razón por la cual se implantará el buzón como un primer acercamiento.

Nombre de la estrategia10: “ Todo el año con “Chamoy Miguelito””

Creación de un medio impreso en donde se integre la información sintetizada del tablero de avisos y carteles y que público interno y mixto puedan llevarse a su casa o negocios.

Objetivo (s):

- Conseguir que la nueva imagen de “Chamoy Miguelito” se tenga presente por las personas fuera de los límites de la empresa.

Tácticas	Interacción comunicativa				Estimaciones	Tiempos (duración / evaluación)
	Actor -emisor	Medio	Mensaje	Actor- receptor		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Seleccionar la información. 2. Diseñar y estructurar la información. 3. Mandar a hacer los candelarios con los signos de identificación de la empresa. 	Líder designado con apoyo opcional del comunicólogo organizacional y del diseñador gráfico.	Calendario 2013	<ul style="list-style-type: none"> • Mensajes de la Identidad organizacional. • Fechas conmemorativas • Mensajes reforzando el sentido de orgullo de pertenencia. • Difusión de medios de comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Público interno. • Público mixto (clientes , proveedores y distribuidores) 	Reforzar todos los mensajes de las estrategias de este plan de comunicación.	<p>Junta con los directivos para llevar a cabo las tácticas.</p> <p>El calendario debe estar listo en diciembre del 2012.</p> <p>A prueba: 6 meses.</p> <p>Evaluación: Sondeo entre el público interno.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La estrategia se puede repetir año con año.

Martínez, Diciembre, 2011.

Se ha propuesto la estrategia anterior como un punto de refuerzo para este plan de comunicación, la información que se planea emitir en el calendario 2013 será la misma o al menos muy similar a la de los medios de comunicación impresos propuestos con anterioridad. Se pretende contar con un medio que traspase las fronteras físicas de la organización, es decir, que pueda ser colocado en las casas de los empleados o en las oficinas de proveedores y distribuidores, esto permitirá tener presentes los cambios próximos en la empresa.

Además se deberán integrar mensajes en cuanto a la motivación, el sentido de orgullo de pertenencia, la identidad organizacional, fechas conmemorativas, entre otros, en apoyo a los mensajes descritos en anteriores estrategias. Es importante mencionar que en el calendario deben estar integrados los cambios en relación a la identidad visual descritos en el Manual de Identidad.

Se ha contemplado como receptor al público mixto porque es un grupo el cual no debe estar descuidado por parte de la empresa, debe contar siempre con una buena relación y el uso de artículos promocionales (como en otras ocasiones “Chamoy Miguelito” ha usado) representan una atención para con ellos.

Nombre de la estrategia 11: “ Todos juntos por nuestra marca”

Resolver el problema jurídico en contra de Fábrica de Dulces Charly y manteniendo al público interno informado.

Objetivo (s):

- Lograr que la organización sea la única que pueda llevar la marca “Miguelito” en los productos.

Tácticas	Interacción comunicativa				Estimaciones	Tiempos (duración / evaluación)
	Actor -emisor	Medio	Mensaje	Actor- receptor		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Convocar a juntas entre los líderes para organizarse sobre el tema. 2. Establecer sesiones con los abogados para revisar los avances. 3. Seleccionar cuál será la información a transmitir. 4. Evaluar. 	Líder designado.	<ul style="list-style-type: none"> • Juntas • Reuniones grupales • Tablero de avisos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mensajes informativos honestos, tranquilizadores y oportunos sobre el caso. • Avances acerca del tema. 	<ul style="list-style-type: none"> • Público interno. • Público mixto (si fuera necesario) 	<ul style="list-style-type: none"> • Se pretende que con la resolución de este conflicto la empresa logre un mayor desarrollo y supere algunos obstáculos producto de esta pugna. • El público interno tendrá mayor confianza y seguridad en cuanto a su trabajo. 	<p>Se realizarán juntas cada mes o cuando sea necesario entre directivos para resolver sobre el tema.</p> <p>Una reunión grupal inicial para la resolución de dudas y dar información. Mensajes en el tablero renovados mensualmente.</p> <p>A prueba: 6 meses.</p> <p>Evaluación: Sondeo bimestral entre el público interno y uso del buzón de quejas y sugerencias.</p>

Martínez, Diciembre, 2011.

