



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**



---

**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES**

**CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

**Plan de Comunicación para la  
Clínica de Especialidades Médicas CTM Virchow S.C.**

**TESIS**

Que para obtener el título de

**Licenciadas en Ciencias de la Comunicación**

Especialidad Comunicación Organizacional

**Presentan:**

Gaytán Jiménez Flor Judith

Santamaría Álvarez Nidia Itzel

Asesor: Maestro Efraín Pérez Espino

México, 2015



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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



## AGRADECIMIENTOS

Gracias Papi y Omi, gracias por siempre estar ahí apoyándome y dándome más de lo que necesito, por brindarme su apoyo constante y por todos aquellos sacrificios que hacen para darme siempre lo mejor. Y aunque no lo digo mucho, quiero que sepan que los amo con todo mi corazón, y que tanto ustedes como mis hermanas, Grecia y Lu son de las razones más importantes que tengo para continuar creciendo personal y profesionalmente.

A Gi por siempre estar incondicionalmente, a Tato por ver la vida de otra manera y enseñarnos a ver más allá, a Karen porque aun siendo más pequeña me enseñas que debo darme tiempo para todo y todos, a Grecia por sus ocurrencias y locuras que hacen mi vida más alegre y a Lu por ser otra mamá para mí y escucharme siempre.

A Ernesto por apoyarme siempre y presionar hasta conseguirlo, gracias por tus insistencias, tu ayuda, tus regaños, tus enojos, por ser un gran compañero de aventuras y estar ahí siempre.

A ti Nidis, gracias por compartir esta experiencia conmigo, sin duda creo que aprendimos mucho; y adivina qué... lo hicimos!!

Finalmente quiero agradecer a Efra por la paciencia y el apoyo brindando, por sus sabias palabras y esas formas tan tuyas de enseñarnos, que realmente son únicas y sin las cuales nada de esto hubiera sido posible.

Flor

## AGRADECIMIENTOS

Gracias a la vida por la mayor de las bendiciones: mis padres Amparo y Rafael, mis pilares, mi motor. Cada uno de mis logros ha sido gracias a ustedes, a su amor y apoyo incondicional. Gracias por el esfuerzo, los regaños, los años de comprensión y paciencia ¡GRACIAS POR TODO LO QUE SOY! Por mi hermana, mi cómplice y compañera de aventuras de la infancia que, muy a nuestra manera, sabe que la quiero.

A Luisa y Ascensión por la hermosa familia que formaron, sin sus años de dedicación y esfuerzo esta historia no habría sido posible, gracias por darme una gran mamá y los mejores tíos quienes, con su ejemplo de esfuerzo y perseverancia, me inspiran día con día; así espero influir de alguna forma en mis queridos primos. A Eulalia por su cariño y el ahínco para salir adelante, gracias por darme al mejor papá.

Gracias a mis hermanas de vida: Berenice, Karla y Rosa, por aquellos años en “nuestro pilar”, por compartir su historia conmigo, los éxitos, los fracasos, las locuras, las lágrimas, los consejos, los abrazos, las risas sin parar, el sarcasmo y por todo lo que nos falta por vivir juntas. Gracias a Levi y Yesme por seguir en mi vida, sé que siempre cuento con ustedes.

A todos los que han formado parte de este viaje, por los que siguen y los que ya no están, pues son pieza importante de la persona que hoy soy, gracias por el cariño, el apoyo, las lecciones y los fracasos, “nadie se cruza en tu camino por casualidad...”

Gracias Floo por tu amistad, por compartir este ciclo conmigo, por tu cariño y paciencia, después de todo ¡LO LOGRAMOS! Gracias a todos los que nos apoyaron en el camino.

Y gracias a Efraín, ese que ha “sido vil, literalmente vil, vil en el sentido mezquino e infame de la vileza”, con profundo cariño y respeto por ser mi *sensei*, mi padre académico, por cada una de tus palabras, consejos, regaños y enseñanzas, por ser pieza clave de mi desarrollo personal y profesional. Gracias a ti ¡he pagado mi deuda a la sociedad!

¡A TODOS GRACIAS!

**Nidia**

*“Da igual. Prueba otra vez. Fracasa otra vez. Fracasa mejor.”* Samuel Beckett



# ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	9
CAPÍTULO 1 .....	14
1. EL PROCESO DE COMUNICACIÓN.....	15
1.1 DEFINICIONES .....	15
1.1.1 ELEMENTOS DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN .....	16
1.2 MODELOS DE COMUNICACIÓN .....	20
1.2.1 MODELO DE HAROLD D. LASSWELL.....	20
1.2.2 MODELO DE SHANNON Y WEAVER .....	21
1.2.3 MODELO DE DAVID K. BERLO.....	22
1.3 NIVELES DE LA COMUNICACIÓN HUMANA.....	24
1.3.1 COMUNICACIÓN DE MASAS.....	24
1.3.2 COMUNICACIÓN GRUPAL.....	25
1.3.3 COMUNICACIÓN INTERPERSONAL .....	26
1.3.4 COMUNICACIÓN VERBAL .....	27
1.3.5 COMUNICACIÓN NO VERBAL.....	27
CAPÍTULO 2 .....	31
2. LA COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN.....	32
2.1 LA ORGANIZACIÓN: QUÉ ES Y EN QUÉ CONSISTE .....	32
2.2 TIPOLOGÍA Y ESTRUCTURA DE LAS ORGANIZACIONES.....	33
2.2.1 TIPOLOGÍA DE LAS ORGANIZACIONES .....	33
2.2.2 ESTRUCTURA DE LAS ORGANIZACIONES.....	35
2.3 ELEMENTOS DE LAS ORGANIZACIONES.....	40

2.3.1 CLIMA ORGANIZACIONAL .....	40
2.3.2 CULTURA ORGANIZACIONAL .....	43
2.3.3 ENTORNO .....	
2.3.4 LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL .....	
CAPÍTULO 3 .....	59
3. IDENTIDAD E IMAGEN CORPORATIVA.....	60
3.1 IDENTIDAD CORPORATIVA .....	61
3.1.1 IDENTIDAD CONCEPTUAL .....	62
3.1.2 IDENTIDAD VISUAL .....	63
3.1.3 MANUAL DE IDENTIDAD CORPORATIVA .....	64
3.2 IMAGEN CORPORATIVA.....	65
3.2.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS PARA EL DIAGNÓSTICO DE LA IMAGEN CORPORATIVA.....	67
CAPÍTULO 4 .....	71
4. ANÁLISIS SITUACIONAL .....	72
4.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS.....	72
4.2 ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	73
4.3 ANÁLISIS DE CULTURA Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL .....	75
4.4 ANÁLISIS DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	76
4.5 ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	78
4.6 ANÁLISIS DE LA IMAGEN CORPORATIVA .....	104
4.6.1 ANÁLISIS DE PÚBLICOS EXTERNOS .....	105
4.6.2 ANÁLISIS DE PÚBLICOS MIXTOS (PACIENTES).....	115
CAPITULO 5 .....	130
5. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL .....	131



5.1 ANÁLISIS FODA.....	131
5.2 ANÁLISIS PORTER.....	134
5.3 ÁREAS DE OPORTUNIDAD .....	
CAPÍTULO 6 .....	
6. ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INTERNA .....	139
CAPÍTULO 7 .....	201
7. ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN EXTERNA .....	202
CONCLUSIÓN .....	215
BIBLIOGRAFÍA .....	220
ANEXO.....	225

# INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de tesis expone una propuesta de comunicación interna y externa para la Clínica de Especialidades Médicas CTM Virchow, cuya finalidad es establecer la Identidad Visual y Conceptual de la organización para posicionarla entre sus diferentes públicos, además de ayudar a construir una buena Imagen Corporativa.

Lo anterior surgió a partir nuestro interés e inquietud por la Consultoría en Comunicación y cómo su gestión contribuye con el logro de los objetivos organizacionales, instrumentando estrategias que, desarrolladas y aplicadas de forma correcta, permitan mejorar los procesos y mensajes que influyen en la percepción que se tiene una empresa.

Por tal motivo decidimos acercarnos a la Clínica CTM Virchow, pues notamos que a pesar de los años que tiene de existir no cuenta con una comunicación formalizada, lo cual ha afectado la imagen que el público externo tiene de ella.

A lo largo de este trabajo fue posible percatarse de la importancia que tiene la Comunicación Organizacional, pues es la piedra angular que permite dar a conocer a los diferentes públicos lo que queremos que se muestre.

Específicamente constatamos la necesidad de definir una Identidad Corporativa que ayude a fomentar el sentido de pertenencia del público interno y posicionar a la institución al exterior.

La Clínica de Especialidades Médicas CTM Virchow se encuentra ubicada en la Delegación Gustavo A. Madero, en la colonia CTM Atzacolco, fundada en febrero de 1994 por el Médico Cirujano Rafael Rosas Rivera, quien la nombró Clínica “PIRO”, llamada así por la conjunción de las primeras letras de los apellidos Pizano y Rosas.

A lo largo de su historia, la clínica ha tenido tres diferentes administraciones; en el año de 2003, la actual administración cambió el nombre a Clínica CTM Virchow. Sin embargo, a pesar de que han pasado más de 10 años de esta modificación las personas continúan conociéndola como PIRO, pues nunca se han hecho esfuerzos para dar a conocer, difundir y posicionar el nuevo nombre entre sus públicos meta.

Actualmente en la zona ha crecido el número de consultorios Similares y Genéricos que ofrecen servicios de consulta médica general a bajo costo, lo cual representa una gran competencia para la clínica que no puede igualarse en precio con estos competidores.

Si bien los pacientes buscan una oferta más económica, es importante destacar que la Clínica CTM Virchow es la única que cuenta con un servicio de 24 horas, y además de tener diferentes especialidades médicas, cuenta con rayos X, ultrasonido y laboratorio de estudios clínicos, lo que brinda un valor agregado en comparación con sus competidores dentro de la zona.

Sin embargo a pesar de contar con experiencia, infraestructura y personal calificado, la clínica no ha destacado entre la comunidad aledaña pues existen quienes no conocen todos los servicios que ofrece, lo cual no le permite hacer frente a las amenazas del entorno.

Es por ello que el objetivo principal de realizar este trabajo fue diseñar estrategias de comunicación para crear una identidad corporativa que sea asumida por quienes integran la clínica, de tal forma que se comunique adecuadamente hacia los públicos externo, además de permitirle posicionarse y construir una buena imagen organizacional.

Nuestra investigación se basó en la hipótesis de que mientras la Clínica de Especialidades Médicas CTM Virchow no cuente con un plan de comunicación que le permita establecer su Identidad y mejorar su Imagen Corporativa, luego entonces la clínica no logrará posicionarse entre su público objetivo y por ende no incrementará su número de pacientes.

En conjunto con nuestra hipótesis se planteó como objetivo general formalizar la identidad corporativa de la clínica para mejorar su imagen y posicionarla con sus públicos externos. Aunado a esto se establecieron objetivos particulares que sirvieron como guía para la elaboración de este proyecto de investigación:

1. Contextualizar qué es la Comunicación Organizacional, los elementos que la conforman y su importancia dentro de las empresas.
2. Definir qué es la Identidad Corporativa y cómo influye en la construcción de la Imagen de una organización.
3. Analizar y diagnosticar una organización para conocer sus áreas de oportunidad.
4. Crear estrategias de Comunicación que permita mejorar su imagen entre los diferentes públicos.

Para comprobar nuestra hipótesis y cumplir con los objetivos, se establecieron metodologías de investigación y análisis de la información que nos proporcionaron las herramientas necesarias para conocer nuestro objeto de estudio y realizar estrategias de comunicación internas y externas encaminadas a aprovechar las áreas de oportunidad detectadas.

Inicialmente recurrimos a la investigación de gabinete para describir y analizar los fundamentos teóricos que sustentan nuestra investigación, y posteriormente realizamos investigación de campo mediante observación participante; entrevistas a públicos calificados y encuestas.

Ahora bien, para analizar adecuadamente nuestro objeto de estudio en el primer capítulo comenzamos nuestra investigación con una reseña del proceso comunicativo, en la cual definimos los elementos que la componen así como los distintos modelos, niveles y tipos de comunicación.

Posteriormente, en el capítulo dos describimos qué es y en qué consiste la Comunicación Organizacional, además de detallar los elementos que la componen, destacando su importancia en las instituciones públicas y privadas.

A continuación, en el capítulo tres, desarrollamos el tema de Identidad e Imagen Corporativa, fundamental para esta investigación, en el que se describe el estrecho vínculo entre ambos conceptos, además de la importancia que tienen dentro de las organizaciones.

Una vez establecidos los fundamentos teóricos, se realizó un análisis situacional de la Clínica CTM Virchow, en el cual se describe su historia, estructura, clima y cultura, además de los resultados arrojados por las encuestas aplicadas a los diferentes públicos.

Lo anterior permitió efectuar un diagnóstico organizacional basado en las herramientas de análisis FODA y Porter, dando paso a la definición de áreas de oportunidad.

Finalmente en el capítulo seis y siete se presentan las estrategias de comunicación interna y externa, así como propuestas para definir la Identidad Corporativa de la Clínica CTM Virchow, con el propósito de que quienes integran la organización “se pongan la camiseta”, y ésta estandarice los mensajes que

emite a sus diferentes públicos para construir una buena imagen que contribuya a su posicionamiento.

Lo anterior ayudó a sustentar la importancia de la comunicación dentro de las organizaciones, pues es ella la que permite que las cosas fluyan y funcionen adecuadamente, tomando en cuenta que mientras los mensajes enviados tanto al interior como al exterior de éstas sean estructurados correctamente, los diferentes públicos nos conocerán como nosotros queremos.

Los resultados obtenidos demuestran la importancia de los diferentes elementos que constituyen el denominado corazón ideológico o núcleo de la organización como las herramientas indispensables para poder formular cualquier estrategia o campaña de difusión, creación de imagen y el llamado “posicionamiento entre sus públicos meta”.

# CAPÍTULO 1

## EL PROCESO DE COMUNICACIÓN

La comunicación es el proceso mediante el cual el ser humano es capaz de emitir mensajes codificados que llegarán a un receptor. Este acto constituye una característica meramente humana y una necesidad dentro de la sociedad.

En este primer capítulo se describen diferentes definiciones acerca del “proceso de comunicación”, de tal forma que entendamos qué es y cuáles son los elementos que lo componen. Asimismo se explicarán algunos de los modelos más representativos de la comunicación, tales como son el de Harol D. Laswell, Shannon y Weaver y el David K. Berlo. Una vez establecidos estos conceptos abordamos los diferentes niveles de la comunicación humana, como son: de masas, grupal, interpersonal, verbal y no verbal.

Lo anterior con el objetivo de conocer y entender los conceptos y el proceso comunicativo que nos permita establecer la importancia de esta disciplina en las organizaciones.

# 1. EL PROCESO DE COMUNICACIÓN

## 1.1 DEFINICIONES

La comunicación humana es un conjunto de constantes procesos que ocurre cuando el ser humano interactúa con el resto de los individuos a través de la transmisión de mensajes cargados de información que pueden ser orales, escritos o mediante gestos y símbolos.

Entiéndase por proceso “una acción que se expresa indicando un estado transitivo, es decir, un conjunto de operaciones sucesivas”<sup>1</sup>. De esta manera cuando se habla de un proceso de comunicación se podría entender como la sucesión de pasos donde un individuo transmite un mensaje a otro ya sea de forma verbal o no verbal con la finalidad de compartir información.

Homs va más allá pues define el proceso comunicativo<sup>2</sup> como un intercambio dinámico de ideas, y considera a la retroalimentación un punto fundamental para que dicho proceso tenga un sentido, y sin el cual no se completaría la comunicación.

Éste proceso “es la base de todo lo que llamamos *social* en el funcionamiento del organismo viviente”<sup>3</sup> pues sin él no se podría pensar el mundo como ahora lo conocemos, ya que seríamos seres aislados tratando sólo de sobrevivir lo cual se convertiría en un proceso de involución.

El proceso de comunicación se encuentra compuesto por elementos tales como el emisor, receptor y mensaje; esto en su forma más simple.

Berlo define seis elementos que son la columna vertebral del proceso entre los cuales identifica a la fuente de comunicación, el codificador o emisor del mensaje, el mensaje o lo que se comunica; el canal o la vía por la cual se envía el mensaje para que llegue a su destinatario previsto; el decodificador y el receptor o destinatario de la comunicación.

---

<sup>1</sup> Dubois, Jean. *Diccionario de Lingüística*. Editorial Alianza. Madrid, 1979. P. 501.

<sup>2</sup> Homs, Quiroga Ricardo. *La comunicación en la empresa*. Editorial Iberoamérica. México, 1998. P. 1.

<sup>3</sup> Blake, Reed H. y Haroldsen, Edwin O. *Una taxonomía de conceptos de la comunicación*. Ediciones Nuevomar. México, 1984. P. 3.



## 1.1.1 ELEMENTOS DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN

### EMISOR

El emisor es quien inicia el proceso y guía el acto de comunicación, también conocido como codificador o fuente quien es el “agente gracias al cual cada información codificada es transmitida, saturada de una intencionalidad y significada”<sup>4</sup>.

La función del emisor consiste en la preparación del mensaje el cual contiene una serie de ideas y que al ser transmitido podrá influir en quien lo reciba. Él mismo será quien elija el canal por donde será transmitida la información por lo cual la fuente debe tener una habilidad comunicativa para que se codifique un mensaje que contenga una mayor fidelidad.

### RECEPTOR

El receptor es quien recibe el mensaje y permite que el acto de comunicación se complete, aunque también es conocido como decodificador o auditorio. Sin él el proceso no existiría pues su función principal es la transmisión de información.

La acción que el receptor realiza es la de decodificación, es decir, traducir el mensaje que le ha sido enviado para que en el mejor de los casos vuelva a codificar un nuevo mensaje y así responder al emisor. De esta forma el receptor se convierte en emisor y viceversa dando como resultado una retroalimentación.

Para que tanto el emisor como el receptor puedan comunicarse es necesario que se encuentren bajo el mismo contexto o ambiente. De otra forma aunque el mensaje se haya enviado y por ende recibido por alguien el proceso no se completaría debido a que el mensaje no fue comprendido.

### MENSAJE

El mensaje es una selección ordenada de símbolos que persigue comunicar información<sup>5</sup>; estructurados de tal manera que tengan significado para alguien; es

---

<sup>4</sup> Fernández, Collado Carlos. *La comunicación en las organizaciones*. Editorial Trillas. España, 2005. P. 134.

<sup>5</sup>Blake y Haroldsen. *Op. Cit.* P. 12.

el producto físico real del codificador y se transmite a los demás mediante un código.

Berlo considera tres factores importantes dentro de éste: el código, contenido y tratamiento. El primero se refiere a la forma de estructurar los símbolos, entendiendo por estos últimos algo que se utiliza deliberadamente para representar una cosa.

El contenido indica el tema que se quiere abordar; y finalmente el tratamiento tiene que ver con el modo en que se presenta el mensaje, qué frecuencia tiene, el énfasis que se le da o la redundancia del mismo.

De tal forma se puede entender que los mensajes son conjuntos de símbolos empleados en la transmisión de significado desde el emisor al receptor<sup>6</sup>.

## CANAL

El canal es el vehículo mediante el cual se transportará el mensaje y puede ser transmitido del emisor al receptor. Un buen canal hará que el mensaje llegue de manera correcta al destinatario, por lo cual es importante tener en cuenta cuál es el efecto que se busca en receptor a la hora de elegirlo pues cada público tiene sus preferencias.

Existen dos tipos de canales: los formales y los informales. Shibutani<sup>7</sup> señala que un canal formal de comunicación tiene como característica distintiva ser autorizado, es decir que representa las líneas oficiales en que los individuos pueden comunicarse; y también son denominados institucionales.

Los canales informales son redes de comunicación interpersonal formadas en torno a la interacción cara a cara de personas que mantienen intereses en común, los cuáles pueden formarse espontáneamente, es decir, mediante un intercambio de mensajes en una red no estructurada y donde probablemente incluso algunos de quienes intercambian la información suelen no conocerse.

---

<sup>6</sup> *Ibid.* P. 13.

<sup>7</sup> *Ibid.* P. 22

Otro tipo de canales informales son los auxiliares en donde se intercambian mensajes en redes que se forman en torno de amistades personales y objetivos en común.

Finalmente un elemento más que interviene de manera importante en el proceso comunicativo es el:

## RUIDO

“El ruido es cualquier elemento que puede distorsionar la comunicación<sup>8</sup>”, impide que el mensaje sea decodificado de forma efectiva. De acuerdo con Reed Blake existen dos tipos de ruido: el de canal y el semántico.

El ruido de canal incluye cualquier perturbación que impida o interfiera en la fidelidad del mensaje; mientras que el ruido semántico imposibilita que los mensajes se interpreten de forma correcta.

Esto último puede ser debido a diferentes razones, ya sea porque en el mensaje se utilizó un lenguaje demasiado difícil; que entre el emisor y el receptor la denotación de las palabras no sea la misma; que la estructura de la oración es compleja o confusa o simplemente diferencias culturales.

Continuando con los elementos comunicativos Robbins Stephen agrega al proceso un ciclo de *retroalimentación* que denomina como “la verificación del éxito que hemos tenido al transmitir nuestro mensaje como había sido nuestra intención original. Determina si se ha logrado su comprensión.<sup>9</sup>”

Esquemáticamente podemos ver al proceso de comunicación de la siguiente forma<sup>10</sup>:

---

<sup>8</sup> Daft, Richard y Streers, Richards. *Organizaciones, el comportamiento del individuo y de los grupos humano*. Editorial Limusa. México, 1992. P. 671.

<sup>9</sup> Stephen, P. Robbins. *Comportamiento organizacional*. Editorial Pearson. México, 2009. P.376

<sup>10</sup> Daft y Streers. *Op. Cit.* P. 668.

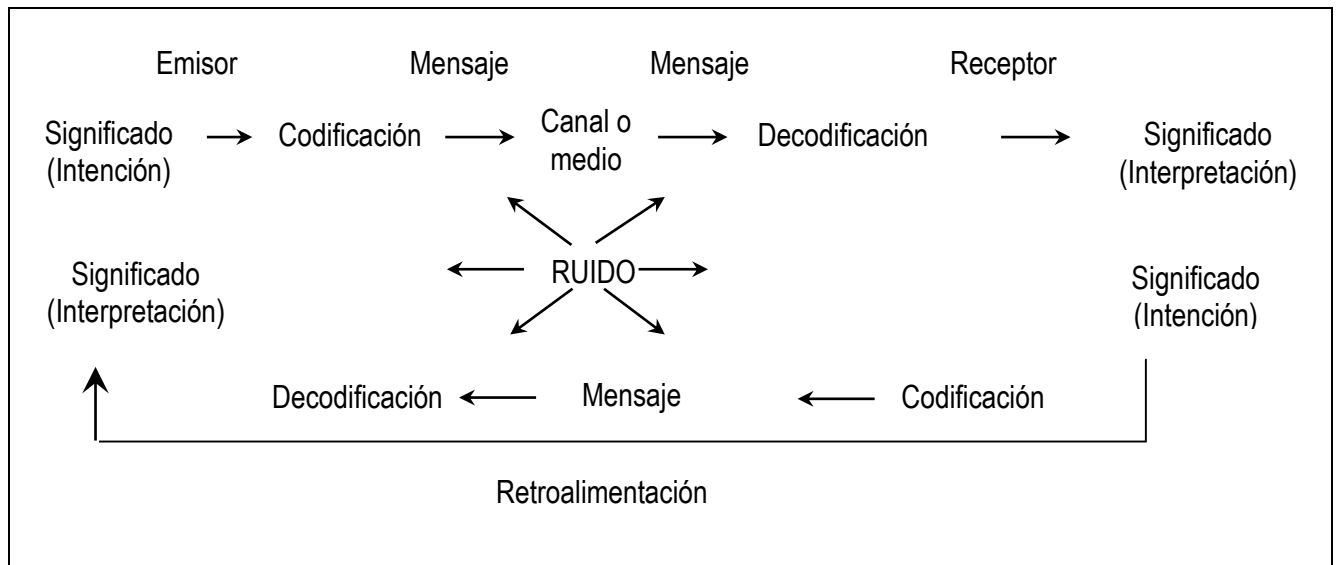


Figura 1 Daft, Richard y Streers, Richards. Pp. 668

La comunicación constituye un proceso fundamental para que los seres humanos se desenvuelvan en cualquier grupo u organización, gracias a que por medio de ella pueden interactuar y por ende desarrollarse en sociedad.

Los componentes del proceso comunicativo deben contar con ciertas características; en primera instancia se necesita un marco de referencia el cual es definido por Wilbur Schramm como “el conjunto de experiencias que nos permiten dar un significado determinado a los signos<sup>11</sup>”. Éste permite que el mensaje sea comprendido en su totalidad, aunque cabe mencionar que dentro del marco se encuentra el código con el cuál los mensajes serán codificados para ser enviados al receptor.

Todos y cada uno de los elementos que componen a la comunicación son importantes por lo cual sin alguno de ellos faltara el proceso no se completaría y por lo tanto no habría un entendimiento entre los seres humanos.

Este proceso ha sido modificado por diferentes teóricos que intentan explicar de una forma mucho más clara y completa el acto comunicativo. A continuación se explicará brevemente diferentes modelos que a lo largo del tiempo han ido desarrollándose de diferente forma.

<sup>11</sup> Maldonado, Héctor. *Manual de Comunicación Oral*. Editorial Alhambra. México 1997. P. 39.

## 1.2 MODELOS DE COMUNICACIÓN

Los primeros estudios iniciaron con la investigación de la comunicación de masas después de la Primera Guerra Mundial con el análisis de la publicidad y propaganda tanto en Alemania como en Estados Unidos. En sus inicios los modelos eran simples tal y como lo es el de la aguja hipodérmica, en donde sólo se estudiaba el estímulo respuesta.



FIGURA 2. MODELO E-R

Con el paso del tiempo los teóricos han ido definiendo con mayor claridad el proceso de comunicación y explicado en sus modelos la manera en que éstos son llevados a cabo.

Un modelo es la representación de algún tipo de organización de alguna cosa, que incluye dos puntos: componentes y relaciones. Un modelo se construye para explicar una cosa y sólo esa cosa, nunca podrá explicar lo que sea<sup>12</sup>.

### 1.2.1 MODELO DE HAROLD D. LASSWELL

Entre los modelos que la comunicación maneja se encuentra el de Lasswell, elaborado en 1948, en el cual exponía la forma apropiada para describir un acto de comunicación respondiendo a las siguientes preguntas encadenadas: ¿Quién - dice qué -a través de qué canal- a quién- con qué efecto?

Cada una de las cuestiones se centra en algo específico: el quién es el emisor, el origen o la fuente de comunicación; dice qué es el contenido del mensaje; a través de qué se refiere al canal para la transmisión, también conocido como el medio o soporte; a quién es el receptor o decodificador y; con qué efecto trata del impacto o el estímulo que causará al receptor del mensaje.

---

<sup>12</sup> Magaña, Figueroa Ricardo. *Clase Teorías de la comunicación I*. Agosto 27 de 2007.

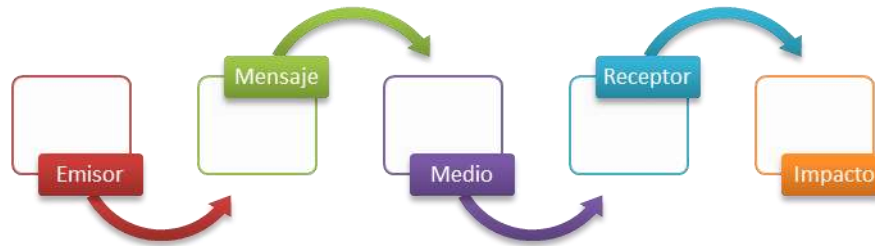


FIGURA 3. MODELO DE LASSWELL

En este modelo lo que Lasswell intenta resaltar es el contenido de los mensajes y el efecto que éstos provocan.

### 1.2.2 MODELO DE SHANNON Y WEAVER

En el mismo año en el que Lasswell desarrolla su modelo, estos teóricos desarrollaron uno al cual llamaron la teoría de la información la cual tiene sus orígenes en los trabajos de ingeniería de las telecomunicaciones<sup>13</sup>. Inicialmente fue propuesto por Shannon para después ser complementado por Weaver.

Shannon entendía la comunicación como un “proceso de transferencia de información<sup>14</sup>”; y señalaba que el tiempo necesario para transmitir información es proporcional a la cantidad transmitida, es decir, mientras más se transmita será necesario un mayor tiempo.

El modelo de Shannon y Weaver es muy similar a los elementos que Lasswell propone, aunque la diferencia se muestra en que en éste se maneja al receptor más un destinatario, además que el ruido es incluido como elemento.

El receptor en este caso funge como la persona quien decodificará el mensaje transmitido para transcribirlo en un lenguaje comprensible por el verdadero receptor, que es llamado destinatario, el cual constituirá el verdadero receptor a quien está destinado el mensaje<sup>15</sup>.

El último elemento es el ruido que será un perturbador que obstruye en diverso grado la señal durante la transmisión. Este ruido puede provenir ya sea del canal, el emisor, receptor o del mensaje.

<sup>13</sup> Wolf, Mauro. *La investigación de la comunicación de masas*. Editorial Paidós. México, 1995. P. 127.

<sup>14</sup> Galeano, Ernesto César. *Modelos de comunicación: desde los esquemas de estímulo-respuesta a la comunicación contingente*. Grupo Editorial Macchi. Buenos Aires, 1997. P. 21.

<sup>15</sup> *Ibid.* P. 25.

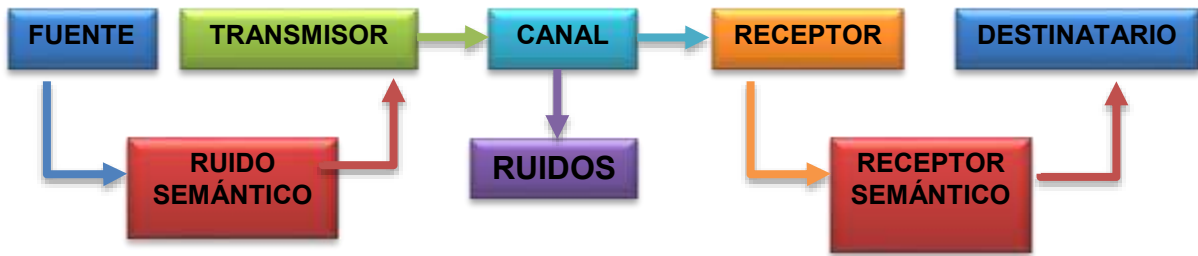


FIGURA 3. MODELO DE SHANNON Y WEAVER

Similar a los modelos anteriores este modelo trata de explicar que es cada proceso comunicativo “existe siempre una *fuentes* o manantial de la información desde la cual, a través de un aparato *transmisor*, es emitida una señal que viaja a través de un *canal* a lo largo del cual puede ser interferida por un ruido. Al salir del canal, la señal es recogida por un *receptor* que la convierte en un *mensaje*”<sup>16</sup>.

El modelo de Shannon y Weaver es sencillo y atractivo, además ha sido útil durante décadas y ha servido como base para que otros teóricos expliquen la teoría de la comunicación desde perspectivas distintas.

### 1.2.3 MODELO DE DAVID K. BERLO

El modelo que Berlo propone es una adaptación del de Shannon y Weaver, al cual agrega elementos como interpretación, atención, significado, comprensión y aceptación. El autor realiza un esquema en donde se identifican cuatro elementos principales:



Figura 4. Modelo de Berlo. Galeano, Ernesto. P.27.

<sup>16</sup> Wolf, Mauro. *Op. Cit.* P. 128.

De acuerdo con Berlo la fuente codificadora cifra los mensajes a partir de cuatro condiciones: habilidades para comunicarse; es decir saber hablar, escribir y retener. Actitudes hacia sí mismo, hacia el tema y el receptor. Nivel de conocimiento y papel jugado dentro del sistema socio-cultural<sup>17</sup>.

Estas mismas condiciones se manejan con el receptor, sólo que sus habilidades cambian a saber leer, escuchar y retener.

El mensaje, dice Berlo, de acuerdo con sus elementos y estructuras posee un código, contenido y tratamiento, mientras el canal se basa en los cinco elementos del ser humano: vista, tacto, olfato, gusto y oído, a lo cual se añade el ruido y a la fidelidad que deben tenerse siempre presentes.

Con el paso de los años los modelos de comunicación siguieron modificándose y agregando nuevos elementos entre los que se destaca el *feed back*, además de que los esquemas se ampliaron hacia factores sociales.

Ernesto Cesar<sup>18</sup> habla de la sociodinámica de la cultura que maneja Abraham Moles cuyo método se basa en el desarrollo de un modelo de carácter mecanicista el cual fue nombrado sociocultural, también con una preocupación orientada hacia el entorno social y cultural en el cual se mueve y actúa el individuo.

Este modelo está muy ligado a la noción de creatividad, es decir, que una nueva idea se construye por ideas anteriores para influir y condicionar a su vez las creaciones que aparecen día a día.

Los medios por los cuales se transmitirán estas ideas son masivos; mientras que sus mensajes se compondrán de elementos simples, signos, o fragmentos de conocimientos que son denominados como *culturemas*.

Moles habla de cultura individual y colectiva. La primera se construye por todo el entorno que una persona se crea, su educación, objetos y todos los individuos con los que se rodea, mientras que la cultura colectiva se crea por todos los grupos sociales que van creando cosas nuevas, lo cual se puede ver reflejado en los libros, cd's o en cualquier lugar donde se guarden memorias de la sociedad.

---

<sup>17</sup> Berlo, K. David. *El proceso de la comunicación, introducción a la teoría y a la práctica*. Editorial El Ateneo. México, 1985. P. 45.

<sup>18</sup> Galeano, Ernesto. *Op. Cit.* P. 33.



El modelo de Moles maneja cuatro elementos básicos que tienen el objetivo de dar dinámica al proceso. El primero es el creador, a quien denomina como la persona o grupo que formará ideas nuevas a partir de otras; lo que se mencionó como *culturemas*.

El segundo es el micro-medio el cual es un grupo de personas especializadas que apoyarán al creador a enviar el mensaje que formuló a los destinatarios quienes tienen la capacidad de influir y manipular las ideas para que otros miembros las retomen.

El tercero son los *mass-media* que funcionarán como canales para que las nuevas ideas sean recibidas por más individuos y que se nutren del seno del micro-medio<sup>19</sup>. Finalmente se encuentran los macro-medio que pondrán los mensajes a circular en un nivel masivo.

### 1.3 NIVELES DE LA COMUNICACIÓN HUMANA

La comunicación es necesaria para la existencia de las relaciones entre los seres humanos pues sin ella éstas últimas simplemente no existirían, por lo cual es posible ver diferentes niveles de comunicación tales como la interpersonal, grupal y de masas.

#### 1.3.1 COMUNICACIÓN DE MASAS

La comunicación de masas de acuerdo a Wright<sup>20</sup> se distingue por dirigirse a auditorios grandes, heterogéneos y anónimos y los mensajes que se transmiten son de públicos y se dan en horarios establecidos de tal forma que lleguen a más personas, en un proceso donde los encargados de difundir la información son los medios masivos de comunicación tales como la televisión, radio, periódicos o revistas y en el que el comunicador enviará mensajes que alcancen a millares de personas.

---

<sup>19</sup> *Ibid.* P. 35.

<sup>20</sup> Blake y Haroldsen. *Op. Cit.* P.38.

Por tanto la respuesta comunicativa no será inmediata; además que el mensaje se verá influido por circunstancias inmediatas de los acontecimientos culturales e históricos.

Entre las principales características de este tipo de comunicación se encuentran las siguientes: se dirigen a auditorios grandes, heterogéneos, y el medio actúa en forma pública.

### 1.3.2 COMUNICACIÓN GRUPAL

Otro tipo de comunicación es la grupal que se origina con la interpersonal como un proceso cara a cara que se mantiene entre más de dos personas, el cual se lleva a cabo con la finalidad de mantener activa a la organización para que ésta alcance sus objetivos.

El iniciador de las teorías grupales fue Kurt Lewin quien consideraba que los seres humanos contaban con un espacio vital, el cual explicaba como un campo de juego psíquico en el que se desarrollaba. Este espacio es individual, subjetivo y al mismo tiempo mantiene relación con todo lo que le rodea.

De acuerdo con Lewin los individuos no pueden ser ajenos de los grupos pues la interacción es una característica innata del ser humano, y por esta razón cada uno puede pertenecer a uno o varios grupos.

Lewin concluye que un grupo influye en los valores y actitudes de cada individuo y proporciona una estabilidad en la vida de las personas de la misma forma que funciona como vehículo para lograr los objetivos vitales del ser humano.

Es por lo anterior que se puede entender a la comunicación grupal como “aquella que ocurre cuando un conjunto de personas conforman una unidad prácticamente identificable y realizan transacciones de mensajes para la interacción, convivencia y desarrollo del grupo en busca del cumplimiento de sus metas<sup>21</sup>”.

---

<sup>21</sup> Maldonado, Héctor. *Op. Cit.* P. 47.

La comunicación de la cual se está hablando es sólo al interior del mismo; en caso de que el grupo interactúe con otros se estará hablando de comunicación intergrupala.

Dentro de los grupos las problemáticas más comunes que se dan son por dificultades de integración, formas de discurso, por tomar el control y/o por las jerarquizaciones que el mismo tiene.

Éstos se dan porque dentro de un grupo las personas cuentan con diferentes características ya sea en sus valores, formas de pensar, actuar, creencias y costumbres.

### 1.3.3 COMUNICACIÓN INTERPERSONAL

La comunicación interpersonal ha sido fundamental para que se desarrolle el ser humano pues es la que permite mantener una socialización con los demás, y que se presenta cuando existe una relación entre dos o más individuos los cuales intercambiaran información.

Blake y Haroldsen definen este tipo de comunicación como “la interacción que tiene lugar en forma directa entre dos o más persona físicamente próximas y en la que pueden utilizarse los cinco sentidos, con retroalimentación inmediata”<sup>22</sup>. Este nivel al darse cara a cara permite que entre los individuos se dé una respuesta inmediata.

Jean Cloutier<sup>23</sup> describió la comunicación interpersonal como sintética pues utiliza un lenguaje audiovisual e integral, además de que no puede desligarse de las personas, el tiempo y el espacio; también la considera subjetiva ya que cada experiencia contada por los individuos contiene un alto grado de emotividad.

Fernández Collado en su libro *La Comunicación en las Organizaciones* cita a Dean C. Barlund<sup>24</sup> quien menciona las principales características de la comunicación interpersonal. Él indica que lo principal es que exista un contacto entre dos o más personas como una interacción mediante un intercambio de

---

<sup>22</sup> Blake y Haroldsen. *Op. Cit.* P. 30.

<sup>23</sup> Mora, Medina José. *Te comunica, explicación y análisis*. CCH UNAM. México, 2005. P. 235.

<sup>24</sup> Fernández, Carlos. *Op. Cit.* P. 49-50.

mensajes que convertirá a las personas en participantes activos quienes utilizan todos los sentidos para mantenerse comunicados.

