

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

**CEMENTOS CUAUHTÉMOC
EMPRESA 100% FAMILIAR**

T E S I N A
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN:

P R E S E N T A:
HAYDEE HUERTA ORTIZ

ASESOR:
LIC. CESAR ILLESCAS MONTERROSO

MÉXICO, DF

OCTUBRE DEL 2006



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

A DIOS:

...Te doy gracias Señor
por la ilusión del ayer,
la firmeza de hoy
y la esperanza del mañana...

A MIS PADRES: JOSÉ LUIS HUERTA SÁNCHEZ E IRENE ORTIZ HERNÁNDEZ

...Por guiar mis pasos y por toda una de
esfuerzos y sacrificios, deseo de todo corazón
que mi triunfo profesional lo sientan como suyo...
Con AMOR, ADMIRACIÓN y RESPETO... **GRACIAS**

A MIS HERMANOS: JOSÉ LUIS E ISRAEL HUERTA ORTIZ

...Por brindarme siempre apoyo y cariño
cuando más lo necesite... Porque compartimos
una infancia feliz y por todos los sueños y
fracasos que compartimos juntos... **GRACIAS**

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO:

...Por ser la Máxima Casa de Estudios, por
formarme como profesional y por brindarme
una participación activa, crítica y responsable
para enfrentarme a los retos y problemas
de nuestro país... **GRACIAS**

ÍNDICE

Introducción.....	6
I. Comunicación Organizacional.....	12
1.1. Definiciones.....	12
1.2. Funciones.....	17
1.3. Objetivo.....	19
1.4. Áreas.....	20
1.4.1. Comunicación Interna.....	20
1.4.4.1. Medios de Comunicación Interna.....	24
1.4.2. Comunicación Externa.....	26
1.4.2.1 Medios de Comunicación Externa.....	29
1.4.3. Relaciones Públicas.....	30
1.4.4. Imagen Corporativa.....	32
1.4.4.1. Identidad Visual.....	34
1.4.4.2. Identidad Conceptual.....	38
1.5. Público.....	40
1.5.1. Público Interno.....	42
1.5.2. Público Externo.....	42
II. Diagnóstico Organizacional.....	44
2.1. Diagnóstico Organizacional.....	44
2.2. Modelos del Diagnóstico Organizacional.....	48
2.3. Herramientas del Diagnóstico Organizacional	52
2.3.1. Técnicas de Recolección.....	53
2.4. Métodos de Investigación en Comunicación Organizacional.....	58
2.5. Análisis FODA.....	61
III. Empresa <i>Cementos y Ferretería Cuauhtémoc S.A. de C.V</i>	63
3.1. Historia de la Empresa.....	63
3.2. Aspectos Funcionales de la Empresa.....	68

3.2.1.	Giro de la Empresa.....	68
3.2.2.	Distribución.....	69
3.2.3.	Productos.....	70
3.3.	Aspectos Estructurales de la Empresa	77
3.3.1.	Organigrama.....	77
3.3.2.	Áreas Funcionales de la Empresa.....	81
3.3.3.	Personal.....	82
3.3.4.	Proveedores.....	83
3.3.5.	Clientes.....	86
3.4.	Imagen Corporativa de la Empresa	87
3.4.1.	Visión.....	87
3.4.2.	Misión.....	88
3.4.3.	Valores.....	88
3.4.4.	Identidad Visual de la Empresa.....	89
IV.	Propuesta de un Plan de Medios Comunicación Interna para la empresa <i>Cementos y Ferretería Cuauhtémoc S.A. de C.V.</i>	93
4.1.	Situación Actual de la Empresa.....	93
4.2.	Diagnóstico de la Empresa..	93
4.3.	Metodología	94
4.4.	Análisis FODA.....	106
4.4.1.	Fortalezas.....	107
4.4.2.	Oportunidades.....	107
4.4.3.	Debilidades.....	108
4.4.4.	Amenazas.....	108
4.5.	Propuesta del Plan de Medios de Comunicación Interna.....	110
4.6.	Evaluación.....	115
	Conclusiones.....	117
	Bibliografía.....	124

INTRODUCCIÓN

El desarrollo de los medios de comunicación responde al proceso productivo y a su rápido crecimiento, convirtiéndose en un nuevo medio de comunicación para el siglo XXI. Los medios de comunicación son instrumentos indispensables para la realización de la producción. Ante este crecimiento, la visión empresarial debe estar sustentada en la economía, la producción y la administración.

La comunicación en este sentido constituye una herramienta para los procesos de las organizaciones con el entorno de la cultura y la identidad empresarial.

La comunicación organizacional tiene una gran importancia, ya que es un instrumento para satisfacer las necesidades de las organizaciones pequeñas, medianas y grandes; para enfrentar retos como la expansión de los mercados, la calidad de los servicios y productos, y la competitividad.

La comunicación debe llevar beneficios y estrategias para establecer de manera íntegra los sistemas de comunicación e información de una organización, además de aumentar y satisfacer la calidad, la productividad y las necesidades de dicha organización.

La comunicación organizacional es una herramienta que posibilita proyectar una imagen coherente de las organizaciones, relacionar sus necesidades e intereses con su personal, sus consumidores y en el contexto en el que se actúa.

La comunicación organizacional tiene que motivar a los diferentes públicos (internos y externos); y el entorno que estos los rodea, es necesario tener contacto con los individuos y equipos que la forman de una manera ordenada para dar posibles soluciones a los problemas que en estas se presenten.

También se tienen desventajas en la comunicación organizacional ya que las organizaciones se enfrentan a una insuficiente cultura, tecnológica, dificultad para consolidar su oferta en el mercado, carecen de capacidad de negociación, madurez y tecnologías de punta; así como poco conocimiento de información para su desarrollo.

En este sentido el desarrollo de las investigaciones se ha podido llegar a niveles de interpretación más completos. La comunicación organizacional servirá para conocer mejor a la clientela y al entorno, a sus necesidades y demandas; a transmitir éstas hacia dentro de la organización como el último objetivo que se desea lograr y coordinar los esfuerzos de todas las áreas de una organización.

La industria de la construcción representa un problema para la sociedad, ya que no todos los individuos tienen las posibilidades de construir, por los diversos factores económicos, sociales y culturales que hay en nuestra sociedad.

Ya que ser un distribuidor de materiales para la construcción ha permitido consolidar la imagen y el reconocimiento de los diferentes productos y marcas que se manejan en los mercados en donde se presentan.

La organización ha hecho llegar a sus empleados, clientes y proveedores un interés para cubrir a mediano plazo las necesidades que estos requieren.

Esta comunicación debe implicar cambios en las organizaciones para su crecimiento interno y externo, la autoridad, el control y la producción; para ser orientada al conocimiento, las metas y la coordinación para competir con diferentes mercados.

En esta empresa se trabaja día a día, con empeño y convicción, ha sido la línea desde sus inicios ha de representar a la familia. La distribuidora ha tenido siempre un proyecto ético, sobre la verdad, la dignidad y el trabajo, con un sistema de principios y valores sociales y le dan un sentido a su hacer; recuperar nuestra tradición, fortalecer nuestra identidad; cuidar los factores que nos brindan la oportunidad de superarnos, además de preservar nuestra forma de vida para encarar el mañana con confianza en el futuro y en nosotros como familia que la integramos.

La comunicación como tal puede contribuir en el desarrollo de la cultura organizacional del país: para crear climas de información, toma de decisiones y planes a futuro; comunicar con constancia y consistencia la imagen de la organización.

En la presente tesina se expondrá el proyecto sobre una empresa en el ramo de la construcción y también requiere de un estudio y diagnóstico de la organización como tal, de su imagen corporativa, así como la efectividad en los sistemas, áreas y servicios de comunicación organizacional.

Para lograr esto, la investigación cuenta con un objetivo general: Analizar la comunicación organizacional y la imagen corporativa de la empresa *Cementos y Ferretería Cuauhtémoc S.A. de C.V.*, para crear un plan de medios de comunicación interna.

Mientras que los objetivos particulares son:

- Evaluar el sistema de comunicación interna de la empresa.
- Analizar las funciones de la comunicación organizacional.
- Evaluar la imagen corporativa de la empresa (misión, visión, valores, logotipo, símbolo e imagotipos).
- Planear una propuesta para la creación de un plan de medios de comunicación interna para los diferentes públicos internos y externos de la organización.

Las técnicas de investigación documental que se utilizaron fueron bibliográficas, sitios web, el testimonio propio del dueño de la empresa, referentes al tema de estudio, para explicar e interpretar los temas que se consideraron en la presente investigación.