Uno de los problemas más importantes por resolver por parte de “Chamoy Miguelito” es la disputa legal en contra de Dulces Charly, este es un asunto al cual se le tiene que dar prioridad porque no permite un desarrollo pleno de la empresa. En entrevista con Miguel Zúñiga plasmada en el capítulo anterior el líder de la organización mencionó que no se ha pensado en invertir en publicidad a corto plazo porque si les beneficia a ellos también se ve favorecida la empresa vecina.

Chamoy Miguelito también se ve afectada en sus ventas gracias a la competencia desleal, en ocasiones Fábrica de Dulces Charly se ha puesto en contacto con clientes de “Chamoy Miguelito” y les ha ofrecido precios menores en el producto.

Además, es claro que la competencia se ha preocupado por puntos clave de comunicación, muestra de ello es la creación de una página web en donde se expone la historia de la organización y otros aspectos de la identidad; en sus productos se observan leyendas como “Miguelito, el original” y en su fachada en últimas fechas se expone una manta en donde se hace alusión a su aniversario.

El asunto por supuesto no se ha quedado guardado en las oficinas de Chamoy Miguelito, los empleados se han enterado de este caso gracias a la comunicación no formal, por lo cual la información es vaga y confusa, lo cual ha generado temor e incertidumbre en relación a su trabajo.

Con esta estrategia se pretende abrir el tema con los miembros de la organización, los mensajes deben ser sinceros pero al mismo tiempo con un tono tranquilizador para infundir confianza, además para evitar chismes y rumores tendrán que ser emitidos puntualmente.

Se contempla al público mixto como receptor si es que algún proveedor o distribuidor tienen alguna inquietud acerca del tema, de la misma forma el líder designado informará con tranquilidad y honestidad sobre el tema dando confianza y apertura al público mixto.

Cronograma general de estrategias 2012-2013										
ESTRATEGIAS	NOVIEMBRE 12	DICIEMBRE 12	ENERO 13	FEBRERO 13	MARZO 13	ABRIL 13	MAYO 13	JUNIO 13	JULIO 13	AGOSTO 13
Estrategias 1 y 2 Creación de Manual de Identidad.	Sesiones con propuestas				Sondeo y evaluación					
	Juntas				Sondeo		Sondeo	Evaluación		
Estrategia 3 Difusión de la Identidad.	Juntas				Sondeo		Sondeo	Evaluación		
	Junta	Reunión grupal			Sondeo		Evaluación			
Estrategia 4 Minimización chismes/ rumores	Junta				Sondeo		Evaluación			
	Reunión grupal				Sondeo		Evaluación			
Estrategia 5 Fomentar motivación y cumpleaños					Sondeo		Sondeo	Evaluación		
Estrategia 6 Reforzar el SOP					Sondeo		Evaluación			
					Sondeo		Evaluación			
Estrategia 7 Distribución y reorganización áreas de trabajo					Sondeo		Sondeo	Evaluación		
					Sondeo		Sondeo	Evaluación		
Estrategia 8 Posicionamiento de Miguel Zúñiga					Sondeo		Sondeo	Evaluación		
	Junta				Sondeo		Sondeo	Evaluación		
Estrategia 9 Implantación medios de comunicación formales	Seleccionar/ diseñar información			Sondeo	Seleccionar/ diseñar información	Seleccionar/ diseñar información	Sondeo	Seleccionar/ diseñar información	Seleccionar/ diseñar información	Evaluación
	Seleccionar/ diseñar información			Seleccionar/ diseñar información						
Estrategia 10 Creación de un medio impreso externo: calendario								Sondeo y evaluación.		
	Junta							Sondeo y evaluación.		
Estrategia 11 Resolución de problema jurídico								Evaluación		
	Reunión Grupal				Sondeo		Sondeo	Evaluación		

Con el cronograma de las estrategias se da por terminado el capítulo 4 de este trabajo de investigación, para llegar a este punto se tuvo como primer paso conocer la organización de estudio en todos los sentidos desde su pasado y su presente, su forma de operación y por supuesto como se establecía su comunicación interna.

La comunicación organizacional es uno de los principales factores para el éxito de una organización, no en vano, grandes corporativos a nivel nacional e internacional cuentan con un área específica de comunicación interna y se preocupan de su imagen tanto externa como interna.