De ésta forma puede considerarse la comunicación interpersonal como “una interacción de naturaleza conversacional que implica el intercambio de información verbal y no verbal entre dos o más participantes, en un contexto cara a cara”<sup>25</sup>.

Cuando las personas se comunican con los demás individuos utilizan diferentes variables para enviar sus mensajes, mediante formas distintas de comunicación: la verbal y la no verbal.

### 1.3.4 COMUNICACIÓN VERBAL

En este tipo de comunicación se utiliza el lenguaje como principal herramienta y puede darse de dos formas: oral o escrita. En el lenguaje oral influye el tono de voz, la manera en que se modula y la fluidez al hablar para que el mensaje que se transmita llegué con la mayor fidelidad al receptor.

Este tipo de comunicación es muy utilizada de manera consciente por los seres humanos, pues permite expresar y relacionarse con los demás. Sin embargo no es la más utilizada ya que también existe la comunicación no verbal.

Por otro lado está la comunicación escrita, que en los últimos años ha tomado relevancia pues ahora se pueden mandar mensajes de texto vía celular, además del “chat” y *e-mails*, lo cual hace que en cierta forma la comunicación cara a cara disminuya.

### 1.3.5 COMUNICACIÓN NO VERBAL

La comunicación no verbal es aquella que se transmite mediante movimientos corporales, gestos, posturas, miradas, expresiones, formas de vestir y de caminar; los cuales tienen diversos significados dependiendo de la persona que los reciba.

Ésta es en ocasiones más utilizada que la comunicación verbal, pues aunque las personas no lo consideren así se da de forma inconsciente.

Collado<sup>26</sup> cita las funciones básicas de las conductas comunicativas no verbales, entre las cuales se encuentra la de expresar emociones, ya sea de risa,

---

<sup>25</sup> *Ibid.* P. 50.

llanto, enojo, ira, angustia o cualquier sentimiento que pueda ser transmitido. Otra función es la de complementar la comunicación verbal, pues ayuda a enfatizar o matizar lo que se está diciendo con las palabras, además de que es posible sustituir al lenguaje con este tipo de comunicación.

Así como se puede comunicar algo de diferentes formas también puede que el mensaje no sea entendido de manera correcta, y esto se debe a que existen barreras en la comunicación de las cuales Fernández Collado distingue cuatro<sup>27</sup>:

La primera es la distorsión semántica que se da cuando las personas atribuyen significados diferentes a las palabras; distorsión serial que se refiere a la alteración del mensaje que viaja de una persona a otra creando malentendidos y sobrecarga de información que el receptor no puede procesar y finalmente escasez de información.

Por tal motivo es importante evitar cualquier tipo de barrera que haga que el mensaje no sea comprendido, con el fin de que la comunicación interpersonal se de en las mejores condiciones.

Ahora bien una vez comprendido el proceso de comunicación, es posible encontrarnos con una gran variedad de disciplinas de la comunicación que buscan contribuir con el logro de diferentes objetivos, la cual se puede clasificar en: Publicitaria, Política, Audiovisual y finalmente y la que es de nuestro interés en este estudio, la Comunicación Organizacional.

Comencemos así definiendo la Publicidad como una herramienta comunicacional que tiene por objetivo difundir información de un servicio o producto a los diferentes públicos existentes. Así pues, O'Guinn, Allen y Semenik, la definen de la siguiente forma: "La publicidad es un esfuerzo pagado, transmitido por medios masivos de información con objeto de persuadir", "es una forma de comunicación, pagada por una campaña o empresa que desea difundir su información<sup>28</sup>".

Por otro lado Kotler y Armstrong, la definen como "cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes o servicios por un

---

<sup>26</sup> *Ibid.* P. 55.

<sup>27</sup> *Ibid.* P. 65-66.

<sup>28</sup> O'Guinn Thomas, Allen Chris y Semenik Richard. *Publicidad*. Thomson Editores. México, 1999. P. 381- 384.

patrocinador identificado<sup>29</sup>". Y finalmente y de la misma forma Stanton, Walker y Etzel la definen como "una comunicación no personal, pagada por un patrocinador claramente identificado, que promueve ideas, organizaciones o productos<sup>30</sup>".

De esta forma y con las definiciones anteriores, es que podemos definirla como una forma de comunicación que tiene como característica identificable a un patrocinador quien busca un alcance masivo para de dar a conocer un servicio, producto o idea, con la finalidad de persuadir al público a adquirirlo.

Una vez definida ésta podemos pasar a conceptualizar lo qué es la comunicación política que, de acuerdo con Óscar Ochoa "se orienta a abordar fenómenos de liderazgo y poder en el campo de la función pública y de influencia social, en cuanto a que se establecen relaciones entre quienes toman decisiones y sus subordinados, gobernantes y gobernados, instituciones y demandantes, candidatos y electores, etcétera<sup>31</sup>".

Por otro lado Dominique Wolton define comunicación política como "el espacio en que se intercambian los discursos contradictorios de los tres actores que tienen legitimidad para expresarse públicamente sobre política, y que son los políticos, los periodistas y la opinión pública a través de los sondeos"<sup>32</sup>.

Siguiendo así con las disciplinas nos encontramos con la comunicación audiovisual. Rafael Ráfols define lo audiovisual como un sistema de comunicación, debido a que es un sistema de signos en tanto que es una forma de significación que interrelaciona signos visuales, auditivos y verbales<sup>33</sup>. De esta forma podemos definir a la comunicación audiovisual como el intercambio de mensajes sonoros y visuales que se caracteriza por una reciprocidad prácticamente nula, pues quien recibe el mensaje no puede responder al emisor.

Con todas y cada una de las definiciones de lo que es la comunicación en cada una de sus disciplinas podemos darnos cuenta que todas ellas son actos comunicativos donde invariablemente existe un mensaje que será comunicado a

---

<sup>29</sup> Philip Kotler y Gary Armstrong. *Fundamentos de Marketing*. Prentice Hall. México 2008. P. 363.

<sup>30</sup> Stanton William, Etzel Michael y Walker Bruce. *Fundamentos de Marketing*. Editorial McGraw-Hill. México, 2007. P. 506.

<sup>31</sup> Ochoa, Óscar. *Comunicación política y opinión pública*. Ed. McGraw-Hill. México, 2000. P. 3.

<sup>32</sup> Wolton, Dominique. "Los medios, eslabón débil de la comunicación política", en *El nuevo espacio público*. Editorial Gedisa. Barcelona, 1998. P.184.

<sup>33</sup> Ráfols, Rafael y Colomer Antoni. *Diseño Audiovisual*. Editorial Gustavo Gili. Barcelona, 2003. P. 14.

diferentes públicos. Cada uno de estos mensajes tiene contextos diferentes pero al final un mismo objetivo, transmitir información y así persuadir.

Ahora bien, como es posible darse cuenta la comunicación organizacional tendrá este mismo objetivo de transmitir información, aunque el contexto en el que se desarrolla es la organización. De esta manera y finalmente se dará paso a la definición que algunos autores hacen de ella.

Así pues, Ramos Padilla en su libro *La comunicación un punto de vista organizacional*, retoma la definición de Gerard M. Goldhaber quien la define como aquella “que ocurre dentro de un sistema complejo y abierto que es influenciado por el medio ambiente que influye en él; implica mensajes, flujos, propósitos, dirección y medios empleados. La comunicación organizacional involucra actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades personales<sup>34</sup>”.

Con todo lo anterior podemos darnos cuenta que los actos comunicativos contienen diversas partes y se emiten de diferentes formas, por lo cual es muy importante comprender la forma en que cada uno de ellos se da; empero, para el caso particular de este estudio profundizaremos más en lo que es la Comunicación Organizacional.

---

<sup>34</sup> Ramos Padilla, Carlos. *La comunicación un punto de vista organizacional*. Editorial Trillas. México, 1999. P. 16.

# CAPÍTULO 2

## LA COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

Antes de explicar y analizar en qué consiste la Comunicación Organizacional es necesario definir y precisar el campo social en el cual aparece, que es el de las llamadas organizaciones complejas.

En este capítulo definiremos qué es, en qué consiste, cómo se conforma y cuáles son los principales tipos de organizaciones que existen; asimismo analizaremos los distintos tipos de estructura que pueden adoptar las empresas para establecer las relaciones, responsabilidades y tareas entre los empleados.

Una vez descrito lo anterior, y con el objetivo de contextualizar qué es la Comunicación Organizacional, se describirán y analizarán los elementos que conforman esta disciplina para determinar su importancia para el buen funcionamiento y logro de los objetivos de una empresa, así como el trabajo de un profesional de la comunicación al realizar una buena planeación y gestión de cada uno de estos.



## 2. LA COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

### 2.1 LA ORGANIZACIÓN: QUÉ ES Y EN QUÉ CONSISTE

La organización no es sólo el resultado material de las actividades que un conjunto de personas realizan para lograr sus objetivos, es decir, el resultado que habla por la empresa en cuestiones económicas o el cumplimiento de sus metas, sino también se refiere a la labor de esas personas tales como el trabajo en equipo y los lazos de compañerismo y amistad, entre otros.

Georges Lapassade define a la organización en dos significados: como “un acto organizador que se ejerce en instituciones, y por la otra apunta a realidades sociales.”<sup>35</sup> Estas últimas no se encargan únicamente de lograr los objetivos como institución, sino que también se enfocan en la formación de seres humanos capaces de alcanzar objetivos propios, sociales y organizacionales.

“Las organizaciones constituyen fuentes de satisfacción de diversas necesidades económicas y sociales; vivimos inmersos en una sociedad organizacional. (...) Dos o más personas que saben que ciertos objetivos sólo se alcanzan mediante actividades de cooperación; obtienen materiales, energía e información del ambiente; se integran coordinan y transforman sus actividades para transformar los recursos: reintegran al ambiente los insumos procesados, como resultado de las actividades de la organización.”<sup>36</sup>

Entonces podemos definir a la organización como dos o más personas constituidas para lograr ciertos objetivos o fin común mediante actividades de coordinación, comunicación y estrategias de acción. Es una entidad que se alimenta del entorno para obtener los materiales que sean necesarios y lograr su supervivencia, como factor principal para su desarrollo, crecimiento y buen funcionamiento.

---

<sup>35</sup> Lapassade, Georges. *Grupos, organizaciones e instituciones*. Editorial Granica. España, 1977. P. 107.

<sup>36</sup> Fernández Collado, Carlos. *La comunicación en las organizaciones*. Editorial Trillas. México, 1991. P. 11-13.

## 2.2 TIPOLOGÍA Y ESTRUCTURA DE LAS ORGANIZACIONES

### 2.2.1 TIPOLOGÍA DE LAS ORGANIZACIONES

La tipología define y agrupa los tipos o categorías de algo que se estudia; en este caso las organizaciones las cuales pueden ser clasificadas en categorías como prisiones, compañías comerciales, departamentos de policía, instituciones de caridad e iglesias y hospitales, entre otras muchas.

Toda organización tiene algún sistema de control, ya sea reglamentos o normas. Cuando se presentan variaciones en una de las características principales de una organización, igualmente se modifican otras características en serie.

Al emplear una tipología para hacer un análisis de organizaciones hay que tomar en cuenta que dicha tipología indica cómo una empresa o conjunto de ellas difiere de las demás en una característica determinada por la cual la selección de la variable para diferenciarlas es muy importante ya que debe ser adecuada para la organización y cumplir con el cometido para el cual fue seleccionada.

Las tipologías son instrumentos útiles para analizar y entender a las organizaciones; sin embargo no existe una totalmente clara y definida, pero sí un criterio que se emplea para seleccionarla con base en alguna “variable o característica importante de las organizaciones que permita diferenciarlas adecuadamente. Dicha variable debe formar parte de un conjunto de otras importantes para la organización. La variable elegida debe proporcionar información o un mejor entendimiento, que sea de importancia para quien la utiliza.”<sup>37</sup>

Para analizar a las organizaciones y sus funciones se puede definir dos tipologías, según las actividades y funciones que cada una desempeña. En primer lugar están las tipologías descriptivas, que dividen a las organizaciones según su

---

<sup>37</sup> Litterer, Joseph. *Análisis de las organizaciones*. Editorial Limusa. México, 1986. P. 57.

función o propósito, las cuales pueden ser: políticas, integradoras, de conservación de patrones y de producción económica.

Las organizaciones políticas, tales como dependencias gubernamentales, están enfocadas a mejorar la sociedad o alguna parte de ella, por lo cual su objetivo es reunir los recursos para contribuir en el logro de los objetivos deseados. Por su parte las integradoras son organizaciones de control social que permiten a la sociedad funcionar mejor pues se encargan de hacer que todo funcione de la forma deseada. Por otro lado las organizaciones de conservación de patrones tienen que ver con la preservación a largo plazo de la cultura; mientras que las de producción económica se dedican a incrementar el capital, es decir, desde la fabricación y el cambio de lugar de un artículo de donde está menos cotizado a otro donde éste tienen mayor demanda.<sup>38</sup>

Otra tipología es la de beneficiario principal, que se refiere al receptor primordial del producto, lo cual quiere decir que muchos pueden ser favorecidos por las operaciones de una organización quienes se distinguen con base en el cambio que experimentan, ya sea debido a una relación intrínseca o extrínseca con ella. Dicha tipología define cuatro tipos de organizaciones principales.

En las de beneficio mutuo los beneficiarios principales son los miembros, quienes se integran en asociaciones religiosas, fraternidades o clubes donde los miembros trabajan para sus propios intereses; las empresas productivas favorecen principalmente a los propietarios, pues son ellos los que realizan las tareas necesarias de forma inmediata y su interés primordial es obtener dinero de la venta de sus productos; las organizaciones de servicio laboran para el cliente (hospitales, escuelas, cárceles), sin embargo, el beneficiario principal no tiene la capacidad de decidir; son quienes las controlan quienes escogen lo más adecuado para ellos, mientras que las organizaciones de bienestar público no trabajan directamente con un cliente sino que estos se ven favorecidos por su trabajo o sus productos.<sup>39</sup>

Por último se encuentra la tipología analítica enfocada en el cumplimiento, el poder y las relaciones donde el acatamiento o responsabilidad de cada uno de

---

<sup>38</sup> *Ibid.* P. 58-59.

<sup>39</sup> *Ibid.* P. 61-65.

sus miembros parte del supuesto de que cada individuo debe cumplir con razonable precisión y regularidad para que opere de la mejor manera, por lo cual el acatamiento implica que una parte le diga o le dé instrucciones a otra para que desempeñe ciertas funciones.

La clasificación de poder es la facultad de dirigir el comportamiento de otros y se lleva a cabo por varios medios, entre los cuales se incluye el poder coercitivo que aplica sanciones físicas tales como dolor, muerte o amenaza; el poder remunerativo que se basa en el control de los recursos y recompensas materiales en forma de salarios y sueldos, comisiones y contribuciones, prestaciones, servicios y artículos y por último se encuentra el poder normativo basado en la distribución y manipulación de recompensas simbólicas y en la privación mediante el empleo de líderes.<sup>40</sup>

En una organización no sólo es importante el ejercicio del poder para hacer que se cumplan las tareas, sino también tres tipos de relación existente entre la empresa y sus miembros “primero, cuando una persona es alienada grandemente por una organización, a ésta se le llama sector alienado. El otro extremo, cuando una persona tiene un fuerte compromiso para con la organización, recibe el nombre de sector moral. El punto medio, en el que la reacción es menos intensa, es el sector cualitativo (...) al individuo le atrae o repele ligeramente la organización, por lo que puede tomar en consideración otros beneficios de sus asociación con la organización, donde el más común es el factor financiero”<sup>41</sup>.

## 2.2.2 ESTRUCTURA DE LAS ORGANIZACIONES

“La estructura es un patrón de relaciones establecidas entre las partes que integran la organización”<sup>42</sup> que describe las responsabilidades asignadas a cada individuo, al tiempo que denota el grado de especialización, el agrupamiento conjunto de los individuos con el que se forman los diferentes departamentos, así como el agrupamiento de estos departamentos para conformar la organización de una forma global, pues designa las relaciones de autoridad formales en ella.

---

<sup>40</sup> *Ibid.* P. 67-68.

<sup>41</sup> *Ibidem.*

<sup>42</sup> Arras Vota, Ana María. *Comunicación organizacional*. Universidad Autónoma de Chihuahua. México, 1990. P. 138.

Uno de los propósitos de la estructura es el de proporcionarle a la organización estabilidad, regularidad y pronosticabilidad, por lo cual podría decirse que la estructura representa el esqueleto de la misma.

Existen aspectos que influyen fuertemente sobre la naturaleza de la estructura organizacional, entre los cuales se encuentra la especialización, formalización, centralización y descentralización.

La especialización refleja criterios de división del trabajo que la organización considera conveniente establecer, la cual puede ser horizontal o vertical; la especialización horizontal se refiere a la “medida en que el puesto se le asigna un trabajo completo; cuando menor sea la parte de un trabajo completo que se asigne a un puesto, más especializado es éste en sentido horizontal”<sup>43</sup>; mientras que la especialización vertical “refleja la medida en que el puesto tiene control sobre un trabajo, sobre el cómo y cuándo realizarlo; cuando menos sea ese control por el puesto, mayor es su especialización vertical.”<sup>44</sup>

La formalización refleja las políticas, reglas, procedimientos, métodos y normas que se usarán como estándares para la realización de un trabajo, la cual se divide en tres categorías de elementos: reglas, procedimientos y políticas; capacitación y entrenamiento formal; socialización en la organización.

Las reglas, procedimientos y políticas se crean a fin de pautar el comportamiento de los individuos en sus puestos y en la organización. Las reglas constituyen la forma más específica de prescribir el comportamiento mientras que los procedimientos son menos restrictivos pues especifican pasos para lograr un determinado propósito. Las políticas son las menos restrictivas ya que representan guías generales para la toma de decisiones.

La capacitación y entrenamiento formal se presentan cuando algunos trabajos en una organización son complejos y poco repetitivos, por lo cual resulta difícil crear reglas, procedimientos y políticas para su realización. En este caso más que estandarizar los comportamientos es preferible estandarizar capacidades, habilidades y destrezas de los individuos.

---

<sup>43</sup> Robles, Gloria. *Administración: un enfoque interdisciplinario*. Editorial Pearson. México, 1999. P. 302.

<sup>44</sup> *Ibid.* P. 303.

Por otro lado la socialización es el proceso de adaptación mediante el cual los individuos aprenden los valores, normas y patrones de comportamiento esperados del individuo tanto en sus puestos como en la organización.

La centralización y descentralización es la medida en que la autoridad, en la toma de decisiones, será delegada desde los niveles más altos hasta los más bajos y se refiere a qué puestos de autoridad les corresponde tomar qué tipo de decisiones y cuándo hacerlo. Cuanto mayor es esa delegación, la organización está menos centralizada, o más descentralizada.

Dentro de una organización pueden existir dos tipos de estructura, la formal e informal pero ambas son necesarias para su buen funcionamiento. La estructura formal “son los patrones de comportamiento y relación establecidos en una organización; está constituida por los patrones de las relaciones y obligaciones formales, por la descripción de puestos, las reglas formales, las políticas de operación, procedimientos de trabajo, compensaciones, gratificaciones, entre otros.”<sup>45</sup> La estructura formal se rige por el organigrama de la empresa, por lo que sin importar la rotación de personal, este tipo de estructura seguirá vigente.

Por otra parte la estructura informal surge de forma inesperada y espontánea mediante las relaciones interpersonales gracias a la interacción diaria y continua de las personas en el trabajo. Esta estructura se detecta mediante unos análisis sociométrico en el cual se observan claramente las redes de comunicación que se encuentran establecidos en los centros de poder informal. A diferencia de la formal esta estructura puede cambiar según la movilidad de las relaciones afectivas de los miembros de la organización.

Como hemos mencionado la estructura formal se basa en el organigrama de la empresa o dicho de otra forma el diseño estructural, el cual “se refiere sencillamente a las acciones y decisiones que dan como resultado la estructura de la organización. Este proceso puede ser explícito o implícito; puede ser de una sola vez o secuencial y lo puede realizar un solo gerente o un grupo de gerentes. (...) La primera decisión se centra en los puestos individuales; las siguientes dos,

---

<sup>45</sup> Arras, Ana María. *Op. Cit.* P. 139.

en los departamentos o grupos de puestos; la cuarta decisión toma en cuenta la delegación de autoridad a través de toda la estructura.”<sup>46</sup>

Según la estructura que se desee para la organización existen diferentes tipos de diseño organizacional entre los que destacan la funcional, matricial, divisional y simple.

La estructura funcional es la departamentalización más común en las organizaciones, donde los empleados son agrupados de acuerdo a labores y recursos similares. “Todos los empleados que realizan labores similares se ubican dentro del mismo grupo, los grupos similares se ubican dentro del mismo departamento y todos los departamentos similares reportan al mismo gerente.”<sup>47</sup>

Este tipo de estructura centraliza la autoridad por ser la parte más alta del organigrama en donde se concentra la toma de decisiones. Las ventajas de esta estructura incluyen el factor de que los recursos escasos se emplean de manera eficiente, ayudan a la economía de la empresa; se logra un desarrollo de habilidades a fondo por la similitud de tareas que realiza un mismo empleado; los ascensos se basan en el desarrollo de las habilidades funcionales; las decisiones e instrucciones están centralizadas y es posible lograr una excelente coordinación entre funciones.

Sus desventajas incluyen que la coordinación entre funciones es deficiente; por su centralización las decisiones se acumulan en el nivel superior; se presenta una respuesta lenta y escasa innovación; difícilmente se establece la responsabilidad por el desempeño; y la capacidad de la gerencia general es limitada.

Las estructuras matriciales “son aquellas en que unidades inmediatamente inferiores forman parte de dos o más agrupaciones de orden superior. Para esto, la agrupación en unidades al nivel más alto muestran la coexistencia de dos o más criterios distintos de agrupación.”<sup>48</sup> Esta estructura puede ser temporal o de tiempo delimitado y permanentes o de tiempo indefinido, pero es muy poco usual, y sólo es posible cuando el entorno requiere de un enfoque organizacional dual.

---

<sup>46</sup> Gibson, James. *Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos*. Editorial Iberoamericana. Estados Unidos, 1994. P. 428.

<sup>47</sup> Daft, Richard. *Op. Cit.* P. 473.

<sup>48</sup> Robles, Gloria. *Op. Cit.* P. 312.

La estructura matricial es apropiada cuando el medio ambiente es incierto y en constante cambio pues permite a la organización satisfacer las demandas de más de un sector del medio ambiente de manera simultánea; favorece el uso flexible de un número limitado de especialistas; es adecuada para realizar adaptaciones ante cambios frecuentes en el medio ambiente y ofrece oportunidades para la especialización funcional y para el desarrollo de habilidades y capacidades a nivel gerencia general.

Por otra parte, son estructuras complejas y conflictivas pues su diseño es dificultoso y las operaciones pueden ser inestables, lo cual puede provocar conflictos interpersonales y consume gran cantidad de tiempo por requerir de frecuentes reuniones para coordinar las actividades y no funcionará a menos que todos los empleados la entiendan.

En las estructuras divisionales la agrupación se da por la interdependencia en el flujo de trabajo. En este caso las labores y puestos distintos funcionalmente se agrupan en una misma unidad si concurren a las efectividades de una actividad más inclusiva y estratégica.

Esta estructura puede darse de dos formas: por área geográfica, es decir, “establecer grupos de acuerdo con el área geográfica. (...) todas las actividades dentro de una región dada deben estar bajo el control de un solo gerente. En las organizaciones grandes, los diseños territoriales son ventajosos porque la separación física de las actividades hace que la coordinación centralizada sea difícil.”<sup>49</sup>

En la división por producto o servicio “todas las funciones necesarias para producir un producto o servicio dado están agrupadas en un departamento o división autónomo.”<sup>50</sup> En este caso la distribución por departamentos se da de acuerdo con los resultados, mientras en la división por clientes las autoridades se agrupan por segmentos de consumidores a los cuales sirve la organización, por lo cual es importante cuando los usuarios en dichos segmentos tienen necesidades diferentes sobre el producto servicio que ofrece la compañía lo cual permite una efectiva respuesta a tales necesidades.

---

<sup>49</sup> Gibson, James. *Op. Cit.* P. 432-433.

<sup>50</sup> Daft, Richard. *Op. Cit.* P. 477.



Por último la estructura simple no elaborada tiene un bajo grado de departamentalización, amplios tramos de control y la autoridad se centraliza en una persona por lo cual existe poca formalización. Lo anterior genera una organización plana que tiene, por lo general, sólo dos o tres niveles verticales, un cuerpo de empleados y un jefe. Se utiliza más ampliamente en pequeños negocios en los cuales el administrador y el dueño es la misma persona. Por su sencillez es rápida, flexible, poco costosa de mantener y es clara la asignación de responsabilidades, pero es difícil mantenerla cuando crece. Todo esto no quiere decir que la estructura simple sea exclusiva de las pequeñas empresas, pero difícilmente sería óptima para empresas grandes.<sup>51</sup>

## 2.3 ELEMENTOS DE LAS ORGANIZACIONES

### 2.3.1 CLIMA ORGANIZACIONAL

Toda organización, del tipo que sea y de la actividad a la que se dedique cuenta con tres principales elementos que aparecen y se desarrollan en su seno, los cuales confieren sus características y definen su perfil individual y diferenciador frente a otras.

El clima organizacional se conforma como el grupo de características que describe una empresa y lo distingue de otros cuyas particulares son de permanencia relativa en el tiempo e influyen en la conducta de la organización,<sup>52</sup> pues representa las percepciones que el individuo tiene de la compañía para la que está trabajando y la opinión que en él se ha formado sobre ésta en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura.<sup>53</sup>

Existen diferentes variables a considerar dentro del término de clima organizacional tales como el ambiente físico y social, es decir el espacio, ruido, compañerismo y conflictos entre los empleados; la estructura, estilo de dirección, tipo y tamaño de la organización así como el propio comportamiento

---

<sup>51</sup> Robbins, Stephen. *Comportamiento organizacional*. Editorial Prentice Hall. México, 1996. P. 559.

<sup>52</sup> Gibson, James. *Organizaciones: conductas, estructura y procesos*. Editorial Iberoamericana. México, 1983. P. 528.

<sup>53</sup> Herbert, Simon. *Organización y administración*. Editorial Aguilar. Buenos Aires, 1988. P. 183.

organizacional que incluye la productividad o rotación de personal, entre las más importantes.

El clima de la organización se caracteriza porque tiene un fuerte impacto sobre el comportamiento de sus miembros. Un buen clima en consecuencia traerá una buena disposición del personal a desempeñar mejor sus tareas para lograr los diferentes objetivos; de igual forma afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la compañía, el clima de una organización puede cambiar el comportamiento y actitudes de los empleados.<sup>54</sup>

Existen ciertas formas de clima organizacional las cuales se determinan dependiendo el tipo de variables a las que se refieren, es decir, variables como la estructura de la organización, su administración, las reglas y normas, toma de decisiones como variables causales, mientras que las variables intervinientes son la motivación, las actitudes y comunicación. Por su parte las variables finales son dependientes de las dos anteriores y se refieren a los resultados obtenidos, entre las cuales se incluyen la productividad, ganancias y pérdidas logradas por la organización.

Likert tipifica cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima organizacional específico. En primer lugar se encuentra el sistema autoritario caracterizado por la desconfianza y donde las decisiones se toman en la cumbre y desde ahí se difunden siguiendo una línea altamente burocrática. A diferencia del sistema anterior, en el paternalista las decisiones también son adoptadas por los escalones superiores de la organización que centraliza el control y las autoridades tienen todo el poder pero conceden ciertas facilidades a sus subordinados dentro de límites de relativa flexibilidad.

Por su parte el sistema consultivo tiene mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones pues se mantiene un esquema jerárquico donde las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores, por lo cual el clima de estas organizaciones es de confianza y existen niveles altos de responsabilidad.

---

<sup>54</sup>Rodríguez Mancilla, Darío. *Diagnóstico organizacional*. Editorial Alfaomega. México 1999. P. 160-161.

Mientras tanto en el sistema participativo el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado sino distribuido en diferentes lugares de la organización y las comunicaciones son tanto verticales como horizontales lo cual genera una participación grupal y el clima es de confianza y se logran altos niveles de compromiso por parte de los trabajadores.<sup>55</sup>

Así como las actividades y el contexto dentro de la organización influyen en el clima organizacional también lo hacen diferentes aspectos sociales y externos de la misma, pues todos los trabajadores a lo largo de su vida han adquirido de la sociedad características que los han formado y afectan directamente su comportamiento.

Algunos de los aspectos externos que más influyen en el clima de una empresa son: el nivel educativo de sus trabajadores; la diversidad en cuanto a la personalidad de los empleados, los diferentes caracteres que pueden influir en la creación de un buen ambiente laboral y los contratos laborales; sobre todo cuando existen sindicatos involucrados dentro de ella.<sup>56</sup>

El clima organizacional es medido mediante encuestas desarrolladas específicamente para conocer la opinión de sus miembros con respecto a diferentes tópicos. Los resultados arrojados pueden ser positivos o negativos, lo cual no quiere decir que este clima no puede cambiarse, aunque tal proceso llevará tiempo y un gran esfuerzo por parte de todos los niveles de la organización para poder alcanzarlo.

Su clima puede cambiarse al hacer conscientes a los altos mandos de él y cómo se vive en la organización, así como las actitudes de los diferentes miembros de distintos niveles que lo han afectado con el objetivo de tener un ambiente favorable para lograr sus objetivos.

Por lo tanto podemos decir que el clima de una organización influye directa o indirectamente en el funcionamiento de la misma y el cumplimiento de los diferentes objetivos pues afecta el comportamiento de los empleados que pueden sentirse o no motivados a realizar un buen trabajo. La organización es responsable de mantener un buen clima organizacional, aunque no siempre

---

<sup>55</sup> *Ibid.* P. 162-163.

<sup>56</sup> *Ibid.* P. 530.

depende de ella, ya que éste puede estar influido por factores externos o ajenos. Sin embargo está obligada a crear planes, programas y/o procesos de comunicación que permitan mejorar el clima organizacional para que los empleados realicen un buen trabajo y se cumpla con sus objetivos.

### 2.3.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Existen dos posiciones fundamentales para definir la cultura, el primero es el holístico que la considera como todo lo que genera y adopta un grupo humano; el segundo es el diferenciador el cual la define como el conjunto de valores y creencias compartidos por los miembros de un grupo. Es este último concepto por el cual nos vamos a regir para definirla dentro de una organización, entendiendo que un sistema cultural es aquel que se integra por el conjunto de valores y creencias que comparten las personas pertenecientes a él, y por las múltiples formas en que éstos se manifiestan.

Después de plantear estas diferencias debemos aclarar a qué nos referimos con valores y creencias. Los primeros se refieren a las ideas que comparten y aceptan explícita o implícitamente los integrantes de un sistema cultural, y que, por consiguiente, influyen en su comportamiento; mientras que las creencias son todas aquellas ideas reconocidas como verdaderas por los miembros de un sistema cultural. Cabe aclarar que los valores apelan a las emociones mientras las creencias los hacen a la razón.<sup>57</sup>

Las manifestaciones culturales son las expresiones o productos de un sistema social que refleja los valores y creencias básicos de sus miembros, las cuales pueden ser simbólicas, conductuales, estructurales y materiales.

Las manifestaciones simbólicas son todas aquellas formas con las que se pretende explicar o representar, ya sea de forma objetiva o subjetiva, al ser humano, su mundo y las relaciones generadas entre ellos. Las conductuales son las pautas de comportamiento e interacción de los miembros de un sistema cultural. Las manifestaciones estructurales por su parte pretenden asegurar el cumplimiento de los objetivos del sistema cultural. Por último las manifestaciones

---

<sup>57</sup> Fernández, Carlos (1991). *Op. Cit.* P. 89.

materiales son todos los recursos, ya sea económicos, físicos, y tecnológicos necesarios para la productividad y el bienestar de los miembros del sistema cultural.<sup>58</sup>

Una vez entendidos los conceptos anteriores se puede afirmar que la cultura organizacional es un conjunto de creencias y valores compartidos que proporciona un marco común de referencia, a partir del cual las personas que pertenecen a una organización tienen una concepción más o menos homogénea de la realidad y, por tanto, un patrón similar de comportamientos ante situaciones específicas. Por lo tanto cultura sería lo que determina la manera como se hacen las cosas, es decir, sus valores y creencias.

La cultura organizacional determina las pautas de comunicación de la empresa y en consecuencia éstas, al analizarse con detenimiento, pueden acercarnos a la cultura organizacional.

El comunicador debe conocer la cultura organizacional en la que está trabajando utilizando técnicas para observar la manera cómo sus miembros se comunican entre sí. El uso de los recursos simbólicos es una de esas técnicas que pueden ayudar de manera directa a reforzar o cambiar la cultura, entre los cuales encontramos la historia o mitología organizacionales, el conjunto de elementos culturales que la organización ha definido como su misión, visión, valores, creencias y principios que describen lo que es importante, además de ceremonias e identificadores.

La cultura organizacional “se refiere a las presunciones y creencias básicas que comparten los miembros de una organización. Ellas operan en forma inconsciente, definen la visión que los miembros de la organización tienen de ésta y de sus relaciones con el entorno y han sido aprendidas como respuestas a los problemas de subsistencia en el entorno y a los propios de la integración interna de la organización. (...) la cultura debe ser entendida como el conjunto de premisas básicas sobre las que se construye el decir organizacional.”<sup>59</sup>

Existen siete características básicas de la cultura organizacional tales como la innovación, es decir, se alienta a los empleados a innovar en sus trabajos; la

---

<sup>58</sup> *Ibidem.*

<sup>59</sup> Rodríguez, Darío. *Op. Cit.* P. 136.

atención a clientes, que es el grado esperado que los empleados demuestren precisión hacia los clientes; la orientación hacia las personas es el grado hasta donde las decisiones administrativas toman en cuenta el efecto de los resultados sobre el personal; la orientación al equipo se refiere al grado de organización de las tareas, en lugar de dirigirlas a un solo individuo; la energía que el personal tiene para realizar sus actividades, así como la estabilidad o el grado en que las organización prefiere mantener el *status quo* en lugar de insistir en el crecimiento de sus actividades.<sup>60</sup>

La cultura organizacional se encarga de establecer la forma cómo los empleados perciben las características de la cultura de una organización y no de evaluar el índice de satisfacción de los trabajadores respecto al puesto o cargo que tienen dentro de la empresa pues esto último se hace midiendo las respuestas emocionales frente al ambiente de trabajo.

*“La cultura desempeña diversas funciones dentro de una organización. En primer lugar, tiene un papel de definición de límites; es decir, crea diferencias entre una organización y las demás. En segundo lugar, conlleva un sentido de identidad para los miembros de la organización. En tercer lugar, la cultura facilita la generación del compromiso con algo más grande que el interés personal del individuo. En cuarto lugar mejora la estabilidad del sistema social. La cultura es el pegamento social que ayuda a mantener unida a la organización, al proporcionar normas apropiadas para lo que deben hacer y decir los empleados. Por último la cultura sirve como mecanismo de control y de sensatez que guía y modela las actitudes y el comportamiento de los empleados”<sup>61</sup>.*

Mediante las experiencias colectivas los miembros de una organización resuelven dos asuntos de suma importancia para la empresa. El primero se refiere a la adaptación externa: ¿qué necesita lograrse exactamente y cómo puede hacerse?; el segundo es la integración interna: ¿cómo resuelvan los miembros de una organización los problemas cotidianos asociados con vivir y trabajar?

La adaptación externa implica alcanzar las metas a través del trato con personas del exterior y sus aspectos relacionados son las tareas que deberán

---

<sup>60</sup> Robbins, Stephen (1996). *Op. Cit.* P. 681-628.

<sup>61</sup>Robbins, Stephen. *Op. Cit.* P. 687.

cumplirse, los métodos utilizados para alcanzar las metas y aquellas para enfrentar el éxito y el fracaso.

La cultura organizacional proporciona también respuestas a la Integración o adaptación interna, la cual está vinculada con la creación de una identidad colectiva y el hallazgo de formas para adecuar los métodos de trabajo a las formas de vida. Tres aspectos importantes del trabajo conjuntos son: decir quién es uno de los miembros y quién no; crear un conocimiento informal del comportamiento aceptable y del que no lo es; y separar a los amigos de los enemigos.

“Denison estudió el ajuste entre estrategias, cultura y ambiente (...) encontró cuatro tipos de cultura en las organizaciones, dependiendo que la organización adoptara un enfoque estratégico hacia el interior o el exterior y que enfrentaban ambientes que necesitaban cambios.”<sup>62</sup>

En primer lugar se encuentran las culturas adaptables que se presentan en empresas con miras hacia el exterior y en constante cambio por el ambiente al que pertenecen, además de ser flexibles ante su entorno. Las normas y valores de este tipo de cultura favorecen la interacción con los clientes, para identificar sus necesidades y satisfacerlas.

Por el contrario las culturas participativas se presentan en empresas con miras hacia adentro y ambiente dinámico, las cuales se concentran en involucrar a todos sus miembros para satisfacer las necesidades de los externos pues la gran participación e involucramiento producen un compromiso y mayor sentimiento de responsabilidad.

La cultura misión se centra en una visión compartida de lo que pretende la organización, que suele ser satisfacer una necesidad externa bien definida y estable, mientras la cultura consistente se presenta cuando el ambiente es estable y la mira de la organización es hacia el interior. En este caso la importancia se centra en seguir la forma establecida de hacer las cosas. Los procesos indicados resultan críticos; los enfoques metódicos resultan muy valiosos.

“Las firmas más pequeñas tienen una sola cultura dominante con un conjunto unitario de acciones, valores y creencias compartidos. La mayoría de las

---

<sup>62</sup> Mintzberg, Henry. *El proceso estratégico*. Editorial Prentice-Hall. México, 1997. P. 188.

organizaciones grandes cuentan con varias subculturas, así como una o más contraculturas.”<sup>63</sup>

Las subculturas son patrones únicos de valores y filosofías dentro de un grupo que son congruentes con la cultura dominante de la organización más grande o sistema social del que forma parte. Las contraculturas son patrones de valores y filosofías que aparentemente rechazan los valores de la organización o sistema social.

También podemos encontrar la cultura de importación, la cual se presenta al contratar empleados de la sociedad en la que se presenta; por lo tanto la empresa adquiere otras culturas.

Existen desventajas sobre la cultura organizacional, tales como las barreras al cambio, barreras a la diversidad y las barreras a las funciones y adquisición:

Las barreras al cambio se presentan cuando los valores compartidos no comulgan con los que harán progresar la eficacia de la organización. Las barreras a la diversidad se refieren a la contratación de nuevos empleados que a causa de su sexo, raza, grupo étnico u otras diferencias no son como la mayoría de los empleados. Anteriormente para hacer posible una fusión se tomaban en cuenta aspectos financieros, mientras que la compatibilidad de cultura organizacional es la que define la adquisición o no de una nueva empresa.

La cultura organizacional, entendida como las costumbres actuales, tradiciones y la forma en general de realizar las actividades dentro de la empresa tiene origen en la historia de la organización, es decir lo que ésta ha hecho antes y el grado de éxito que ha tenido en los esfuerzos anteriores. Son los fundadores de la organización quienes tienen un gran impacto en la cultura organizacional, pues son ellos quienes tienen una visión de lo que debe ser y no se limitan por costumbres o ideologías anteriores.