La tesina se compone de cuatro capítulos, en el primero capítulo se habla de la conceptualización de la Comunicación Organizacional, asimismo, se destacan las áreas de en que se dividen la comunicación organizacional:

- ❖ Comunicación Interna
- ❖ Comunicación Externa
- ❖ Relaciones Públicas

❖ Imagen Corporativa

En la última parte destacamos los conceptos de público interno y externo, así como lo clasifican otros autores.

El capítulo dos, aborda las definiciones de Diagnóstico Organizacional y la importancia que tiene para el estudio de la organización, así como los objetivos que se deben cumplir para la realización del diagnóstico de una organización.

Tiene una variedad de modelos que se utilizan para el diagnóstico organizacional, además de las herramientas y técnicas de recolección como son (entrevista, cuestionario, observación, encuestas); asimismo de los métodos de investigación en comunicación organizacional (situación actual de la organización, diagnóstico, planeación, propuesta, evaluación).

En el capítulo tres, abordamos el estudio de la empresa *Cementos y Ferretería Cuauhtémoc S.A. de C.V.*; además se describe la historia de la empresa, desde sus inicios hasta la actualidad; de la situación que ha enfrentado con la delincuencia en estos tiempos, así como de sus logros, triunfos y fracasos en la industria de la construcción.

De igual manera, en cada apartado damos a conocer los aspectos funcionales (giro de la empresa, distribución y los productos); estructurales (organigrama se describen las funciones de cada uno de los integrantes de los departamentos señalados, personal, proveedores y clientes) de la organización; y destacamos la Imagen Corporativa la cual se

divide en Identidad Conceptual (Misión, Visión, Valores e Identidad); y la Identidad Visual (Logotipo, Símbolo e Imagotipo).

En el capítulo cuatro se describe la propuesta de un plan de medios de comunicación interna, la cual destaca la aplicación de un cuestionario a 50 personas entre: empleados gerenciales, empleados eventuales, clientes y proveedores; además del análisis de los resultados obtenidos con la aplicación del cuestionario.

Esto permitió crear un folleto, una revista interna, un manual de inducción, un buzón de sugerencias y un tablero de anuncios en donde se puedan observar los objetivos, así como el contenido, formato, tamaño, periodicidad, público dirigido, distribución, papel; con la finalidad de que los públicos internos y externos estén informados.

De la misma manera, se hace referencia de cómo se va evaluar los efectos de impacto, la calidad de la información; con todo esto se pretende ver como se posesiona el plan de medios de comunicación interna los empleados, clientes y proveedores de la organización.

Finalmente se presentan las conclusiones finales con la explicación de cada uno de los aspectos que se presentaron en la realización de esta tesina: **Cementos Cuauhtémoc, Empresa 100% Familiar.**

CAPÍTULO I. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

1.1 Definiciones

En la sociedad contemporánea, cada día se entrelazan más las organizaciones: escuelas, oficinas públicas, comercios, industrias, empresas, hospitales.

La comunicación se desarrolla a través de las actividades humanas, es decir, en sus cuatro niveles: intrapersonal, interpersonal, grupal o colectiva. Nosotros como individuos que integramos a la sociedad tenemos diferentes actos y fines en relación con la comunicación.

NIVELES DE COMUNICACIÓN

Tipos de Comunicación	Descripción	Ilustración
Comunicación Intrapersonal	<ul style="list-style-type: none">➤ Es hablar consigo mismo.➤ La reflexión es un fenómeno de este tipo de comunicación.➤ Se emplea la comprensión, la razón, la conciencia, la imaginación.	
Comunicación Interpersonal	<ul style="list-style-type: none">➤ Es de forma directa entre dos o más personas y se intercambian lenguajes.➤ Se utilizan los cinco sentidos (tacto, olor, vista, oído, gusto).➤ Hay interdependencia física, es decir, EMISOR-RECEPTOR.➤ Además hay una retroalimentación entre EMISOR y RECEPTOR.	
Comunicación Grupal	<ul style="list-style-type: none">➤ Estudia toda aquella pluralidad humana constituida por hechos de interacción, cuyos miembros tienen una conexión entre sí.➤ Es una comunicación entre grupos (familia, pandillas, equipos, etc).	

Comunicación Colectiva	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Es un proceso en el cual se transmiten mensajes a grandes grupos a través de la tecnología. ➤ Se dirige a auditorios grandes, heterogéneos y anónimos. 	
------------------------	---	---

Huerta Ortiz Haydee. Abril, 2006

La comunicación se destaca como un elemento dentro de las organizaciones, ya que se propicia la coordinación de actividades entre los individuos que participan en la misma.

En el mundo actual toda organización requiere encontrar un camino que la guíe a ser cada día más competitiva; en el ámbito organizacional el desarrollo de la comunicación no ha sido simultáneo al avance y complejidad de las organizaciones, lo cual dificulta el proceso de comunicación dentro de las mismas.

La comunicación organizacional la entendemos como las prácticas y medios de comunicación como instrumentos para apoyar el logro de objetivos. Entendemos el ejercicio de la comunicación como la implementación de estrategias para aumentar la productividad y la calidad en las organizaciones.

La comunicación en las organizaciones representa la más poderosa herramienta para alinear y orientar las practicas individuales y de equipo hacia el logro de una visión y objetivos comunes.

Entonces la comunicación organizacional es el sistema neurálgico de la organización, para las conexiones de la información entre todos los niveles de la organización; permitiéndole alcanzar sus objetivos comerciales e institucionales.

A continuación se presentaran las definiciones de los autores más representativos que hay en la comunicación organizacional, para hacer una comparación con cada una de las definiciones:

Para Fernández Collado Carlos, la comunicación organizacional se entiende: *“como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien influir en las opiniones, aptitudes 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”*.¹

Estas técnicas y actividades deben realizarse desde la investigación, a través de ella se conocen los problemas y necesidades de toda organización que requiere para contribuir en el manejo de la misma.

La comunicación organizacional también se entiende como el conjunto total de mensajes los cuales se intercambian entre los integrantes de una organización y su medio.

¹FERNÁNDEZ, Collado Carlos. La comunicación en las organizaciones. ed.4^a. Ed. Trillas, México, 1998. p.31

Las organizaciones de éxito son aquellas que le dan la verdadera importancia a las comunicaciones y la información, ellas han de comprender y contribuir en gran parte a mejorar el ambiente comunicativo y el clima laboral.

La comunicación organizacional debe brindar estabilidad a las diferentes audiencias de las organizaciones, además contribuye a ajustar los comportamientos de sus miembros de una manera compartida y valorada como positiva.

Por su parte, Goldhaber M. Gerald señala: *“la comunicación organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes implica mensajes, su flujo su propósito, su dirección y el medio empleado, implica personas, actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades”*.²

Esta definición se relaciona más a la parte operativa de la organización, tales como el mensaje, el emisor, el receptor y el canal; es decir, deja de lado el fin primordial de la comunicación organizacional.

Dentro de las organizaciones, el sistema de comunicación tiene unidos a los demás; la comunicación efectiva requiere de canales bien definidos y de contenido de significación, y éste deberá estar acorde con las metas de la organización.

² GOLDHABER, M Gerald. Comunicación organizacional. ed. 5ª reimpresión. Ed. Diana. México, 1984. p.23

En el campo organizacional, la comunicación es una serie de sistemas ordenados, analizados, cuyos objetivos deberán ser: motivar al personal a ejecutar su trabajo, estimular la cooperación y la satisfacción del trabajo y fomentar el pensamiento colectivo.

Además, debe promover el funcionamiento uniforme del proceso administrativo, ayudar a la planeación de la organización, asegurar la transmisión de conocimientos y experiencias, permitir el intercambio de opiniones. Por lo que deberá generar una información confiable; crear y mantener una imagen en la organización en el exterior e interior.

Los sistemas de comunicación dentro de una organización son una serie de procesos los cuales representan una continua modificación a través del tiempo, siempre positiva y protectora de los intereses de la organización; es decir, son actos que conllevan a procesos de superación relacionados con metas de ventas, de integración y metas morales o de progreso personal.

Para Ramos Padilla Carlos: *“la comunicación organizacional no debe limitarse a transmitir con claridad instrucciones, sino que tiene que haber definido, precisamente, misiones y responsabilidades”*.³

Por eso, es necesario determinar eficazmente las líneas de autoridad de los mismos jefes les conviene respetar; la comunicación amplia y bien coordinada permite llegar a un buen fin con el empleado.