El presente plan de comunicación pretende, en primer lugar, sentar bases, en “Chamoy Miguelito” existe una gran carencia de plataformas donde se sustenten las redes de comunicación; en segundo lugar, la estrategia se centra reducir los canales de comunicación informales para dar paso a la comunicación más efectiva para la empresa y en tercer lugar, se intenta dar un impulso al activo más importante para cualquier organización: su público interno, se busca fomentar la motivación de los empleados y el sentido de orgullo para con la organización.

CONCLUSIONES

Actualmente se sabe que la comunicación en todos sus niveles es esencial en la vida de la sociedad, sin ella el ser humano no pudo haber subsistido a lo largo de toda su historia en este mundo. La comunicación funciona como una necesidad cultural porque cohesiona y mantiene los vínculos entre individuos.

Las organizaciones de hoy recurren con más frecuencia a la comunicación organizacional, porque ésta se centra en el establecimiento y regulación de mensajes, canales y flujos de información con el objetivo de dirigir la conducta de los miembros de la organización hacia metas y propósitos organizacionales. Asimismo se debe buscar contar con una imagen aceptada y controlada en el público interno para conseguir generar en las personas el sentido de orgullo de pertenencia.

“Chamoy Miguelito” como toda organización es un ente vivo en donde se manifiestan atributos, particularidades y personalidad propia y también, como en la vida de un ser humano, la empresa ha sabido sortear los tiempos de crisis y las adversidades como parte de su vida.

Estén formalizados o no, toda organización tiene objetivos que cumplir, por lo tanto la comunicación organizacional se mantiene como uno de los medios para el logro de metas y propósitos comunes. En esta investigación se proponen estrategias de comunicación adecuadas para los problemas más relevantes de la empresa, las propuestas no fueron hechas arbitrariamente, se basaron en un diagnóstico integral de “Chamoy Miguelito” en donde se ha revisado su pasado, presente y alcances futuros.

El Capítulo 1 es meramente un apartado teórico en donde se explicaron todos los conceptos clave para el resto de la investigación, se desglosó desde lo más general hasta lo particular de los elementos de la comunicación organizacional. La segunda parte se centró en la metodología a seguir para llevar a cabo el análisis, asimismo se reunieron las herramientas de investigación y se estableció el cómo poder realizar un diagnóstico.

Para el Capítulo 2 se realizó una mera descripción de “Chamoy Miguelito”, se necesitaba saber en qué condiciones reales se encontraba el objeto de estudio, esto representaba un punto de partida para los siguientes capítulos porque no se puede proponer soluciones sin antes desnudar la organización.

El vaciado de información y la aplicación de las herramientas de investigación se concentraron en el Capítulo 3, se recurrió a la entrevista y a la encuesta (ésta dentro del análisis estadístico) para poder recoger todos los datos entre directivos y miembros de la empresa. También se desglosó un análisis FODA y un análisis descriptivo obteniendo un diagnóstico integral.

En el Capítulo 4 se rescató toda la investigación y se entregó el producto final de ésta, las propuestas fueron englobadas en el Plan Estratégico de Comunicación Interna, todas las estrategias fueron presentadas en cuadros para su mejor comprensión.

Dentro de una investigación un punto vital es la hipótesis, su importancia radica en que es una guía para el investigador acerca de los pasos a seguir y los posibles procedimientos por llevarse a cabo. En este caso se retoma la hipótesis expuesta en la introducción para poder desglosar los siguientes párrafos y dar un porqué del Plan Estratégico de Comunicación Interna. La hipótesis manejada fue la siguiente:

Un plan estratégico de comunicación al interior de la organización mediante un análisis de la cultura organizacional de “Chamoy Miguelito” permitiría implantar una campaña de Identidad Corporativa que refuerce el sentido de orgullo de pertenencia entre los miembros de la misma con éxito.

Se planteó realizar un análisis de la cultura organizacional de la empresa para derivar en una campaña interna de Identidad Corporativa en donde se diera a conocer la Identidad Conceptual y Visual con el fin de reforzar el sentido de orgullo de pertenencia en los trabajadores.

Como ya se ha visto en el último capítulo de la investigación se derivó en un Plan Estratégico de Comunicación Interna con una serie de estrategias y se abandonó la idea de realizar la una campaña interna de Identidad Corporativa.