Una vez establecida la cultura de una organización todas las actividades realizadas dentro de la misma actúan para mantenerla al facilitar a los empleados una serie de experiencias similares. De acuerdo con Stephen Robbins son tres las fuerzas que tienen un papel importante en el mantenimiento de una cultura pues

---

<sup>63</sup> Schermerhorn, John. *Comportamiento organizacional*. Editorial Limusa. México, 2004 P. 271.



aseguran que las personas contratadas se ajusten a la cultura de la organización: las prácticas de selección, las acciones de la administración superior y los métodos de socialización.

El objetivo del proceso de selección es identificar y contratar a personas con los conocimientos, habilidades y capacidades para desempeñar con éxito los puestos dentro de la organización. Los administrativos superiores establecen normas que son filtradas hacia abajo, mediante su comportamiento, es decir, con lo que dicen y hacen, pero aunque el proceso de selección sea el adecuado, los nuevos empleados no están integrados ni adoctrinados en la cultura organizacional, por lo que la organización debe ayudarlos a adaptarse a la cultura mediante la socialización.<sup>64</sup>

El ingreso es una etapa crucial en el proceso de socialización pues es en este momento que la empresa debe tratar de modelar al empleado recién ingresado a la cultura organizacional. Existen dos etapas del proceso de socialización: la etapa de pre-arribo que consiste en el periodo de aprendizaje como proceso que tiene lugar antes de que un nuevo empleado ingrese a la organización y la etapa de encuentro donde un nuevo empleado ve realmente cómo es la organización.

La cultura es transmitida a los empleados de diversas formas, siendo las más importantes la historia, rituales, símbolos materiales y lenguaje; los cuales se asimilan mediante el proceso de comunicación, que es también una forma de cultura.

Los ritos y ceremonias son actividades desarrolladas previamente que se establecen pensando en el público interno y constituyen los actos especiales de una organización que se utilizan para reforzar valores o destacar las actividades personales, pues son símbolos de lo que ésta considera valioso. Existen ritos de transición que se emplean para ayudar a los empleados a pasar a roles sociales nuevos así como los ritos de esfuerzo que ayudan a las personas a desarrollar identidades sociales más sólidas. Por su parte los ritos de renovación permiten mejorar el funcionamiento de la organización y los ritos de integración son

---

<sup>64</sup> Robbins, Stephen (1996). *Op.Cit.* P. 690-693.

utilizados para vincular de forma más estrecha a los miembros de la organización.<sup>65</sup>

Al igual que los ritos la historia también influye en la cultura de una organización pues son relatos basados en hechos reales de su pasado los cuales son bastante conocidos por los empleados y se transmiten al personal nuevo para informarle de aquello que se considera ejemplar en ella.

Las historias pueden contener algún héroe o personaje ejemplar que se valora dentro de la organización, y las leyendas se basan en hechos reales de su historia pero un poco modificados para resaltar sólo ciertos aspectos, mientras los mitos son historias que encajan bien con los valores y creencias de la compañía pero casi siempre se basan en hechos inventados, como elementos de valor cultural organizacional.

Por otra parte los símbolos “como los ritos y las historias representan, a su manera, los valores profundos acariciados por los miembros de una organización, también ellos son un tipo de símbolo. (...) en algunas organizaciones, el tamaño de los despachos y su decoración son símbolo de la posición de la persona. En otras organizaciones los premios pueden ser un símbolo muy fuerte.”<sup>66</sup>

Por último la filosofía gerencial también determina la cultura de una organización pues establece límites que todos sus miembros comprenden; proporciona una forma coherente para abordar situaciones nuevas y novedosas y ayuda a mantener unidos a los individuos asegurándoles un camino hacia el éxito.<sup>67</sup>

Sin embargo no hay que olvidar que todo proceso cultural depende de los flujos y procesos de comunicación dentro de la organización, ya sean interpersonales o intergrupales y quizá aún más importantes los flujos formales e informales pues, en teoría, es ésta la que debe comunicar, transmitir e inculcar su cultura a todos sus integrantes; sobre todo a los de recién ingreso, pero en la práctica muchas veces son los grupos informales los que se encargan de ese trabajo, lo cual puede distar mucho de lo que se desea comunicar y es

---

<sup>65</sup> Mintzberg, Henry. *Op. Cit.* P. 185.

<sup>66</sup> *Ibidem.*

<sup>67</sup> Schermerhorn, John. *Op. Cit.* P. 278.

precisamente ese tipo de contradicciones las que se deben evitar mediante programas de inducción y capacitación en los que sea la organización quien adentre a los empleados en la misma.

Así como ya se dijo anteriormente, si bien la cultura organizacional, desde la historia, símbolos, rituales y procedimientos, forma parte importante para el desempeño de la organización y el cumplimiento de sus objetivos, todos estos elementos dependen a su vez de un buen proceso de comunicación, el cual implica no sólo es informar superficialmente, pues la comunicación en la organización va más allá intentando introyectar en sus públicos cada uno de estos rubros para crear la Identidad Corporativa y con ello una buena Imagen de la Organización.

### 2.3.3 ENTORNO

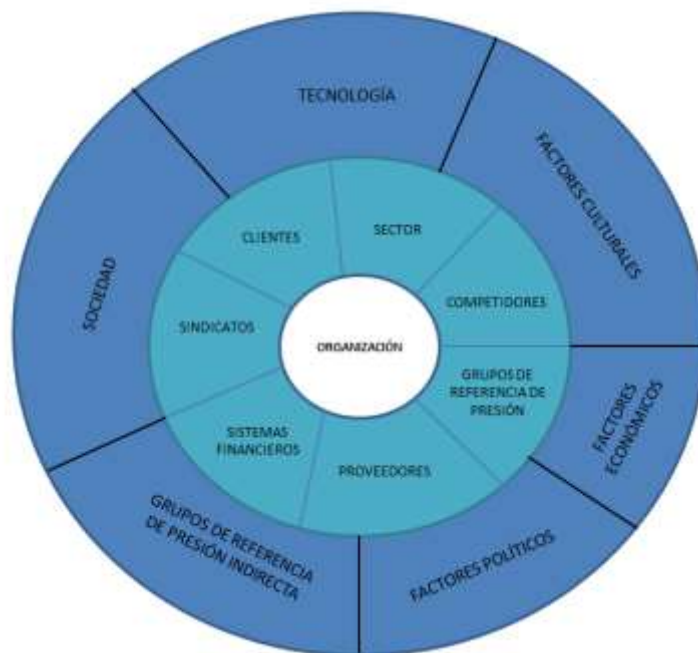
“El entorno de una organización es el conjunto de todos los elementos o actores externos que son pertinentes y relevantes para su actuación. Se trata de un conjunto de factores que no están a primera vista bajo el control de la organización pero que además, en cierta manera determinan sus resultados.

El entorno conforma las fuerzas e instituciones relevantes que afectan las transacciones entre la organización y sus mercados.”<sup>68</sup>

Desde esta perspectiva en el entorno se originan procesos que influyen en el funcionamiento de las organizaciones, como son: la selección natural, mediante la cual sólo prevalecen las empresas que mejor se adaptan a las restricciones del entorno; dependencia de recursos, es decir, la relación con los proveedores, clientes y otros factores así como la interdependencia con los diferentes componentes y actores dentro del entorno.

---

<sup>68</sup> Álvarez, Héctor Felipe. *Principios de administración*. Editorial Eudecor. Argentina, 2000. Pp. 93.



Fuente: “La organización y su entorno”. Álvarez, Héctor. Principios de Administración.

Existen algunos componentes que influyen directamente en el funcionamiento de las organizaciones como son el factor económico, político, social, cultural y el tecnológico, entre otros.

El factor económico “se refiere a la situación de la economía general de un país, es decir a los aspectos macroeconómicos”<sup>69</sup>, el cual se compone de las principales variables económicas, sus tendencias y efectos, mismos que influyen en las organizaciones tales como un alto índice de inflación, escasez y alto costo de mano de obra y energía, así como tipos de cambio monetario fluctuantes, entre otros.

“El entorno tiene que ser administrado, por lo que cada empresa tiene que conocer en cada momento las variables exógenas que pueden influir en su viabilidad. Esto exige cierta capacidad para interpretarlas, para poder conocer y evaluar las amenazas y las oportunidades y adaptarse activamente al entorno.”<sup>70</sup>

<sup>69</sup> *Ibid.* P. 97.

<sup>70</sup> *Ibid.* P. 99.

Dentro de los factores económicos existen a su vez algunos componentes que afectan directamente a la organización.

El componente económico en general se refiere a la competencia directa e indirecta que tiene la organización, sus productos y costos, entre otras cosas, lo cual determina el nivel de competencia que una empresa puede tener, la posible entrada de nuevos competidores, el poder de negociación que pueda tener con sus proveedores y clientes así como los productos o sustitutos que existan del mismo, según la teoría de Michael Porter.

Así, resulta necesario conocer por qué el cliente compra ciertos productos, cuánto están dispuestos a pagar o por qué lo prefieren ante otro. De igual forma se debe conocer cuáles son los competidores y la cantidad de ventas que realizan en el mercado con el fin de que pueda elegir la estrategia a seguir para competir activamente.

La organización necesita conocer los productos, materia prima, insumos, servicios y mano de obra; es decir, debe conocer a sus proveedores, los cuales provienen del entorno. Por tanto es preciso saber los productos que ofrecen y cuáles son las diferentes compañías que compiten dentro del mismo rubro pues son los proveedores quienes determinan el costo y calidad final del producto. Además el factor político está directamente influido por los gobiernos, pues estos pueden crear amenazas u oportunidades para las organizaciones a través de sus diferentes actividades.

El factor social también condiciona el funcionamiento de la organización, por lo cual debe tomar en cuenta cómo funciona y cuáles son sus tendencias, además de las tradiciones, costumbres y valores.

Por otro lado el factor cultural “es un producto social y lo que diferencia a una sociedad de otra. El sistema de valores, el estilo de vida y las normas predominantes en una sociedad influyen en el éxito o en el fracaso de una organización”,<sup>71</sup> mientras que los factores tecnológicos implican avances cuyos resultados implican mejorar los productos o servicios y los métodos de producción

---

<sup>71</sup> *Ibid.* P. 98.

de una organización; incluso pueden afectar directa o indirectamente las decisiones de sus directivos.

Otro factor destacable incluye a los grupos de referencia que son aquellos quienes influyen a la organización directa o indirectamente como los sindicatos o los grupos ecológicos, entre otras.

“Uno de los objetivos de cualquier organización debería ser comprender lo mejor posible el ambiente que la rodea. Un paso para cualquier entendimiento, por lo menos en el nivel descriptivo, son las taxonomías que pretenden clasificar los atributos de algo en conjunto, más o menos distintos.”<sup>72</sup>

Por lo tanto es de suma importancia que una organización tome en cuenta los distintos factores del entorno, pues de una forma u otra se ve afectada por ellos y pueden influir en su éxito o fracaso, así como en el cumplimiento de sus objetivos. Por ello hacer un buen análisis del entorno permite a la empresa estar preparada para crear planes adecuados para enfrentar cualquier adversidad.

### 2.3.4 LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Independientemente del tipo de organización que se trate o la estructura que ésta tenga, en todas se crean de manera formal elementos de comunicación que son necesarios para su funcionamiento y el cumplimiento de sus objetivos, por lo que de no ser creados por sus directivos, estos se generan informalmente por sus integrantes de manera un tanto sesgada y en ocasiones hasta contraria a sus intereses, por lo cual es indispensable su diseño y ejecución en forma institucional.

La administración puede remontarse hasta épocas antiguas, pues el ser humano siempre ha tenido la necesidad de organizar diferentes tareas y delegar responsabilidades para poder alcanzar el objetivo común. Posteriormente con la revolución industrial esta necesidad se incrementó pues los empleados comenzaron a trabajar con máquinas y debían ser capacitados para emplearlas.

La comunicación organizacional, por su parte persigue otros objetivos dentro de una organización, aunque su estudio y aplicación práctica se basa en teorías administrativas como la Teoría Clásica, Humanista, Sistémica y

---

<sup>72</sup> Fernández, Carlos (1991). *Op. Cit.* P. 281.

Contingente, por lo que muchas veces puede llegar a confundirse e incluso a tomarse como similar a ellas.

La comunicación organizacional y su estudio son muy recientes, y refiere al “conjunto de programas tendientes a mejorar la comunicación de las organizaciones con sus públicos externos e internos,”<sup>73</sup> como el puente entre la empresa y los trabajadores para ayudar al mejor desempeño de ambos, además de crear y mantener una imagen favorable para la empresa, tanto interna como externa.

Carlos Fernández Collado señala que:

*“La comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y sus medios. (...) pueden transmitirse, por ejemplo, a través de canales interpersonales o de medios de comunicación más o menos sofisticados. Una segunda acepción presenta la comunicación organizacional como una disciplina cuyo objeto de estudio es, precisamente, la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de la organización.*

*Se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; (...) influye en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos.”<sup>74</sup>*

Podemos definir entonces a la comunicación organizacional, en cualquiera de las tres acepciones de Fernández Collado, como un proceso que influye de manera dinámica y cambiante, dependiendo de la organización y la situación de la misma, siempre manteniendo una estructura, gracias a la cual se aplican una serie de actividades mediante las que logran llegar, en conjunto, a los objetivos principales de la organización. La comunicación entre los trabajadores de una organización implica, con base en la obtención del fin común, la creación, intercambio, proceso y almacenamiento de mensajes.

---

<sup>73</sup> Homs Quiroga, Ricardo. *Op. Cit.* P. 61.

<sup>74</sup> Fernández, Carlos (1991). *Op. Cit.* P. 30-31.

Tanto las actividades como los mensajes que emite y realiza una organización se dan de forma interna y externa, lo cual le permite permanecer unida a su ambiente por medio de la comunicación externa, y hacia adentro generando la interna, aunque ambas se originan dentro de las estructuras formales e informales de la misma.

La comunicación externa se da cuando se dirige a públicos ajenos a la organización, para lo cual se vale de las relaciones públicas y la publicidad como herramientas para hacer llegar sus mensajes. Es en este ambiente donde logra proyectar una imagen y presentar sus productos e información ante los diferentes públicos externos mediante aquellos mensajes que envía o recibe de ellos.

Algunos ejemplos de este tipo de comunicación son, entre otros, conferencias para mejorar el prestigio de la organización, comerciales publicitarios, presentaciones sociales o cívicas, convenciones y conferencias de presentación, entre otros.

La comunicación interna se refiere a los mensajes o programas dirigidos al personal de la organización, la cual se genera en su seno para establecer la cohesión necesaria y alcanzar de forma rápida, armónica y coordinada sus objetivos. Mediante este tipo de comunicación se transmiten y preservan sus principios; es decir, la cultura, misión, visión, valores y filosofía.

Este tipo de comunicación puede presentarse en forma de reuniones de supervisores, de sindicatos, sistemas de sugerencias, funciones sociales, informes técnicos, presentaciones orales, programas de capacitación, sesiones de orientación y de información e instrucción, y se rige por las comunicaciones formales e informales.

“Las comunicaciones formales son todos los mensajes que se envían o reciben en la organización, que se relacionan con el aspecto laboral y se cursan por los canales de comunicación establecidos por la estructura formal”<sup>75</sup>, en la cual fluye en sentido vertical o lateral, aunque el sentido vertical puede ser dividido por su dirección hacia abajo o hacia arriba.

---

<sup>75</sup> Robbins, Stephen. *Fundamentos de comportamiento organizacional*. Editorial Prentice Hall. México, 1998. P. 138.



La comunicación hacia abajo es la que fluye de un alto nivel de la empresa hacia uno inferior, la cual se utiliza cuando los líderes asignados o gerentes de algún departamento desea dar instrucciones, información o asignar metas o tareas a sus subordinados.

La comunicación hacia arriba fluye de un nivel inferior a uno superior de la organización como ayuda a los directivos y gerentes a obtener retroalimentación de sus empleados, además de darles a conocer el avance de las actividades o metas que les fueron asignadas, lo cual permite que los altos mandos se mantengan informados de cómo se sienten los empleados con sus puestos, compañeros y dentro de la empresa en general.

Por otro lado la comunicación lateral ocurre entre los miembros de un mismo departamento o grupo de trabajo, por lo general creada de manera informal pero necesaria para facilitar la coordinación de las tareas.

“Las comunicaciones informales son aquellas que se realizan dentro de la organización y no tienen relación con el aspecto laboral; no se llevan a cabo por medio de los canales formales, ni los respeta. (...) esta estructura es indispensable para la organización y se genera a partir de las relaciones informales que privan en el núcleo de ésta.”<sup>76</sup>

Un tipo de comunicación informal es el rumor y otro es el de la comunicación a través de mediadores.

El rumor se refiere a un mensaje, transmitido por medio de los canales informales, que no ha sido confirmado; puede tener algo de verdad, pero ha sido distorsionado cambiando su significado inicial, y que se origina a causa de la falta de información formal oportuna y adecuada, lo que genera incertidumbre.

Por otro lado la comunicación a través de mediadores fluye a través de terceras personas y de manera verbal dentro de la estructura informal de la organización, por lo cual es importante que la fuente corrobore de alguna manera si el mensaje tuvo el efecto deseado o cumplió con el objetivo pues puede distorsionarse antes de llegar a su destinatario final.

---

<sup>76</sup> Arras, Ana María. *Op. Cit.* P. 152-153.

Por su parte la comunicación informal dentro de la organización tiene como funciones confirmar, ratificar los mensajes formales; expandir o llenar las lagunas que dejaron los mensajes formales incompletos; acelerar con frecuencia la comunicación informal para adelantar la entrega de mensajes formales; contradecir los mensajes formales; circunvalar para ayudar a evitar canales oficiales difíciles y que hacen perder mucho tiempo, así como complementar todo proceso de información institucional.<sup>77</sup>

La comunicación es un catalizador y un cohesionador social, pero además dentro de una organización es un instrumento que le permite llevar a cabo sus tareas y lograr sus objetivos, la cual es producto de la cultura de la organización, pues ésta genera formas específicas de comunicación, es decir, los diferentes mensajes, discursos, flujos de información, relaciones sociales y laborales, el desempeño de sus trabajadores y los objetivos que persigue, entre otros.

La importancia de gestionar la comunicación radica desde el núcleo de todos los mensajes emitidos por la propia cultura de la organización, de tal manera que la comunicación organizacional (al formalizar, regular, planificar y evaluar sus procesos, mensajes y flujos de comunicación) permite la fácil transmisión de la información para que las tareas se realicen en tiempo y forma, aumentando el rendimiento, el índice de satisfacción y productividad, además de que evita la posible existencia de cualquier tipo de conflicto si se detecta a tiempo.

La Comunicación Organizacional se encarga de la comunicación interna y externa, siempre tomando en cuenta que, a pesar de mantener una estructura establecida, no puede mantenerse rígida pues debe ser flexible a los cambios del entorno, con el fin de que una organización alcance sus objetivos y sobre todo alcance un gran prestigio así como el mayor y mejor desempeño de sus trabajadores.

Uno de los propósitos de la Comunicación Organizacional es crear una sólida Identidad Corporativa, la cual es el conjunto de elementos que construyen a la organización y definen formalmente su personalidad.

---

<sup>77</sup> Adler, Ronald. *Comunicación organizacional: principios y prácticas para negocios y profesiones*. Editorial McGraw-Hill. México, 2005. P. 21.

La Identidad de una organización se define conceptual y visualmente para distinguirse y diferenciarse entre sus competidores y crear una mejor relación con sus públicos internos y externos para el logro de los objetivos; además de dar pie a la construcción de la Imagen Corporativa.

# CAPÍTULO 3

## IDENTIDAD E IMAGEN CORPORATIVA

Al hablar de Identidad o Imagen se utilizan indistintamente los términos empresa, corporación y organización, aunque en esencia son similares cada uno tiene un significado distinto. Sin embargo se complementan uno a otro por lo que es importante comenzar estableciendo sus diferencias y similitudes.

Así como los conceptos anteriores se utilizan como sinónimos, lo mismo ocurre al hablar de Identidad e Imagen, sin embargo en este caso ambos son completamente diferentes, por lo cual el objetivo de este capítulo es definir y analizar qué es la Identidad Corporativa, cuáles son los elementos que la conforman y su relación e influencia en la Imagen de una organización, además de conocer cómo la investigación de mercados nos puede ayudar a realizar un buen diagnóstico de la Imagen que los diferentes públicos tienen de una empresa.

### 3. IDENTIDAD E IMAGEN CORPORATIVA

La organización se define como “un conjunto organizado de personas con un fin común”<sup>78</sup>, es decir, como la acción de organizar un conjunto de personas mediante la división del trabajo para el logro de objetivo determinado.

Joan Costa dice que “una empresa es todo grupo humano que emprende proyectos y acciones sobre su entorno (...). Implícitamente, la empresa es un organismo, organismo vivo, organismo social, organización de los órganos que los constituyen”<sup>79</sup> mientras que la corporación o el término corporativo en “el significado económico administrativo es el que define el *corporate* como holding, grupo de empresas o también gran compañía multinacional (...). Corporativo viene de *corpus*. Es decir, designa una realidad total, una unidad hecha de partes, una totalidad inseparable e irreductible. Es así que concebimos la empresa en tanto que organismo.”<sup>80</sup>

Se puede decir que la organización es el primer nivel, el grupo de personas emprendedoras que se reúnen y trabajan bajo un mismo objetivo sea económico, social, deportivo, cultura, entre otros. En un segundo nivel se encuentra la empresa, conformada por un grupo de personas organizadas que producen, influyen y son influidas por el entorno. Por último está la corporación que integra un grupo de empresas y por lo tanto de organizaciones.

Por lo anterior podemos concluir que usar uno u otro término no cambia el sentido del análisis u objeto de estudio de la comunicación y los elementos que la componen, pues si bien no son sinónimos sí se complementan unos a otros.

Toda organización, sin importar su clasificación, requiere de una Identidad, la cual comienza a formarse intrínsecamente desde la Cultura y el Clima pero es la comunicación la que permite planear y encaminar los mensajes para crear una Identidad formalmente definida que impactará en la percepción que tengan los diferentes públicos sobre ella, creando así una Imagen que influirá de forma positiva o negativa a la empresa.

---

<sup>78</sup> Bartolli, Annie. *Comunicación y organización, la organización comunicante y la comunicación organizada*. Editorial Paidós. México, 1992. P. 17.

<sup>79</sup> Costa, Joan. *Imagen Corporativa en el siglo XXI*. Editorial Crujia. Buenos Aires, 2009. P. 43, 45.

<sup>80</sup> *Ibid.* P. 46.

### 3.1 IDENTIDAD CORPORATIVA

Fue a comienzos del siglo XX que comienza a escucharse el término Identidad Corporativa, basado en la necesidad de representar visualmente a través de signos y símbolos una institución, pero es hasta la década de los ochenta en que se detecta la necesidad de integrar una dimensión conceptual a la Identidad de una organización.<sup>81</sup>

Se puede definir a la Identidad Corporativa como “la forma en la que una empresa se presenta mediante el uso de símbolos, comunicación y comportamientos”<sup>82</sup>; es la personalidad de una organización, influida por la cultura, el comportamiento diario de los empleados, las normas y políticas establecidas por los directivos y, sobre todo, la comunicación que mantenga al interior y exterior.

Según Joan Costa “la identidad de la empresa se forja con la manera de concebirla y engendrarla. En los rasgos distintivos que le son infundidos y definen su unicidad: la personalidad, la filosofía, el sentido del negocio, la capacidad emprendedora, los valores éticos y vocacionales.”<sup>83</sup>

La Identidad Corporativa se compone de Identidad Visual y la Identidad Conceptual. La primera se refiere a “los rasgos físicos, de carácter icónico, que sirven para identificar a la organización.” Mientras que la segunda “se refiere a los elementos intangibles, fruto de la inteligencia y la personalidad de los miembros de la institución.”<sup>84</sup> En síntesis la Identidad Corporativa es, en esencia, la forma en que la organización manifiesta lo que es y quiere ser.

---

<sup>81</sup> Sotelo, Enríquez Carlos. *Introducción a la comunicación institucional*. Editorial Ariel. Barcelona, 2001. P. 165-166.

<sup>82</sup> Cees, B.M. Van Riel. *Comunicación corporativa*. Ediciones Prentice Hall. Madrid, 1997. P. 29.

<sup>83</sup> Costa, Joan. *La comunicación en acción: informe sobre la nueva cultura de gestión*. Editorial Paidós. Barcelona, 1999. P. 144.

<sup>84</sup> Sotelo, Carlos. *Op. Cit.* P. 168.

### 3.1.1 IDENTIDAD CONCEPTUAL

Si bien la Identidad Corporativa es el “conjunto de características, valores y creencias con las que la organización se autoidentifica y se autodiferencia de las otras organizaciones”<sup>85</sup>, también son “los atributos y valores que definen y perfilan el concepto que la empresa u organización tiene de sí misma”.<sup>86</sup>

Carlos Sotelo señala que la identidad organizacional es el resultado de tres componentes: la Misión de la organización, la cual define el fin hacia el que se orientan sus miembros; la Cultura Organizacional, basada en los valores, creencia y hábitos compartidos por los miembros; la Comunicación, que consiste en organizar modos y medios informativos dirigidos a los miembros de la organización con el objetivo de que ellos descubran las raíces de su identidad y la manifiesten a los públicos externos.<sup>87</sup>

Conceptualmente la Identidad Corporativa responde a las preguntas ¿quiénes somos?, ¿cómo somos?, ¿qué hacemos?, ¿cómo lo hacemos?, así como ¿qué necesidades satisface? Todo ello conforma el corazón ideológico de la organización, el cual se comunica a través del nombre, misión, visión y valores.

El nombre “reúne las propiedades de identificación y de denominación; es decir, relaciona a la institución o la entidad con el modo de llamarla, al tiempo que la denomina, describe o acota.”<sup>88</sup> El nombre es el primer elemento de la identidad corporativa que los públicos perciben, lo que le permite a la organización destacar en el entorno y diferenciarse de la competencia, pues con él comienza la construcción de una buena o mala imagen.

La filosofía corporativa establece los principios básicos para dar pauta a los objetivos y metas que la organización pretende alcanzar; es decir, lo que la empresa quiere ser, por lo cual “la filosofía corporativa debería responder a, fundamentalmente, tres preguntas: ¿quién soy y qué hago?; ¿cómo lo hago?, y ¿a dónde quiero llegar?”<sup>89</sup>

---

<sup>85</sup> Capriotti, Paul. *Planificación estratégica de la Imagen Corporativa*. Ariel Comunicación. España, 1999. Pp. 140.

<sup>86</sup> Ramos, Fernando. *La comunicación corporativa e institucional: de la imagen al protocolo*. Editorial Universitas. España, 2002. P. 42.

<sup>87</sup> Sotelo, Carlos. *Op. Cit.* P. 169.

<sup>88</sup> Ramos, Fernando. *Op. Cit.* P. 37.

<sup>89</sup> Capriotti, Paul. *Op. Cit.* P. 142.

En este sentido la filosofía se compone de misión, visión y valores de la organización, las cuales deben ser establecidas por el fundador o sus directivos pues son ellos quienes dan las pautas de comportamiento y funcionamiento. De lo contrario serán los empleados o el procedimiento diario quienes impongan una filosofía que no necesariamente sea adecuada para el logro de las metas y objetivos.

La misión describe y define en una frase lo que es la organización, las necesidades que satisface con sus productos o servicios, y da pauta para encaminar los esfuerzos a realizar. Por su parte la visión “moviliza los esfuerzos e ilusiones de los miembros para intentar llegar a ella”<sup>90</sup>, por lo cual ésta debe ser realista y enfocada a cumplir con la misión. No es conveniente por tanto plantear una visión que parezca utópica para la organización, pues ello desmotivaría a los empleados al sentir que no pueden alcanzar los objetivos, aunque tampoco puede ser muy sencilla o fácil pues relajaría los esfuerzos y el trabajo para poder alcanzarla.

Mientras tanto, los valores son los principios que rigen el comportamiento y procedimientos, los cuales se refieren a “las creencias o convicciones de un grupo de individuos que constituyen la organización”<sup>91</sup>, además de que influye en la interacción entre los públicos y es parte de la cultura organizacional.

### 3.1.2 IDENTIDAD VISUAL

Tal como se mencionó anteriormente la Identidad Corporativa también se compone de elementos visuales que permiten diferenciar a la empresa a simple vista de sus competidores e incluso ayuda a identificar el giro de la organización y le otorga un rostro propio ante sus públicos.

La Identidad Visual se conforma de signos básicos como logotipo, imago tipo, gama cromática; y signos complementarios como el *slogan*, mascota o la propia decoración del establecimiento u oficinas.

---

<sup>90</sup> *Ibid.* P. 143.

<sup>91</sup> Cortagerena, Alicia. *Administración y gestión de las organizaciones*. Grupo Editorial Macchi. Buenos Aires, 2000. P. 21.



“El logotipo es la expresión tipográfica de un nombre (...) se considera logotipo al conjunto de los signos gráficos simbólicos que identifican a una marca, un producto o una firma.”<sup>92</sup> Es decir, el logotipo es una tipografía estilizada, diseñada especialmente para identificar una marca, producto o empresa.

El imagotipo por su parte es una imagen o signo no verbal en el cual se intenta plasmar la identidad conceptual de la organización o bien, simplemente, poder hacer que el público lo reconozca de entre la competencia.

La gama cromática es la combinación de colores, o el uso de los mismos en la creación de la identidad visual de una empresa, pues por su carga psicológica permite que los públicos identifiquen una marca o producto a simple vista.

Por otro lado el slogan intenta plasmar en una frase breve la filosofía corporativa, por lo cual debe ser redactada de forma simple para permitir su fácil recordación, además de ayudar a convencer de los beneficios del producto o servicio al mismo tiempo que señala la promesa básica de estos.

La mascota de una empresa es la representación física de su personalidad la cual puede presentarse en forma de persona, animal, objeto, dependiendo del giro de la organización. Este elemento también ayuda y se ve influido por la cultura organizacional, al mismo tiempo que genera un sentido de pertenencia e identificación por parte de los empleados y los diferentes públicos.

### 3.1.3 MANUAL DE IDENTIDAD CORPORATIVA

En tanto la Identidad Corporativa es la personalidad de la empresa y define el comportamiento de la misma, así como los procedimientos para alcanzar sus metas y objetivos, es importante formalizarla en un documento que sea de fácil comprensión y acceso para los públicos; sobre todo los internos, pues son ellos quienes deben introyectar inicialmente la Cultura e Identidad de la organización para poder transmitirla a los públicos externos.

Este documento es el Manual de Identidad Corporativa u Organizacional, el cual “recoge los principios de la cultura corporativa y las normas de

---

<sup>92</sup> Ramos, Fernando. *Op. Cit.* P. 37.

comportamiento corporativo de la empresa”<sup>93</sup>, en el cual se establecen los elementos de la Identidad visual y conceptual para especificar las normas y formas de aplicación de cada uno de sus componentes, como un instrumento normativo de ella.

Otra de sus finalidades es la inducción de los nuevos empleados, pues en un mismo sitio pueden consultar y conocer el “corazón ideológico” de la empresa así como la cultura y comportamiento organizacional para poder integrarse al logro de objetivos.

Podemos decir que el primer nivel de la Identidad Corporativa es la Identidad Visual que le permite ser identificada y diferenciada de manera gráfica, mientras en un segundo nivel se encuentra la Identidad Conceptual, la cual se fundamenta en la Cultura Organizacional y los medios y fenómenos de comunicación. En ésta se reconoce a “los miembros de la institución, como únicos responsables de su identidad, pueden proyectar hacia el público la información sobre ella que les convenga. Suele decirse que el objetivo final estriba en lograr que haya una coherencia entre la identidad expresada y la imagen percibida.”<sup>94</sup>

En tanto la Identidad Corporativa se ve influida por la Cultura de la organización, es responsabilidad de todos los empleados cuidar qué se está comunicando sobre la empresa y cómo su comportamiento, procedimientos y creencias, entre otros, se reflejan en la Identidad de la organización, pues todo ello afecta la percepción que los públicos tienen de ella y por tanto influye en la construcción de la Imagen Corporativa.

### 3.2 IMAGEN CORPORATIVA

Para hablar de la imagen de la empresa es necesario remitirse a la Identidad Corporativa, que como ha sido mencionada se entiende como la personalidad que tiene una organización, lo que quiere ser y demuestra ante sus públicos.

Entiéndase primero por Imagen al “conjunto de formas y figuras dotado de unidad y significación”<sup>95</sup>, la cual se forma por medio de las impresiones que tienen

---

<sup>93</sup> *Ibid.* P. 47.

<sup>94</sup> Sotelo, Carlos. *Op. Cit.* P. 169-170.

<sup>95</sup> Ramos, Fernando. *Op. Cit.* P. 15.

los individuos con diferentes objetos, lo que después va creando en la mente de los mismos representaciones del entorno.

La interpretación de la imagen cambia de acuerdo a cada individuo, pues éste le integra elementos irracionales o sentimentales que cambian por completo el significado que cada uno puede tener.

Así pues “una imagen es el conjunto de significados por los que un objeto se conoce y a través del cual la gente lo describe, recuerda y relaciona. Es decir, es el resultado neto de la interacción de las creencias, ideas, sentimientos e impresiones que una persona tiene de un objeto”<sup>96</sup>.

Por otro lado Van Riel cita a Dowling quien define la imagen como “un conjunto de significados por los que llegamos a conocer un objeto, y a través del cual las personas lo describen, recuerdan y relacionan. Es el resultado de la interacción de creencias, ideas, sentimientos, e impresiones que sobre un objeto tiene una persona”<sup>97</sup>.

Hablando específicamente de Imagen Corporativa Carlos Sotelo la define como “el resultado de acumular, por parte del público, un repertorio de percepciones, experiencias y actitudes acerca de una institución, y que obedece a la actividad informativa de ésta.”<sup>98</sup>

Capriotti categoriza a la imagen en tres conceptos: imagen ficción, imagen icono e imagen actitud.<sup>99</sup> La primera la define como aquella que ha sido creada artificialmente a partir de eventos no naturales y deliberadamente tiene un propósito específico.

La imagen icono la considera la representación visual de la realidad, ya sea de un objeto o una persona, la cual mantiene una gran similitud con el objeto o persona que quiere ser representado.

Y por último se encuentra la imagen actitud, que es aquella que se va creando a partir de representaciones mentales u abstracciones que se hacen con base en determinados comportamientos.

---

<sup>96</sup> Cees, Van Riel. *Op. Cit.* P. 77.

<sup>97</sup> *Ibid.* pág. 77.

<sup>98</sup> Sotelo, Carlos. *Op. Cit.* P. 170.

<sup>99</sup> Capriotti, Paul. *Op. Cit.* P. 16-24.

Es importante diferenciar entre la Identidad Corporativa, como aquello que la empresa es, quiere ser y manifiesta, frente a la Imagen Corporativa que es la percepción que los diferentes públicos tienen, e inicia a partir de la manifestación de las creencias, normas, valores, ritos, mitos, lenguajes y tabúes que enmarcan a la identidad.

La Imagen Corporativa es el resultado de la Comunicación, la Identidad Corporativa y la organización con sus públicos. Cabe destacar que no todas las personas tienen la misma percepción y por lo tanto la misma imagen de una organización, que puede variar dependiendo del vínculo que tengan con la empresa y las experiencias que han tenido con la misma. Su importancia radica en que con base en la percepción que el público tiene de la empresa tomará decisiones, las cuales afecten de forma positiva o negativa a la organización y el cumplimiento de sus objetivos.

### **3.2.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS PARA EL DIAGNÓSTICO DE LA IMAGEN CORPORATIVA**

En la actualidad, de acuerdo con la mercadotecnia y el proceso de integración de las distintas disciplinas comunicacionales, se ha detectado la necesidad de que todo proceso de investigación, análisis situacional o bien un diagnóstico organizacional para la búsqueda de planes y programas de comunicación lleven a cabo la llamada investigación de mercados.

Es por ello que para poder conocer el diagnóstico de la imagen corporativa de cualquier organización es necesario recurrir a esta técnica con la que se podrá obtener la información necesaria para saber cómo es percibida por sus públicos.

La investigación de mercados es un método efectivo con la cual se puede reunir la información suficiente que nos indique el estado actual de la organización vista desde sus diferentes públicos. Además es una herramienta que brinda a quien la utiliza la identificación de técnicas que ayuden al cumplimiento de objetivos que el órgano requiere; todo esto con fundamentos sólidos que permitan encaminar acciones específicas para la solución de los problemas existentes.

Dicho lo anterior es necesario fundamentar teóricamente lo que es la investigación de mercados que de acuerdo con varios actores, es una técnica que permite la recolección de datos de cualquier tipo con la finalidad de analizar la información y posteriormente tomar decisiones.

Para Philip Kotler y Gary Armstrong, la investigación de mercados “es un proceso sistemático de diseño, obtención, análisis y presentación de datos pertinentes a una situación de marketing específica que enfrenta una organización<sup>100</sup>”.

Por otro lado William Zikmund y Barry Babin, la definen como:

...la aplicación del método científico en la búsqueda de la verdad de los fenómenos de mercadotecnia. Estas actividades incluyen la definición de oportunidades y problemas de mercadotecnia, la generación y evaluación de ideas, el monitoreo del desempeño y la comprensión del proceso de mercadotecnia. Dicha investigación es más que la mera aplicación de encuestas, este proceso incluye el desarrollo de ideas y teorías, la definición del problema, la búsqueda y acopio de información, análisis de datos y la comunicación de las conclusiones y sus consecuencias<sup>101</sup>.

Gilbert Churchill considera que la investigación de mercados desempeña una función indispensable en cuanto proporciona información precisa y útil, y es así que la define como la

...función que vincula al consumidor, cliente y público con el mercadólogo a través de la información –información que su usa para identificar y definir las oportunidades y problemas de mercadotecnia; generar, mejorar y evaluar las acciones de mercadotecnia; vigilar los resultados de la mercadotecnia y mejorar su comprensión como proceso<sup>102</sup>.

Con todas las definiciones anteriores es posible ver la importancia que una investigación de mercados puede tener.

Cualquier organización que requiera obtener respuestas a sus diferentes cuestionamientos respecto a cualquier tema lo puede hacer recurriendo a esta técnica, ya que a partir de los datos obtenidos es que las empresas pueden

---

<sup>100</sup>Kotler y Armstrong. *Op. Cit.* P. 102.

<sup>101</sup> Zikmund, William y Babin Barry. *Investigación de mercados*. Editorial Cengage Learning. México, 2009. P. 5.

<sup>102</sup> Churchill, Gilbert A. Jr. *Investigación de mercados*. Editorial Thomson. México, 2003. P. 5

analizar y llevar a cabo acciones que resuelvan sus problemáticas, o bien realizar planes estratégicos. Este tipo de investigación aplica tanto para públicos externos como públicos internos.