³ RAMOS, Padilla Carlos G. La comunicación un punto de vista organizacional. ed. 2ª reimpresión. Ed. Trillas, México, 2002. p.21

1.2 Funciones

Las funciones de la comunicación organizacional se puntualizan en tareas como coordinar y canalizar el plan o la estrategia de comunicación de la organización; se gestionan acciones para mejorar la imagen pública, se debe de mantener estrecha relación de colaboración con los medios de comunicación; verificar y controlar la calidad e incidencias informativas y publicitarias de todas las acciones de comunicación.

Aunque son muchas las funciones atribuidas a la comunicación organizacional, se explicarán a continuación las siguientes de acuerdo a Trelles⁴:

- ❖ **“Función descriptiva:** investiga y expone el estado de los procesos comunicativos, o la concepción de las situaciones en lo diferentes ámbitos de la organización.

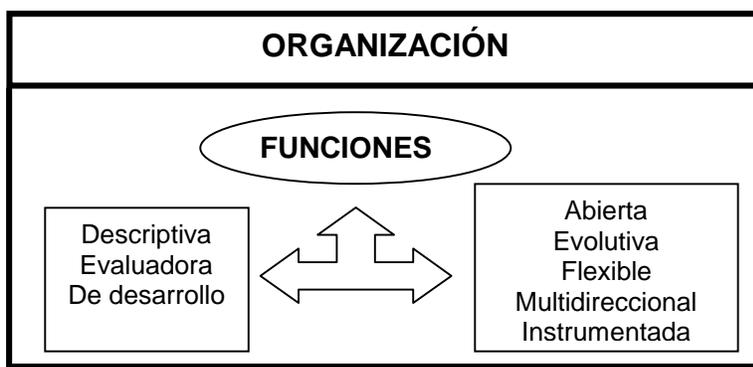
- ❖ **Función evaluadora:** explica las razones por las cuales los diferentes ámbitos actúan de la manera en que lo hacen. Son los elementos los cuales influyen en los procesos comunicacionales que se están produciendo.

- ❖ **Función de desarrollo:** analiza como reforzar aquello que ha sido evaluado como acertado, y mejorar lo que fue considerado erróneo, y propone además la forma de realizarlo”.

⁴ TRELLES. Citado por: Comunicación Organizacional. www.gestiopolis.com/Canales4/ger/comuor.htm 20 de septiembre del 2005.

Según Nosnik Abraham, para que la función sea efectiva dentro y fuera de la organización está debe ser:

- ❖ **“Abierta:** tiene como objetivo el comunicarse con el exterior; ésta hace referencia al medio más usado por la organización para enviar mensajes tanto al público interno como el externo.
- ❖ **Evolutiva:** hace énfasis a la comunicación imprevista que se genera dentro de una organización.
- ❖ **Flexible:** permite una comunicación oportuna entre lo formal e informal.
- ❖ **Multidireccional:** esta maneja la comunicación de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna y externa.
- ❖ **Instrumentada:** utiliza herramientas, soportes, dispositivos, porque muchas organizaciones están funcionando mal, por lo que las informaciones que circulan dentro de ella no llegan en el momento adecuado; ni utilizan las estructuras apropiadas para que la comunicación sea efectiva”.⁵



Huerta Ortiz Haydee. Abril, 2006

⁵ NOSNIK, Abraham. Citado por TORRIJOS Blanca. Comunicación organizacional. <http://www.gestiopolis.co/recursos/documentos/fulldocs/ger/invcomunorga.htm>. México, 2002. 23 de septiembre del 2005.

1.3 Objetivo

La comunicación organizacional tiene por objetivo fundamental unirse con los demás subsistemas de la organización (tales como la dirección, manufactura, compras, ventas, importaciones, recursos humanos); para alcanzar los propósitos de la empresa a través del personal de todos los niveles de está.

Los objetivos de una organización en estudio a corto y largo plazo son los siguientes:

1. Creación y mantenimiento de valores culturales a través de la producción de bienes y servicios.
2. Características y cualidades de los productos o servicios que brinda la empresa.
3. Funcionamiento interno de la organización (estabilidad, crecimiento, eficiencia).
4. Influencia de la organización en áreas derivadas (desarrollo comunitario, actividades políticas, participación y ayuda social).

El beneficio de los objetivos es fundamental para evaluar las necesidades de la comunicación organizacional, pues de ella depende la eficiencia de sus miembros.

1.4 Áreas

La comunicación organizacional puede dividirse en cinco áreas, entendida como un conjunto de técnicas y actividades:

1.4.1 Comunicación Interna

La conforman todos aquellos medios informativos que se emplean en la organización: avisos, memorandos, circulares, boletines, órdenes de trabajo, Este tipo de comunicación se efectúa sólo cuando el emisor y el receptor pertenecen al mismo grupo de trabajo de la organización. El público interno está compuesto por quienes trabajan en la empresa así como también sus familias.

Según, Fernández Collado Carlos *“la comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”*.⁶

En otros términos, la comunicación interna constituye todos los componentes de la organización desde la dirección general, pasando por los cuadros directivos y empleados. Esta comunicación empezó a imponerse como una disciplina de gestión empresarial y es

⁶ FERNÁNDEZ Collado Carlos, op.cit. p.32

considerada como un instrumento eficaz, tanto en la productividad organizacional como los logros de la organización en general.

Se implementó como una función de identidad propia de la organización, porque crea relaciones eficaces entre los distintos públicos, grupos o equipos de la organización, logrando sus propios retos de la comunicación interna.

La comunicación es imprescindible para diseñar y presentar las reglas, las distintas tareas y responsabilidades a los miembros de la organización, se utilizan para dirigir y coordinar todas sus actividades.

Para Morales Serrano Francisca, la comunicación interna presenta tres funciones:

- ❖ **“Información:** es importante para que las personas estén motivadas al realizar su trabajo y lo desarrollen correctamente.

- ❖ **Explicación:** para que las personas puedan identificarse con los objetivos perseguidos de la organización, deben de conocer y comprender las razones de las órdenes que reciben y las decisiones que se toman dentro de ella.

- ❖ **Interrogación:** para fomentar la comunicación entre los distintos departamentos los cuales se compone el total de la organización, permitir el intercambio de información y abrir la posibilidad de diálogo entre sus miembros”.⁷

⁷ MORALES, Serrano Francisca citada por BENAVIDES, Juan y COSTA, Joan. Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional. p.223

El estudio de la comunicación interna presenta distintos tipos de comunicación, los cuales contribuyen a conformar el carácter real de la organización; asimismo, pueden identificarse al interior de la organización:

❖ **Comunicación formal:** transmite mensajes reconocidos de forma explícita, como oficiales por la organización y está perfectamente definida con las líneas del organigrama, y la que nos da una visión clara de los cauces de traslado de información planeados para la organización.

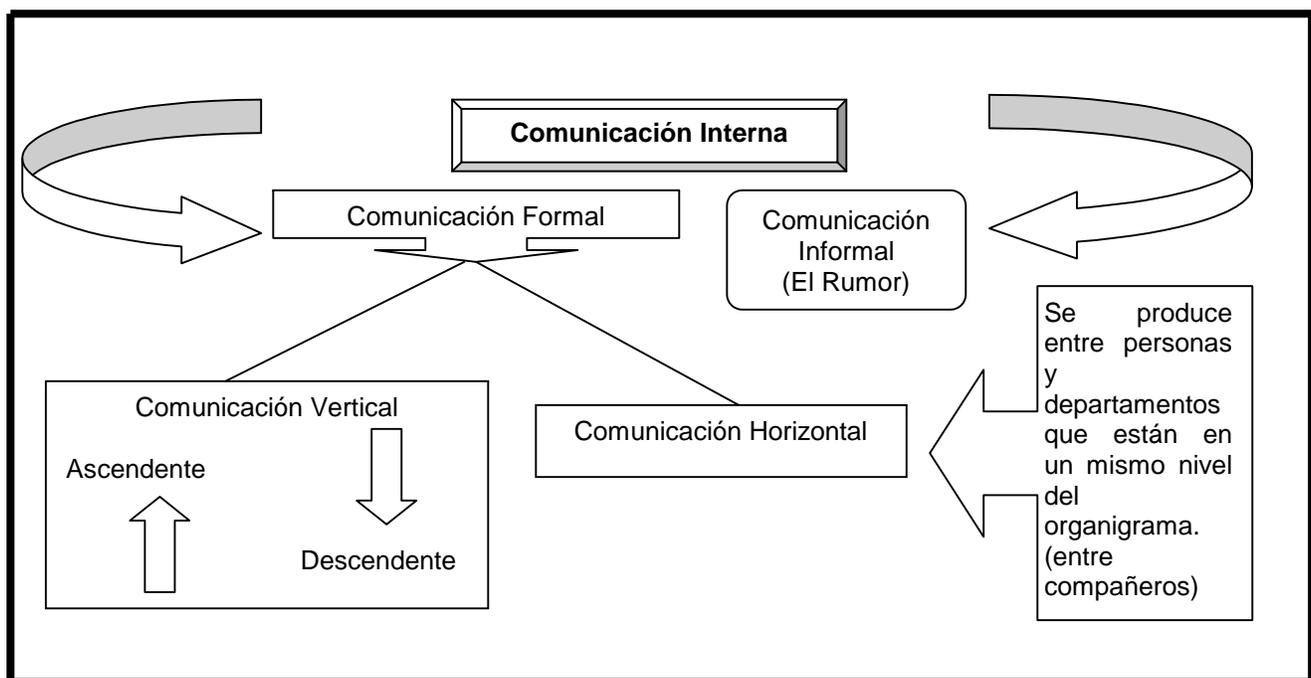
❖ **Comunicación informal:** surgen de las relaciones sociales que se desarrollan entre los miembros de la organización y representa una parte importante de toda la comunicación que se genera en las grandes organizaciones. La información la cual se crea y emite es de forma no oficial.