Si bien es cierto que “Chamoy Miguelito” debe atender la parte de su identidad tanto en el discurso como en lo visual, una campaña no es suficiente para poder abarcar todas las problemáticas detectadas mediante la encuesta y los análisis realizados. La campaña hubiera tratado de exponer con claridad toda esa información ambigua y hasta desconocida de la identidad de la empresa, pero nada más.

Por ejemplo, durante la investigación se encontró la presencia de tensión y falta de integración en los empleados por falta de información acerca de los asuntos de “Chamoy Miguelito”, esta problemática está relacionada con la falta de medios de comunicación formales al interior de la organización. Sin duda una campaña de identidad no sería suficiente para resolver este aspecto.

También se buscaba mejorar el clima organizacional, aumentar y reforzar los incentivos (motivación), reposicionar el liderazgo, entre otras cosas, elementos que escapan a los alcances de una campaña de Identidad Corporativa. Sin embargo, en la propuesta del Plan Estratégico de Comunicación Interna con el nombre “Conoce y acércate a tu empresa” no se abandona la idea de reforzar el sentido de orgullo de pertenencia.

El objetivo general de la investigación fue: *Diseñar un plan estratégico de comunicación con el fin de realizar una campaña de Identidad Corporativa y sentido de orgullo de pertenencia entre los miembros de “Chamoy Miguelito” a través de un análisis de cultura organizacional.*

Por lo tanto la hipótesis no se comprobó pues el resultado final no derivó en una campaña de Identidad Corporativa, sino más bien se centró sólo en el análisis de la cultura de “Chamoy Miguelito” dando como resultado un Plan Estratégico de Comunicación Interna en donde se busca re- conocer de nuevo a la empresa y generar un acercamiento y apego a ella.

De la misma forma el objetivo no se cumplió porque la finalidad fue establecer una campaña de Identidad Corporativa, la cual era insuficiente para ayudar a resolver las problemáticas de la organización.

Durante la investigación se encontró que las necesidades de “Chamoy Miguelito” van más allá de centrarse solamente en la parte de la difusión de la

identidad, en relación a ésta se debe también unificar y formalizar en congruencia con la empresa. Como ya se ha revisado existe confusión, desconocimiento y ambigüedades en todos los miembros de la empresa, tanto de líderes de la organización como de empleados, por ello una de las estrategias está enfocada en la creación de un Manual de Identidad.

Sin duda una gran carencia en la organización es la referente con los medios de comunicación interna. Al no contar con medios en donde se difunda información clara y que permitan la retroalimentación se han agudizado algunas de las problemáticas y reforzado, como única forma de comunicación, el “radiopasillo”.

De este modo el fruto de la investigación es proponer soluciones establecidas en estrategias y todas éstas contenidas en un Plan Estratégico de Comunicación Interna. El plan propuesto lleva el nombre de: “Conoce y acércate a Chamoy Miguelito”, se busca un acercamiento integral de todos los trabajadores e incluso de algunos directivos de la organización (hermanos Zúñiga) porque algunos de ellos se han notado desinteresados y ajenos a esta problemática.

En conjunto el Plan Estratégico de Comunicación Interna busca redefinir, unificar y formalizar los elementos de la Identidad Corporativa para después difundirlos, al mismo tiempo para su transmisión se busca implantar medios de comunicación sencillos y apegados a los integrantes de la empresa. Los medios de comunicación serán el vehículo de mensajes claros y atractivos para mejorar la motivación, conseguir una imagen bien posicionada y enaltecer el sentimiento de pertenencia.

La evaluación de las estrategias del plan de comunicación no estarán alejadas del rigor científico, cada cierto periodo de tiempo se llevarán a cabo sondeos para indagar cómo está funcionando la estrategia. Es forzoso revisar constantemente el buzón de quejas y sugerencias pues se considera un medio de retroalimentación confidencial.

Como reflexión final: en un nivel personal el término de esta investigación me ha permitido enlazar los conocimientos adquiridos durante la carrera universitaria de Ciencias de la Comunicación con un caso práctico.

Sin duda lo más arduo es el cambio de mentalidad, dejar de ver a una organización sólo como una fábrica, sólo como un centro de trabajo. Al final del día los únicos que dan luz verde para la implantación de propuestas son los líderes de la organización. El comunicólogo organizacional debe saber que en estos tiempos muchas pequeñas y medianas organizaciones no los consideran necesarios y más aún, desconocen cuál es su labor y utilidad.