Kotler y Armstrong consideran cuatro pasos<sup>103</sup> que conforman el proceso de investigación de mercados. El primero de ellos es la definición del problema y los objetivos de la investigación, pero es sumamente importante que la definición de éstos sea la correcta, ya que si desde un principio no se sabe cuáles son toda la investigación será en vano, ya que es este paso el que guiará todo el proceso de investigación.

Dentro de este primer paso se puede encontrar diferentes objetivos de la investigación de mercados. Existe la investigación exploratoria cuyo objetivo es buscar información preliminar que permita definir y sugerir hipótesis. La investigación descriptiva busca describir más ampliamente los problemas de marketing, como la frecuencia con que ocurre algo, características demográficas o actitudes de los compradores.

Finalmente se tiene un tercer tipo de investigación que es la causal la cual busca probar hipótesis acerca de la relación causa y efecto. Es de esta forma que dependiendo de los objetivos que se tengan se utilizará uno u otro tipo de investigación.

El segundo paso del proceso de investigación de mercados es desarrollar el plan de investigación para recopilar información. En este punto se requiere definir el qué, cómo y cuándo, es decir, fuentes de contacto, planes de muestreo, fuentes de datos existentes e instrumentos para la obtención de la información.

Kotler y Armstrong consideran dos tipos de datos que pueden obtenerse, los primarios y secundarios; este último se refiere a los datos ya existentes en alguna parte y que pueden ser recabados para otro fin; por ejemplo bases de datos, información en línea; mientras que los datos primarios son los que se recaban para un propósito específico.

Existen diferentes formas de recopilar datos primarios, entre los que se encuentran: enfoques de investigación que se conforma por observación,

---

<sup>103</sup> Kotler y Armstrong. *Op. Cit.* P. 102-113

encuestas y experimentos. Además de los métodos de contacto entre los que se encuentran el correo, teléfono, entrevista personal y en línea, cada uno de los cuales tiene sus pros y sus contras y dependiendo de la necesidad de la investigación es que se utilizará uno u otro. Es importante saber que todas las investigaciones se realizan a una población determinada a la que se le llama muestra.

Siguiendo con el proceso de investigación de mercados, el tercer paso es la implementación del plan de investigación el cual consiste en poner en práctica la recopilación, procesamiento y análisis de la información.

Finalmente el último paso del proceso es la interpretación e informe de los resultados que contiene los hallazgos más importantes de la investigación, los cuales ayudarán a la toma de decisiones para el cumplimiento de los objetivos.

Por último y de acuerdo con Stanton, Etzel y Walker en su libro de Fundamentos del Marketing, completaremos diciendo que la investigación de mercados “es el desarrollo, interpretación y comunicación de la información orientada a las decisiones para su uso en todas las fases del proceso de marketing”<sup>104</sup>.

La investigación de mercados es una técnica que nos permitirá obtener información necesaria de diversas formas que nos ayuden al entendimiento de la problemática de la organización objeto de estudio, con el fin de implementar acciones que nos lleven a la resolución de las problemáticas encontradas.

---

<sup>104</sup> Stanton, *Et. Al. Op. Cit.* P. 177.

# CAPÍTULO 4

## ANÁLISIS SITUACIONAL

Comprender y establecer nuestro objeto de estudio es fundamental para poder desarrollar estrategias adecuadas, pues nos permite conocer sus fortalezas, debilidades y amenazas, pero sobre todo las áreas de oportunidad que tiene, las cuales deben ser aprovechadas para la creación de dichas estrategias que, aplicadas en forma correcta, permitirán un mejor funcionamiento de la organización.

En este capítulo se presentan los antecedentes históricos que nos permitirá conocer cómo funciona la Clínica CTM Virchow, cuál es su estructura y los cambios organizacionales que ha tenido a lo largo de su historia, pues todo ello impacta en su funcionamiento y el cumplimiento de sus objetivos.

Además con la finalidad de conocer si coinciden “el deber ser y el ser” de la organización se realizó una encuesta de clima organizacional, además de una investigación de mercado a públicos externos y pacientes para evaluar la percepción e imagen que tienen de la empresa, para detectar las áreas de oportunidad que den pauta a la creación de estrategias de comunicación internas y externas.



## 4. ANÁLISIS SITUACIONAL

### 1.4 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

La Clínica de Especialidades Médicas CTM, Virchow S.C. nace en febrero de 1994, por iniciativa del Médico Ortopedista Rafael Rosas Rivera, bajo el nombre inicial de Clínica "PIRO".

El Dr. Rafael Rosas se percata de la falta de un servicio médico privado dentro de la comunidad de la colonia CTM, capaz de ofrecer la mejor atención en medicina general y de especialidades, entre otros servicios.

Esta Clínica cuenta con más de 20 años de servicio y ha estado bajo la dirección de tres distintas administraciones. Desde el año 2003 se encuentra a cargo del Médico Cirujano Pediatra Raúl Gardida Chavarría y la Médico Pediatra María de la Luz Álvarez Rosas. A partir de ese momento es nombrada Clínica de Especialidades Médicas CTM, Virchow S.C.

Su objetivo principal es hacer de la Clínica un lugar cálido y preocupado por que los pacientes obtengan la mejor atención posible, para lo cual desde el inicio de su administración se han encargado de modernizar los aparatos médicos y adquirir nuevos materiales que permitan ofrecer un mejor servicio, lo cual ha repercutido en su crecimiento.

Actualmente la Clínica CTM ofrece servicios médicos generales y especialidades, además de un laboratorio de estudios clínicos, rayos X y ultrasonidos.

Cuenta además con amplias instalaciones en las que se encuentran 5 consultorios, 2 quirófanos, 4 habitaciones para pacientes hospitalizados, un cunero, un consultorio dental, equipo de rayos X y un laboratorio clínico.

## 4.2 ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura de la organización describe la asignación de responsabilidades a los individuos que la integran<sup>105</sup>. Asimismo mediante ésta es posible visualizar las relaciones formales de autoridad, entre ellas las líneas de mando, además de permitir visualizar jerárquicamente los niveles que existen dentro de ella.

Cuando una organización no cuenta con una estructura adecuada es posible que exista una carga excesiva de decisiones enfocadas en una misma persona, lo cual provoca que pueda existir dificultades en los procesos comunicativos, así como disminuir la calidad de las decisiones tomadas y por ende provocar conflictos entre los integrantes.

Es importante puntualizar que el valor de una estructura adecuada radica en que define las labores, líneas de autoridad y agrupamientos que la organización emplea para lograr un desempeño efectivo. La estructura organizacional es el mecanismo que se emplea para integrar las metas de la organización, el tamaño, la tecnología y el medio ambiente<sup>106</sup>.

Aun cuando la Clínica cuenta con más de 20 años brindando atención médica, no tiene un organigrama establecido que permita formalizar su estructura organizacional, aunque esto no ha sido impedimento para que las personas puedan desarrollar sus actividades.

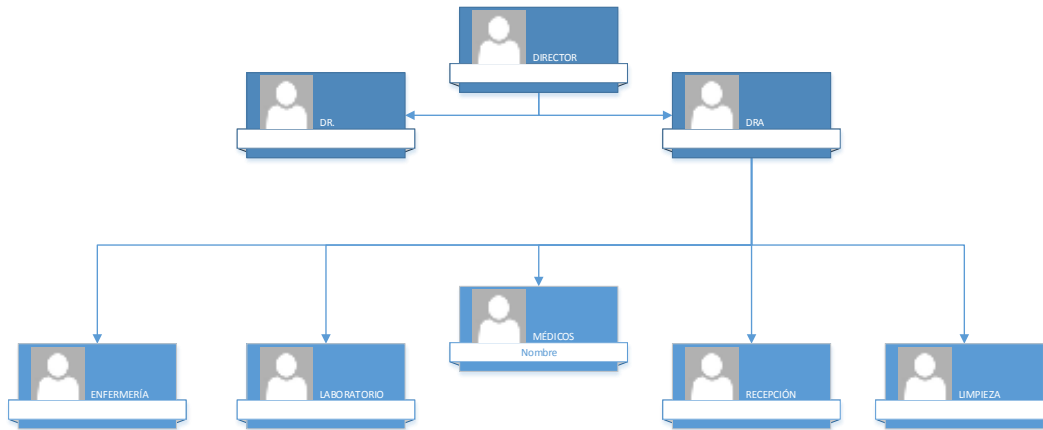
Actualmente la Clínica cuenta con una plantilla aproximada de 12 empleados entre enfermeras, personal de laboratorio, recepcionistas y personal de limpieza, además de contar con 8 médicos especialistas de planta (Médicos Generales, Pediatras, Ginecólogos y Otorrinolaringólogo), y 10 médicos especialistas que sólo se presentan cuando son requeridos (Urólogo, Gastroenterólogo, Oftalmólogo, Ortopedista, Angiólogo, Proctólogo, Reumatólogo, Dentista, Psicólogo y Nutriólogo).

En un panorama general su estructura se puede entender de la siguiente manera:

---

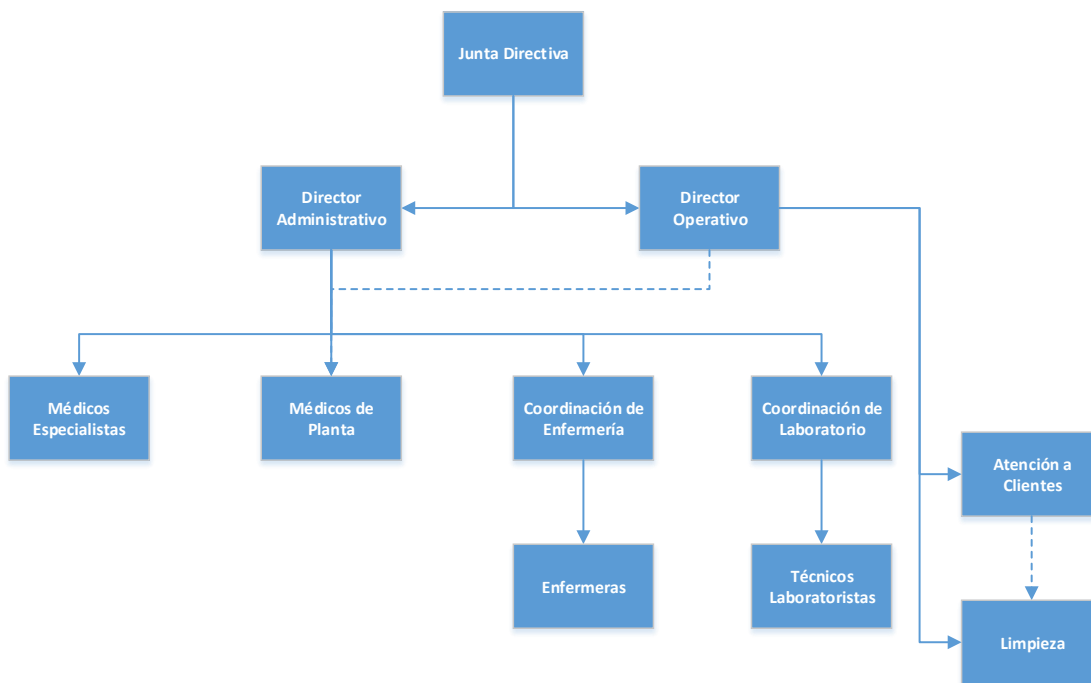
<sup>105</sup> Daft y Streers. *Op. Cit.* P. 466.

<sup>106</sup> *Ibid.* P. 468.



Por el tamaño de la organización no existe una jerarquización, pero las áreas se encuentran bien definidas y cada empleado conoce el rol que desempeña dentro de la Clínica. La comunicación en la clínica es informal y fluye en distintas direcciones, pues al no existir el rol de jefe de área todo el personal reporta directamente a la administración e indirectamente a las diferentes áreas.

Aunque por el momento la estructura organizacional es entendida en su mayoría por la poca complejidad que existe en ella, se propone reestructurar el organigrama de la clínica quedando de la siguiente manera:



Lo que pretende esta propuesta es que de igual forma como en el organigrama actual, la responsabilidad sea compartida; sin embargo se propone que existan coordinaciones que permitan disminuir la responsabilidad de los mandos altos para hacer que los objetivos organizacionales sean cumplidos con mayor factibilidad.

#### **4.3 ANÁLISIS DE CULTURA Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

La cultura organizacional es el conjunto de creencias y valores compartidos a partir del cual las personas que pertenecen a una organización tienen una concepción más o menos homogénea de su realidad y por tanto un patrón similar de comportamientos ante situaciones específicas. De esta forma la cultura determina la manera como se hacen las cosas, es decir, se manifiesta en creencias y valores.

La cultura de una organización se presenta desde los lineamientos organizacionales, reglamentos, procesos, ambiente físico, relaciones interpersonales e intergrupales, lo cual afecta directamente en los individuos que la conforman y va creando costumbres y creencias que día a día ponen en práctica.

Cada persona que ingresa a una nueva organización, se está integrando al mismo tiempo a las creencias y valores ya existentes, haciéndose así partícipe de la cultura.

En la Clínica de Especialidades Médicas CTM Virchow, nuestro caso de estudio, es posible percatarse que su cultura organizacional es informal, tomando en cuenta que no tienen un soporte de comunicación donde se asiente ésta.

De igual forma no cuentan con una filosofía concreta, aunque definen la finalidad de la clínica de la siguiente forma: Brindar servicio médico los 365 días del año las 24 horas del día.

Aunado a ello su cultura actual deriva de los valores y creencias que los Directores van imbuyendo día tras día, entre los cuales se encuentra esfuerzo, ética profesional, honestidad y prosperidad; este último visto como dar más de lo esperado, ser proactivo.

Dentro de la cultura de la Clínica también existen las fechas importantes y de celebración, entre las cuales se encuentran el Día del Médico, Día de la Enfermera, y las Fiestas decembrina. Algunas otras que se festejan de forma más sencilla son los cumpleaños de los empleados y fechas locales.

Es importante destacar que por tener una cultura 24/7 los días de asueto oficiales, la Clínica se encuentra brindando servicio, lo cual refiere que los empleados cumplen con guardias de tal forma que la organización pueda cumplir con los 365 días del año con sus puertas abiertas.

Por otra parte la comunicación existente entre los empleados y los jefes-colaboradores, es directa, es decir cara a cara, por lo cual resulta muy factible ya que el número de empleados es reducido, y esto ayuda a que exista un buen flujo de la misma entre las relaciones informales que se dan dentro de la organización.

El tipo de comunicación que se da en la Clínica es bidireccional y utiliza canales informales, es decir, redes en donde la interacción de las personas es cara a cara. Estos canales pueden formarse espontáneamente mediante un intercambio de mensajes en una red no estructurada.

Así pues con todo lo anteriormente mencionado, es posible darse cuenta que la Clínica requiere formalizar su comunicación interna de tal forma que pueda ser inculcada a todos sus empleados y asimismo mostrarla a los públicos externos y mejorando su imagen corporativa.

#### **4.4 ANÁLISIS DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

La investigación se ocupa de la reunión sistemática de la información. Su propósito es ayudarnos en la búsqueda de la verdad<sup>107</sup>.

Una forma de investigación que se utiliza en las organizaciones es la encuesta de clima organizacional, que permite obtener información detallada del ambiente laboral en la que las personas se desarrollan. Los datos obtenidos a partir de la evaluación de diferentes dimensiones permitirán definir un plan, políticas y acciones a seguir para retener, motivar y comprometer al personal.

---

<sup>107</sup> Robbins, Stephen. *Op. Cit.* P.

Por tal motivo se aplicó una encuesta de Clima Organizacional dentro de la Clínica de Especialidades Médicas CTM Virchow, cuya finalidad fue la obtención de datos sobre la percepción del clima laboral que tienen los colaboradores dentro de la clínica así poder identificar las fortalezas de la misma y enfocarse en disminuir las áreas de oportunidad que tiene y establecer acciones de mejora.

Para la realización de la encuesta se escogieron 11 factores que se enumeran a continuación.

1. Comunicación
2. Necesidades y comunicación
3. Objetivos y roles
4. Integración y colaboración
5. Liderazgo
6. Innovación y cambio
7. Condiciones de trabajo
8. Administración del capital humano
9. Productividad, calidad y resultados
10. Satisfacción laboral
11. Autoevaluación

El cuestionario se realizó con una escala de Likert, la cual mide actitudes individuales, entendiendo por actitud las creencias, sentimientos y tendencias a la acción de una persona, respecto a objetos, personas o ideas<sup>108</sup>.

Esta escala se construyó a partir de una serie de ítems que muestran actitudes positivas o negativas.

Cada uno de los referentes presentados en el cuestionario tiene una serie de cinco alternativas: Totalmente de acuerdo, de acuerdo, indiferente, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. Visto en forma numérica se representaría siendo 5, totalmente de acuerdo, hasta llegar a 1 que significa totalmente en desacuerdo<sup>109</sup>.

La sumatoria de cada uno de los reactivos dará la puntuación que permitirá obtener los promedios y así poder realizar el análisis de los resultados.

---

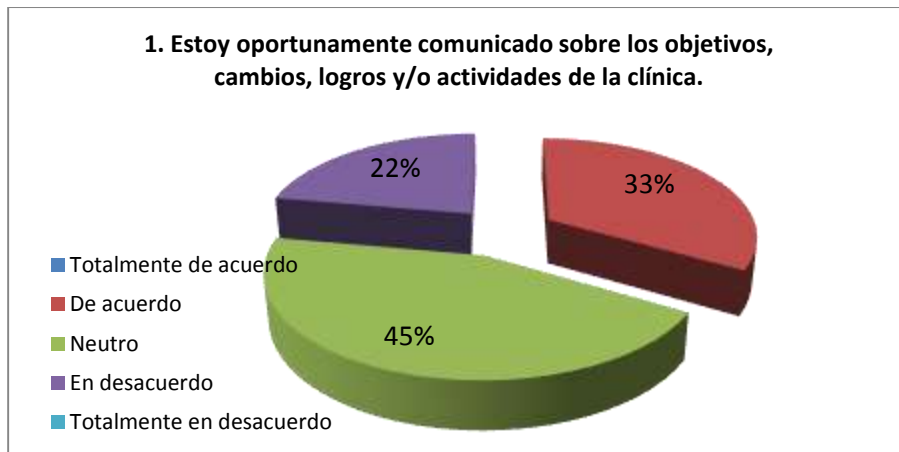
<sup>108</sup> Cortada de Kohan. *Teoría y métodos para la construcción de escalas de actitudes*. Editorial Lugar. Buenos Aires, 2004. P. 29.

<sup>109</sup> Briones, Guillermo. *Métodos y Técnicas de Investigación para las Ciencias Sociales*. Editorial Trillas. México, 2003. P. 45-46.

#### 4.5 ANÁLISIS DE RESULTADOS

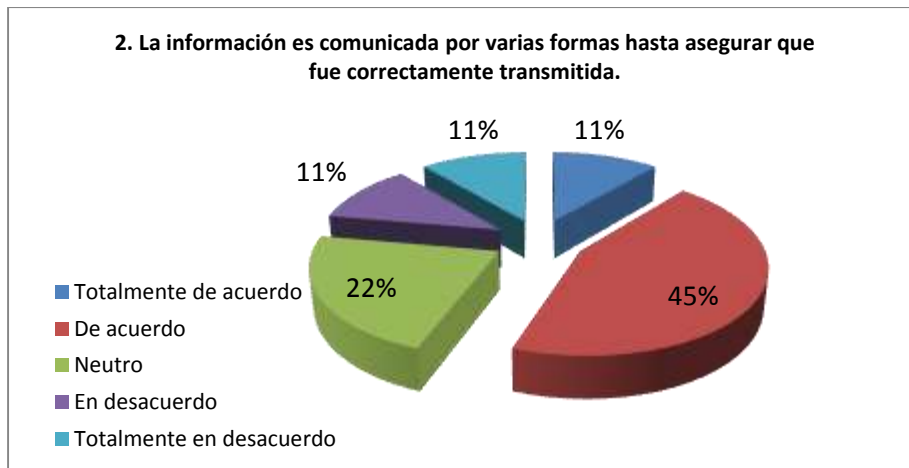
A continuación se muestran los resultados obtenidos de cada uno de los reactivos de la Encuesta de Clima Organizacional que se aplicó en la Clínica. Cabe señalar que todo aquello que no fue respondido de forma positiva será tomado como negativo, aun siendo éste neutro.

GRÁFICA 1



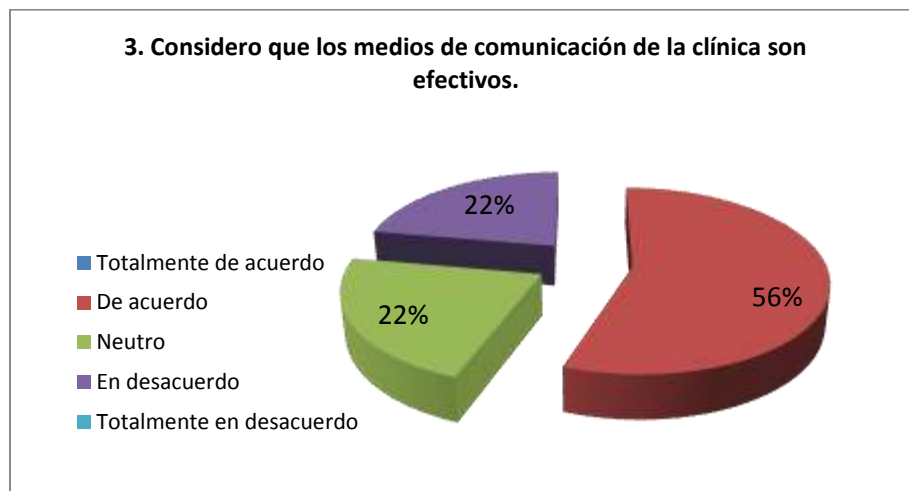
Como es posible visualizar, las personas no saben cuáles son los objetivos de la clínica y tampoco conocen sobre los logros o actividades que ésta tiene. El 33% indica que está de acuerdo, mientras que un 45% y 22% respectivamente indicó que está en desacuerdo y que en efecto no están oportunamente comunicados acerca de los objetivos como organización.

## GRÁFICA 2



Esta gráfica muestra que el 56%, más de la mitad de los empleados consideran que la información es comunicada de tal forma que se transmite correctamente, mientras que el 44% no lo considera de esa forma.

## GRÁFICA 3



De acuerdo a los medios de comunicación utilizados por la clínica el 56% indica que son efectivos, mientras que el 22% está en desacuerdo y otro 22% respondieron de forma neutra, afirmando así que no los consideran efectivos.

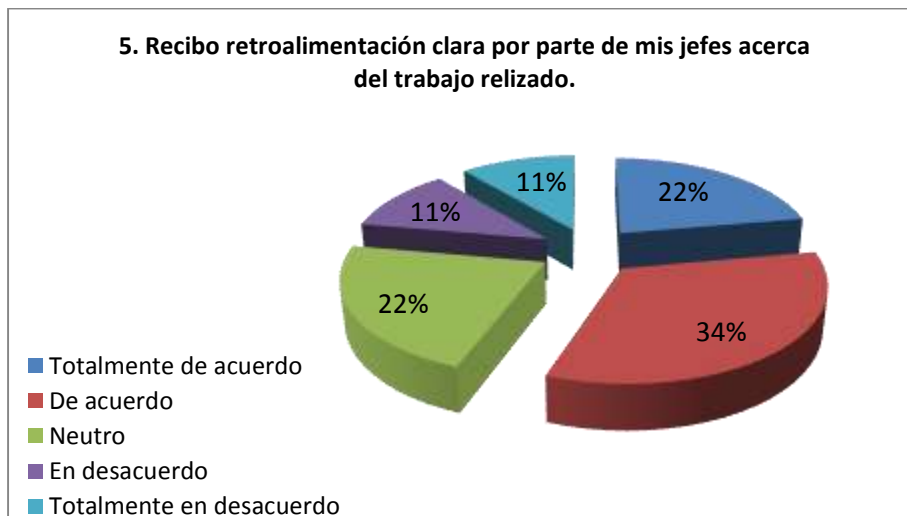


#### GRÁFICA 4



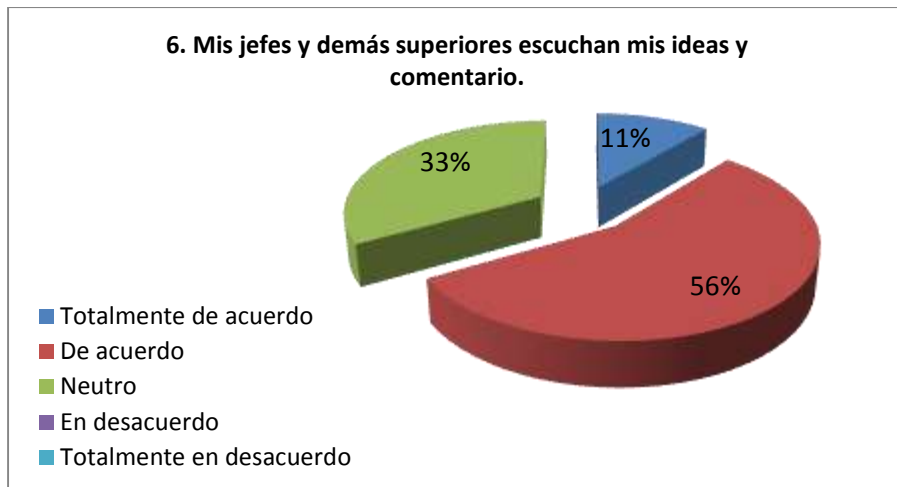
En esta gráfica se puede visualizar que la comunicación entre jefe-colaborador es buena ya que el 89% contestó de forma positiva, mientras que sólo el 11% se mantuvo en una postura neutral.

#### GRÁFICA 5



Con respecto a si se recibe una *feed-back* por parte de los jefes acerca del trabajo realizado, el 22% indicó que está totalmente de acuerdo, el 34% que está de acuerdo, mientras que el 22% contestó de manera neutral y el 22% restante sus respuestas fueron negativas.

## GRÁFICA 6



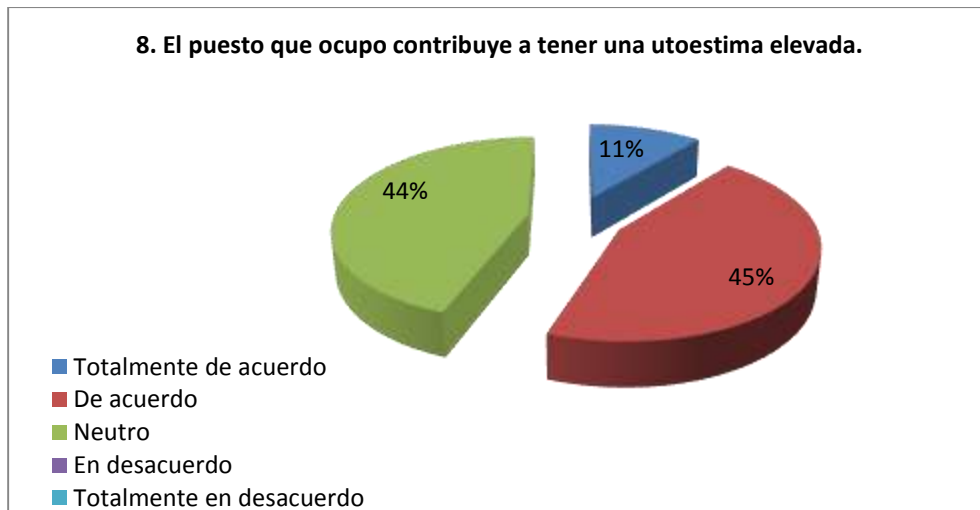
En esta gráfica es posible ver que el 11% y 56% de los empleados están de acuerdo en que sus ideas y comentarios son escuchadas por sus superiores, mientras que el 33% se mantiene en una postura neutral.

## GRÁFICA 7



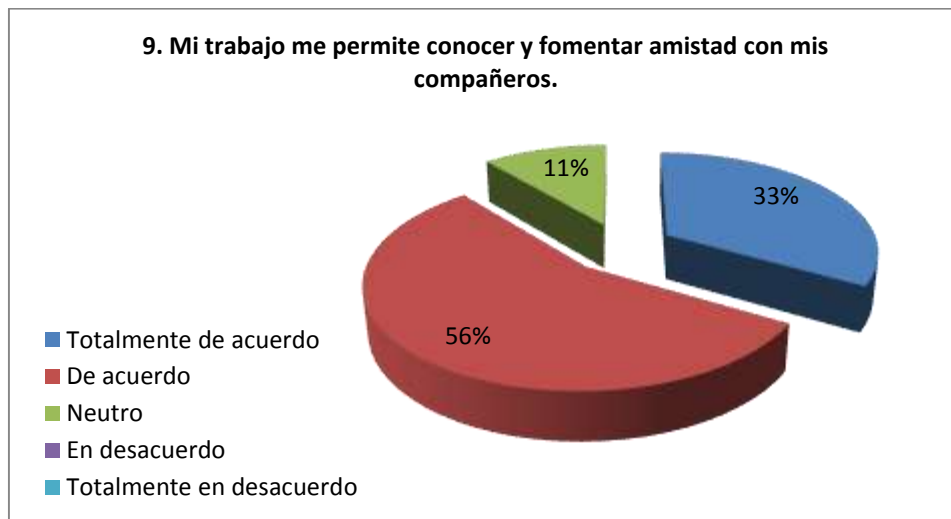
De acuerdo con esta gráfica la comunicación entre los empleados es buena ya que el 100% de los empleados contesto positivamente siendo un 22% a totalmente de acuerdo y un 78% de acuerdo.

## GRÁFICA 8



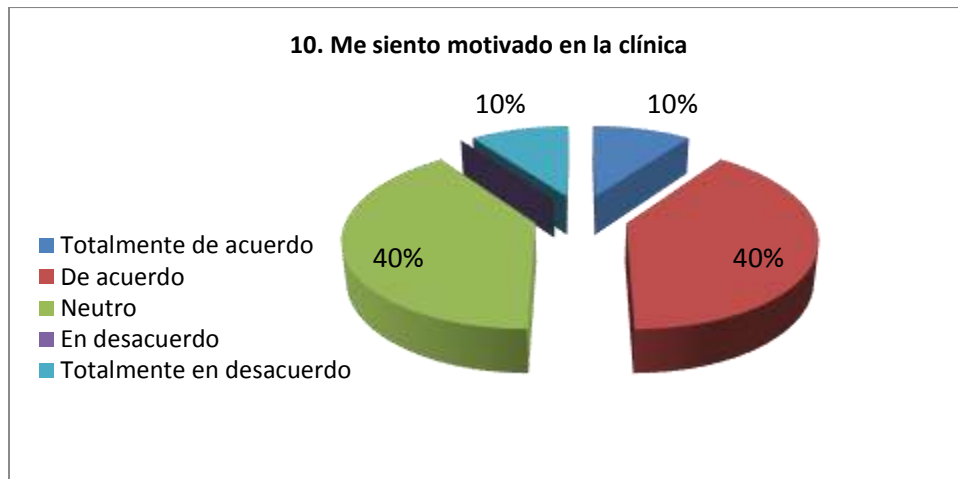
Con respecto a si el puesto que ocupa contribuye a mantener una autoestima elevada el 11% y 45% contestó de forma afirmativa, mientras que el 44% mantuvo una opinión neutral.

## GRÁFICA 9



En esta gráfica es posible ver que al 89% de los empleados indica que el trabajo que desempeñan les permite fomentar amistad con los demás colaboradores, lo cual indica que las relaciones laborales son buenas.

**GRÁFICA 10**



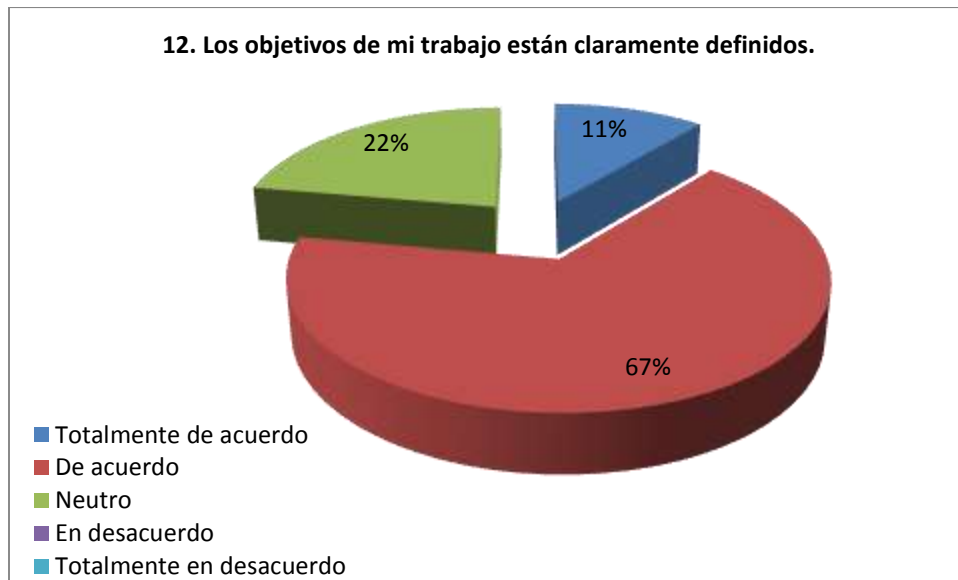
Esta gráfica es muy interesante pues nos muestra una división marcada de que el 50% de los empleados se sienten motivados, mientras que el otro 50% conserva una postura neutral y negativa (40% y 10%).

**GRÁFICA 11**



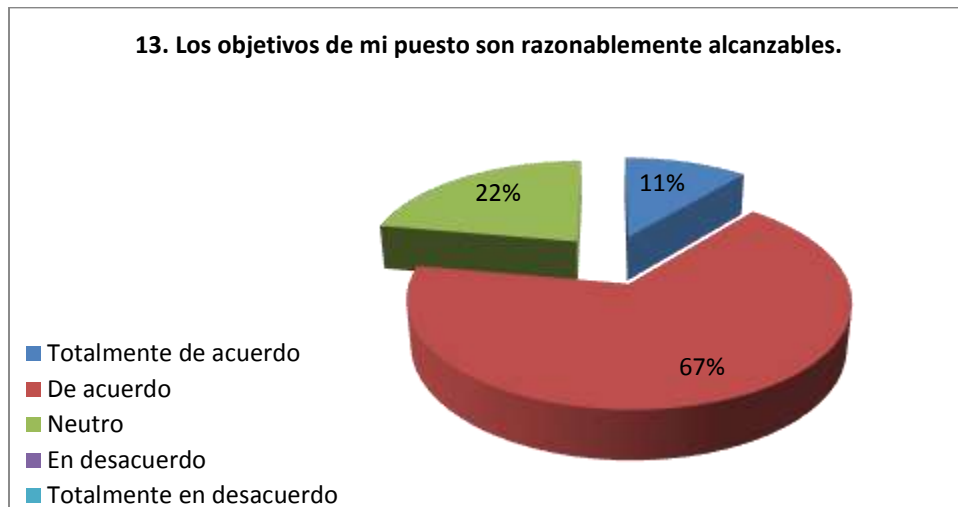
Aunada a la gráfica anterior, ésta nos indica que el 56% de los empleados dicen que su motivación los propicia a establecerse nuevas metas, mientras que el restante 46% opina lo contrario.

**GRÁFICA 12**



Aquí se puede mostrar que el 78% de los encuestados consideran que sus objetivos están claramente definidos, sólo un 22% contestó de manera neutral.

**GRÁFICA 13**



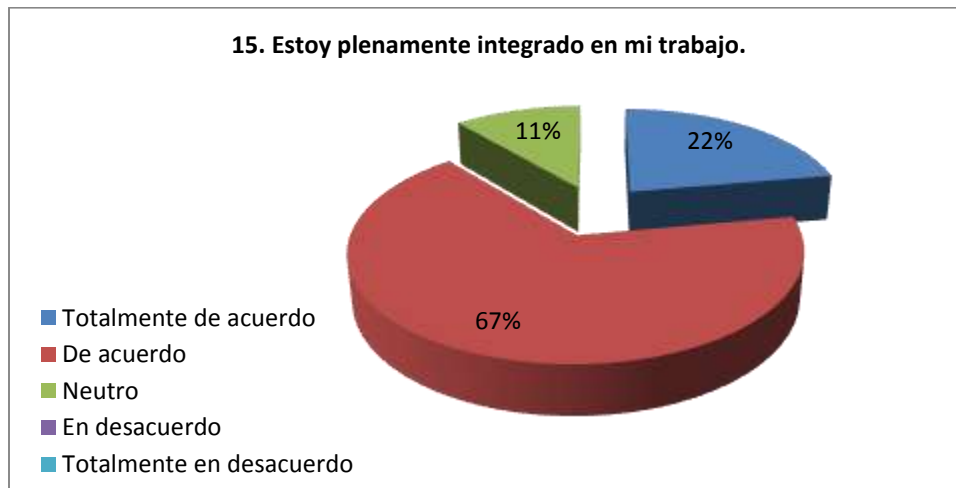
Además de ello el 78% indica que los objetivos del puesto son alcanzables, al contrario del 22% que se mantiene neutro ante la afirmación.

**GRÁFICA 14**



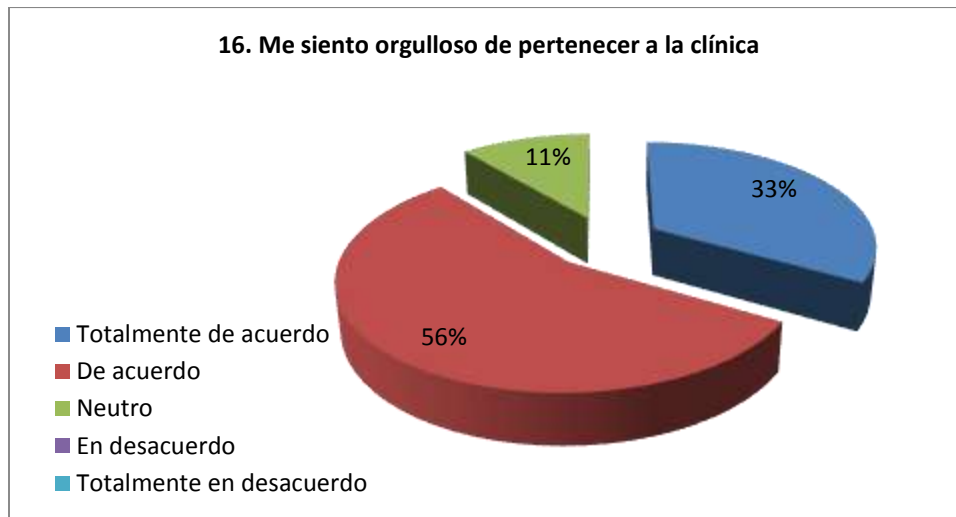
Esta gráfica nos muestra que el 56% de los empleados consideran que su trabajo les permite alcanzar sus objetivos personales, mientras que el 33% considera lo contrario. Sólo un 11% contestó de forma neutral.