❖ **Comunicación descendente:** es la forma más espontánea de transmitir información en la organización. Surge de la alta dirección y desciende de forma vertical hacia los niveles inferiores. Su misión es transmitir instrucciones y órdenes basadas en las actividades que se han de realizar y objetivos los cuales se deben de conseguir por todos y cada unos de los miembros que la forman.

❖ **Comunicación ascendente:** surge de los niveles bajos de la empresa o institución, nace en la base de los colaboradores y se dirige en diferentes caminos; en función de cómo estén organizados los canales formales de comunicación, hacia la alta dirección de la organización.

❖ **Comunicación horizontal:** es la que se produce entre personas y departamentos que están en un mismo nivel jerárquico, por lo tanto, se desplaza hacia las líneas horizontales del organigrama en sus diferentes niveles.

La comunicación interna tiene diferentes medios internos, combinan las tecnologías con las necesidades de comunicación de la organización, apoya a la dirección para ejercer un liderazgo efectivo y permite que el personal tenga acceso a la información que requiere para trabajar de manera inmediata. Los medios son herramientas formales para apoyar el intercambio humano, así como las actividades productivas, operativas y de administración.



BENAVIDES, Juan y COSTA, Joan. *Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional.* p.246

1.4.4.1 Medios de Comunicación Interna

A continuación, se manifiestan los medios de comunicación interna más importantes y de alta calidad para el equipo de trabajo:

❖ **Manual de Bienvenida:** responde a las necesidades de la empresa de informar a sus miembros la historia de la organización, su desarrollo, estructura administrativa, sus objetivos; los apoyos económicos y profesionales que presta a sus integrantes.

❖ **Manual de Procedimientos y Políticas:** el empleado debe ubicar físicamente a la empresa a la cual pertenece; aporta la información necesaria para responder a los cuestionamientos de los públicos externos y para definir la coordinación de los recursos humanos, técnicos y materiales de la organización. Asimismo, aporta las funciones de cada una de las áreas que la integran (prácticas y políticas, contabilidad, presupuesto, análisis de ingresos y egresos, precios, productos, marcas, inventarios, equipo y maquinaria).

❖ **Guía de identidad:** la empresa plasma sus políticas de identidad e imagen corporativa y por lo tanto incluye los objetivos, significado y características del logotipo, elaboración de papelería interna y externa. Otros aspectos relacionados con la imagen de la empresa como la distribución y decoración de sus espacios para la recepción de clientes y proveedores.

❖ **Boletín interno:** se difunde información de interés entre los miembros de una empresa de manera regular y sencilla, de aparición semanal, quincenal, o mensual; incluye tópicos como los siguientes:

- negocios
- pronósticos
- participación de la empresa en eventos políticos, culturales, sociales
- cursos de capacitación
- onomásticos y celebridades

El boletín puede ser distribuido por correo interno de la empresa o compañía, el tiraje es uno por cada empleado de la empresa.

❖ **Periódico o Revista interno-externo:** sus lectores no sólo se constituyen por los empleados sino también por el público externo (clientes, proveedores, empresas de la iniciativa privada, distribuidores, y otros). Los artículos que aparecen son realizados por integrantes de la organización; con ello los vínculos internos se ven fortalecidos y la imagen de la empresa se refuerza.

La aparición puede ser mensual, bimestral, trimestral, según sea el caso; el tiraje dependerá del número de empleados, clientes y del monto de la inversión que desee efectuar la organización. La distribución se logra a través del servicio de mensajería que ocupe la empresa, correo interno y entrega directa al personal.

❖ **Tablero de anuncios:** su contenido y ubicación son puntos clave para el éxito de este medio el cual resulta indispensable para difundir breve y claramente entre los empleados informes, festejos, anuncios clasificados.

❖ **Buzón de sugerencias:** es invitar a los empleados y clientes a emitir sus juicios y opiniones respecto a la organización, a los productos; sólo funciona cuando se responde a las sugerencias o quejas que en el se depositen. Además se debe dar solución y respuesta a las peticiones correspondientes.

❖ **Eventos, cursos, seminarios:** los eventos deportivos y culturales son un medio de gran eficiencia para la integración del personal de todos los niveles de la organización. Los cursos se dan de acuerdo a las necesidades de los empleados de la organización, es decir, cursos de autoestima, imagen, manualidades, etc.

1.4.2 Comunicación Externa

Este tipo de comunicación se origina entre uno o varios de los miembros de la organización con las personas que no pertenece a ella. Esta comunicación puede efectuarse dentro o fuera de las instalaciones de la organización. Como ejemplo pueden citarse: la edición de revistas promocionales, comunicados de prensa, campañas de publicidad, invitaciones personales o grupales, proyecciones audiovisuales.

*“Es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios”.*⁸

⁸FERNÁNDEZ, Collado Carlos. Ibidem. p. 32

Es importante señalar que la comunicación externa se da en cada momento de verdad, es decir, cada vez que un sujeto tiene alguna relación real o visual con la organización, ya sean personas, instituciones u organizaciones.

La función específica de la comunicación externa pretende colocar a la organización en una posición favorable ante la sociedad, comunidad que la rodea, su clientela, la competencia, dependencias gubernamentales, prensa y asociaciones gremiales o sindicales.

La aplicación depende en gran medida de la magnitud de la organización (pequeña, mediana o grande), y de su capacidad económica; sin embargo, ciertas estrategias señaladas de comunicación interna funcionan de la misma manera para la comunicación externa. Es el caso de las conferencias, ferias, exposiciones, exhibiciones y el buzón de sugerencia.

De hecho, hay dos tipos de comunicación externa que Bartoli Annie clasifica de la siguiente manera:

❖ **Comunicación externa operativa:** de los miembros de la empresa con los distintos asociados o interlocutores. Este tipo de comunicación es importante para los miembros de la organización ya que, se hallan en contacto directo con el medio externo en el marco de las actividades profesionales diarias.

❖ **Comunicación externa estratégica:** consiste en la constitución de una red, en una actitud de una persona que vigila; es decir, por medio de sus miembros la organización

busca existir en su medio y desarrollar relaciones positivas con el público considerado clave: como cargos municipales, dirigentes de clubes, de empresas.

❖ **Información externa de notoriedad:** sólo es de información unilateral de la organización hacia el medio, es decir, ya no son los miembros de la organización los que comunican, sino la organización, con el fin de dar a conocer sus productos, mejorar la imagen en general. Las principales formas de información externa de notoriedad son las siguientes:

1. *“Publicidad (por los medios masivos de comunicación o por propias publicaciones de documentos);*
2. *Promoción (en especial la promoción en el lugar de venta);*
3. *Donaciones (ayuda financiera o logística a artistas, para causas humanitarias, a asociaciones sin fines de lucro);*
4. *Patrocinios (financiación de iniciativas culturales o deportivas);*
5. *Intervenciones en manifestaciones, coloquios;*
6. *Artículos sobre la empresa publicados en revistas técnicas, de economía o de gestión;*
7. *Acciones de difusión que se realizan destacando a determinados empleados en diversos organismos o favoreciendo la emigración interna;*
8. *Demostración de productos y visitas a la empresa;*

9. Presencia de stands de la empresa en ferias y exposiciones”.⁹

1.4.2.1 Medios de Comunicación Externa

Los medios utilizados en este tipo de comunicación son los siguientes:

❖ **Boletines de prensa:** brinda información sobre eventos menores de la organización en los que se involucra a la comunidad. Además se informa sobre los empleados, trabajadores y familiares de la empresa; se incluyen los datos más importantes como lugar, hora, fecha y personalidades que asistirán, premios, etc. Se dan a conocer el desarrollo de los eventos, sus logros y perspectivas, se recomienda publicarlo con fotografías referentes a la información y checar que no haya errores de edición y ortografía.