Por esta razón me siento satisfecha con este trabajo de tesis, me ha permitido vincularme en el campo profesional y laboral en un primer acercamiento con las organizaciones que hoy en día conforman los centros de empleo en nuestro país, sin embargo, no se debe olvidar que el camino aún no está del todo marcado en el campo de la comunicación organizacional.

Fuentes Consultadas

Alcántara Martínez Metzli Arendi, *Propuesta de una guía de diagnóstico de comunicación organizacional*, México, UNAM, 2003.

Alonso Rodrigo, *La imagen de marca*, Madrid, Acento Gráfico.

ÁlvarezHéctor Felipe, *Fundamentos de dirección estratégica*, Argentina, Ediciones Eudecor, 2000, 240 pp.

Bartoli Annie, *Comunicación y organización*, España, Editorial Paidós, 1992, 221 pp.

Blumer Herbert, *El interaccionismo simbólico: perspectiva y método*, España, Hora, 1982, 160 pp.

Brunet Luc, *El clima de trabajo en las organizaciones*, México, Trillas, 1992.

Cantú Delgado Humberto, *Desarrollo de una cultura de calidad*, México, McGraw-Hill, 2007, 467 pp.

Castro Ixchel; Moreno Luz Zareth, *El modelo comunicativo, Teóricos y teorías relevantes*, Trillas, México, 2006, 176 pp.

Chiavenato Adalberto, *Comportamiento organizacional*, México, Thomson, 2004.

Costa Joan, *Identidad corporativa*, México, Trillas, 2006.

Costa Joan, *Imagen Corporativa en el siglo XXI*, Argentina, La Crujía ediciones, 2003.

Dave Arnott, *El culto a la empresa*, Argentina, Paidós, 2002.

Desarrollo de la cultura de su empresa, México, Panorama, 1998. 239 pp.

Dessler Gary, *Organización y administración. Enfoque situacional*, México, Prentice Hall Hispanoamericana, 1979.

Diccionario enciclopédico, Colombia, Océano, 1990.

Eyssautier de la MoraMaurice, *Metodología de la investigación. Desarrollo de la inteligencia*, Colombia, ECAFSA, 2003, 316 pp.

Fernández Collado Carlos, *La comunicación en las organizaciones*, México, Trillas, 2003.

Fernández Collado Carlos, *La comunicación humana*, s/editor, s/lugar de edición, s/año de edición.

Gallardo Cano Alejandro, *Curso de teorías de la comunicación*, México, Editorial Cromocolor, 1998, 169 pp.

Gaytán Mora Juana; Piñuel José, *Técnicas de investigación de comunicación social*, España, Síntesis, 1998.

Grunig James E.; Hunt Todd , *Dirección de relaciones públicas*, s/lugar de edición, s/ editorial, s/ año de edición.

Harmon M. Michael; Mayer T. Richard, *Teoría de la organización para la administración pública*, México, Fondo de Cultura Económica, 1999, 505 pp.

Hernández y Rodríguez Sergio; Pulido Martínez Alejandro, Visión de negocios en tu empresa, México, Gasca- SICCO, 2003.

Ind Nicholas, *La imagen corporativa*, España, Ediciones Diaz de Santos, 1992.

Lessew Ronnie, *Gestión de la cultura corporativa*, España, Editorial Diaz de Santos, 1992.

Martínez Chávez Víctor Manuel, *Teoría y práctica del diagnóstico administrativo*, Trillas, México, 1989.

Olins Wally, *Identidad corporativa. Proyección en el diseño de la estrategia comercial*, España, Celeste Ediciones, 1989.

Prieto Herrera Jorge Eliécer, *Gestión estratégica organizacional*, Colombia, ECOE Ediciones, 2008, 232 pp.

Robbins Stephen, *Comportamiento organizacional*, México, Prentice Hal, 1999, 675 pp.

Rodríguez Mansilla Darío, *Diagnóstico organizacional*, México, Alfaomega y Ediciones Universidad Católica de Chile 1999.

Ruiz Olabuenaga José Ignacio, *Sociología de las organizaciones*, Universidad de Deusto, España, 2002.