**GRÁFICA 15**



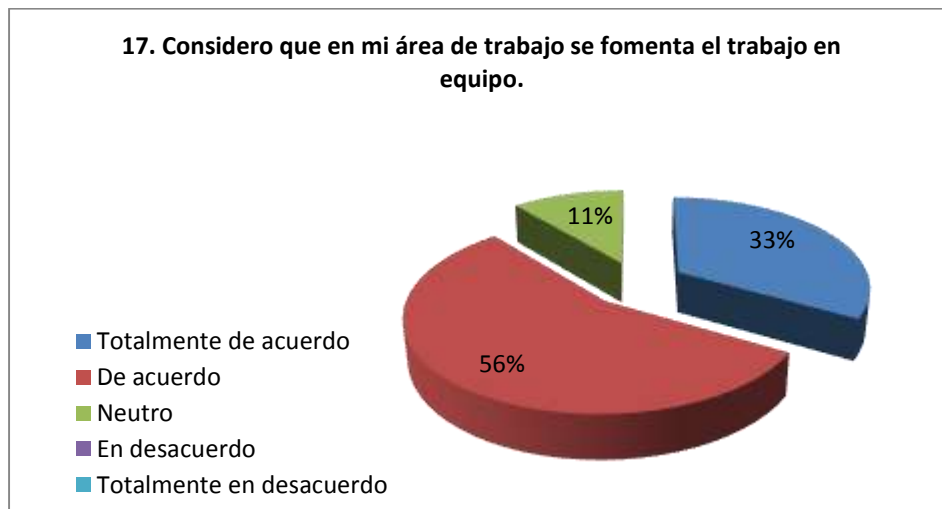
El 89% de los empleados de la clínica se sienten plenamente integrados en su trabajo, sólo un 11% contestó de forma neutral.

**GRÁFICA 16**



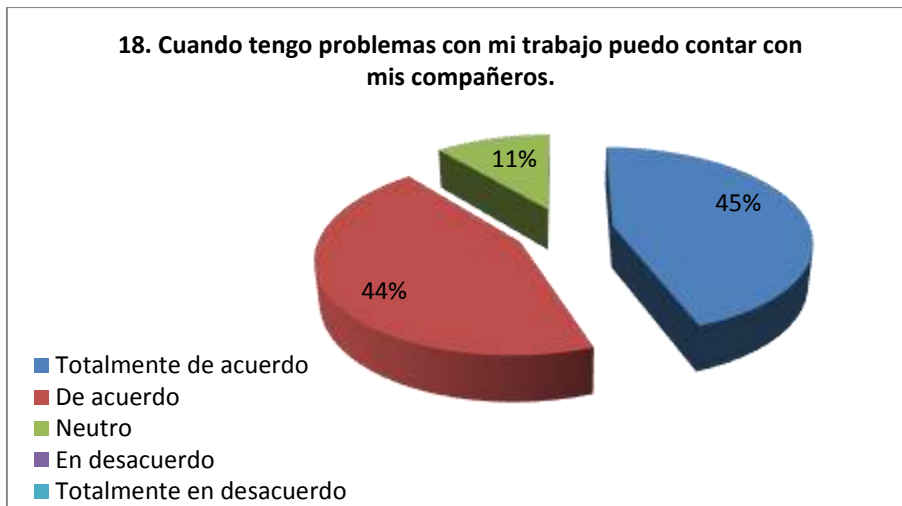
Esta gráfica muestra claramente que el 89% de los empleados se sienten orgullosos de pertenecer a la Clínica y sólo un 11% se mantiene con una respuesta neutra.

**GRÁFICA 17**



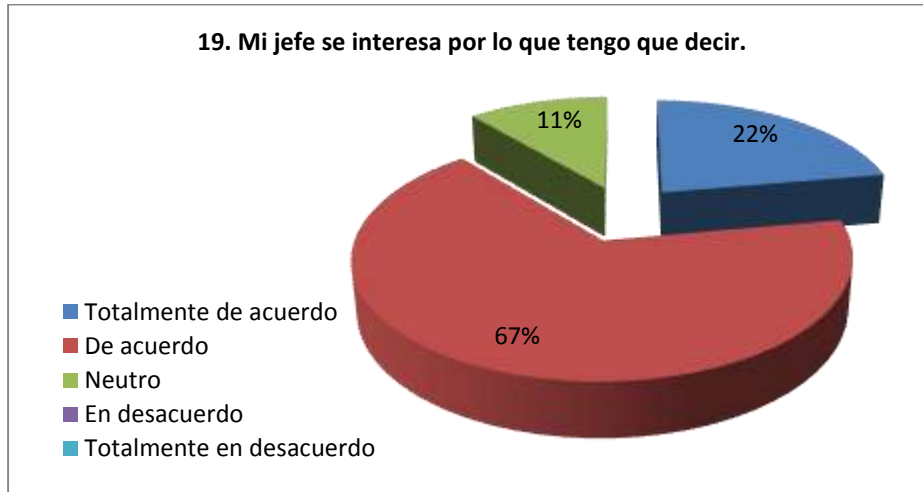
De igual forma aquí se muestra que el 89% de los encuestados consideran que en su área laboral se fomenta el trabajo en equipo.

GRÁFICA 18



Las relaciones laborales en la clínica son muy buenas en tanto que el 89% de los empleados indica que cuando tienen problemas en su trabajo pueden contar con sus colaboradores.

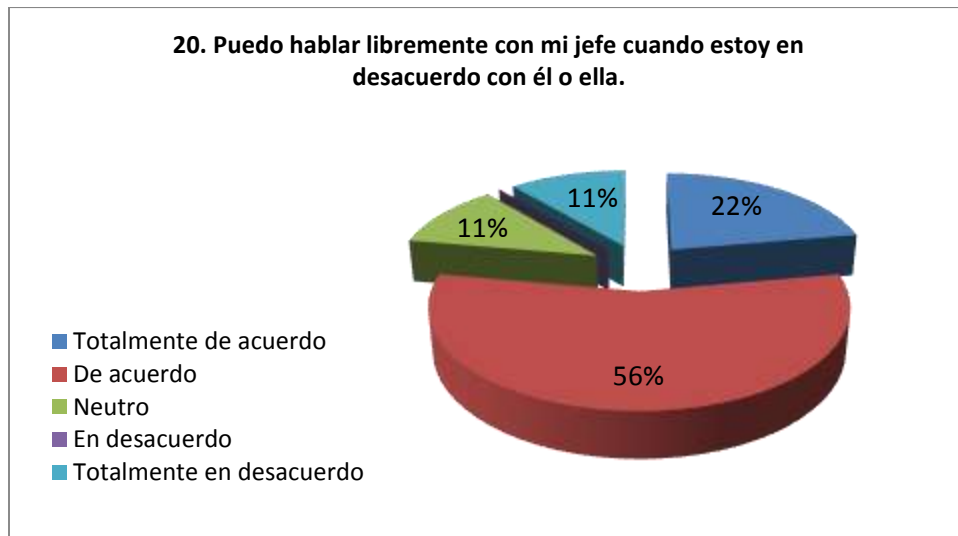
GRÁFICA 19



Al igual que en las gráficas anteriores, el 67% y 22% respectivamente contestó de forma positiva indicando que su jefe se interesa por sus comentarios.

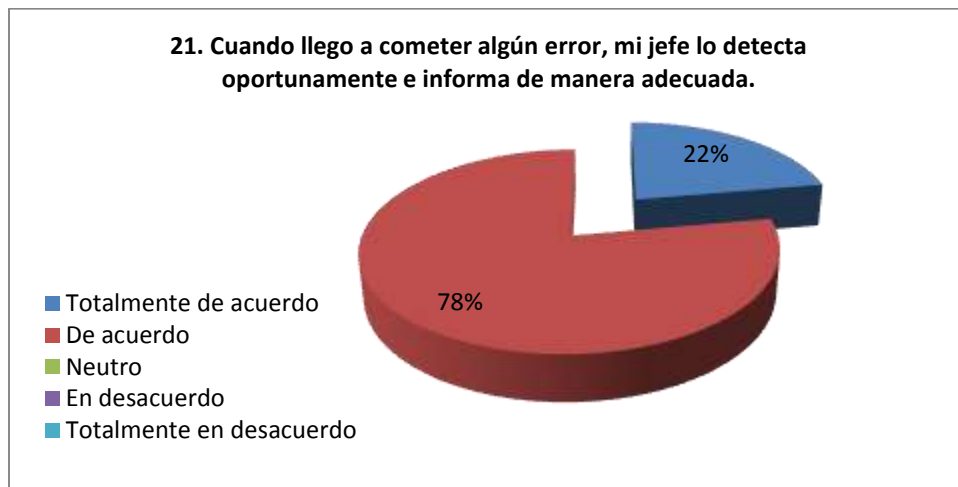


**GRÁFICA 20**



En esta gráfica se puede observar que el 78% de los encuestados contestaron afirmativamente con respecto a que pueden expresarse libremente con su jefe cuando no concuerdan. Por otro lado un 22% contestó de forma neutra y completamente negativa, 11% y 11% respectivamente.

**GRÁFICA 21**



Esta gráfica es muy importante ya que aquí se puede ver que el 100% de los empleados indica que su jefe detecta oportunamente los errores que llegan a cometer cada uno y se los informa de manera adecuada.

## GRÁFICA 22



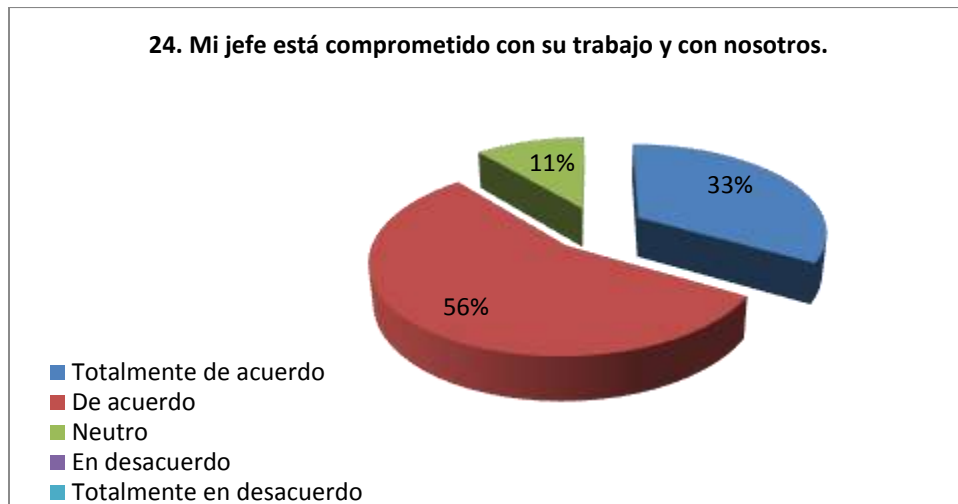
En esta gráfica se puede ver que un 22% y un 45% afirman que su jefe reconoce algún logro o buen resultado, mientras que un 22% está en desacuerdo y un 11% se mantienen en una postura neutral.

## GRÁFICA 23



El 89% de los encuestados indica que su jefe es justo con sus decisiones, mientras que un 11% contestó neutralmente.

**GRÁFICA 24**



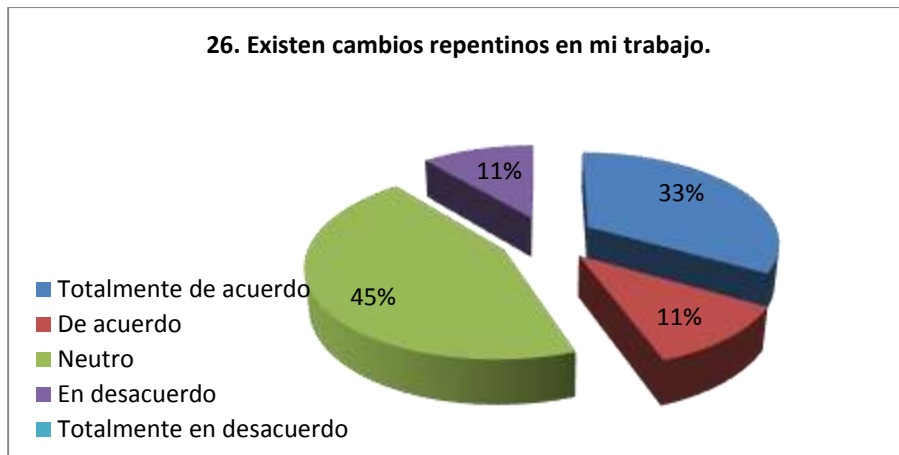
Este gráfico nos muestra que un 89% de los empleados de la clínica consideran que su jefe está comprometido con su trabajo y con ellos, mientras sólo un 11% contestó neutro.

**GRÁFICA 25**



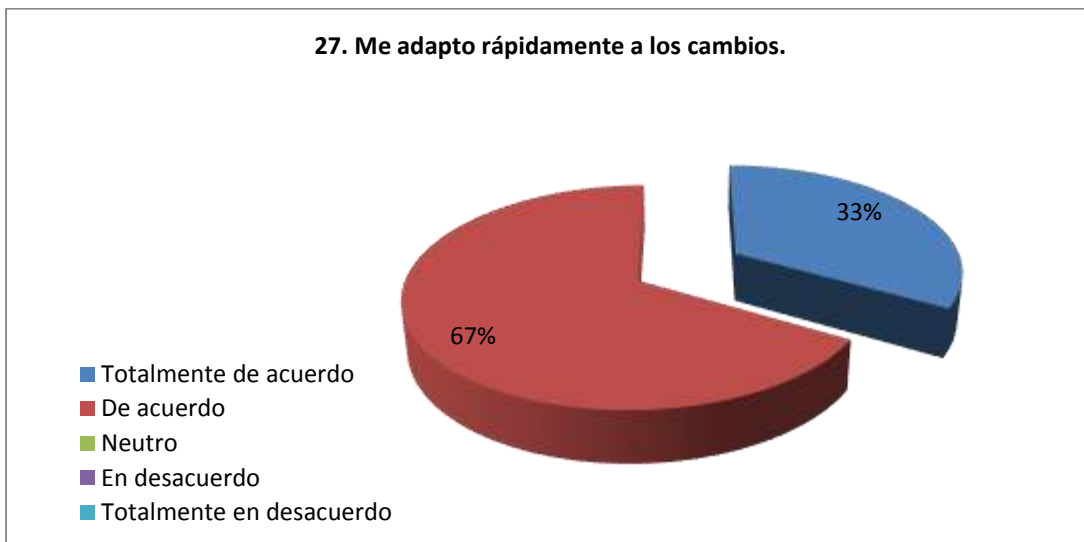
En esta gráfica el 11% y 33% contestó de manera afirmativa que tienen la oportunidad de hacer cosas distintas en su trabajo, mientras que la mayoría; el 56%, se mantiene con una postura neutra.

**GRÁFICA 26**



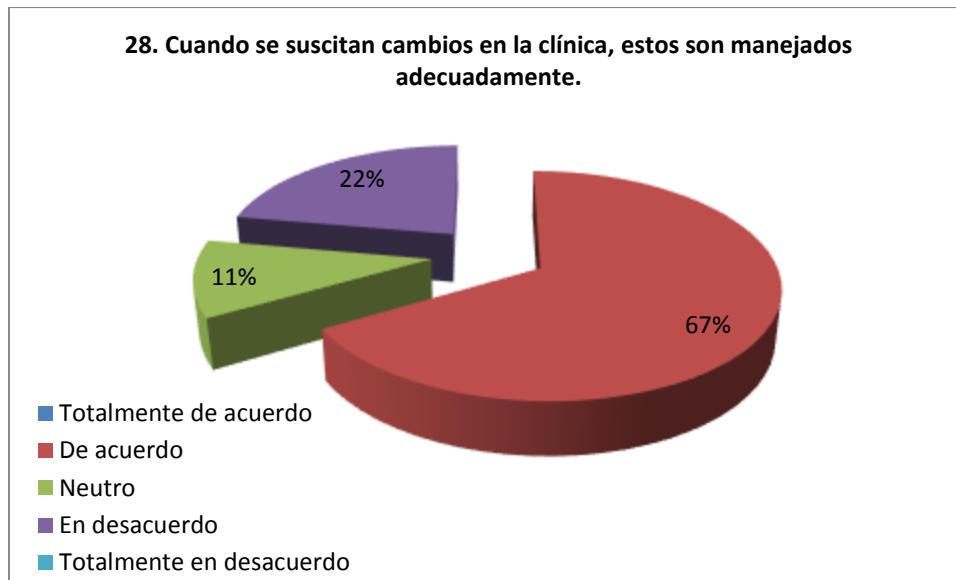
La mayoría de los encuestados se mantuvieron en una postura negativa con respecto a los cambios en sus labores diarias, 45% y 11% respectivamente. Esto nos indica que el 44% sí considera que estos cambios se dan de forma sorpresiva.

**GRÁFICA 27**



Como parte de una autoevaluación el 100% de los encuestados consideran que manejan una facilidad de adaptación a los cambios.

**GRÁFICA 28**



Respecto a los cambios que ha habido en la clínica durante su trayectoria, el 67% de los encuestados consideran que son manejados adecuadamente. Un 22% opina lo contrario y un 11% se mantiene neutral.

**GRÁFICA 29**



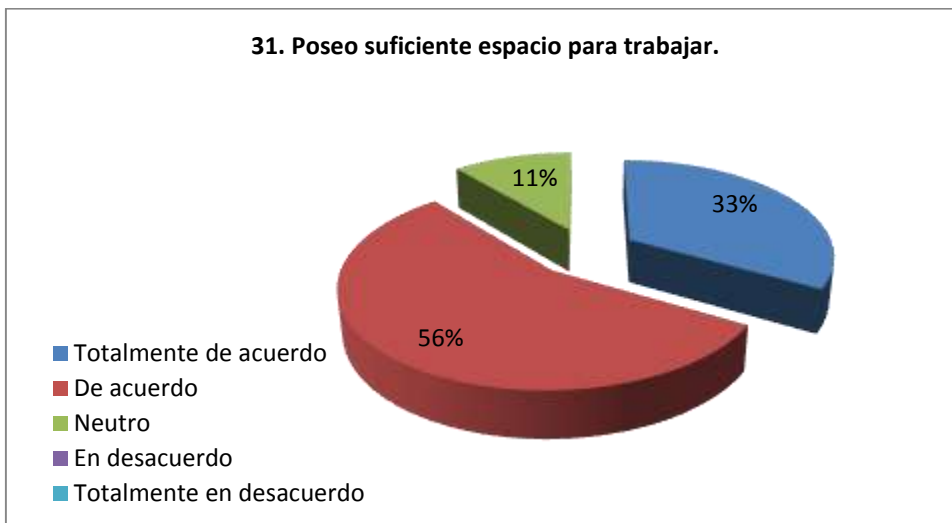
Sobre estos mismos cambios el 56% y 11% de los empleados indican que tienen un impacto positivo en la clínica y en ellos mismos; al contrario del 11% que está en desacuerdo y el 22% que contestó neutralmente.

**GRÁFICA 30**



Hablando un poco acerca del área de trabajo el 78% contestó afirmativamente que la iluminación de su lugar es la correcta, mientras que un 11% está en desacuerdo.

**GRÁFICA 31**



EL 89% de los empleados considera que el espacio en donde realizan sus labores diarias es el suficiente, mientras que el 11% contestó de manera neutra.

**GRÁFICA 32**



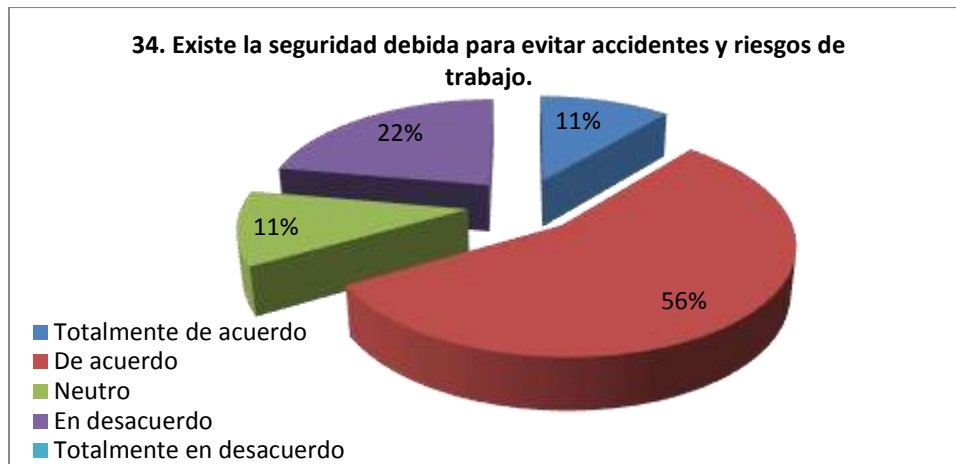
Además del espacio el 78% de los empleados indica que la comodidad de su área de trabajo es óptima, y sólo un 22% contestó neutro.

**GRÁFICA 33**



La limpieza es un tema de suma importancia en toda organización, y en este caso el 100% contestó afirmativamente a que la limpieza y aseo en general son buenos.

**GRÁFICA 34**



Aunado a la limpieza otro tema muy importante es la seguridad, que de acuerdo con las respuestas de los encuestados el 11% y 56% afirman que sí existe, mientras que el 22% opina lo contrario indicando que no es la debida para evitar accidentes.

**GRÁFICA 35**



En esta gráfica es posible ver que sólo el 20% considera que su equipo de trabajo está en buen estado, el 80% restante no lo considera así, teniendo un 60% de respuestas neutrales y un 20% negativas.

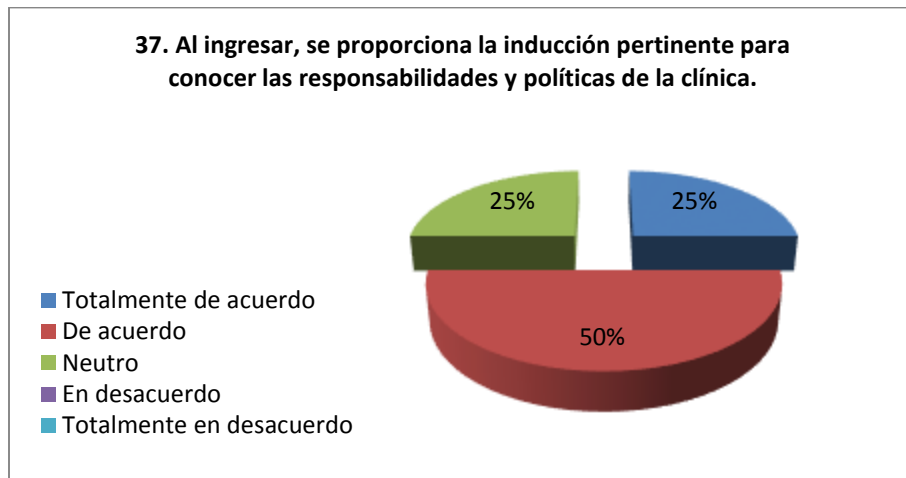


**GRÁFICA 36**



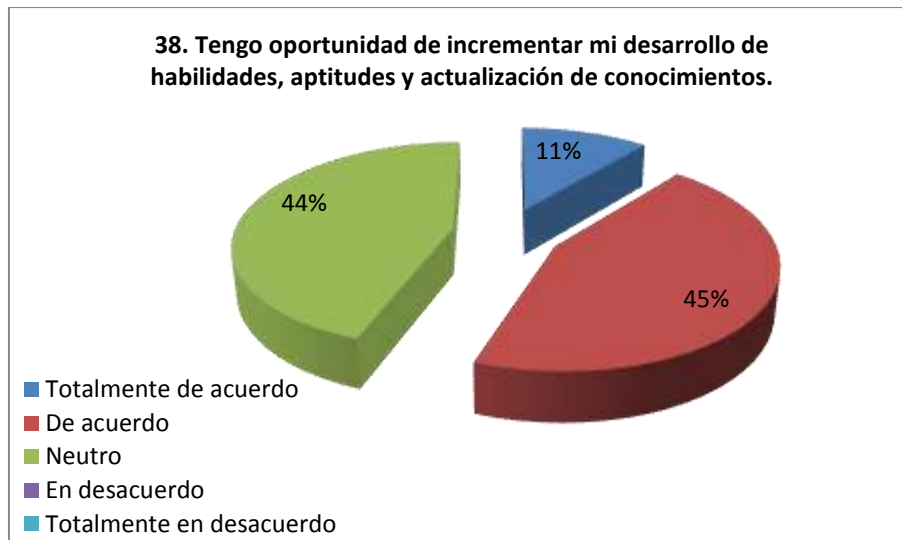
Con respecto a la selección de personal los empleados consideran en un 89% de respuestas afirmativas que es adecuada, y sólo un 11% contesto neutral.

**GRÁFICA 37**



El 75% de los encuestados afirma que durante su ingreso se proporcionó una inducción que les permitió conocer sus responsabilidades y políticas de la clínica. Sólo un 25% respondió neutral.

**GRÁFICA 38**



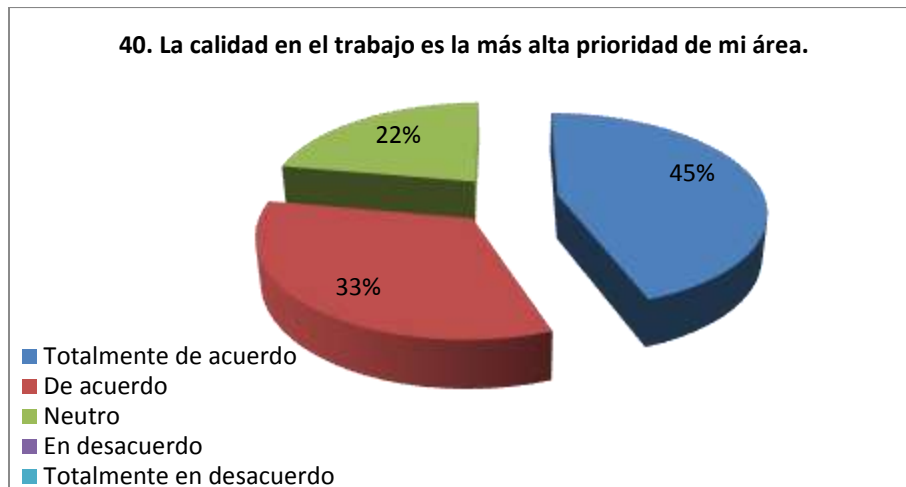
En esta gráfica es posible visualizar que el 11% y 45% de los encuestados están de acuerdo en que dentro de la clínica tienen oportunidad de desarrollo, habilidades, aptitudes y actualización de conocimientos. El restante 44% opinó de forma neutral.

**GRÁFICA 39**



La forma en que se organiza el trabajo dentro de las áreas es considerada adecuada teniendo un 78% de respuestas afirmativas, mientras que el porcentaje restante contestó neutralmente.

**GRÁFICA 40**



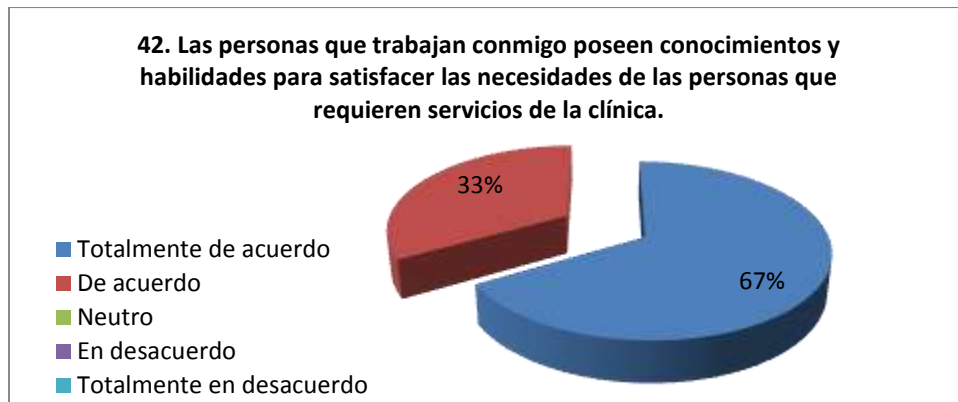
Otro punto importante es la calidad del trabajo que de acuerdo a los encuestados el 78% considera que es la principal prioridad del área, al contrario del 22% que mantiene una postura neutral.

**GRÁFICA 41**



Con respecto al servicio al cliente, el 45% y el 22% de los empleados indican que conocen las necesidades de las personas que solicitan los servicios de la Clínica, mientras sólo un 11% contestó negativamente y un 22% neutral.

**GRÁFICA 42**



En este gráfico es posible observar que el 100% de las respuestas fueron afirmativas al considerar que quienes trabajan en la clínica poseen los conocimientos y habilidades necesarias para brindar un servicio adecuado a los pacientes.

**GRÁFICA 43**



El sentirse orgulloso del trabajo desempeñado es de suma importancia dentro de una organización; sin embargo sólo el 57% lo considera así, mientras que el 29% contestó negativamente y el 14% se mantiene neutral.

**GRÁFICA 44**



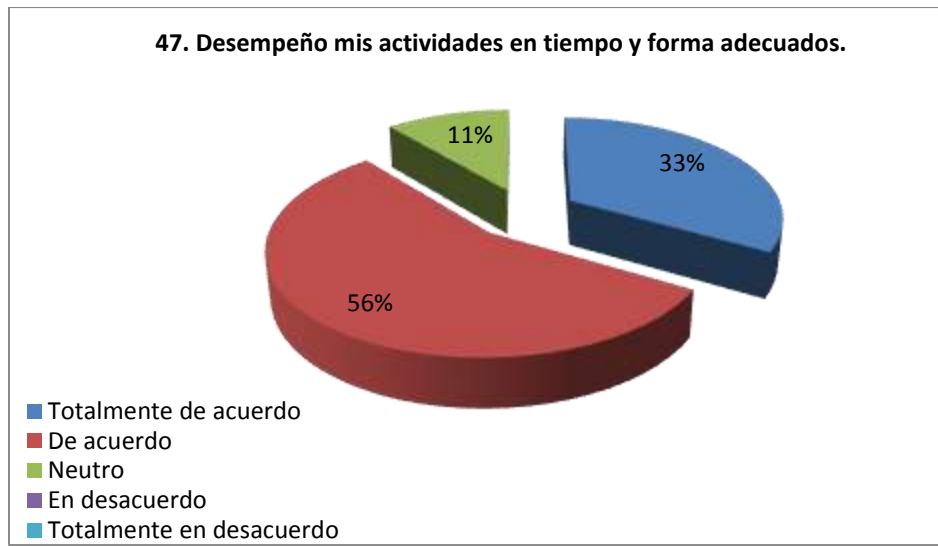
Aquí se puede observar que el 75% de los empleados se sienten valorados y respetados en su trabajo, mientras que el 25% restante contestó de manera neutral.

**GRÁFICA 45**



El tema de sueldo y prestaciones es considerado por un 56% como satisfactorio, mientras que el 22% está en desacuerdo, y el 22% restante se mantiene neutral.

**GRÁFICA 46**



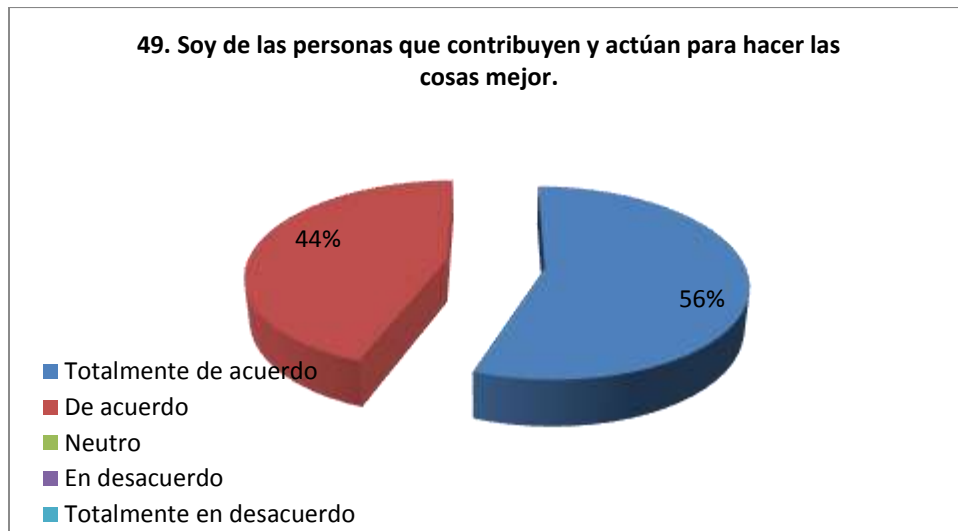
Regresando a una autoevaluación el 89% de los encuestados considera que desempeña sus actividades en tiempo y forma, lo cual indica que el trabajo de cada uno es bueno.

**GRÁFICA 47**



Este gráfico nos muestra que el 89% de respuestas fue afirmativa respecto a que los empleados consideran que dan lo mejor de sí cuando se trata de colaborar en las actividades del área de trabajo.

**GRÁFICA 48**



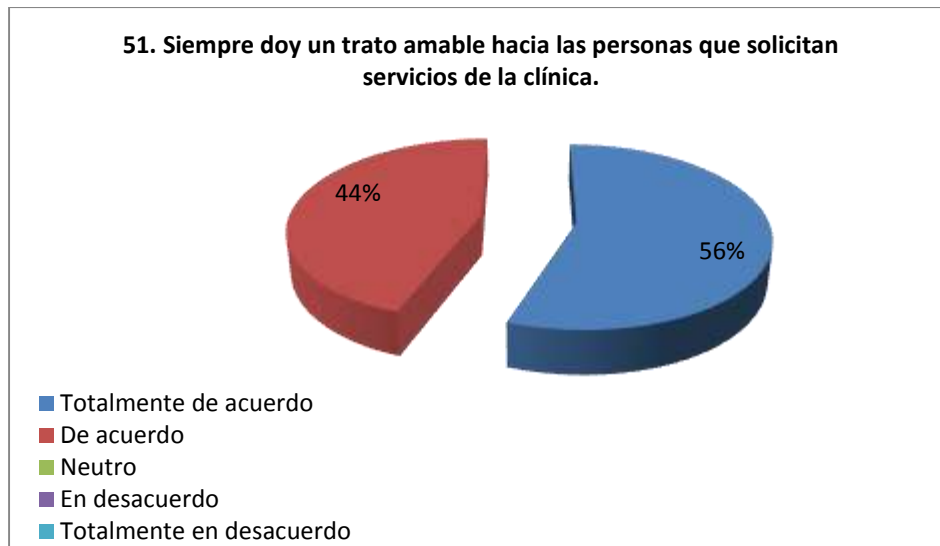
En esta gráfica es posible visualizar que el 100% de los empleados indica que contribuye y actúa de tal manera que el trabajo sea el mejor.

**GRÁFICA 49**



Algo muy interesante que se puede visualizar en esta gráfica es que sólo el 56% de los encuestados afirma que aporta nuevas ideas en su trabajo, contra un 44% que se mantiene neutral.

GRÁFICA 50



Finalmente en esta gráfica se puede observar que el 44% y 56% que corresponde al total de las respuestas afirman que el servicio al cliente se brinda de forma adecuada y con un trato amable.

De esta manera y en términos generales el clima organizacional de la Clínica CTM se puede resumir en la siguiente gráfica:



Como se puede observar la encuesta de clima organizacional en su conjunto obtuvo buenos resultados, debido a que el promedio de cada uno de los factores supera la media; en especial afirmaciones de que la comunicación con



compañeros de trabajo y jefes es muy buena, y que poseen conocimientos y habilidades suficientes para satisfacer las necesidades de los clientes, así como que los empleados se adaptan rápidamente a los cambios, contribuyen y actúan para hacer las cosas mejor, además de brindar un trato amable a quien solicita de los servicios de la Clínica.

Por otro lado, en los ítems en los que se obtuvo respuestas con una sumatoria baja se encuentran temas como que los empleados no consideran estar comunicados acerca de los objetivos, logros y actividades de la Clínica, y por ende consideran que los medios de comunicación no son efectivos.

Hace falta motivación por parte de la Clínica hacia los empleados, y por ello no pueden establecerse metas que los impulsen a su desarrollo. Aunado a esto consideran que los cambios que ha tenido la clínica no impactan positivamente sobre ella.

Con respecto a las condiciones de trabajo consideran que sus áreas para laboral no son adecuadas, y que no existe una seguridad debida para evitar accidentes y riesgos de trabajo, además de que los materiales de trabajo no funcionan bien (equipos de cómputo).

Finalmente un 29% no se siente orgulloso del trabajo que desempeña, y se sienten insatisfechos con el sueldo y las prestaciones ofrecidas por parte de la Clínica.

Estos últimos puntos son las principales áreas de oportunidad a las que se debe de poner atención con la finalidad de disminuirlas y de ser posibles eliminarlas.

#### **4.6 ANÁLISIS DE LA IMAGEN CORPORATIVA**

La Imagen Corporativa es la percepción que tienen los diferentes públicos de la organización como resultado de los mensajes formales e informales que comunica a través de su Identidad, sus empleados y las actividades que realiza, la cual puede cambiar de persona a persona según su propia experiencia o la de terceros con la institución.

Para conocer la percepción de los públicos externos sobre la Clínica CTM se realizó una investigación de mercado que permitirá hacer un análisis de la Imagen Corporativa de la organización en los públicos externos, además de conocer el índice de satisfacción de sus pacientes, a quienes se consideran como públicos mixtos.

Esta investigación de públicos externos se realizó a una muestra de 100 personas en las cercanías de la clínica, mientras que la investigación de públicos mixtos se aplicó a 100 pacientes de forma aleatoria.

#### 4.6.1 ANÁLISIS DE PÚBLICOS EXTERNOS

Se considera público externo a todas aquellas personas que no tienen una relación directa con la organización; sin embargo esto no les impide tener una percepción buena o mala creada por la interacción indirecta que tienen con ella.

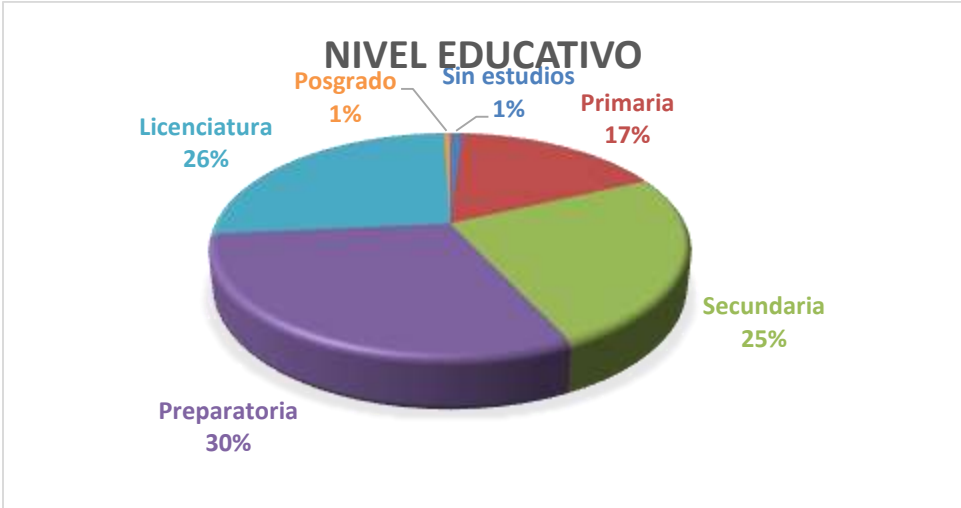
Para conocer la percepción de los públicos externos, en este caso las personas que viven o transitan frecuentemente cerca de la Clínica CTM se realizó una encuesta basada en 18 preguntas que nos permitieran conocer la opinión de los encuestados sobre los servicios médicos públicos y privados, específicamente la imagen que tienen de la Clínica CTM. A continuación se describen los resultados obtenidos en la encuesta a públicos externos.