❖ **Visita comercial:** es un medio de comunicación con futuros clientes o clientes ya consolidados, su objetivo es convencer al cliente de la calidad del producto o servicios que se lanza al mercado. De la misma manera, se brinda un recorrido a lo largo de toda la empresa mostrando al visitante todo los productos, haciendo hincapié en la tecnología. Se muestra al exterior la infraestructura de la empresa, la cual a su vez respalda la calidad de los productos que es ofrecen.

❖ **Reuniones con público externo:** las reuniones con público externo pueden hacerse a través de desayunos o comidas: cuyo objetivo es hablar de nuevos productos, de formas de

⁹ BARTOLI, Annie. Comunicación y organización: la comunicación comunicante y la comunicación organizada. ed. 1^a, Ed. Paidós, Buenos Aires, 1992. p. 102

pago; la reunión se planea para durar no más de dos horas tiempo en el cual se aprovecha para conocer las dudas y los problemas que hay entre la organización y el público externo.

❖ **Revista Externa:** es una publicación para los públicos externos es necesaria para fortalecer la imagen de la organización, su contenido incluye información sobre las instalaciones, el equipo, la operación y los recursos humanos de la organización. Sus lectores son primordialmente clientes, distribuidores, asociaciones.

1.4.3 Relaciones Públicas

La aparición de las relaciones públicas como un área con programas establecidos, es producto del siglo XX. La esfera de actividades de la comunicación organizacional interpreta actualmente el sentido y el valor de las relaciones públicas de la siguiente manera:

“Es la actividad, función o técnica que estima y aprecia las actividades y actitudes públicas; las normas, políticas y procedimientos de un individuo o de una organización con interés público, y crea o formula programas de acción para obtener la aceptación y beneficiarse con ella”.¹⁰

Las relaciones públicas pueden ser definidas como un conjunto de elementos coordinados entre sí, cuyo propósito es influir en la opinión pública. Su función primordial radica en ejercer una influencia favorable en la opinión pública mediante una actividad aceptable y ejerciendo una comunicación recíproca. Si es necesario, las relaciones públicas

¹⁰ RAMOS Padilla Carlos. op.cit.. p. 46

pueden valerse de variadas aplicaciones publicitarias y medios impresos o con el inmediato interés de obtener una respuesta, una comunicación en ambos sentidos.

Una característica de las relaciones públicas es la de convencer mediante razonamientos, persuadir a la opinión y convertir sus voluntades y esperanzas en enfoques positivos; siempre y cuando estén relacionados con la organización. Las relaciones públicas deben de contar con cuatro principios elementales:

❖ **Concordancia o fusión:** son los mensajes con ideas que afectan directamente a los sentimientos del auditor. Debe existir una relación entre las ideas y las emociones.

❖ **Iniciativa:** se establecen los lineamientos para ejecutar cierta actividad que no contradigan a los principios de concordancia o fusión.

❖ **Credibilidad o confianza:** para crear y convencer hay que demostrar confianza en lo que se escucha y en quien lo dice. Los puntos de vista expresados en forma cordial y sincera establecerán una acción altamente persuasiva.

❖ **Sencillez:** es la aceptación de las ideas y mensajes será válida únicamente cuando se emplean frases y conceptos de uso común. De fácil comprensión y asimilación.

Dice Fernández Collado Carlos que, *“las relaciones públicas son el conjunto de actividades y programas de comunicación efectuados por cualquier organización para crear y*

*mantener buenas relaciones con sus diferentes públicos externos, y para proyectar ante ellos una imagen favorable”.*¹¹

1.4.4 Imagen Corporativa

Dicho concepto tiene una definición en común, pero los diversos autores le denominan cada uno de manera diferente.

Para Scheinsohn Daniel, *“la imagen corporativa es el registro público de los atributos corporativos, es decir, que los públicos elaboran acerca de los actos que la empresa lleva a cabo, ya sean o no de naturaleza específicamente comunicacional”.*¹²

En cuanto, la imagen corporativa la elaboran los públicos y la organización la cual es la responsable de tal imagen; no gestiona de manera directa la imagen sino que interviene en la (personalidad, identidad, cultura, vínculo y comunicación) para estructurar el resultado esperado.

Además, para lograr un acercamiento con la organización hay que realizar un diagnóstico de su imagen, es decir, en base a los elementos como los símbolos, la vestimenta de los empleados, el diseño y disposición de espacios; que constituyen puntos estratégicos para la imagen.

¹¹ FERNÁNDEZ Collado Carlos, op.cit. p. 32

¹² SCHEINSOHN, Daniel. Más allá de la imagen corporativa. ed. 2ª. Ed. Macchi. Buenos Aires, 2000. p. 54

Al hablar de imagen corporativa el autor Capriotti Paul se refiere *“a aquella que tienen los públicos acerca de una organización en cuanto entidad como sujeto social. La idea global que tienen sobre sus productos, sus actividades y su conducta”*.¹³

De esta manera, la imagen corporativa es un concepto basado en la idea de recepción y debe ser diferenciado de otros aspectos como: el de identidad corporativa, comunicación corporativa y realidad corporativa.

Sin embargo, se pueden identificar diferentes niveles de imagen, dentro del ámbito empresarial:

1. *“Imagen de producto genérico: se refiere a la imagen que tienen los públicos sobre un producto o servicio en general, más allá de marcas o organizaciones.*
2. *Imagen del sector empresarial: hace referencia la imagen que tienen los públicos sobre todo el sector en el que se encuentra una organización, y, por lo tanto; influye de forma específica en la imagen de la organización.*
3. *Imagen del país: es la representación o asociación mental que se realiza con un determinado país, más allá, de sí son atributos reales o ficticios de la nación en cuestión.*
4. *Imagen de marca: es el significado que asocian los públicos con una determinada marca o nombre de un producto o servicio”*.¹⁴

¹³ CAPRIOTTI, Paul. Planificación estratégica de la imagen corporativa. ed. 1^a. Ed. Ariel, España, 1999. p. 16

¹⁴ CAPRIOTTI, Paul. op. cit. p. 27-28

Con lo anterior podemos concluir que la imagen corporativa se basa en lo visual (tipografía, emblema, su personalidad); y por otro lado, en la visión que tienen de la empresa (cualidades, defectos, productos servicios).

1.4.4.1 Identidad Visual

La identidad visual de una organización es un factor de la imagen corporativa, ya que es el rasgo externo más visible de la organización en el proceso de diferenciación con otras organizaciones del entorno. Se integran los siguientes elementos: nombre, símbolo, logotipo, color y tipografía.

Chaves Norberto denomina a la imagen como institucional *“que aparece como el registro público de los atributos identificatorios del sujeto social, es la lectura pública de una institución, la interpretación que la sociedad o cada uno de sus grupos, sectores o colectivos, tiene o construye de modo intencional o espontáneo”*.¹⁵

A su vez indica que el aspecto visual se compone de signos indetificadores básicos que son: los nombres, los logotipos y los imagotipos.

♣ **Nombres:** el nombre es un primer elemento de la identidad, nos indica la existencia de la organización (empresa, asociación, institución, etc) así permite saber quién es la organización. Además es el conjunto de palabras que distinguen a la organización como las siguientes:

¹⁵ CHAVES, Norberto. La imagen corporativa. ed. 3^a, Ed. G. Gili, México, 1994. p. 26

CAMEL

LACOSTE

MONDIAL ASSISTANCE

Estos nombres adoptan diversos aspectos: desde un signo arbitrario abstracto hasta una expresión denotiva de la identidad de la organización, por eso se dividen en cinco tipos de acuerdo a Chaves Norberto: ¹⁶

→ **Descriptivos:** Enuncian de manera sintética los atributos de la institución. Por ejemplo: Mondial Assistance, Banco Interamericano de Desarrollo.

→ **Patronímicos:** se refiere a los nombres propios de la personalidad de la organización. Ejemplo: Lacoste, Mercedes Benz, Johnson & Johnson.

→ **Simbólicos:** Alusión a una imagen literaria, de las cuales se puede mencionar: Pelikan, Visa, Camel, Omega.

→ **Toponímicos:** hace referencia al lugar de origen o área de influencia de la organización como es: Europalia, Banco de Santander, Aerolíneas Argentinas.

→ **Contracción:** construcción artificial mediante iniciales o fragmentos de palabras: IBM, AEG, BENELUX.