Saloner Garth; Shepard Andrea; Podolny Joel M., *Administración estratégica*, México, Editorial Limusa, 2005, 441 pp.

Sanz de la Tejada Luis Ángel, *Integración de la identidad y la imagen de la empresa*, Madrid, Editorial ESIC.

Scheinsohn Daniel, *Comunicación estratégica*, s/ lugar de edición, Ediciones Granica, 134 pp.

Scheinsohn Daniel, *Más allá de la Imagen corporativa. Como crear valor a través de la comunicación estratégica*, Buenos Aires, Macchi, 2000.

Serna Gómez Humberto, *Mercadeo Interno, estrategia para diferenciar la cultura empresarial*, Colombia, 3R Editores 2000.

Siliceo Alfonso; Casares David; Gonzáles José Luis, *Liderazgo, valores y cultura*, México, Mc Graw Hill, 1999.

Villafañe Justo, *Imagen Positiva. La gestión estratégica de la imagen de las empresas*, Madrid, Pirámide.

West Richard; Turner Lynn, *Teoría de la comunicación. Análisis y aplicación*, España, McGraw- Hill, 2004, 529 pp.

Xifra Jordi, *Lobbying Cómo influir eficazmente en las decisiones de las instituciones públicas*, España, Gestión, 2000, 1998.

Xifra Jordi, *Planificación estratégica de las relaciones públicas*, España, Paidós, 2005.

Tesis

Cuevas Vega Ivonne, *Imagen corporativa: algunas consideraciones, resultado de una experiencia profesional*, México, UNAM, 2005.

Gordillo Cázares Carina Aglaé; Becerril Manzano Elsi Saidé, *Plan de comunicación interna para los centros de educación ambiental*, México, UNAM, 2011.

Mújica Guarneros María de la Paz, *La conducta corporativa como estrategia en la comunicación organizacional para fortalecer la imagen corporativa. Caso de estudio: Centro Psicopedagógico Dolores Correa Zapata*, México, UNAM, 2010.

Sánchez Arriaga Marisol, *Estrategia en comunicación interna Centro de Salud Emiliano Zapata del Instituto de Salud del Estado de México (ISEM)*, México, UNAM, 2006, 215 pp.

Toral Cartas Adiel, *Estrategia de comunicación para promover los servicios que ofrece una dependencia pública: el caso del Centro de Educación Continua Unidad Allende*, México, UNAM, 2006.

Cybergrafía

Autor: Guadalupe González. Título de consulta: *De que está hecho el chamoy y que produce en el organismo*. Año: 26 Marzo 2012. http://prezi.com/_splxveqzaa5/de-que-esta-hecho-el-chamoy-y-que-produce-en-el-organismo/ 22 Abril 2012, 7:56 PM.

S/autor. Título de consulta: *Umeboshi, alimento de otras culturas*. S/ año de publicación. <http://www.alimentacionsana.com.ar/informaciones/novedades/umebo-shi.htm> 23 Julio 2012, 1:35 AM.

Autor: Emilio Sacristán Roy. Título de consulta: *Las privatizaciones en México*. Año: 9 Agosto 2006. <http://www.ejournal.unam.mx/ecu/ecunam9/ecunam0904.pdf>. 15 Noviembre 2009, 8:14 PM.

http://mapas.guiaroji.com.mx/ubicacion.php?gv_mapa=1&gv_calle=TOTONACAS&gv_colonia=AJUSCO&gv_delegacion=COYOACAN&gv_cp=4300&gv_x=483033.743396331&gv_y=2136114.98547614 . 22 Abril 2012, 8:43 PM

Título de consulta: *¿Soy persona física o persona moral?* Año: 9 Septiembre 2009. <http://www.sat.gob.mx>, 8 Diciembre 2009, 10:37 AM.

Entrevistas

27 de abril del 2008. Entrevista a Miguel Zúñiga. Durante el octavo semestre de la especialidad de Comunicación Organizacional. Asignatura: Taller de Planeación. Profesor: Carlos Ávila Toscano.

15 de abril del 2009. Entrevista a Miguel Zúñiga.

16 noviembre del 2009. Entrevista a Felipe Zúñiga.

Otros documentos de “Chamoy Miguelito”

Organigrama

Reglamento

Hoja membretada

Hoja para levantar pedidos

Factura

Tarjeta de presentación

Cartel