GRÁFICA 1



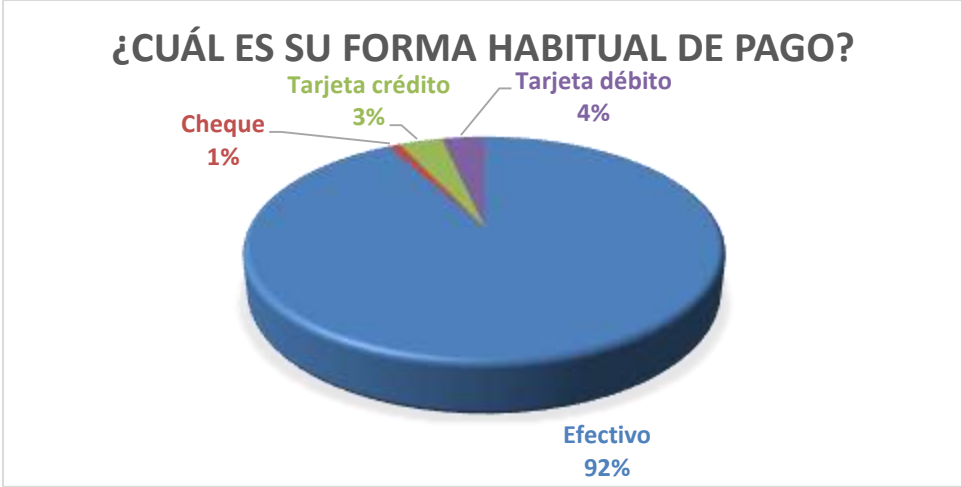
La muestra que se tomó para esta investigación fue de 100 personas, de las cuales el 52% fueron mujeres y 48% hombres, de entre 25 y 70 años.

**GRÁFICA 2**



Más del 50% de los encuestados cuentan con estudios de nivel media superior a superior, aunque existe un alto número de personas que tienen sólo educación básica; sobre todo entre la mayoría de los adultos mayores.

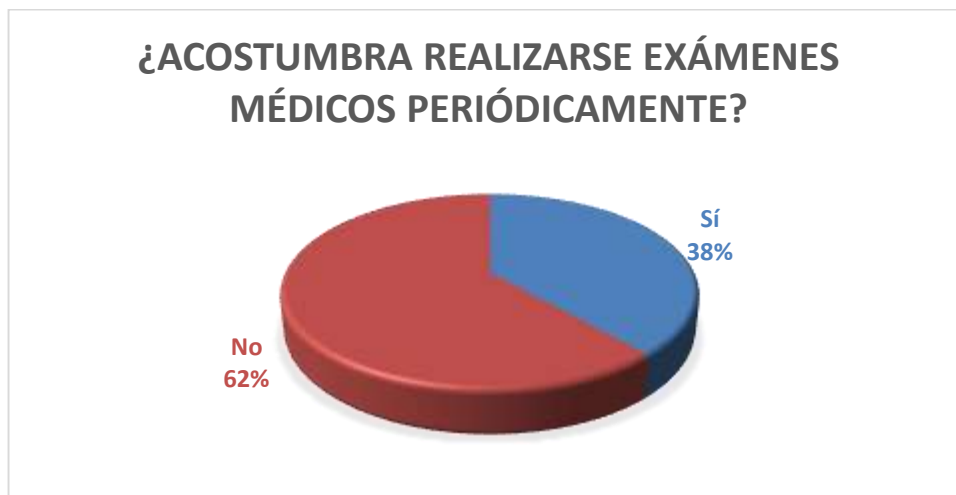
**GRÁFICA 3**



La forma más frecuente de pago de nuestros encuestados es en efectivo, y sólo el 8% acostumbra pagar con tarjetas ya sean de débito o crédito, lo cual puede

ayudar a inferir el nivel socioeconómico de la zona y la capacidad de pago de los participantes.

**GRÁFICA 4**



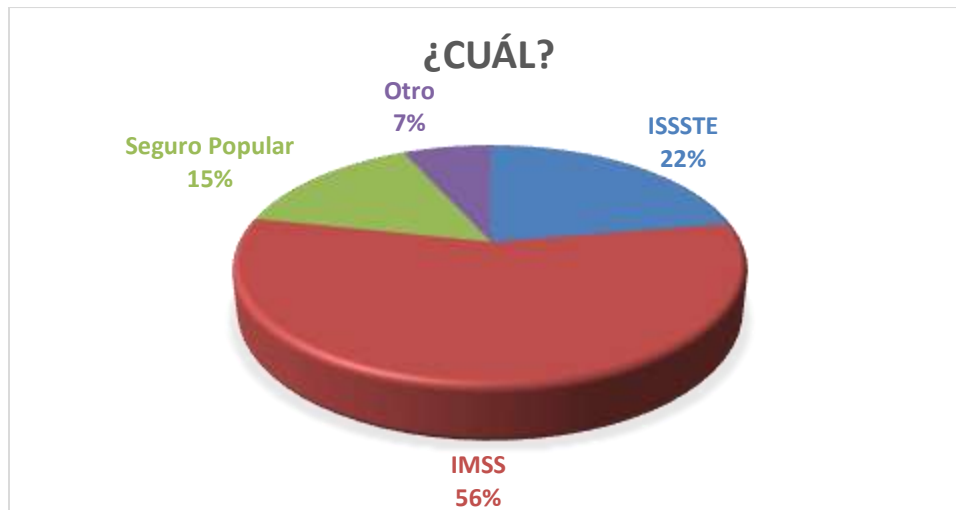
El 68% de las personas declaran no tener una cultura del cuidado de la salud, pues no acostumbran realizarse exámenes médicos o chequeos generales periódicamente.

**GRÁFICA 5**



Sólo el 32% de los encuestados no cuentan con seguro médico público, lo cual puede deberse a que no están empleados por alguna empresa y son amas de casa o trabajan por su cuenta.

**GRÁFICA 6**



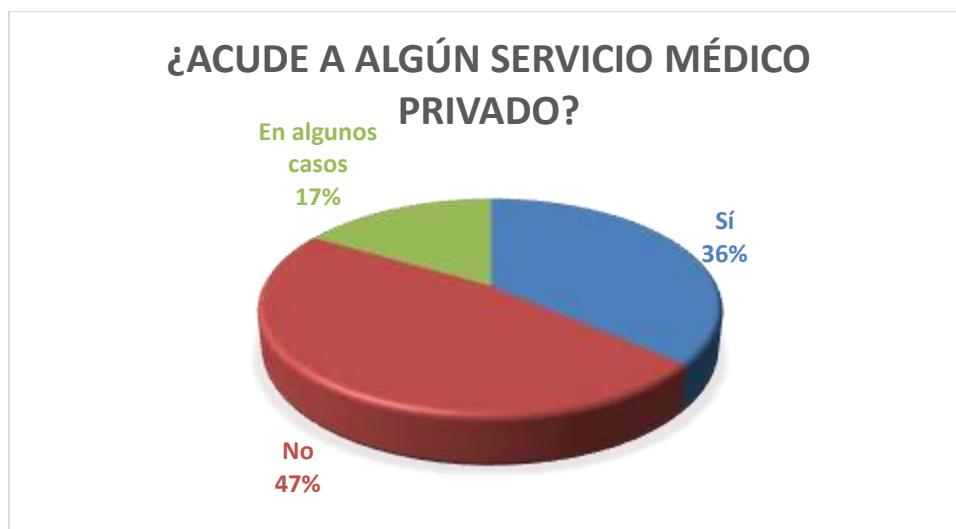
El 56% de las personas están afiliadas al IMSS y trabajan en instituciones privadas, mientras el 22% labora en instituciones de gobierno y cuentan con ISSSTE, mientras sólo el 15% de las personas tienen Seguro Popular.

**GRÁFICA 7**



De las personas encuestadas sólo 4% considera que los servicios de salud públicos cuentan con excelente atención y servicio; el 54% la considera buena y el 38% tiene una mala percepción de este tipo de servicios.

**GRÁFICA 8**



Del total de encuestados el 36% acude a un servicio médico privado, aun cuando están afiliados al IMSS, ISSSTE o Seguro Popular, mientras el 17% busca servicios privado sólo en caso de considerarlo necesario como en emergencias.

**GRÁFICA 9**



Los consultorios médicos son los más socorridos por las personas encuestadas cuando buscan servicios médicos privados. El 45% acude a ellos mientras el 43% busca opciones más económicas en consultorios similares, y sólo el 9% declara asistir a clínicas de especialidades médicas.

GRÁFICA 10



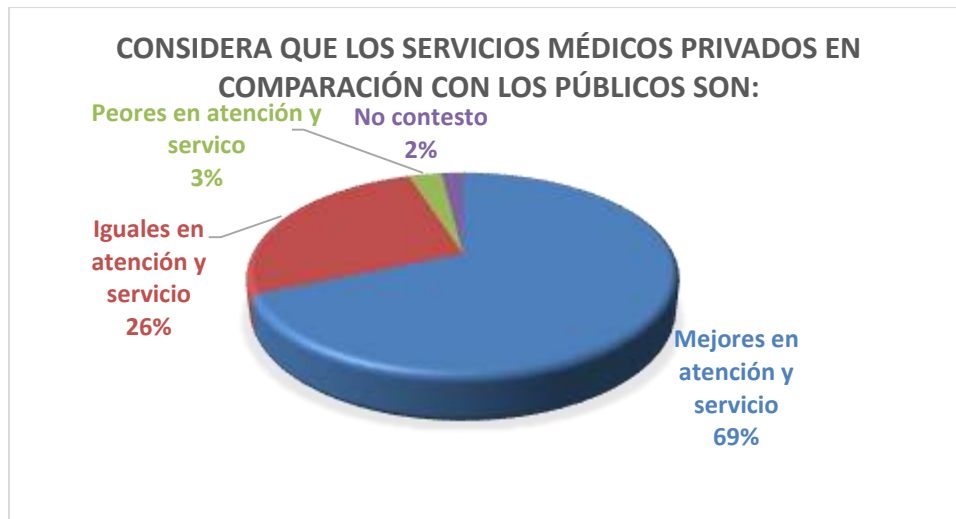
En general la percepción que se tiene sobre los servicios médicos privados es buena en un 84% y excelente en 11%.

GRÁFICA 11



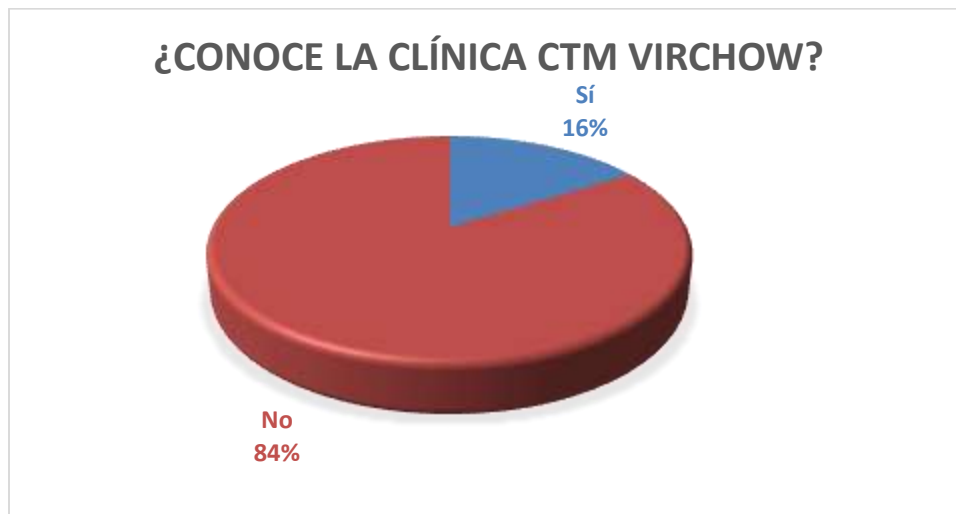
Si bien el 21% de los encuestados considera que los servicios médicos privados son un gasto innecesario, el 77% de las personas los perciben como una buena inversión para la salud.

**GRÁFICA 12**



La mayor parte de las personas entrevistadas (69%) piensan que los servicios médicos privados son mejores en atención y servicio en comparación con los públicos, mientras el 26% tienen la percepción de que ambos son iguales en atención y servicio.

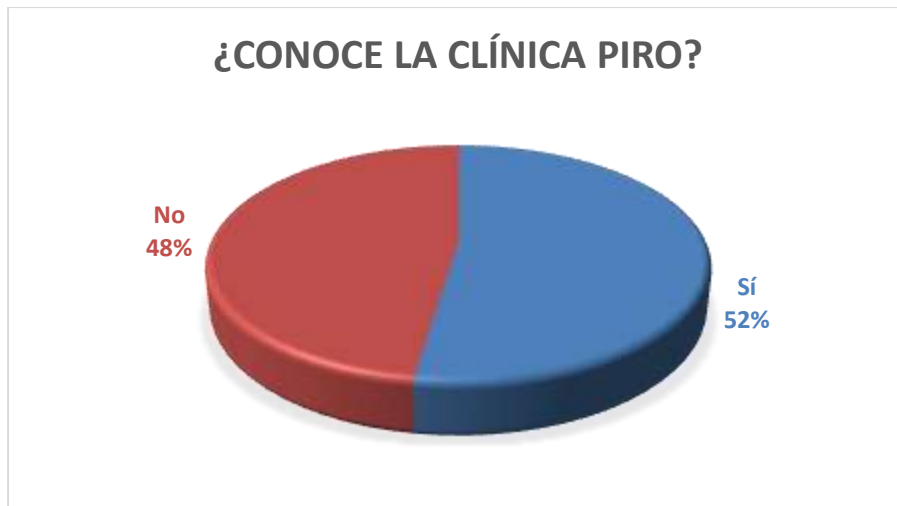
**GRÁFICA 13**



El 84% de personas aseguran desconocer la clínica CTM Virchow, aun cuando se encuentra ubicada en la avenida principal de la colonia, mientras sólo el 16% comentó que sí la conoce.

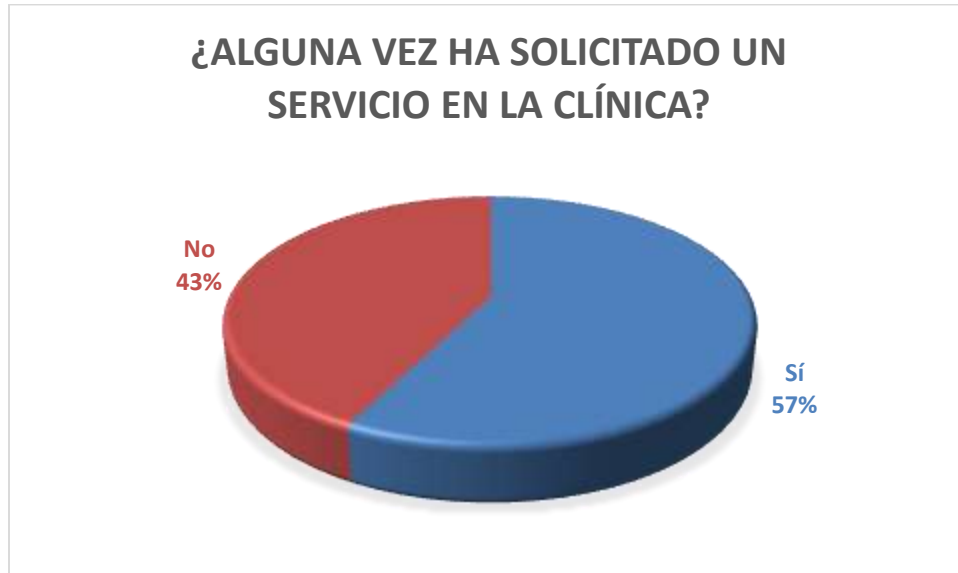


**GRÁFICA 14**



Al preguntar por la Clínica PIRO el 52% de los encuestados dijeron conocerla, y sólo el 48% no la identificó; es decir, la clínica es conocida en la comunidad, pero existe una gran confusión y desconocimiento de su nombre.

**GRÁFICA 15**



La mayoría de los encuestados en la zona comentaron que han solicitado algún servicio en la clínica CTM, mientras el 43% nunca ha acudido ella.

GRÁFICA 16



El 56% de las personas que han acudido a la clínica considera que el servicio es bueno, el 9% lo percibe excelente, mientras que el 25% cree que es regular, y sólo el 10% opina que el servicio es malo.

GRÁFICA 17



De las personas encuestadas que han recibido algún servicio en la clínica, el 45% de ellos la recomendaría ampliamente a sus amigos o familiares; un 29% la recomendaría pero con algunas reservas, mientras que el 26% asegura que no recomendaría sus servicios.

GRÁFICA 18



El 84% del total de encuestados cree que la clínica CTM tiene un papel importante dentro de su comunidad por los servicios que brinda.

Como resultado de esta encuesta podemos darnos cuenta de que las personas ubican que en su comunidad hay una clínica de especialidades médicas, sin embargo muy poco las conocen con su nombre actual CTM Virchow, mientras la mayoría de ellos la identifican por su nombre de origen (PIRO), pero existe otro grupo que no la ubica por ninguno de estos nombres.

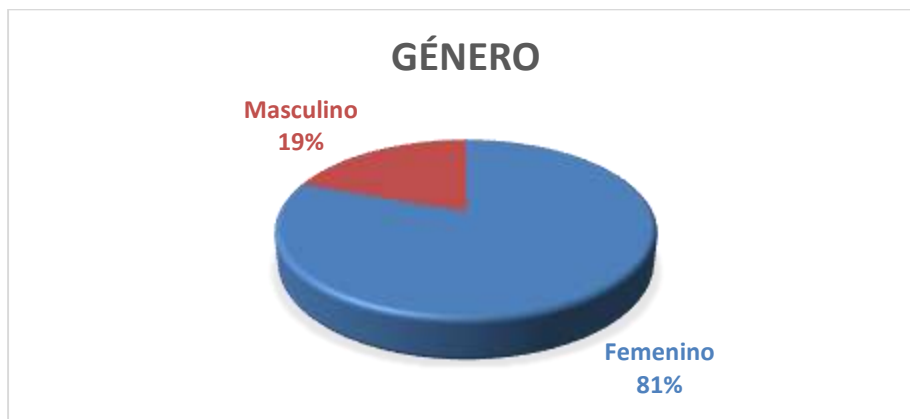
Después de 20 años de servicio, la clínica CTM tiene una buena percepción entre las personas que han solicitado sus servicios por lo menos una vez, aunque el nivel socioeconómico y la falta de una cultura del cuidado de la salud impiden que el público acuda a realizarse chequeos de forma regular ya sea en una institución pública o privada, o bien prefieren buscar opciones más económicas como los consultorios similares.

#### 4.6.2 ANÁLISIS DE PÚBLICOS MIXTOS (PACIENTES)

Los públicos mixtos son todas aquellas personas que no pertenecen directamente a la empresa u organización pero tienen algún tipo de relación con ella, como proveedores, familiares de los empleados y clientes.

Par este análisis tomamos en cuenta a los pacientes, clientes frecuentes de la Clínica CTM, para conocer la percepción que tienen de ella en cuanto a instalaciones, costo y servicios mediante una encuesta de satisfacción que consta de 27 preguntas

GRÁFICA 1



El 81% de los encuestados fueron mujeres, y 19% hombres todos; ellos entre 25 a 50 años.

GRÁFICA 2



El 49% de los pacientes encuestados cuenta con estudios de Licenciatura, otro 49% tiene un nivel educativo básico o media superior, y sólo el 2% tiene estudios de posgrado.

GRÁFICA 3



Sólo el 10% de los encuestados acostumbra pagar con tarjetas de crédito o débito, mientras el 89% declara realizar sus pagos en efectivo.

**GRÁFICA 4**



El 60% de los pacientes de la Clínica CTM la conocen porque viven cerca de la zona, el 35% la conocieron por recomendación de algún familiar o amigo y sólo el 5% la conoció por publicidad.

**GRÁFICA 5**



La Clínica CTM cuenta con un 53% de clientes cautivos, quienes aseguran acudir a alguno de sus servicios médicos desde hace más de tres años, mientras el 20% ha sido cliente por más de un año; el 11% asiste desde hace más de seis meses a un año y sólo el 16% tiene menos de seis meses de asistir a la clínica.

**GRÁFICA 6**



El 44% de los pacientes acude a consulta con algunos de los especialistas, el 39% asiste a consulta general y el 17% de los encuestados fue a un chequeo por algún malestar.

**GRÁFICA 7**



El 59% de los pacientes considera que la sala de espera es cómoda, sin embargo un 20% cree que es incómoda y un 21% le es indiferente la comodidad del espacio.

GRÁFICA 8



El 77% de los pacientes opina que los consultorios médicos son cómodos, los perciben como higiénicos y de confianza, y sólo el 8% de los pacientes piensa que son incómodos, mientras a un 15% le es indiferente.

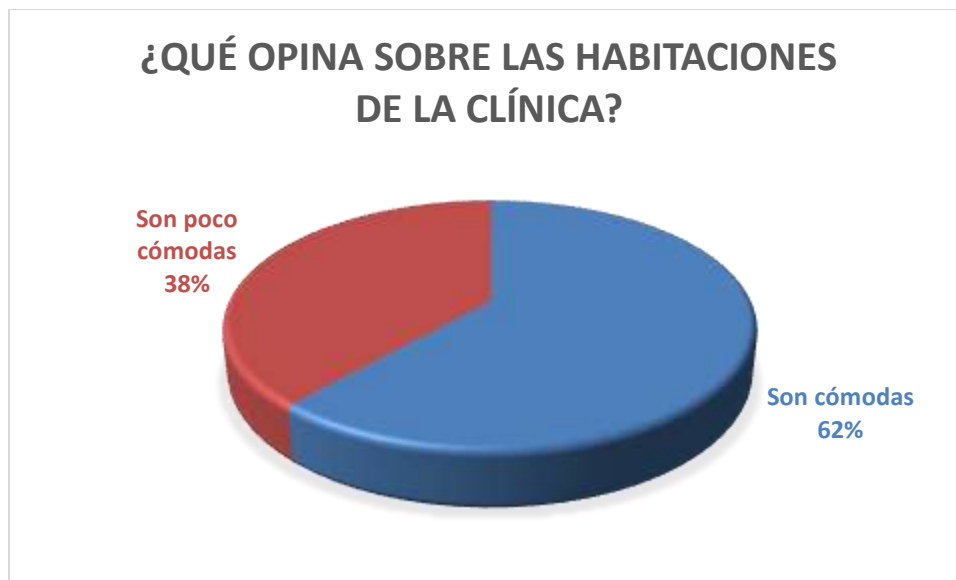
GRÁFICA 9



El 73% de los pacientes encuestados nunca ha hecho uso de los servicios de hospitalización, y sólo el 27% ha estado hospitalizado en la clínica.



GRÁFICA 10



De los pacientes encuestados que han requerido servicios de hospitalización, el 62% considera que las habitaciones son cómodas, mientras el 38% opina que son poco cómodas para los pacientes y acompañantes.

GRÁFICA 11



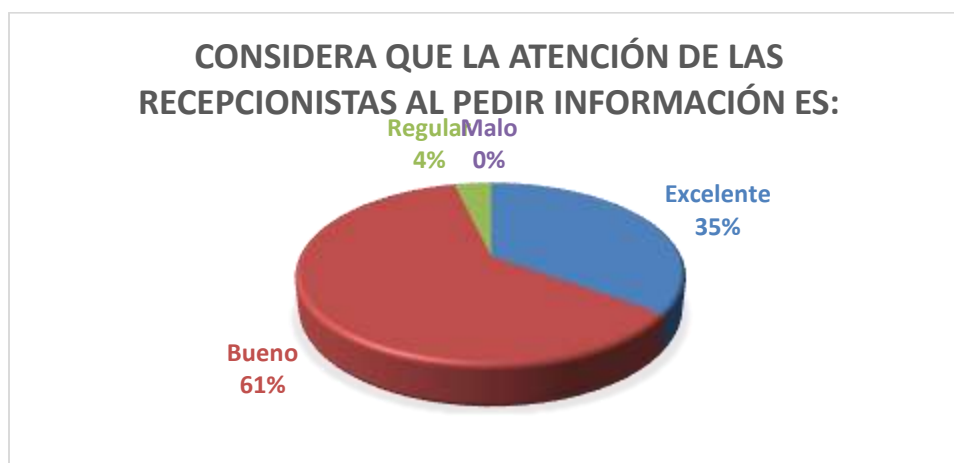
De los pacientes que han sido hospitalizados, el 56% califica el servicio como bueno, el 35% opina que es excelente, y sólo el 9% considera que el servicio tienen una calidad regular.

GRÁFICA 12



Del total de los pacientes encuestados, el 35% opina que el servicio recibido al solicitar una consulta médica es excelente, el 61% considera que es bueno, y el 3% lo percibe como regular, mientras que sólo el 1% ha tenido alguna mala experiencia.

GRÁFICA 13



El 61% de los encuestados opina que el trato recibido por las recepcionistas es bueno, un 35% cree que es excelente y sólo un 4% lo define como regular.

GRÁFICA 14



En cuanto al servicio recibido por parte de las enfermeras, el 35% de los pacientes opina que es excelente, el 64% afirma que es bueno, y sólo el 1% ha tenido una mala experiencia con este servicio.

GRÁFICA 15



Al calificar el servicio y atención de los médicos, los pacientes en un 57% comentan que sus citas comienzan puntualmente, un 36% dicen que los médicos se retrasan un poco en atenderlos, y un 7% opina que su médico llega muy retrasado a la consulta.

GRÁFICA 16



En general los pacientes consideran que el trato de los médicos hacia ellos es excelente (74%) y bueno (26%).

GRÁFICA 17



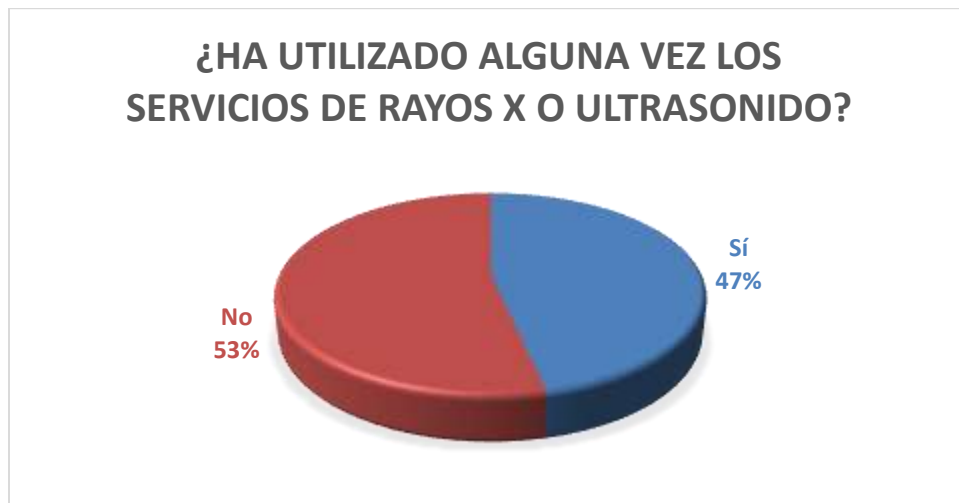
Un 23% de los pacientes encuestados opina que espera poco tiempo para ser atendido por su médico, y el 64% opina que el tiempo de espera es considerablemente alto, mientras el 13% afirma esperar demasiado para ser atendido por su médico.

GRÁFICA 18



El 77% de los pacientes opina que el costo de consulta con su médico general o especialista es accesible para ellos, el 21% cree que el costo es poco accesible para ellos y un 2% afirma que los costos son nada accesibles para ellos.

GRÁFICA 19



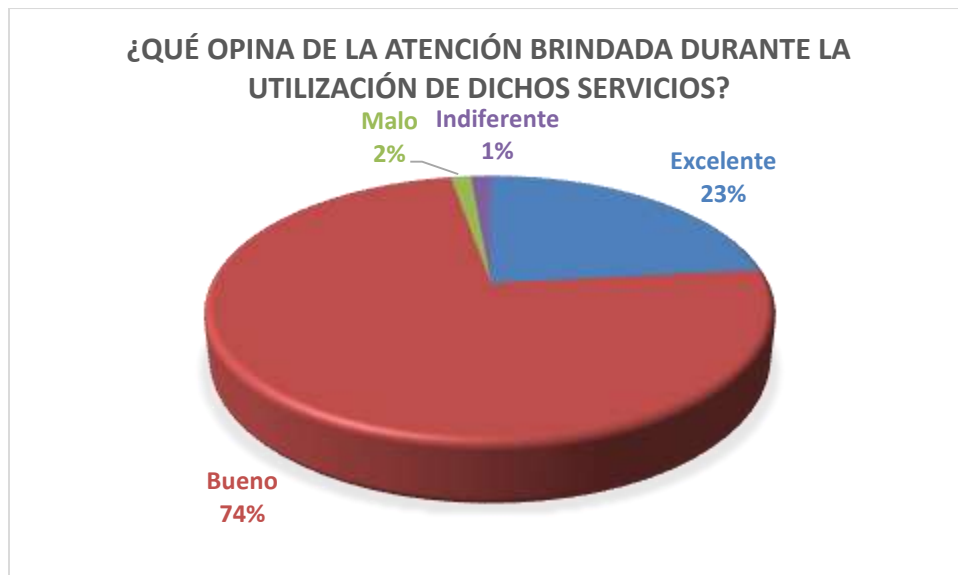
El 47% de los pacientes encuestados han utilizado alguna vez los servicios de rayos X o ultrasonido que ofrece la clínica.

GRÁFICA 20



Del 47% que ha solicitado servicios de rayos X o ultrasonido, el 72% opina que sus costos son accesibles, el 26% cree que son poco accesibles mientras el 2% expresa que son nada accesibles para ellos.

GRÁFICA 21



De los encuestados que han requerido servicios de rayos X o ultrasonido, el 23% califica el servicio como excelente, el 74% bueno, y sólo un 2% ha tenido una mala experiencia y lo califica como malo.

GRÁFICA 22



Del total de encuestados, el 56% ha solicitado algún servicio de laboratorio.

GRÁFICA 23



El 91% de las personas que han solicitado algún análisis clínico califica el tiempo de entrega de resultados como adecuado, y sólo el 4% opina que han tardado mucho en entregar sus resultados, mientras un 5% se muestra indiferente ante el tiempo de espera.

GRÁFICA 24



En cuanto a la confiabilidad de los resultados de laboratorio, el 91% los califica como confiables, y el 6% opina que son poco confiables, mientras que un 3% cree que no son nada confiables

GRÁFICA 25



El 30% de las personas que ha solicitado un servicio de laboratorio opina que el trato recibido fue excelente, el 67% lo considera bueno, mientras que el 2% opina que el servicio es regular, y sólo un 1% tuvo una mala experiencia y percibe el servicio como malo.



**GRÁFICA 26**



Del total de los encuestados el 36% califica el servicio de la clínica como excelente, un 57% opina que el servicio es bueno, sólo el 7% lo considera regular.

**GRÁFICA 27**



El 79% de los pacientes encuestados afirma que recomendaría ampliamente los servicios de la clínica a familiares y amigos, el 20% de ellos la recomendaría pero con algunas reservas, sólo el 1% comentó que no la recomendaría.

Como resultado de esta encuesta, podemos observar que hay un alto índice de satisfacción de los pacientes hacia el trato que reciben por parte de los empleados de la Clínica CTM y los médicos que los atienden, por lo cual en su

mayoría tienen más de un año de ser clientes, además consideran que la clínica cuenta con instalaciones cómodas, higiénicas y confiables.

# CAPÍTULO 5

## DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

El diagnóstico organizacional es resultado de un proceso de análisis el cual nos permitirá conocer la situación en la que se encuentra la organización. Su finalidad es conocer las principales problemáticas que tiene, así como las áreas de oportunidad que deben ser aprovechadas para su beneficio.

En el presente capítulo se utilizarán dos técnicas que nos permitirán conocer lo anteriormente descrito. La primera es una matriz FODA que resaltará las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la clínica; y por otro lado tenemos el análisis PORTER, el cual nos brindará datos importantes acerca del sector en el cual se desarrolla nuestra organización para identificar la competencia que tiene.

La importancia de estas herramientas radica en la información que nos proporcionan, pues con base en ello es que se crearán las estrategias adecuadas para cumplir con los objetivos organizacionales.

## 5. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Para poder realizar un diagnóstico de la organización se recurrió a en entrevistas con públicos calificados, para obtener información sobre la historia, estructura, proceso de integración, socialización, procesos de trabajo y comunicación formal e informal dentro de la clínica. Las entrevistas se realizaron a los administradores María de la Luz Álvarez y Raúl Gardida, a una de las laboratoristas, una enfermera y una de las personas de limpieza.

También se realizó observación participante para tener un mayor acercamiento con las dinámicas: jefe-empleado, médico-empleado, empleado-empleado y empleado-cliente. Asimismo se aplicaron encuestas a públicos internos, externos y mixtos, con el objetivo de conocer el clima laboral de la clínica, la percepción de las personas que viven o transitan por la zona y el índice de satisfacción de los clientes cautivos de la organización.

Una vez obtenidos los resultados se realizó un análisis FODA para detectar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la Clínica CTM y así poder definir un plan de acción adecuado a las necesidades y objetivos de la empresa. Además se hizo un análisis Porter para conocer las amenazas del entorno para esta organización.

### 5.1 ANÁLISIS FODA

De acuerdo con Adalberto Zambrano Barrios, “el análisis FODA permite entender mejor cuáles son los factores internos o endógenos y los externos o exógenos, que influyen favorable o desfavorablemente en el desempeño de una organización y que condicionan la posibilidad de realizar la misión, visión, objetivos, estrategias y metas de dicha institución.”<sup>110</sup>

El siguiente análisis FODA es el resultado de la investigación realizada con públicos internos, externos y mixtos de la Clínica CTM.

---

<sup>110</sup> Zambrano Barrios, Adalberto. *Planificación estratégica, presupuestos y control de gestión pública*. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, 2006. Pp.85

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se encuentra ubicada en una de las avenidas principales de la colonia.</li> <li>• Es reconocida en la zona por sus 20 años de antigüedad.</li> <li>• Cuenta con consultas médicas de diferentes especialidades.</li> <li>• Cuenta con laboratorio de estudios clínicos.</li> <li>• Atención las 24 horas, los 365 días de la semana.</li> <li>• Cuenta con quirófano y material para realizar diferentes cirugías.</li> <li>• Servicio de hospitalización.</li> <li>• Médicos con amplia experiencia y años de servicio en la clínica.</li> <li>• Buena comunicación informal entre jefes y empleados.</li> <li>• La relación jefe/empleador es muy buena y fomenta la integración.</li> <li>• Buena retroalimentación de los jefes a los empleados sobre diferentes procesos.</li> <li>• Buena comunicación entre colaboradores.</li> <li>• Objetivos y roles de trabajo bien definidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formalizar la comunicación Jefe/empleador.</li> <li>• Capacitación al personal.</li> <li>• Incentivos por productividad para motivar a los empleados.</li> <li>• Crear un manual de inducción para nuevos empleados.</li> <li>• Crear un manual de Identidad Corporativa.</li> <li>• Unificar y modernizar la apariencia de la clínica.</li> <li>• Modernizar el mobiliario y equipo técnico.</li> <li>• Difundir los servicios de la clínica en diferentes medios locales.</li> <li>• Crear convenios con pequeñas y medianas empresas para ofrecer servicios médicos a sus empleados.</li> </ul> <p>Crear promociones y descuentos a pacientes y público en general.</p>

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Altos costos frente a consultorios médicos generales (Similares).</li> <li>• Los pacientes no conocen todos los servicios de la clínica.</li> <li>• Equipo de trabajo con muchos años de uso.</li> <li>• Mobiliario poco cómodo y con muchos años de uso.</li> <li>• Identidad Corporativa no unificada.</li> <li>• El público no reconoce a la clínica con su nombre actual.</li> <li>• No hay inducción por parte de la clínica a los nuevos trabajadores.</li> <li>• Falta de medios de comunicación formales.</li> <li>• Falta de capacitación constante a los colaboradores.</li> <li>• Los empleados no cuentan con suficiente motivación debido al bajo nivel de crecimiento.</li> <li>• Falta de comunicación sobre los cambios, lo cual desestabiliza a los empleados.</li> <li>• Las consultas de especialidades dependen de la agenda externa de cada doctor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento de consultorios médicos “Genéricos y Similares”, con costos más bajos.</li> <li>• Crisis económica que impide acudir a servicios especializados.</li> <li>• Mala imagen en el público externo debido a experiencias propias o de terceros durante administraciones pasadas.</li> <li>• Aumento de costos en insumos clínicos.</li> </ul>

## 5.2 ANÁLISIS PORTER

“El primer determinante fundamental para la utilidad de una empresa es lo atractivo del sector industrial.”<sup>111</sup> El análisis Porter permite obtener un panorama de lo atractiva que puede o no ser una industria, al identificar factores que determinan su dinámica y la de su competencia.

Para este análisis Michael Porter define cinco fuerzas competitivas: la entrada de nuevos competidores, la amenaza de sustitutos, el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores y la rivalidad entre los competidores existentes.

De acuerdo con Porter “el poder colectivo de estas cinco fuerzas competitivas determina la capacidad de las empresas en un sector industrial a ganar (...). El poder de las cinco fuerzas varía de industria a industria, y puede cambiar con la evolución del sector industrial.”<sup>112</sup>

Para conocer la situación de la industria del cuidado de la salud, a la que pertenece la Clínica CTM Virchow, realizamos el siguiente análisis Porter.

### *Poder de los compradores*

- Sensibilidad al precio
  - Cada médico especialista determina sus honorarios por consulta.
  - Al buscar un médico especialista el paciente está consciente de pagar la cantidad determinada.
  - Tratándose de hospitalización y uso de materiales quirúrgicos la clínica determina el costo de los mismos.
- Poder de negociación
  - Si los pacientes no requieren consultar a un médico especialista pueden buscar opciones que consideren más cercanas o económicas.
  - La falta de una cultura del cuidado de la salud permite que las personas eviten realizarse revisiones médicas periódicas.

---

<sup>111</sup> Porter, Michael. *Ventaja competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Compañía Editorial Continental. México, 1987. P. 21.

<sup>112</sup> *Ibid.* P. 22.

- La Clínica CTM Virchow es la única organización que ofrece servicios integrales en la comunidad.