¹⁶ CHAVES, Norberto. op cit. p. 42

♣ **Logotipos:** es la versión gráfica estable del nombre de marca, además significa imagen de la palabra, por eso es diseñado para identificar a la organización. Por ejemplo:

MONDIAL ASSISTANCE

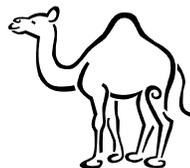
LACOSTE

CAMEL

♣ **Imagotipos:** hace alusión al nombre y la forma gráfica (logotipo) se le suele sumar un signo no verbal que posee la función de mejorar las condiciones de identificación. Se tratan de imágenes estables que pueden adoptar características diversas como: anagramas o deformaciones personalizadas del logotipo, iconos y reproducciones realistas de hechos reconocibles, mascotas o figuras de personajes, figuras abstractas.

CAMEL

CAMEL



Para Costa Joan la identidad corporativa “es un sistema de signos visuales que tienen por objeto distinguir y facilitar el reconocimiento y la recordación, a una organización de las demás. Su misión es diferenciar y asociar ciertos signos con determinada organización y significar, es decir, transmitir elementos de sentido, connotaciones positivas, aumentar la notoriedad de la empresa”.¹⁷

¹⁷ Costa, Joan. Identidad Corporativa. ed. 2^a. Ed. Trillas, México, 2000. p. 15

Los signos que integran la identidad corporativa tienen la misma función pero sistemas de comunicación diferentes, además son de diversa naturaleza de acuerdo a Costa Joan:¹⁸

♣ **Lingüística:** el nombre de la organización es un elemento de designación verbal que el diseñador convierte en una grafía diferente, un modo de escritura llamada *logotipo*: es la forma particular que toma la palabra escrita o una grafía, es decir, un conjunto de palabras con la cual se designa y al mismo tiempo se caracteriza una organización.

En la creación grafica del logotipo es necesario varios caracteres verbales del nombre que son los siguientes: Brevedad, Eufonía, Pronunciabilidad, Recordación y Sugestión; además son el correlativo visual del logotipo: Simplicidad, Estética, Legibilidad, Visualidad Y Fascinación.

♣ **Icónica:** se refiere a la marca gráfica o distintivo de la organización, cualquiera que sea su forma expresiva se cristaliza en un *símbolo*: trabaja como la imagen en un lenguaje visual, es decir, universal.

♣ **Cromática:** consiste en el color o colores que la organización adopta como distintivo emblemático.

¹⁸Ibidem, p. 15

Identidad Visual

Chaves Norberto	Costa Joan
Nombre	Lingüística (Logotipo)
Logotipo	Icónica (Símbolo)
Imagotipos	Gama Cromática

Huerta Ortiz Haydee. Junio, 2006

1.4.4.2 Identidad Conceptual

*“La identidad corporativa sería el conjunto de características, valores y creencias con las que la organización se autoidentifica y se autodiferencia de las otras organizaciones concurrentes en un mercado”.*¹⁹

Asimismo, la identidad es reconocer nuestra especificidad dentro del mercado y de la sociedad en la que vivimos como entidad. Es un elemento básico de la estrategia de imagen corporativa, que constituye su base y es el aspecto globalizador y unificador de la comunicación corporativa.

La identidad corporativa se puede analizar desde dos perspectivas distintas:

¹⁹ CAPRIOTTI, Paul. Op cit. p. 140

♣ **La filosofía corporativa:** es la concepción global de la organización establecida para alcanzar las metas y objetivos de la empresa. Normalmente esta filosofía viene definida por el fundador de la empresa, ya sea porque esa persona establece cómo se deben hacer las cosas, o bien porque esas pautas se observan a través de la conducta y su liderazgo.

La filosofía corporativa esta compuesta por tres aspectos básicos que la conforman de acuerdo a Capriotti Paul:²⁰

→ **Misión:** se define el negocio de la organización; establece qué es y qué hace la organización. Es decir, es la necesidad de los públicos y no por medio de los productos o servicios que ofrece.

→ **Visión:** es adónde quiere llegar la organización, es decir, es la perspectiva del futuro de la empresa, es la ambición de la compañía; esta debe tener un estímulo y una dirección a seguir para el personal de la organización. Asimismo, es la imagen de un estado futuro ambicioso y deseable que ésta relacionado con el cliente y que es el mejor estado actual en algún aspecto importante de la organización.

→ **Valores:** representan el cómo hace la organización sus negocios, es decir, cuáles son los valores y principios profesionales que gobiernan las interacciones entre los miembros de la organización o con las personas externas de la misma.

²⁰ CAPRIOTTI, Paul. Op cit. p. 142-143

♣ **La cultura corporativa:** es el conjunto de normas, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de la empresa. Además, hay códigos compartidos por todos o por la mayoría de la empresa.

1.5 Público

El concepto de público incluye a todos los individuos con los que puede tener relación la organización, ya que la imagen corporativa se podrá formar en todos los sujetos con los cuales la empresa se relaciona.

La palabra público es importante para el ámbito de las organizaciones, el de las relaciones públicas, el de la publicidad entre otras; pues la imagen de la empresa se forma a partir de ellas.

Los públicos surgen a partir del proceso de interacción mutua entre las personas y la organización, y este tipo de relación o vinculación que tengan los individuos con la empresa marcará la forma en que se relacionarán y actuarán con respecto a la misma.

El conocimiento de los públicos permitirá saber con precisión las características de los receptores a quienes se les dirigen los mensajes, incluyendo su marco de referencia y nivel socio-económico.

El autor Capriotti Paul hace una clasificación de los vínculos entre la organización y los públicos de la siguiente manera:

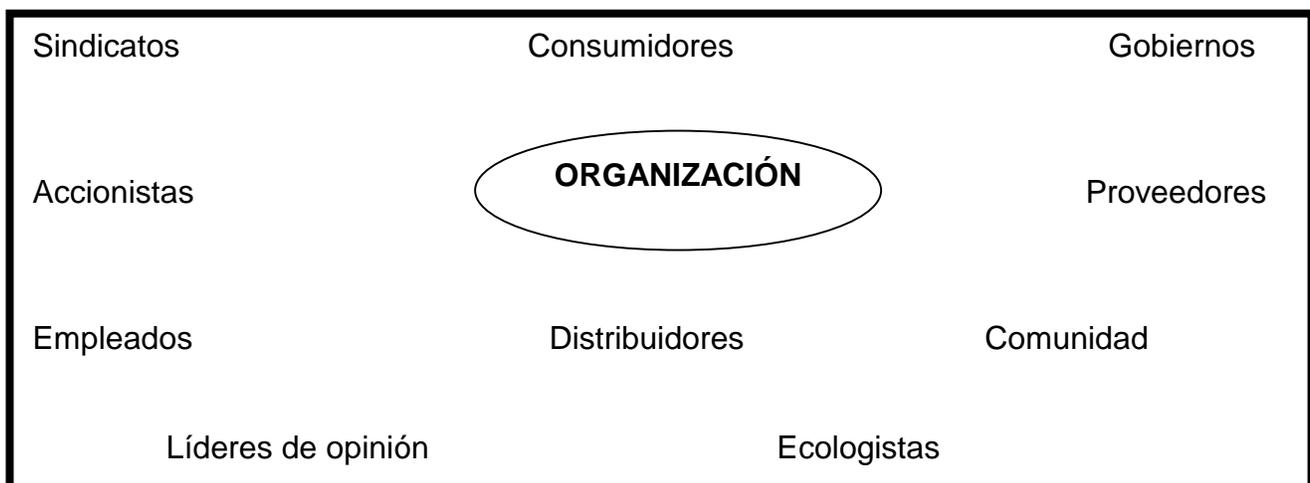
a) **“Permisivos:** lazos que se establecen con organizaciones y grupos sociales que ejercen la autoridad y el control que permite la existencia de la empresa, como el gobierno, legisladores, accionistas, líderes comunitarios;

b) **Funcionales:** aquellos que se establecen con organizaciones o públicos que proveen a la empresa como: proveedores, empleados, consumidores:

c) **Normativos:** los que plantean con otras organizaciones o públicos que comparten similares problemas o valores con la empresa como: las asociaciones profesionales, centrales empresariales;

d) **Difusos:** aquellos que surgen de la relación con públicos no organizados formalmente, con individuos de fuera de la empresa como: minorías, defensores del medio ambiente”.²¹

TIPOS DE PÚBLICOS



Huerta Ortiz Haydee. Febrero 2006

²¹ CAPRIOTTI, Paul. op.cit. p. 47

La organización comienza a comunicar su misión no sólo hacia adentro sino también hacia fuera. Es decir, permite identificar a los dos grandes públicos de la comunicación organizacional: Internos y Externos.