#### *Poder de los proveedores*

- Sensibilidad al precio
  - Los médicos especialistas deben pagar una renta por el uso de consultorios.
  - El costo por uso de consultorios es accesible para los médicos, comparado con otras clínicas u hospitales.
  - Aun cuando hay más de un médico para ciertas especialidades, cada uno cuenta con un número de pacientes frecuentes.
  - Los proveedores de materiales determinan sus costos.
- Poder de negociación
  - Hay médicos que por los años de servicio en la clínica ya cuentan con una gran cantidad de pacientes que los reconocen y difícilmente podrían llevarlos a otro consultorio con ellos.
  - Existen diferentes proveedores que pueden surtir a la clínica de los materiales necesarios, por lo que pueden comparar precios y tomar decisiones con base en ello.

#### *Amenazas de entrada*

- Leyes y reglamentos de salud y sanidad con los que una clínica debe cumplir para poder operar.
- Se requiere de una gran inversión para abrir una clínica u hospital.
- Contar con una red de médico especialistas que ofrezcan sus servicios.
- La Clínica CTM Virchow cuenta con 20 años de experiencia que le permite contar con la confianza de sus pacientes.
- La Clínica CTM Virchow ofrece servicios integrales de salud: consultas médicas, cirugías y hospitalización, laboratorio clínico.

#### *Sustitutos*

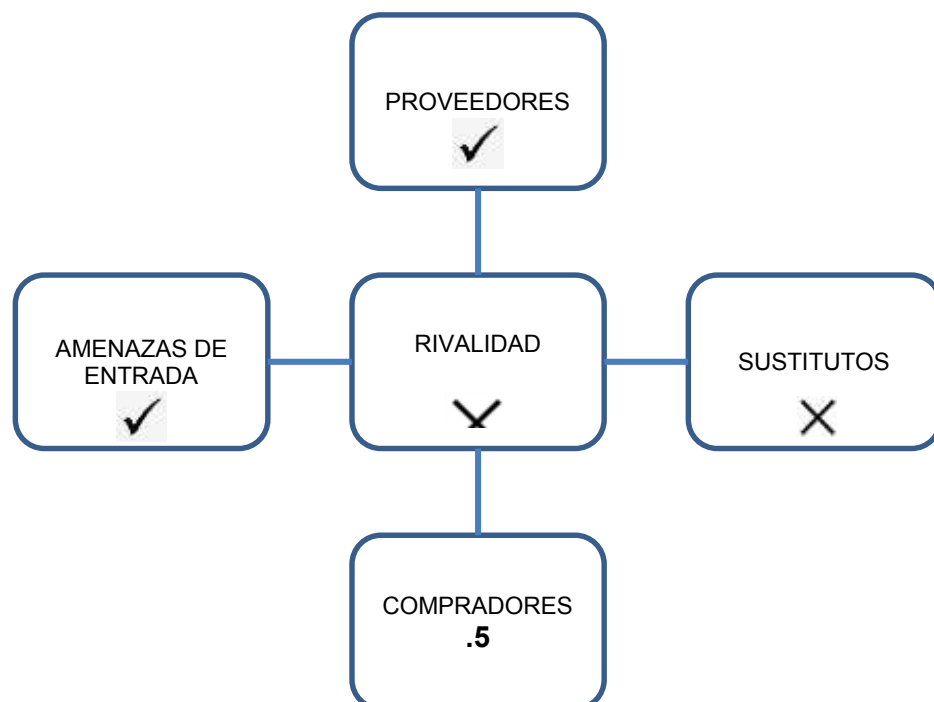
- Existe una gran cantidad de consultorios médicos y consultorios Similares en la zona.



- La situación económica hace que los pacientes consideren acudir a un consultorio Similar.
- El costo de una consulta en un consultorio Similar es, en muchas ocasiones, un 10% de una consulta con un médico especialista.
- El diagnóstico y servicio de los médicos de la Clínica CTM Virchow es superior al de los consultorios similares.

### *Rivalidad*

- En la zona no existe otra clínica u hospital que ofrezca los mismos servicios que la Clínica CTM Virchow.
- El crecimiento de los consultorios similares representa una amenaza para la clínica.
- La experiencia de 20 años con la que cuenta la clínica le da la confianza de los pacientes sobre consultorios médicos o consultorios similares.
- Gran parte de la población está afiliada al IMSS o ISSSTE.
- La situación económica actual lleva a los competidores a ofrecer servicios más económicos o promociones atractivas para los pacientes.
- Las personas prefieren auto medicarse o no hacer caso a los síntomas de alguna enfermedad por no gastar en un servicio médico.



La calificación es 2.5, la industria es poco atractiva, si bien la Clínica CTM Virchow cuenta con 20 años de experiencia y en su mayoría los pacientes están satisfechos con el servicio que reciben, y las amenazas de entrada son muy pocas por la inversión que requiere, en los últimos años ha habido un gran crecimiento de consultorios similares que se han convertido en un sustituto muy recurrido por las personas debido a sus bajos costos.

La Clínica CTM Virchow debe innovar en los servicios que ofrece, no sólo en la cuestión médica sino en la experiencia de servicio que ofrece a sus pacientes como un valor agregado por el cual estén dispuestos a pagar.

### 5.3 ÁREAS DE OPORTUNIDAD

Después de haber realizado los análisis anteriores, es posible identificar las áreas de oportunidad a mejorar, las cuales las dividiremos en dos apartados, siendo el primero de Comunicación interna, y el segundo de Comunicación externa.

#### *Comunicación Interna*

- Creación de un manual de identidad corporativa, que unifique la imagen de la Clínica ante sus públicos internos.
- Creación de un manual de inducción que permita inculcar desde el inicio la filosofía organizacional, además de ser la pauta para conocer la forma en la que han de regirse los integrantes de la organización.
- Propuesta de un organigrama formal.
- Propuesta de medios formales de comunicación interna.
- Actividades que mejoren la integración y aumenten la motivación organizacional.

#### *Comunicación Externa*

- Relanzamiento de la identidad corporativa a través de diferentes estrategias de posicionamiento.
- Creación de alianzas estratégicas que permitan abarcar a nuevos públicos.

# CAPÍTULO 6

## ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INTERNA

Con la finalidad de fomentar la integración e incrementar la motivación de los empleados se propusieron estrategias de Comunicación Interna para que los trabajadores se sientan comprometidos y satisfechos con la empresa.

En este capítulo se describen las estrategias planteadas tales como la creación de un Manual de identidad que formaliza e integra todos los elementos que constituye, conceptual y visualmente, la Clínica de Especialidades Médicas CTM Virchow; además de un Manual de Inducción que integre a los miembros de la organización desde el primer día dentro de ella.

Asimismo se presentan estrategias como la capacitación constante y el reconocimiento al mérito, las cuales buscan incrementar la motivación de los empleados. Finalmente la última estrategia presentada es la creación de medios de comunicación internos cuya finalidad es formalizar la comunicación entre sus públicos internos.

## 6. ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INTERNA

### *Objetivo general*

Fomentar el sentido de pertenencia de los empleados a través de diferentes acciones que lleven al aumento de la motivación e integración, y por ende a mantener un buen del Clima Organizacional el cual se verá reflejado en el servicio que brinda la Clínica a los pacientes.

### Estrategia 1. Creación de un manual de Identidad.

La creación de un Manual de Identidad responde a la necesidad de conformar en un documento los elementos constitutivos de la Identidad de la Clínica de Especialidades Médicas CTM Virchow, describiendo en él las herramientas básicas para el correcto uso y aplicación de los elementos de la identidad visual corporativa, y así asegurando de esta manera una buena comunicación visual de la Institución ante sus públicos internos y externos.

La consolidación de la nueva imagen de la Clínica de Especialidades Médicas CTM Virchow, necesita una atención especial a las recomendaciones expuestas en este Manual, como documento que garantice la unidad de criterios en comunicación y difusión pública.

Es por ello que debe ser una herramienta “viva” y presente en todas las aplicaciones de la marca corporativa, preservando la identidad visual de la organización, y aumentando el grado de recordación simbólica de cada uno de sus elementos, para crear así una imagen fuerte y duradera.

### *Objetivos particulares.*

- Crear y definir la identidad corporativa de la Clínica de Especialidades Médicas CTM Virchow, para proyectar una nueva imagen y lograr posicionamiento en sus públicos internos y externos.

- Crear un sentido de pertenencia, por parte de todos los colaboradores de la Clínica de Especialidades Médicas CTM Virchow a través de la unificación de todos los elementos corporativos.

El Manual de Identidad Corporativa de la Clínica de Especialidades Médicas CTM Virchow será un instrumento de trabajo y consulta para todas aquellas personas responsables de la utilización correcta de los símbolos que la componen.

En él se proporciona información de la identidad visual de la organización, por lo que es preciso leer detalladamente todo el contenido del manual y seguir cada una de las indicaciones que se describen en los siguientes apartados.

El uso correcto del diseño de los símbolos deberá respetarse y mantenerse constante a fin de facilitar una difusión única y asentar definitivamente su Identidad Visual.



# MANUAL DE IDENTIDAD



**CTM**  
141  
**VIRCHOW**  
CLÍNICA DE ESPECIALIDADES MÉDICAS

## INTRODUCCIÓN

El presente Manual responde a la necesidad de conformar en un documento los elementos constitutivos de la Identidad de la **Clínica de Especialidades Médicas CTM Virchow**, describiendo en él las herramientas básicas para el correcto uso y aplicación de los elementos de la identidad visual corporativa, y así asegurando de esta manera una buena comunicación visual de la Institución ante sus públicos internos y externos.

La consolidación de la nueva imagen de la **Clínica de Especialidades Médicas CTM Virchow**, necesita una atención especial a las recomendaciones expuestas en este Manual, como documento que garantice la unidad de criterios en comunicación y difusión pública.

Es por ello que debe ser una herramienta “viva” y presente en todas las aplicaciones de la marca corporativa, preservando la identidad visual de la organización, y aumentando el grado de recordación simbólica de cada uno de sus elementos, creando así una imagen fuerte y duradera.

*Para construir una marca única y sólida, tenemos que asegurarnos de que sea comunicada y exhibida de forma clara y consistente a través de todos los mercados y puntos de contacto; por lo que se debe tener sumo cuidado y coherencia en cada una de las aplicaciones.*

## USO DEL MANUAL

El Manual de Identidad Corporativa de la **Clínica de Especialidades Médicas CTM Virchow**, es un instrumento de trabajo y consulta para todas aquellas personas responsables de la utilización correcta de los símbolos que la componen.

Este manual proporciona información de la identidad visual de la organización, por lo que es preciso leer detalladamente todo el contenido del manual y seguir cada una de las indicaciones que se describen en los siguientes apartados.

El uso correcto del diseño de los símbolos incluidos en el presente manual, deberán respetarse y mantenerse constantes a fin de facilitar una difusión única y asentar definitivamente su Identidad Visual.

## TERMINOLOGÍA

### Manual de Identidad Corporativa

Es un conjunto de normas que regulan el uso y aplicación de la identidad en el plano del diseño. Documento en el que se diseñan las líneas maestras de la imagen de la Organización. Se definen las normas que se deben seguir para imprimir el logotipo en los diferentes soportes internos y externos de la Organización, en especial aquellos que se mostraran al público. El manual describe los signos básicos para mostrar su imagen así como todas sus posibles variaciones: forma, color, tamaño, etc. El manual de identidad es por tanto un documento normativo que debe de guiar las actuaciones de la institución en materia de identidad corporativa. Pero, sobre todo, es un manual de consulta al que se le debe acudir para conocer las posibilidades básicas de la imagen visual de la Clínica de Especialidades Médicas CTM Virchow.



## Identidad Corporativa

Conjunto de características específicas u elementos que construyen a la organización y definen formalmente su personalidad. En sí, la Identidad Corporativa es, en esencia, la forma en que la organización manifiesta lo que es y quiere ser.

## Logo

Es el elemento visual de la identidad corporativa. Es un conjunto de elementos gráficos, de líneas, figuras geométricas y colores que hacen que la imagen pictográfica de la entidad sea única y memorable para el público.

## Logotipo

Es parte de la identidad visual de una organización que combina la parte gráfica y la parte tipográfica. Es el símbolo que utiliza normalmente una empresa o marca para que la identifiquen con más facilidad. Es la versión gráfica estable del nombre de marca.

## Tipografía

Tipo de fuente o letra que se utiliza de forma vinculante para escribir los textos relacionados con la imagen institucional. La normalización de la tipografía es un factor adicional en todo programa de identidad visual. Busca conferir unidad y armonía en todas las representaciones.

## Colores corporativos

Son los colores ya definidos para la identificación



# CONTENIDO

## 1. LOGOTIPO

- 1.1 Construcción
- 1.2 Área de seguridad
- 1.3 Usos correctos
- 1.4 Correspondencia

## 2. TIPOGRAFÍA

- 2.1 Principal
- 2.2 Secundaria

## 3. APLICACIÓN

- 3.0 Identificación
- 3.1 Hoja membretada
- 3.2 Receta médica
- 3.3 Sobre resultados de estudios
- 3.4 Sobre media carta
- 3.5 Sobre manila carta
- 3.6 Sobre americano con ventana
- 3.7 Sobre americano sin ventana
- 3.8 Etiquetas
- 3.9 Tarjetas de presentación

## 4/5. SEÑALÉTICA

- 4.0 Salida de emergencia
- 4.1 Baños hombres
- 4.2 Baños mujeres
- 4.3 Laboratorio
- 4.4 Residuos peligrosos
- 4.5 Sala de espera
- 4.6 Quirófano
- 4.7 Rayos X
- 4.8 Consultorio
- 4.8 Cirujía
- 5.0 Salida de emergencia
- 5.1 Área de comedor
- 5.2 Cuarto séptico
- 5.3 Habitaciones paciente
- 5.4 Escalera
- 5.5 Extintor
- 5.6 Informes 146
- 5.7 Urgencias



## VISIÓN GENERAL

El objetivo de estos lineamientos es introducir nuestra nueva identidad y explicar los principios básicos y elementos clave que utilizamos para expresar nuestra marca.

La composición fija de logo, paleta de colores y tipografías, trabajan en conjunto para crear un sistema de identidad que amplía el reconocimiento de marca.

Por favor revisa estos lineamientos antes de comenzar cualquier comunicación que utilice el nombre y la identidad CTM VIRCHOW.

## VISIÓN GENERAL

*Las composiciones fijas utilizan proporciones específicas y no deben ser redibujadas, alteradas o distorsionadas.*



CTM  
VIRCHOW  
CLÍNICA DE ESPECIALIDADES MÉDICAS

## ESPACIO LIBRE

*El espacio libre le agrega un “área de respiro” a las composiciones, previniéndolas de estar cargadas de imágenes, texto u otros gráficos que pueden disminuir su impacto y visibilidad.*

## ZONA DE SEGURIDAD

Es el espacio que debe existir alrededor del logotipo o marca sin que ningún otro elemento lo rebase o interfiera, consiguiendo así una correcta visualización del mismo.

Se sugiere dejar un espacio proporcional de 2 cm como el área de protección hacia el exterior del logotipo, esto es con la finalidad de asegurar la independencia visual del mismo respecto a otros elementos gráficos que pudieran acompañarlo, facilitando de esta forma su inmediata identificación.

Las composiciones fijas pueden ampliarse a la escala que necesites, pero nunca pueden usarse a un tamaño menor que la medida mínima aquí recomendada.

El tamaño mínimo para aplicaciones impresas es de 26mm de ancho, los requisitos de este tamaño son los mismos para todas las variaciones de color.

Para las aplicaciones en pantalla el tamaño mínimo es de 110 píxeles de ancho. Para algunas aplicaciones, tales como materiales promocionales, posiblemente tengas que reducir la composición a un tamaño aún menor que el recomendado. En casos excepcionales como éste, recuerda que la legibilidad es prioridad máxima.

## LOGOTIPO

### Áreas de seguridad

## APLICACIÓN VERTICAL





## APLICACIONES HORIZONTAL



# FONDOS DE COLOR

## USO CORRECTO

Es importante que la composición fija del logo sea siempre clara y legible, ya que el objetivo es una fácil lectura.

Utiliza la composición fija verde y azul sobre fondos en blanco puro o áreas claras dentro de una imagen que contenga suficiente contraste. La composición fija blanca se usa sobre fondos verde o azul (usar pantone) o negro e imágenes con áreas oscuras que ofrezcan suficiente contraste.

Asegúrate que siempre haya suficiente contraste para una máxima legibilidad.

1

***1. Ubica la composición fija verde y azul sobre fondo blanco***

***2. Ubica la composición fija verde y azul en las áreas claras de una imagen con suficiente contraste***

***3. Ubica la composición fija blanca sobre fondo azul y verde (usar pantone)***

***4. Ubica la composición fija blanca en las áreas oscuras de una imagen con suficiente contraste***



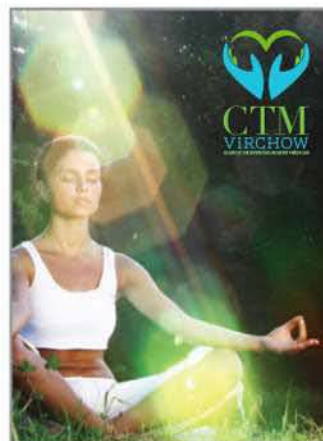
# EJEMPLOS DE USO CORRECTO

1



## 1. COMPOSICIONES FIJAS VERDE Y AZUL Pantone 368 C / 311 C

Las composiciones de verde y azul son las preferidas. Las composiciones fijas están disponibles en formato CMYK/spot para impresiones y RGB para pantalla.



2

3



4

## 2. BLANCO

La combinación en blanco es utilizada sólo cuando hay plastas de color azul o verde como en el ejemplo o sobre imágenes o fotografías.



## 3. NEGRO

La combinación en negro es utilizada sólo para aplicaciones en tinta negra, como la publicidad en periódicos, o cuando las técnicas de impresión son limitadas. No debe utilizarse en aplicaciones a color.

## USO INCORRECTO

- 1. No ubiques la composición fija sobre una trama o fondo confuso*
- 2. No ubiques la composición fija verde y azul en fondos oscuros con poco contraste*
- 3. No ubiques la composición fija blanca sobre fondos con un verde o azul diferente al pantone*
- 4. No ubiques la composición fija blanca sobre fondos claros con poco contraste*

## AQUÍ HAY ALGUNOS ERRORES QUE PUEDES EVITAR AL APLICAR LA COMPOSICIÓN FIJA DE LOS REPRESENTANTES EN NUESTRA COMUNICACIÓN.

- 1. No distorsionar, estirar o alterar*
- 2. No cambiar el color de los descriptores*
- 3. No cambiar el color*
- 4. No añadir sombras o efectos especiales*
- 5. No aplicar las composiciones fijas en outline*
- 6. No alterar los tamaños*
- 7. No poner la composición fija dentro de un recuadro u otra forma*
- 8. No añadir otros elementos gráficos*

# EJEMPLOS DE USO INCORRECTO

1



2



1



3



4

1



2



3



4



5



6



7



8



## COLOR

El color es un elemento fundamental para identificar y personalizar la identidad visual corporativa. Se sugiere el uso de cuatricromía para la impresión del logotipo la aplicación de estos colores debe mantenerse constante en la medida de lo posible, sin embargo se presentarán más adelante diferentes usos de aplicaciones.

Nuestra paleta de color abarca: verde (pantone 368), azul (pantone 311) gris claro, gris oscuro, blanco y negro.

Los grises se usan como colores de soporte para complementar el azul y el verde. El negro se usa sólo para aplicaciones a un color, y para el cuerpo del texto sobre fondo blanco.

Todos los colores en nuestra paleta tienen una referencia precisa, indicada en la muestra de especificaciones en esta página.

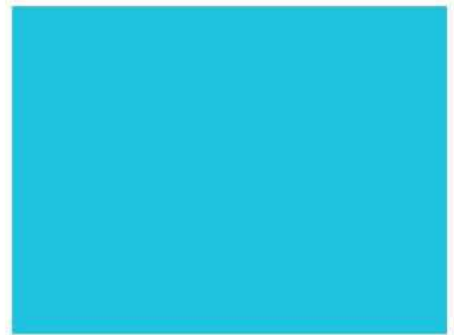
Utiliza siempre los valores exactos que figuran aquí. No utilices referencias de colores o valores de archivos que han sido convertidos automáticamente entre formatos de color (ej, CMYK a RGB). Algunos programas no siempre realizan las conversiones de color igual a los valores específicos nombrados en la paleta.

Una variación pequeña de color puede ocurrir cuando éstos se imprimen utilizando diferentes procesos o se reproducen en distintos medios. Utiliza sólo las especificaciones que te damos. Como alternativa a los colores propuestos en esta página, puedes usar los PANTONE® mencionados. Los colores expuestos en este manual no han sido calibrados y pueden no ser iguales a los colores PANTONE® oficiales. Consulta la actual Publicación PANTONE® para el color exacto.



### **Virchow verde**

Pantone 368 C  
RGB 10 40 63  
CMYK 60 0 100 0



### **Virchow verde**

Azul 311 C  
RGB 71 35 27  
CMYK 69 0 10 0



### **Black**

100%



### **Black**

65%

## TIPOGRAFÍA PRIMARIA

### AW CONQUEROR SLAB / DIDOT

es nuestra tipografía principal y se utiliza en el logotipo. La podemos utilizar para títulos o cabezas.

## TIPOGRAFÍA SECUNDARIA Y SUSTITUTA

### Helvetica

es nuestra tipografía secundaria, usada principalmente para cuerpo de texto o legales, sus variantes son: Light, Light Oblique, Regular Oblique, Bold, Bold Oblique

Utiliza oblique con moderación, sólo para enfatizar.

Arial es nuestra tipografía sustituta; úsala sólo cuando AW Conqueror nuestra tipografía principal no esté disponible.

Por ejemplo, se debe utilizar Arial para todos los textos que se pueden editar (HTML) en aplicaciones web y aplicaciones de Microsoft® Office, para asegurar consistencia cuando los archivos son distribuidos a través de plataformas y estaciones de trabajo.

Georgia es nuestra tipografía sustituta; úsala solamente cuando Helvetica no esté disponible.

PRIMARIA



DIDOT

ABCDEFGHIJKLMNÑOPQRSTUVWXYZ

abcdefghijklmnñopqrstuvwxyz

1234567890

AW CONQUEROR SLAB

ABCDEFGHIJKLMNÑOPQRSTUVWXYZ

1234567890

SECUNDARIA

HELVETICA

ABCDEFGHIJKLMNÑOPQRSTUVWXYZ

abcdefghijklmnñopqrstuvwxyz

1234567890

APLICACIÓN  
Identificación



APLICACIÓN  
Receta médica







---

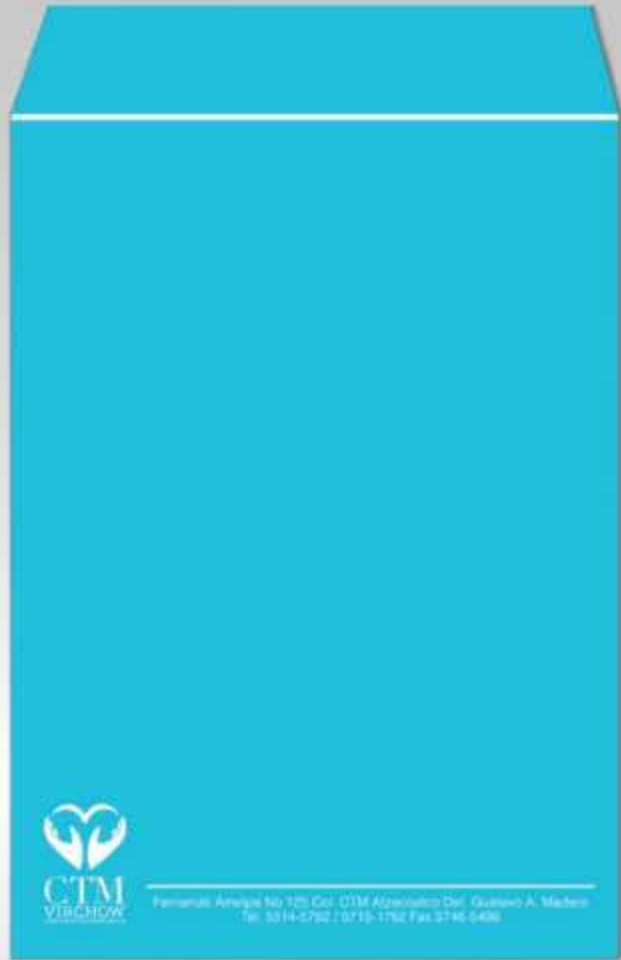
Fernando Amelpa No 125 Col. CTM Atzacualco Del. Gustavo A. Madero  
Tel. 5314-5782 / 5715-1762 Fax 5746-5496.

## APLICACIÓN

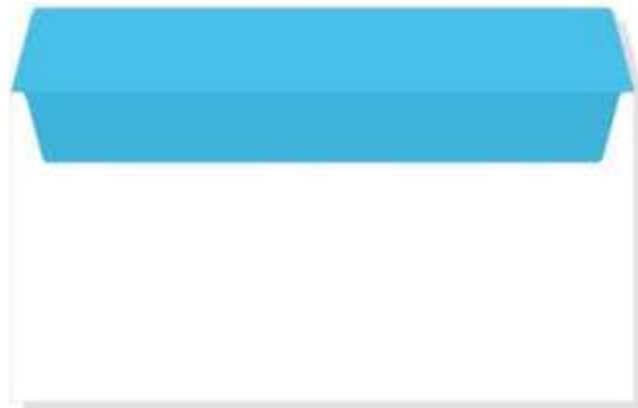
### Folder resultado de estudios carta



Sobre resultado de estudios carta / media carta



**APLICACIÓN**  
Sobre americano  
con ventana



**APLICACIÓN**  
Sobre americano  
sin ventana

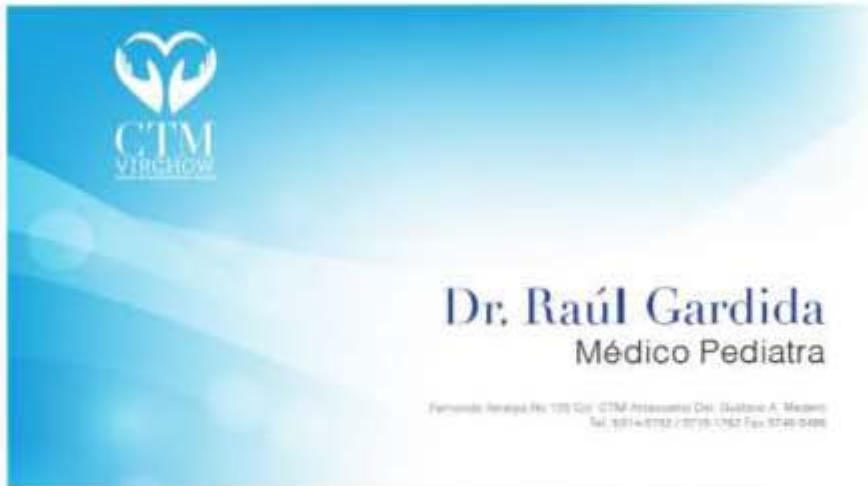




FECHA Y HORA:

NOTAS E INDICACIONES MÉDICAS:

APLICACIÓN  
Etiquetas



APLICACIÓN  
Tarjeta  
de presentación



**SEÑALÉTICA**  
Salida de emergencia



**SEÑALÉTICA**  
Laboratorio



**SEÑALÉTICA**  
Baños de hombres



**SEÑALÉTICA**  
Baños de hombres



**SEÑALÉTICA**  
Residuos peligrosos



**SEÑALÉTICA**  
Sala de espera

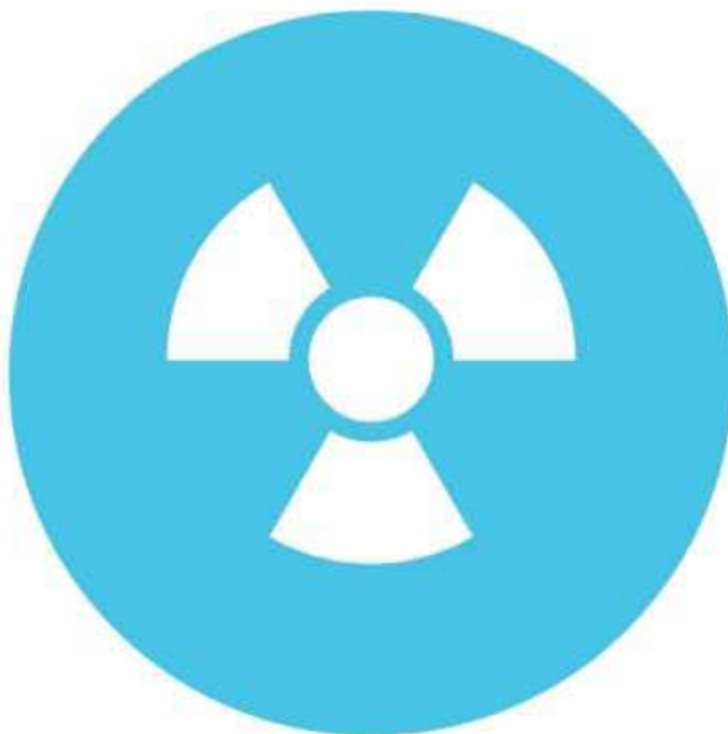




**SEÑALÉTICA**  
Quirófano



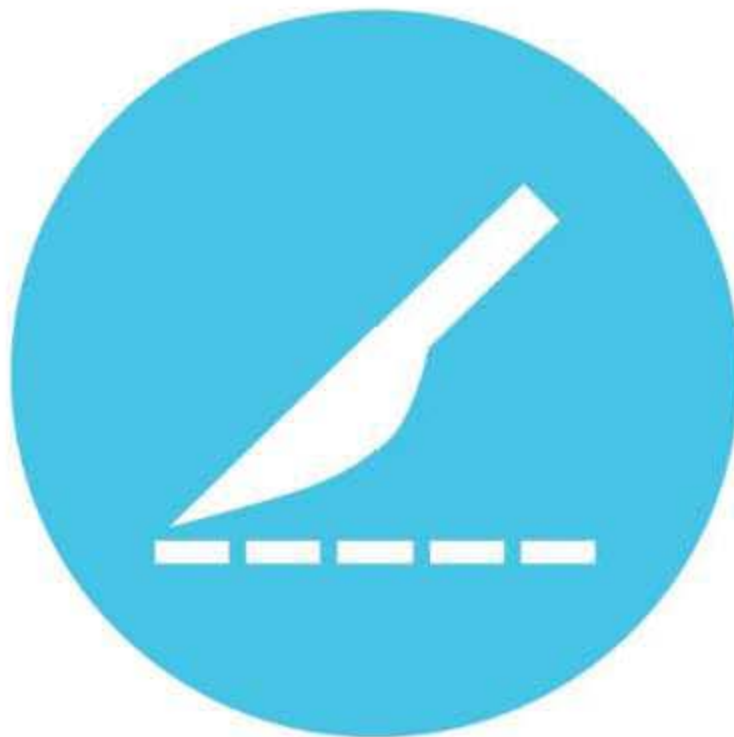
**SEÑALÉTICA**  
Rayos X



**SEÑALÉTICA**  
Consultorio



**SEÑALÉTICA**  
Cirujía



**SEÑALÉTICA**  
Sala de esterilización



**SEÑALÉTICA**  
Área de comedor



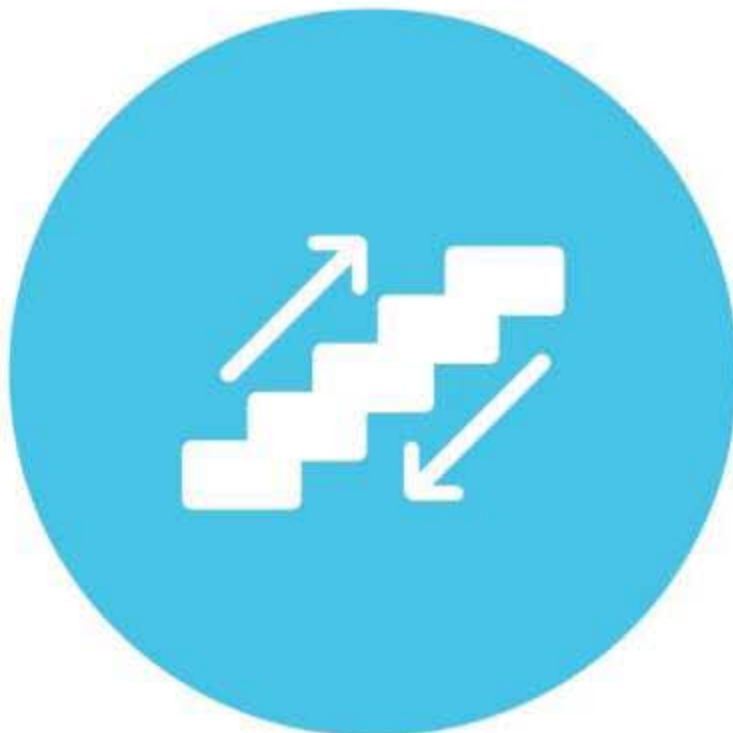
**SEÑALÉTICA**  
Sala Séptico



**SEÑALÉTICA**  
Habitaciones pacientes



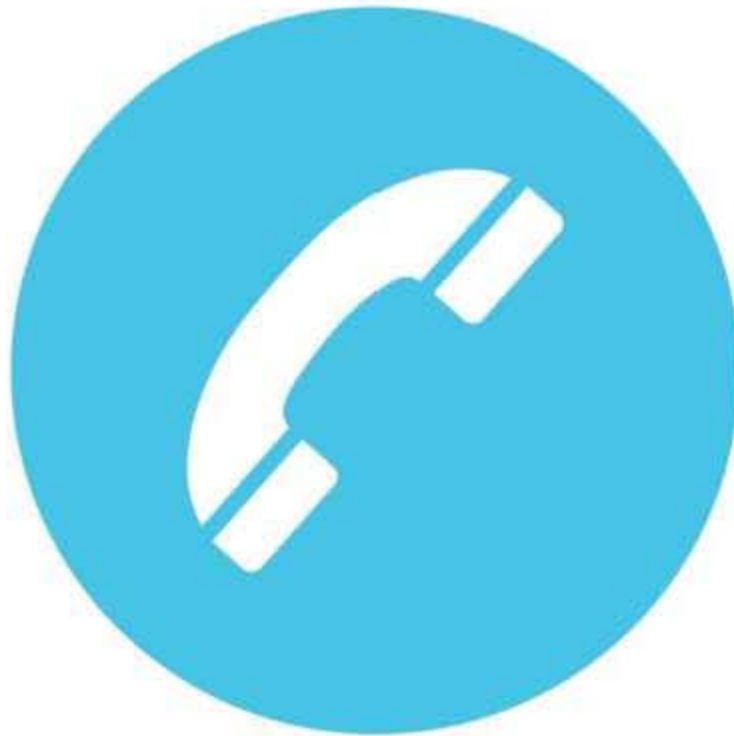
**SEÑALÉTICA**  
Escalera



**SEÑALÉTICA**  
Extintor



**SEÑALÉTICA**  
Información



**SEÑALÉTICA**  
Urgencias



# APLICACIÓN DE ARTÍCULOS PROMOCIONALES



**ARTÍCULOS  
PROMOCIONALES**  
Uniformes





**ARTÍCULOS  
PROMOCIONALES**  
Uniformes



**ARTÍCULOS  
PROMOCIONALES**  
Uniformes



**ARTÍCULOS  
PROMOCIONALES**  
Uniformes





CTM  
VIRCHOW  
CLÍNICA DE ESPECIALIDADES MÉDICAS

Fernando Amelpa No 125 Col. CTM Atzacolco Del. Gustavo A. Madero  
Tel. 5314-5782 / 5715-1762 Fax 5746-5496

## Estrategia 2. Integración y motivación de los empleados

La importancia de la integración a la organización radica en que al conocer los objetivos de la empresa, los empleados pueden alinear su trabajo y esfuerzos a lograr dicho propósito pues conocen muy bien cuál es la razón de ser de la institución y se sienten parte de ella.

La motivación juega un rol importante en cualquier empleado, pues es el motor que le provee de entusiasmo y los estimula a trabajar dentro de una determinada organización. Al sentirse motivados por el trabajo que realizan, los objetivos que persiguen o las remuneraciones (económicas y emocionales) que reciben, los empleados disfrutan pertenecer a la empresa y enfocan sus esfuerzos al cumplimiento de los objetivos.

### *Objetivo particular*

Aumentar el sentido de pertenencia desde el ingreso de un nuevo miembro de la organización y disminuir la desmotivación entre los empleados por falta de oportunidades de desarrollo.

### Plan de acción

#### **1. Creación de un manual de inducción para el empleado.**

El Manual de Inducción o Manual de Bienvenida tiene como finalidad dar a conocer a los nuevos empleados información básica como un primer acercamiento con su desempeño laboral y permite que desde su ingreso se conozca de manera formal cuál es el objetivo de la institución, permitiendo así la integración de los nuevos miembros a la cultura organizacional.

La propuesta del Manual de Bienvenida responde a la necesidad de integrar a los nuevos y actuales empleados con los objetivos de la Clínica CTM, de tal forma que se pueda generar en ellos un sentido de pertenencia hacia ella.

# MANUAL DE BIENVENIDA



CTM  
VIRCHOW  
CLÍNICA DE ESPECIALIDADES MÉDICAS





## **Estimado (a) compañero (a),**

El presente manual de bienvenida está elaborado con la finalidad de **integrarte como nuevo colaborador en la Clínica de Especialidades Médicas CTM Virchow**, el cual te servirá de guía para conocer los valores institucionales que nos rigen además de las distintas áreas en las que nos conformamos.

Como un **equipo de excelencia lograremos las metas y los objetivos** que nos hemos propuesto, estando comprometidos a brindarte todos los recursos necesarios, para que tu desempeño día a día sea el mejor, pensando siempre en tu desarrollo profesional.

Debido a que **todos y cada uno de los integrantes son engranes que forman parte de la Clínica CTM Virchow**, que permiten el logro de los objetivos planteados, te pedimos que compartas nuestros principios, nuestra misión y visión. Desde hoy tenemos la certeza que tu desempeño en conjunto con el de todos quienes integramos esta organización será parte fundamental de nuestro éxito, por lo cual nos es grato darte la más cordial bienvenida.

Atentamente

***Administración Clínica CTM Virchow***

# NUESTRA HISTORIA

La Clínica de Especialidades Médicas CTM Virchow S.C. nació en febrero de 1994, por iniciativa del Médico Ortopedista Rafael Rosas Rivera, bajo el nombre inicial de Clínica "PIRO".

En el año 2003 cambio de administración y quedó a cargo del Médico Cirujano Pediatra Raúl Gardida Chavarría y la Médico Pediatra María de la Luz Álvarez Rosas, nombrada desde ese momento como Clínica de Especialidades Médicas CTM, Virchow S.C.

Durante más de 20 años hemos brindado servicio de alta calidad a toda la comunidad de la Unidad CTM Risco, Unidad CTM Atzacolco y alrededores. Nuestro principal objetivo es hacer de la Clínica un lugar cálido y preocupado por que los pacientes obtengan la mejor atención posible.