1.5.1 Público Interno

Se pueden definir como las personas que están trabajan o colaboran dentro de la organización: empresa, institución, escuela, oficinas de gobierno, en todos los niveles:

- ❖ La Gerencia
- ❖ Empleados administrativos
- ❖ Personal sindicalizado

Los públicos internos se intercambian información para el desarrollo de la tarea misma de la organización, es decir, se vierte información en forma de órdenes y planes de jefes a subordinados; a manera de sugerencias, inquietudes y propuestas de subordinados a jefes. Y por último de entre los niveles en jerarquía para la ejecución de los proyectos y planes de trabajo de la organización.

1.5.2 Público Externo

Son las personas o instituciones que integran a la organización hacia fuera:

- ❖ clientes

- ❖ vecinos de la zona
- ❖ medios informativos
- ❖ gobiernos
- ❖ la comunidad en general
- ❖ accionistas, distribuidores y proveedores.

Los públicos externos son aquellos que forman parte del contexto en el que se encuentra inmersa la organización, para fomentar la buena relación con ellos, es vital para el desarrollo de la misma.

Para finalizar este capítulo comentare la comunicación organizacional cumple una serie de funciones dentro de la organización: (llámese: empresa, escuela, hospitales, oficinas de gobierno, medios de comunicación, sindicatos, etc); estas funciones son la comunicación interna y externa, relaciones públicas, publicidad, imagen corporativa; todas estas funciones juegan un papel importante en las relaciones entre la organización y los públicos internos y externos que la componen.

Por eso es importante saber cual es la importancia del diagnóstico organizacional en una organización: para qué sirve, cuales son sus funcionamientos y las herramientas necesarias en la aplicación del diagnóstico, del cual hablaremos en el capítulo II.

CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

2.1 Diagnóstico Organizacional

El diagnóstico es entendido como un razonamiento inductivo y deductivo fundado en el estudio de los síntomas del interesado. Asimismo, es considerado parte de un proceso en el cual se adoptan medidas necesarias a partir de una primera fase diagnóstica. Un diagnóstico debe de conocer los detalles que han hecho que la organización sea lo que es en la actualidad, por eso algunas organizaciones fueron planeadas y otras surgieron y han ido creciendo sin ninguna estructura, plan o programa a seguir.

El diagnóstico de las organizaciones se trata de un proceso en que un determinado observador explicará las experiencias que tiene de una organización y de su entorno; debe cumplir con los criterios de validación de las explicaciones científicas.

En el diagnóstico organizacional se puede observar y destacar a sus miembros, los subgrupos internos, los subsistemas y departamentos que la conforman. Además de esta distinción de niveles, es necesario tener presente que un observador puede preguntarse por los diferentes procesos que tienen lugar en la organización.

Para Rodríguez Mansilla, Dario “el diagnóstico organizacional constituye una descripción, una explicación hecha por el observador, del operar de una organización

determinada. Esta explicación debe ser capaz de dar cuenta adecuadamente del operar de la organización”.²²

El diagnóstico organizacional se trata de un proceso de cambio planificado de la organización, el cual es necesario para conocer en primer lugar la situación por la que atraviesa la organización; y en segundo lugar evaluar los resultados de los cambios propuestos e implementados en la organización.

Audirac Camarena, Carlos *“el diagnóstico organizacional consiste en obtener información válida acerca de la organización, implica recolectar y analizar información sobre la cultura, los procesos, la estructura y otros elementos esenciales de la organización”*.²³

La gran importancia del diagnóstico organizacional radica en que:

- a) Ayuda a detectar aspectos que pueden ser mejorados, áreas de oportunidad.
- b) Permita determinar qué tipo de intervenciones son las más indicadas para aplicar.
- c) Sienta las bases para delimitar, esclarecer y dar prioridad a los problemas detectados.
- d) Es el primer paso para buscar la efectividad de la organización.

²² RODRÍGUEZ, Mansilla Darío. op cit. p. 32

²³ AUDIRAC Camarena, Carlos Augusto. ABC del Desarrollo Organizacional. ed. 5^a. Ed. Trillas. México, 2000. p.89-90.

Para Martínez Chávez, Víctor Manuel,²⁴ el diagnóstico se define como:

- ❖ *Un instrumento de decisiones (conciencia de eficiencia).*

- ❖ *Un instrumento de la estrategia de la supervivencia o reproducción de la organización (conciencia de la ideología).*

- ❖ *Un documento que puede o no llevar a tomar medidas prácticas a partir del contenido, en el que se puede distinguir lo que se busca, lo que se encuentra y lo que se presenta en realidad.*

Una organización que esta en estudio de diagnóstico se puede consolidar con la participación de todas las personas que integran la organización. Entonces el diagnóstico sirve para detectar los problemas que presenta y jerarquizarlos, sino también para se mencionen las posibles soluciones que se presenten.

Para que un diagnóstico sea de utilidad debe alcanzar los siguientes objetivos:

- ❖ Definir e identificar los problemas más importantes de la organización.

- ❖ Establecer prioridades para la solución de dichos problemas.

²⁴ MARTÍNEZ Chávez, Víctor Manuel. Teoría y practica del diagnóstico administrativo. "Un enfoque de sistemas". ed. 1^a. Ed. Trillas, México, 1989. p. 8

❖ Definir las soluciones tentativas más aplicables de acuerdo con la identificación de los problemas y las prioridades para su solución.

❖ Establecer un plan práctico, acorde con las posibilidades específicas de la organización para desarrollar y adaptar las soluciones correspondientes.

De la siguiente manera, es propicio que un diagnóstico se aplique con cierta regularidad a fin de que se involucren todos aquellos que participan directa o indirectamente en la organización, ya sea de forma interna o externa.

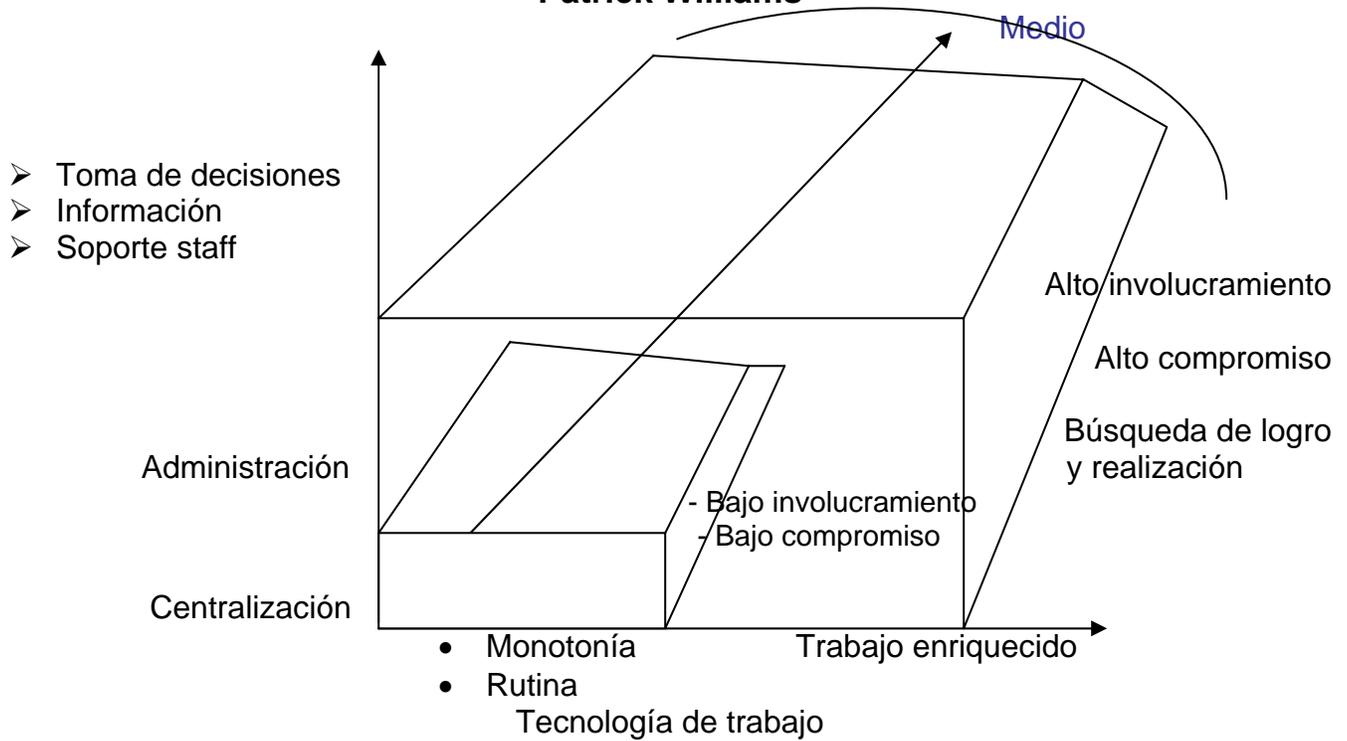
Para evaluar el diagnóstico se deben tomar en cuenta los objetivos, los factores, lo estructural y funcional así como las variables que intervienen en la organización. Por eso, cada diagnóstico corresponde a una situación específica.