Actualmente en la **Clínica CTM Virchow** ofrecemos servicios médicos generales y especialidades, además de un laboratorio de estudios clínicos, rayos X y ultrasonidos, lo que nos permite brindar un servicio integral y al alcance de todos.



## ¿POR QUÉ VIRCHOW?

Rudolf Ludwig Karl Virchow fue un médico y político Alemán, considerado como el "Padre de la Patología moderna" y uno de los fundadores de la medicina social.

Quien fue pionero del concepto moderno del proceso patológico gracias a su teoría celular, en donde explicaba los efectos de las enfermedades en los órganos y tejidos del cuerpo, enfatizando que aquellas surgen no en los órganos o tejidos en general sino de forma primaria en células individuales.

Su teoría postula que las células se originan a partir de células preexistentes y no de material amorfo.

Decidimos tomar el nombre de Virchow, pues su vida y sus aportaciones a la medicina moderna definen gran parte de nuestro interés y compromiso por el cuidado de la salud.



## **NUESTRA MISION**

**Proveer servicios integrales de salud que satisfagan las necesidades de los usuarios a través de profesionales altamente calificados, comprometidos con el bienestar y la eficiencia, brindando siempre calidez y calidad en nuestros servicios.**

# NUESTRA VISIÓN

**Ser la Clínica de Especialidades Médicas con mayor prestigio y afluencia de la zona, caracterizándonos por la calidad de nuestros servicios, preocupados siempre por la salud y bienestar de los pacientes.**



# NUESTROS VALORES



## Ética

El compromiso ineludible con nosotros mismos de hacer bien las cosas nos permite practicar la medicina con honestidad, con respeto por la vida y la dignidad de la persona, teniendo como guía fundamental el bien de cualquier paciente, sin ninguna distinción, trabajando con rectitud e interponiendo los intereses de los usuarios.

## Responsabilidad

Nuestras acciones están basadas en políticas y procedimientos que protegen la salud garantizando el uso sostenible de los recursos basados en las más estrictas normas de calidad.

## Compromiso

Cumplimos con nuestras obligaciones con todas nuestras capacidades, dando más de lo esperado a fin de mantener la confianza que nos dan nuestros usuarios.

## Respeto

Brindamos la cortesía, atención y consideración que merecen nuestros pacientes en cuanto a su tiempo, opiniones y necesidades.

## Honestidad

Trabajamos siempre bajo los principios de verdad y justicia y con la integridad moral, anteponiendo siempre la verdad en nuestras expresiones y acciones.

## Calidez humana

Demostramos siempre afectividad, cariño, cordialidad y empatía por nuestros pacientes, actuando siempre con calidad y calidez para que su estancia sea satisfactoria.



# NUESTRA ESTRUCTURA





# ÁREAS QUE NOS CONFORMAN



## Administración

Encargada de toda el área operativa la clínica, además de ser la responsable de la administración del personal de la clínica.

## Medicina General

Son todos aquellos médicos de planta que brindan servicio las 24 horas del día.

## Medicina Especializada

Son los médicos especialistas que atienden a los pacientes únicamente por cita.

## Enfermería

Área encargada de monitorear y cubrir las necesidades de los pacientes las 24 horas del día.

## Laboratorio Clínico

Encargados de realizar todo tipo de análisis clínicos de las muestras de los pacientes y de personas externas que requieran únicamente de este servicio.

## Atención a Clientes

Área que brinda información al público en general. También es la encargada de llevar la agenda de los médicos y especialistas.

# NUUESTRO CODIGO DE CONDUCTA

El código de conducta es la guía que sirve como base para cumplir los estándares de ética de la Clínica CTM Virchow, además de ser la pauta para conducir nuestro comportamiento de acuerdo a los valores organizacionales. El código ayuda a fortalecer la conducta ética y honesta, y a comprender lo que significan los estándares organizacionales.

## Compromiso

Todas las personas que trabajan en la Clínica CTM Virchow deben ser responsables de mantener un alto grado de ética en su comportamiento, haciendo que cada una de las actividades que se desarrollan sean siempre para lograr el cumplimiento de los objetivos que tiene la organización.

## Vocación de servicio

Todo colaborador de la Clínica **CTM Virchow** deberá tener el compromiso de orientar y atender con eficiencia, cortesía y espíritu de servicio a los pacientes, satisfaciendo así sus necesidades inmediatas.

## Respeto

Toda persona que labora en la Clínica **CTM Virchow** deberá tratar con dignidad y respeto a sus compañeros de trabajo y a cada uno de los pacientes, sin distinguir sexo, edad, raza o religión; brindando un trato respetuoso, imparcial y cortés en todo momento.



## Seguridad

La seguridad es algo fundamental dentro de nuestra organización. Por tanto, cualquier persona que labore en la Clínica CTM Virchow es responsable de mantener un lugar de trabajo seguro, siguiendo en todo momento las buenas prácticas de salud y seguridad organizacionales y gubernamentales, reportando inmediatamente cualquier tipo de accidente o herida o bien algún inconveniente con los equipos de trabajo.

## Integridad

El personal de la Clínica deberá conducirse con honestidad, responsabilidad, profesionalismo, eficiencia y eficacia, de tal modo que sus acciones fomenten la credibilidad de la misma.



**CTM**  
**VIRCHOW**  
CLÍNICA DE ESPECIALIDADES MÉDICAS

### **HORARIO**

Nuestras instalaciones se encuentran en servicio las 24 horas,  
los 365 días del año.

### **CONTACTO**

Fernando Amilpa 125 Col. CTM Atzacualco Del. Gustavo A. Madero  
Teléfonos: 5714-5782 y 5715-1762

## **2. Capacitación a los empleados.**

La capacitación tiene como objetivo mantener a los empleados actualizados a través de cursos, talleres, pláticas y congresos sobre temas enfocados en el sector salud, todo lo cual correrá a cargo de la administración.

Se propone buscar cursos y talleres de actualización en el cuidado de la salud, en diferentes instituciones de salud pública (IMSS e ISSSTE), así como hospitales generales. La administración será la encargada de buscar los cursos gratuitos o de bajo costo enfocados a temas de interés para los empleados y que estén alineados con los objetivos de la clínica, además de realizar un calendario que describa: tema del curso o taller, duración, fecha, horario y lugar en el que se imparte.

Además de la búsqueda de cursos y talleres externos, los médicos especialistas estarán encargados de impartir una plática mensual sobre algún tema de interés y actualización sobre su especialidad. Cada médico será responsable de definir su tema y elaborar el material de apoyo para la sesión que será programada con la administración. Cada sesión impartida por los médicos tendrá una duración de 45 minutos dando opción a 15 minutos de preguntas y respuestas.

## **3. Reconocimiento al mérito.**

Con la finalidad de reconocer la trayectoria dentro de la Clínica CTM se propone otorgarle un reconocimiento al empleado, el cual incrementará dependiendo de los años de servicio.

Al cumplir el primer año de labores el empleado recibirá un reconocimiento en agradecimiento a su trabajo, además de un espacio en los medios de comunicación de la clínica conmemorando su aniversario.

Con cinco años cumplidos los empleados recibirán un reconocimiento, un espacio en los medios de comunicación de la clínica y un certificado para una cena con un familiar en agradecimiento por su labor.

Tras 10 años de servicio los empleados recibirán un reconocimiento y mención en los medios de comunicación de la clínica, adecuado a su lealtad y

compromiso, además de un certificado para una cena con un familiar y un bono, cuya cantidad determinará la administración, como agradecimiento por los años laborados.

### **Estrategia 3: Creación de Medios de Comunicación Internos**

Crear medios de comunicación formales para el buen manejo de la comunicación dentro de la organización, pues contando con un número reducido de empleados, y que la mayoría no cuenta con correo electrónico para hacerles llegar información, son necesarios medios que permitan la correcta transmisión de mensajes internamente y reduzcan la cantidad de rumores que pudiesen desvirtuar el trabajo o los objetivos institucionales.

#### *Objetivo particular:*

Formalizar la comunicación entre los diferentes niveles de la organización a través de medios simples y claros, que brinden información específica y de interés para los empleados, con el fin de evitar así rumores que generen incertidumbre entre ellos.

#### Plan de acción

##### **1. Periódico Mural**

Será un medio con periodicidad mensual, conformado por cuatro pilares de comunicación, cada uno con diferentes temas, el cual tendrá una dimensión de 80cm de alto X 1.40m de ancho, ubicado en la sala de espera de la planta baja, pues es un sitio a la vista de los médicos especialistas (quienes no están de planta en la clínica), médicos generales, enfermeras, personal de limpieza y pacientes.

Los cuatro pilares de contenidos se conforman por diferentes temas, y mensualmente el periódico mural debe contener información de cada uno de los pilares. Sin embargo, dependiendo de la temporalidad o información que se recabe se dará mayor o menos peso a ciertos temas, pudiendo ser que en algún

mes alguno de los pilares tenga mayor peso que el resto por los temas que se aborden.

## **Pilares de Contenido**

### 1. Festividades

Los temas generales que se abordarán serán cumpleaños, eventos internos y días festivos o feriados.

### 2. Capacitación

En este rubro se publicarán fechas e información general sobre cursos y talleres, congresos y convenciones médicas, así como el tema de las pláticas del mes impartida por uno de los especialistas.

### 3. Notificaciones internas

Anuncios generales para el público interno como horarios de médicos especialistas, horarios de guardias, cambios organizacionales, objetivos y logros institucionales.

### 4. Temas de interés general

Publicaciones de temas generales relacionados con el cuidado de la salud tales como artículos y notas sobre temas de salud, conmemoraciones internacionales y eventos artísticos y culturales.

La recepcionista será la encargada de elaborar y nutrir mensualmente la información del periódico mural, apoyada por la administración.

## **2. Televisión de circuito cerrado**

Aprovechando el espacio y los recursos con los que cuenta la Clínica CTM, además de la atención de los pacientes que se encuentran en la sala de espera se propone generar contenido de interés general sobre el cuidado de la salud y los servicios que ofrece la clínica, que será transmitido en una televisión a través de circuito cerrado.

## Propuesta de contenidos

- Recorrido por las instalaciones de la clínica.
- Descripción de los servicios de laboratorio, rayos X y ultrasonido.
- Descripción de las diferentes especialidades médicas que se atienden en la clínica.

*¿Qué atiende cada una?, ¿Cuál es su importancia para el cuidado de nuestra salud?*

- Información sobre diferentes enfermedades y padecimientos más comunes en la población mexicana.

*¿Qué es?, ¿Cómo se adquiere la enfermedad?, ¿Cuáles son sus síntomas?, ¿Cómo se previene/cura?*

- Tips generales.

Para el cuidado de la salud familiar (niños, jóvenes, adultos y adultos mayores); higiene y limpieza para el hogar y la familia; salud en las diferentes épocas del año.

- ¿Sabías qué?

Datos relevantes sobre acontecimientos, personajes históricos, descubrimientos y curiosidades de temas médicos y científicos.

- Descuentos o promociones en diferentes servicios.

## 3. Reuniones informativas

Realizar juntas periódicas con los empleados de base para comunicar los logros, cambios y objetivos de la organización, así como dar retroalimentación del trabajo realizado por cada área.

Las reuniones se realizarán una vez al mes con una duración máxima de una hora, en un horario adecuado de acuerdo a la carga de trabajo de cada uno de los colaboradores. Los temas a tratar serán:

- Descripción de los objetivos del mes para cada una de las áreas.
- Logro de metas y objetivos organizacionales.
- Retroalimentación del trabajo por área y por empleado.



- Notificaciones sobre cursos, talleres o convenciones que puedan ser de interés para los empleados.
- Notificaciones de cambios organizacionales.

# CAPÍTULO 7

## ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN EXTERNA

Con el objetivo de posicionar a la Clínica CTM Virchow entre los habitantes de las colonias cercanas a ella como una opción confiable, accesible y con una amplia experiencia en el cuidado de la salud, se crearon estrategias de comunicación externa que ayuden a construir una buena Imagen Corporativa que en un mediano o largo plazo permita incrementar el número de pacientes que solicitan su servicio.

En este capítulo describiremos las estrategias y tácticas planteadas, así como el objetivo particular de cada una de ellas, planteado con base en los resultados obtenidos en la investigación de mercado realizada para conocer la percepción e imagen que tienen los diferentes públicos de la empresa en cuanto a los servicios que ofrece.

## 7. ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN EXTERNA

### *Objetivo General*

Posicionar a la Clínica CTM Virchow entre los habitantes de las colonias cercanas a ella como una opción confiable, accesible y con una amplia experiencia en el cuidado de la salud, para así incrementar el número de pacientes que solicitan su servicio.

### Estrategia 1: Publicidad táctica zonal

Campaña de publicidad táctica en la que se comunique la oferta de valor de la Clínica CTM Circhot y sus datos de contacto

### *Objetivo Particular*

Dar a conocer y posicionar a la Clínica CTM Virchow entre la comunidad aledaña para incrementar el número de pacientes que acuden a solicitar alguno de sus servicios.

### Plan de acción

#### 1. Creación del Concepto Creativo de la Campaña.

Nuestra campaña táctica estará dirigida a Hombres y mujeres de 25-50 años, NSE C típico, preocupados por el cuidado de su salud y la de sus familiares; al buscar un servicio médico toman en cuenta tres elementos clave: confianza, trato y economía.

*Concepto Creativo:* **“Sabemos cómo cuidarte”**

*Racional:* En la Clínica CTM Virchow contamos con experimentados médicos especialistas que brindan el mejor trato que tú y tu familia merecen para el cuidado de su salud.

*Promesa básica:* 20 años de experiencia en el cuidado de la salud.

*Diferenciador:* Trato humano y cálido enfocado en el bienestar integral de los pacientes.

## 2. Propuestas de espectacular



PROPUESTA 1



PROPUESTA 2

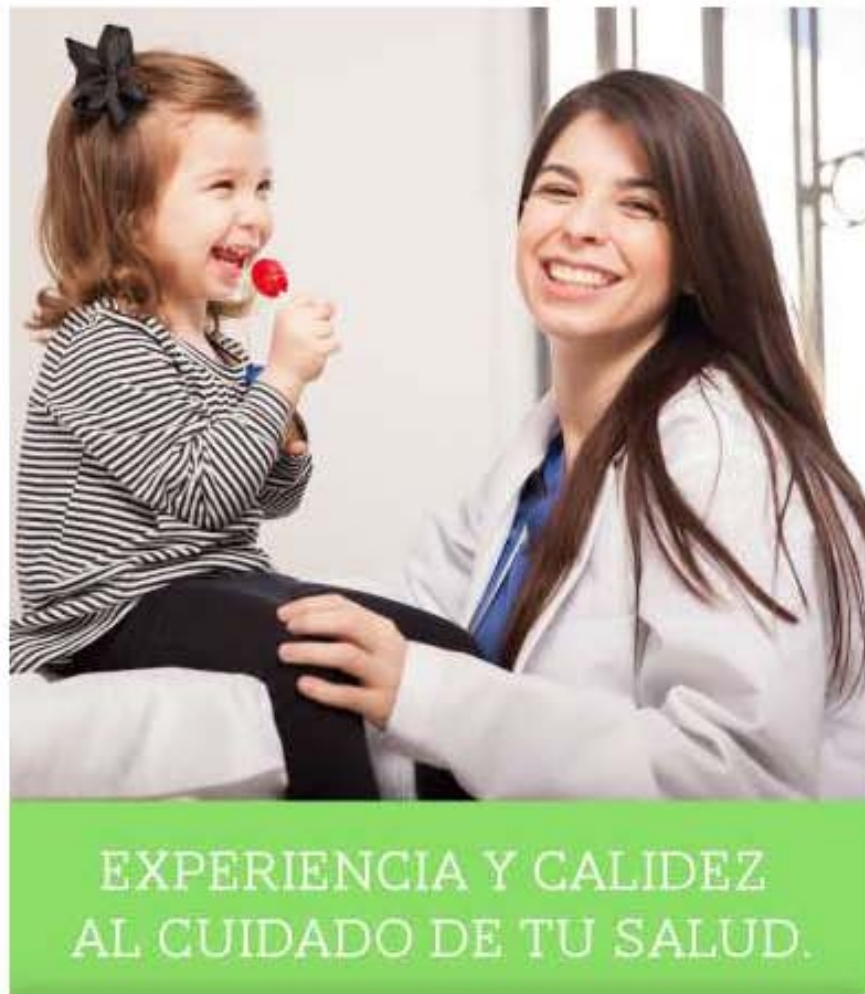


VISUALIZACIÓN PROPUESTA 1



VISUALIZACIÓN PROPUESTA 2

### 3. Propuesta de parabús



**CTM**  
**VIRCHOW**  
CLÍNICA DE ESPECIALIDADES MÉDICAS

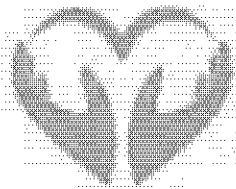
**TEL. 5714-5782/5715-1762**

FERNANDO AMILPÁ NO. 125 COL. CTM ATZAGOALCO

PROPUESTA 1



EXPERIENCIA Y CALIDEZ  
AL CUIDADO DE TU SALUD



**CIM**  
VIRCHOW

TEL. 5714-5782/5715-1762

VERGARA 4500 - BOGOTÁ - COLOMBIA



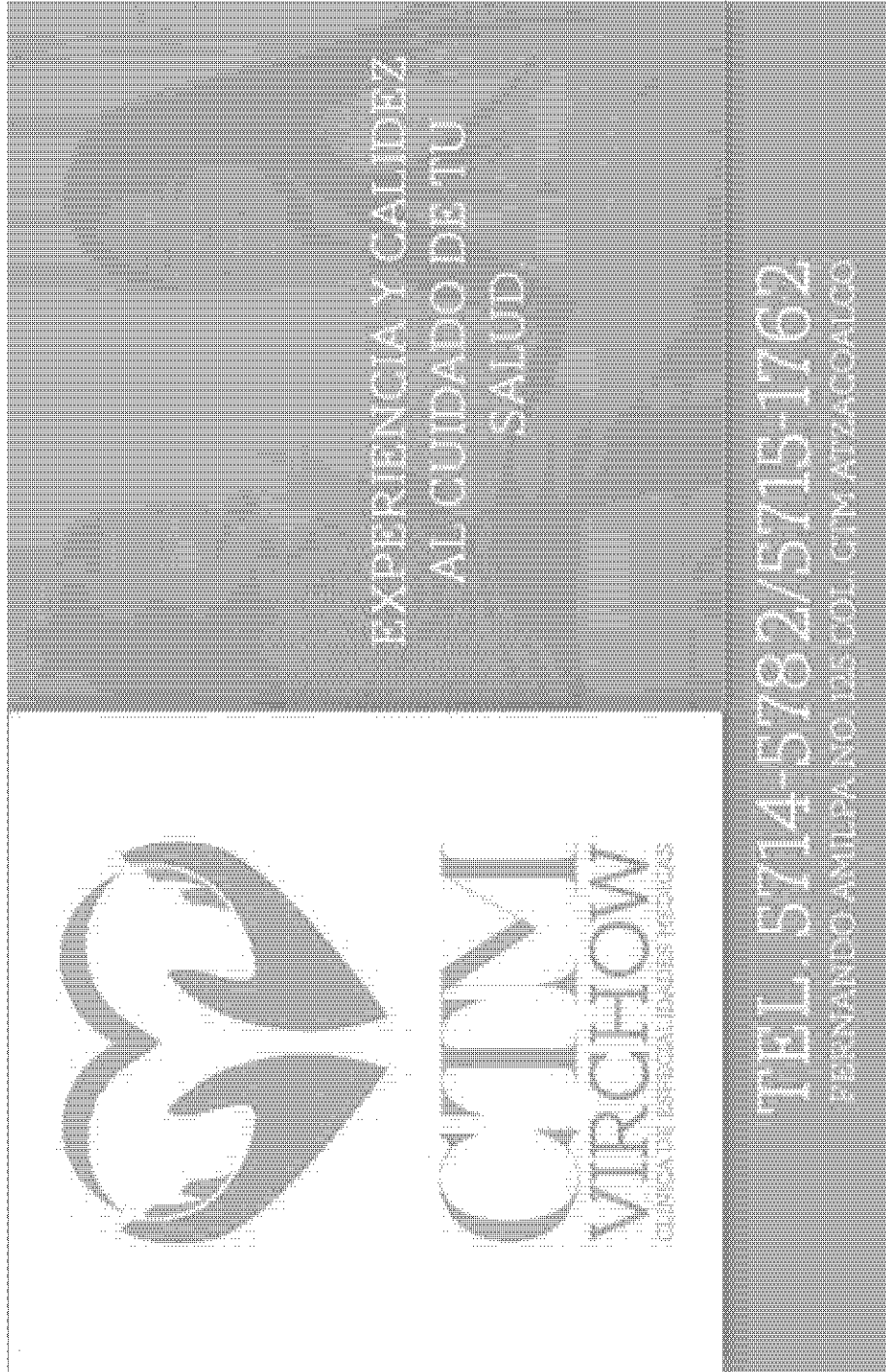
VISUALIZACIÓN PROPUESTA 1





VISUALIZACIÓN PROPUESTA 2

4. Propuesta de flyer



Flyer Fente



**CTM**  
**VIRCHOW**  
CLÍNICA DE ESPECIALIDADES MÉDICAS

## 20 AÑOS AL SERVICIO DE TU SALUD

- MEDICINA GENERAL
- MEDICINA INTERNA
- PEDIATRÍA
- GINECOLOGÍA
- OTORRINOLARINGOLOGÍA
- ORTOPEDIA
- GASTROENTEROLOGÍA
- ANGIOLOGÍA
- OFTALMOLOGÍA
- ENDOSCOPIA
- ODONTOLOGÍA
- PSICOLOGÍA
- NUTRIÓLOGO
- CIRUGÍA PEDIATRICA
- CIRUGÍA PLASTICA
- LABORATORIO CLÍNICO

**TEL. 5714-5782/5715-1762**

FERNANDO AMILPA NO. 125 COL. CTM ATZACOALCO

## 5. Activación en avenidas principales

Aprovechando la afluencia de vehículos en las avenidas principales de la zona y la espera durante los altos, se colocará una lona tipo bandera, levantada por edecanes, en los semáforos de las avenidas principales de la zona; además se repartirán flyers con información general sobre los servicios que ofrece la clínica.



Propuesta de lona

## Estrategia 2: Alianzas estratégicas

### *Objetivo Particular*

Aumentar el alcance de la clínica al darse a conocer entre un nuevo público potencial, incrementando así el número de pacientes frecuentes, además de generar publicidad “de boca a boca” mediante la recomendación que estos nuevos cliente hagan a sus conocidos sobre los servicio que ofrece.

### Plan de acción

#### **1. Convenio con pequeñas y medianas empresas.**

Alianzas a través de convenios con pequeñas y medianas empresas ubicadas en los alrededores de la zona, para ofrecer los servicios de la Clínica CTM Virchow como un valor agregado a manera de prestación para los empleados de dichas organizaciones.

La empresa pagará una cantidad anual por cada empleado, la cual se negociará por el tipo de servicios que desea recibir, con el fin de que sus empleados obtengan descuentos de hasta el 50% en los diferentes servicios que ofrece la clínica.

Se generará una base de datos con información sobre las empresas legalmente constituidas que se ubiquen en la zona a no más de 15 km de distancia, con los siguientes los datos:

- Nombre y Razón Social
- Años de servicio
- Giro o industria a la que pertenece
- Ubicación
- Nombre y contacto del dueño, administrador, o presidente de la empresa.

- Nombre y contacto de la persona encargada del área de recursos humanos.

Una vez recabada esta información se buscará una cita con la persona encargada para presentar las credenciales de la clínica y ofrecer sus servicios.

A continuación se muestra una propuesta de carta de presentación para realizar el acercamiento con las empresas.



Fecha

**Nombre**

**Cargo**

**Empresa**

La Clínica de Especialidades Médicas CTM Virchow tiene 20 años de experiencia, comprometida con servir a sus pacientes con ética y responsabilidad.

Nuestros años de servicio nos han permitido ganar la confianza de nuestros pacientes, quienes saben que al acudir a la Clínica CTM Virchow recibirán el mejor trato por parte de nuestro equipo, quienes los atienden con respeto y calidez, preocupados por ofrecerles la mejor solución para ellos y sus familiares.

Estamos seguros y orgullosos de la calidad de nuestros servicios e instalaciones, por ello nos acercamos a usted para ofrecerle convenios para la prestación de servicios médicos estamos seguros será de su interés pues le permitirá brindar a sus empleados la seguridad que ellos y sus familias merecen.

Quisiéramos poder ser para usted un importante socio de negocio, quien vela por el bienestar de lo más importante de su empresa: SUS EMPLEADOS. Estamos a su entera disposición para poder hablar más a detalle de los diferentes servicios en consulta médica, cirugía y hospitalización, laboratorio, rayos X y ultrasonido con los que contamos.

Atentamente

**Raúl Gardida Chavarria**

**Director de Operaciones**

**Clínica CTM Virchow**

# CONCLUSIÓN

El presente trabajo tuvo como objetivo principal posicionar a la Clínica de Especialidades Médicas CTM Virchow entre su público meta, a partir de la creación de una Identidad Corporativa que permita la construcción de una buena Imagen con el fin de incrementar el número de pacientes que la frecuenta.

Con base en los planteamientos teóricos descritos en los primeros tres capítulos de este trabajo se realizó una propuesta técnica sustentada en un diagnóstico organizacional que permitió definir estrategias de comunicación internas y externas que ayudan al posicionamiento de la clínica.

Si bien la Comunicación Organizacional es una disciplina relativamente joven, su estudio e instrumentación dentro de las organizaciones públicas y privadas se ha convertido en una herramienta de vital importancia para el cumplimiento de sus objetivos, la cual permite analizar y evaluar su difusión para crear planes y programas de comunicación alineados a la razón de ser de la empresa.



Este trabajo nos permitió comprobar la importancia de la Comunicación dentro de una organización, así como la formalización de los elementos que la componen como la Identidad e Imagen Corporativa, que utilizados adecuadamente permitirán conseguir el posicionamiento deseado y lograr sus objetivos institucionales.

Cabe destacar que al no formalizar dichos elementos, éstos se crearán en el día a día de la organización corriendo el riesgo de no estar apegados a sus intereses y objetivos pues todos los procesos de comunicación dentro de la institución influyen en ella de manera dinámica y cambiante.

Durante el desarrollo de nuestro proyecto y de acuerdo a los resultados arrojados por el diagnóstico presentado en el capítulo cuatro, comprobamos la necesidad de diseñar estrategias de comunicación que brinden una identidad visual a la clínica y formalice la conceptual. Además se detectaron la falta de flujos y medios de comunicación institucionales que permitan la integración y motivación a su interior.

Por otra parte, la investigación mostró el desconocimiento que tiene el público externo hacia la Clínica CTM Virchow y los servicios que ofrece, así como la confusión que existe entre su nombre de origen y el actual.

Con ello se destaca la importancia de gestionar la comunicación desde el núcleo de todos los mensajes, al interior de la organización, a través de la cultura y clima, creando una sólida Identidad Corporativa mediante elementos que definen formalmente su personalidad, de tal forma que exista una coherencia entre lo que dice que es y lo que hace.

Hay que tomar en cuenta que la Clínica CTM Virchow es una institución privada que pertenece al sector salud, cuyo entorno es competitivo, cambiante y dependiente de las políticas de sanidad y salud del país, así como de la educación y economía de la población.

Actualmente los servicios médicos profesionales se encuentran amenazados por crecimiento que han tenido los consultorios Similares y Genéricos durante los últimos años, cuyo costo es mucho menor y por lo tanto más atractivo para los pacientes y su economía, sin importar la experiencia y calidad del diagnóstico.

Por tal motivo, como toda organización, la Clínica CTM Virchow debe analizar, prever y adaptarse a los cambios del entorno para poder subsistir, seguir siendo productiva y redituable, radicando en ello la importancia de crear planes y programas de comunicación que le permitan destacar entre sus competidores y posicionarse ante su público meta.

El análisis realizado a la organización, el cual se muestra en el capítulo cinco, permitió conocer que la clínica cuenta con numerosas fortalezas adquiridas a lo largo de sus años de experiencia, sin embargo, también se detectaron varias debilidades que se han acentuado con los años al no prestar atención a lo que se comunica a sus públicos internos y externos.

Se detectaron también distintas áreas de oportunidad que dieron pauta a la creación de propuestas de comunicación internas y externas que, una vez implementadas, incrementarán la productividad y el índice de satisfacción de empleados y pacientes, además de ayudar al posicionamiento de la clínica y los servicios que ofrece.

Para lograr lo anterior el capítulo seis propone rediseñar la identidad visual y crear una identidad conceptual a través de la elaboración de un manual de identidad corporativa que auxiliará a la clínica en su tarea de permear en la imagen que tienen sus diferentes públicos de ella.

Asimismo se crearon estrategias de comunicación interna tales como un manual de bienvenida, propuesta de capacitación para los empleados y de reconocimiento del mérito, además de la creación de medios de comunicación interna, con la finalidad de fomentar la integración e incrementar la motivación de

los empleados, pues son ellos la cara de la organización, el primer contacto directo con el público externo y quienes más influyen en la percepción que se tiene de ella.

El objetivo de la comunicación externa es posicionar una organización entre sus públicos meta, además de ayudar a construir una buena imagen corporativa, por ello en el capítulo siete se proponen una campaña de publicidad zonal de bajo costo para dar a conocer los servicios de la clínica y su nueva identidad, que es poco conocida; además de alianzas estratégicas que permiten aumentar el alcance de la clínica al darse a conocer entre nuevos públicos potenciales.

Con lo antes descrito se comprueba nuestra hipótesis, la cual plantea que mientras la Clínica de Especialidades Médicas CTM Virchow no cuente con un plan de comunicación que le permita establecer su Identidad y mejorar su Imagen Corporativa, luego entonces la clínica no logrará posicionarse entre su público objetivo y por ende no incrementará su número de pacientes.

La aplicación de las estrategias de comunicación internas y externas planteadas en esta tesis, ayudarán a establecer una personalidad para la Clínica CTM Virchow, unificando los mensajes que ésta emita a sus diferentes públicos, de forma que sean congruentes con los objetivos que persigue.

La importancia de esta tesis radica en enfatizar el valor de gestionar la Comunicación dentro de las organizaciones, pues es la que se encarga de estudiar el comportamiento de cualquier entidad pública o privada para poder crear instrumentos, planes y programas que permitan mejorar los procesos, flujos y mensajes dentro y hacia fuera de ella, en la búsqueda del cumplimiento de sus objetivos institucionales.



# BIBLIOGRAFÍA

- Adler, Ronald. Comunicación organizacional: principios y prácticas para negocios y profesiones. Editorial McGraw-Hill. México, 2005.
- Álvarez, Héctor Felipe. Principios de administración. Editorial Eudecor. Argentina, 2000.
- Arras Vota, Ana María. Comunicación organizacional. Universidad Autónoma de Chihuahua. México, 1990.
- Bartolli, Annie. Comunicación y organización, la organización comunicante y la comunicación organizada. Editorial Paidós. México, 1992.
- Berlo, K. David. El proceso de la comunicación, introducción a la teoría y a la práctica. Editorial El Ateneo. México, 1985.
- Blake, Reed H. y Haroldsen, Edwin O. Una taxonomía de conceptos de la comunicación. Ediciones Nuevomar. México, 1984.
- Briones, Guillermo. Métodos y Técnicas de Investigación para las Ciencias Sociales. Editorial Trillas. México, 2003.
- Capriotti, Paul. Planificación estratégica de la Imagen Corporativa. Ariel Comunicación. España, 1999.
- Cees, B.M. Van Riel. Comunicación corporativa. Ediciones Prentice Hall. Madrid, 1997.
- Churchill, Gilbert A. Jr. Investigación de mercados. Editorial Thomson. México, 2003.

- Cortada de Kohan. Teoría y métodos para la construcción de escalas de actitudes. Editorial Lugar. Buenos Aires, 2004.
- Cortagerena, Alicia. Administración y gestión de las organizaciones. Grupo Editorial Macchi. Buenos Aires, 2000.
- Costa, Joan. Imagen Corporativa en el siglo XXI. Editorial Crujia. Buenos Aires, 2009.
- Costa, Joan. La comunicación en acción: informe sobre la nueva cultura de gestión. Editorial Paidós. Barcelona, 1999.
- Daft, Richard y Streers, Richards. Organizaciones, el comportamiento del individuo y de los grupos humano. Editorial Limusa. México, 1992.
- Dubois, Jean. Diccionario de Lingüística. Editorial Alianza. Madrid, 1979.
- Fernández Collado, Carlos. La comunicación en las organizaciones. Editorial Trillas. México, 1991.
- Fernández, Collado Carlos. La comunicación en las organizaciones. Editorial Trillas. España, 2005.
- Galeano, Ernesto César. Modelos de comunicación: desde los esquemas de estímulo-respuesta a la comunicación contingente. Grupo Editorial Macchi. Buenos Aires, 1997.
- Gibson, James. Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos. Editorial Iberoamericana. Estados Unidos, 1994.
- Gibson, James. Organizaciones: conductas, estructura y procesos. Editorial Iberoamericana. México, 1983.
- Herbert, Simon. Organización y administración. Editorial Aguilar. Buenos Aires, 1988.
- Homs, Quiroga Ricardo. La comunicación en la empresa. Editorial Iberoamérica. México, 1998.
- Lapassade, Georges. Grupos, organizaciones e instituciones. Editorial Granica. España, 1977.
- Litterer, Joseph. Análisis de las organizaciones. Editorial Limusa. México, 1986.

- Maldonado, Héctor. Manual de Comunicación Oral. Editorial Alhambra. México 1997.
- Mintzberg, Henry. El proceso estratégico. Editorial Prentice-Hall. México, 1997.
- Mora, Medina José. Te comunica, explicación y análisis. CCH UNAM. México, 2005.
- O'Guinn Thomas, Allen Chris y Semenik Richard. Publicidad. Thomson Editores. México, 1999.
- Ochoa, Óscar. Comunicación política y opinión pública. Ed. McGraw-Hill. México, 2000.
- Philip Kotler y Gary Armstrong. Fundamentos de Marketing. Prentice Hall. México 2008.
- Porter, Michael. Ventaja competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior. Compañía Editorial Continental. México, 1987.
- Ráfols, Rafael y Colomer Antoni. Diseño Audiovisual. Editorial Gustavo Gili. Barcelona, 2003.
- Ramos Padilla, Carlos. La comunicación un punto de vista organizacional. Editorial Trillas. México, 1999.
- Ramos, Fernando. La comunicación corporativa e institucional: de la imagen al protocolo. Editorial Universitas. España, 2002.
- Robbins, Stephen. Comportamiento organizacional. Editorial Prentice Hall. México, 1996.
- Robbins, Stephen. Fundamentos de comportamiento organizacional. Editorial Prentice Hall. México, 1998.
- Robles, Gloria. Administración: un enfoque interdisciplinario. Editorial Pearson. México, 1999.
- Rodríguez Mancilla, Darío. Diagnóstico organizacional. Editorial Alfaomega. México 1999.
- Schermerhorn, John. Comportamiento organizacional. Editorial Limusa. México, 2004.

- Sotelo, Enríquez Carlos. Introducción a la comunicación institucional. Editorial Ariel. Barcelona, 2001.
- Stanton William, Etzel Michael y Walker Bruce. Fundamentos de Marketing. Editorial McGraw-Hill. México, 2007.
- Stephen, P. Robbins. Comportamiento organizacional. Editorial Pearson. México, 2009.
- Wolf, Mauro. La investigación de la comunicación de masas. Editorial Paidós. México, 1995.
- Wolton, Dominique. “Los medios, eslabón débil de la comunicación política”, en El nuevo espacio público. Editorial Gedisa. Barcelona, 1998.
- Zambrano Barrios, Adalberto. Planificación estratégica, presupuestos y control de gestión pública. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, 2006.
- Zikmund, William y Babin Barry. Investigación de mercados. Editorial Cengage Learning. México, 2009.





# ANEXO

Propuesta de aplicación de la nueva identidad gráfica a la infraestructura de la Clínica CTM Virchow.



*Fachada de la Clínica CTM Virchow*



*Propuesta de fachada de la Clínica CTM Virchow*



*Entrada Principal*



*Propuesta de Entrada Principal*



*Recepción*



*Propuesta de Recepción*



*Sala de espera*



*Propuesta de Sala de espera*



*Sala de espera*



*Propuesta de Sala de espera*



*Sala de espera*



*Propuesta de Sala de espera*



*Sala de Espera 1er piso*



*Propuesta de Sala de espera 1er piso*





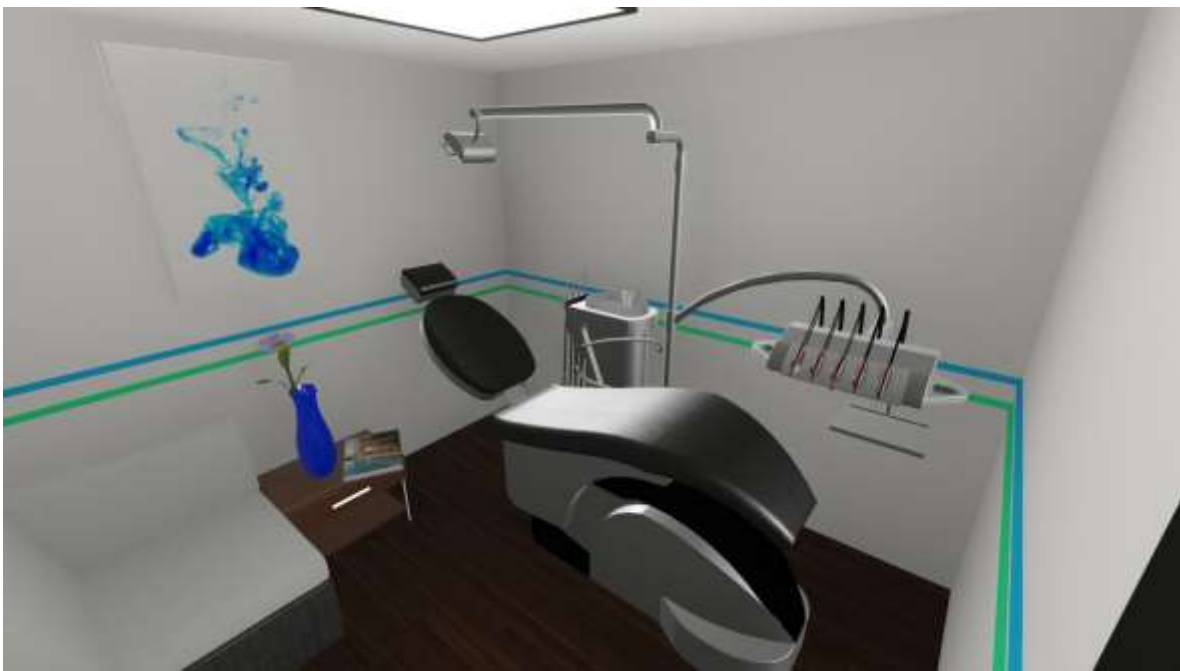
*Consultorio*



*Propuesta de Consultorio*



*Consultorio Dental*



*Propuesta de Consultorio Dental*



*Habitaciones*



*Propuesta de Habitaciones*