2.2 Modelos que se utilizan para el diagnóstico organizacional

Nombre del Modelo	Autor	Subsistemas	Descripción
Modelo de diagnóstico tridimensional	Patrick Williams	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Subsistema tecnológico ➤ Subsistema humano ➤ Subsistema administrativo ➤ Subsistema entorno 	<ul style="list-style-type: none"> - Buscar tener una visión total de la organización, ya que los esfuerzos demandan una clara visión del todo. - La organización es un sistema compuesto de varios subsistemas que interactúan entre sí y con el ambiente.
Modelo de diagnóstico tipo Sensing	Leonard Schiesinger	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Medio ➤ Resultados de calidad de vida ➤ Mecanismos de renovación ➤ Diseño ➤ Cultura 	<ul style="list-style-type: none"> - Este modelo visualiza la organización en cinco subsistemas. Cuando se afecta a un subsistema, éste afecta a los demás. - El subsistema central es la cultura de la organización; entendido como cultura el conjunto de valores y creencias comúnmente aceptados, consciente o inconscientemente por los miembros de la organización. - La cultura está íntimamente relacionada con el diseño organizacional.
H.P.O (High Performance Organization)	Kurt Lewin Weisbord Teoría de sistemas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Análisis de Liderazgo ➤ Análisis de las estrategias de la organización. ➤ Análisis de la eficacia 	<ul style="list-style-type: none"> - El modelo H.P.O. busca analizar lo adecuado o inadecuado de las estrategias de la organización y la forma que ha seguido para determinarlas, el modo en el que el líder ha contribuido a esto. - Por lo tanto, es importante que se analicen las características de las personas que ocupan el primer y segundo nivel de la jerarquía, liderazgo.
Análisis del campo de fuerza		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Fuerzas impulsoras ➤ Fuerzas restrictivas 	<ul style="list-style-type: none"> - En su aplicación se dan tres fases, descongelamiento, movimiento y recongelación. - Su procedimiento se basa en determinar el o los problemas, identificar y describir la situación actual, la meta los cambios deseados en términos concretos. - Se enlistan los factores que pueden influir sobre la situación. Como factor básico se identifican las fuerzas impulsoras y restrictivas; por último se desarrolla una estrategia para lograr el cambio.
Diagnóstico Organizacional		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Objetivos ➤ Estructura ➤ Relaciones ➤ Recompensas ➤ Liderazgo ➤ Mecanismos de ayuda 	<ul style="list-style-type: none"> - La organización está dividida en seis subsistemas que están entrelazados y que reciben influencia del medio ambiente externo - Analiza la eficacia de la organización (estructura, recompensas, mecanismos de ayuda y relaciones) las estrategias que utilizan (objetivos) y como factor central el liderazgo.
Enfoque de sistemas		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Los subsistemas que analizan dependen de la estructura de su organización, de sus necesidades específicas y de las circunstancias en que se encuentren. 	<ul style="list-style-type: none"> - El factor primordial es visualizar la organización como un todo, y subdividirla e interrelacionarla de acuerdo con las variables que influyan en el sistema - Es crear el modelo más adecuado.

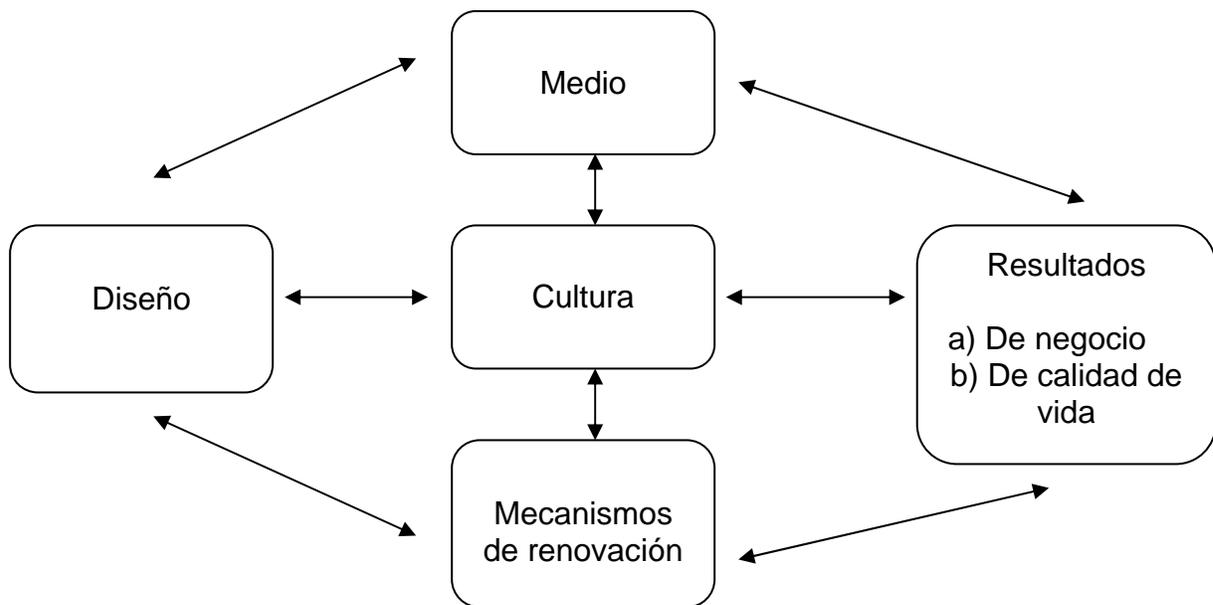
Audirac Camarena, Carlos Augusto. *ABC del Desarrollo Organizacional*. p. 90-91

**Modelo de diagnóstico (tridimensional)
Patrick Williams**



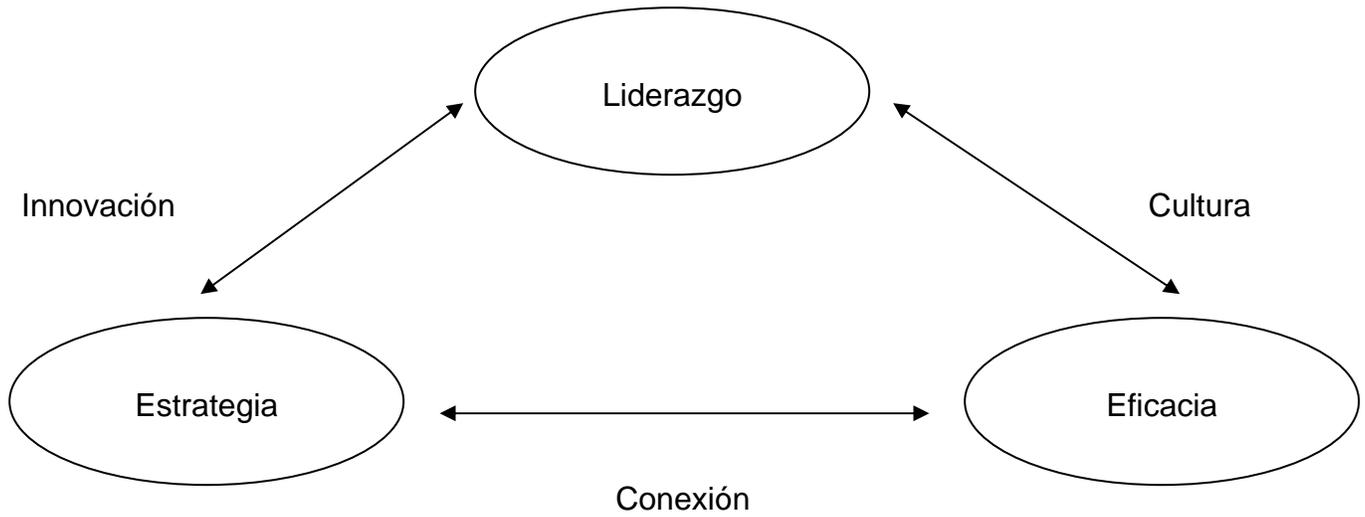
Audirac Camarena, Carlos Augusto. *ABC del Desarrollo Organizacional*. p. 92

Modelo de diagnóstico (Tipo sensing)



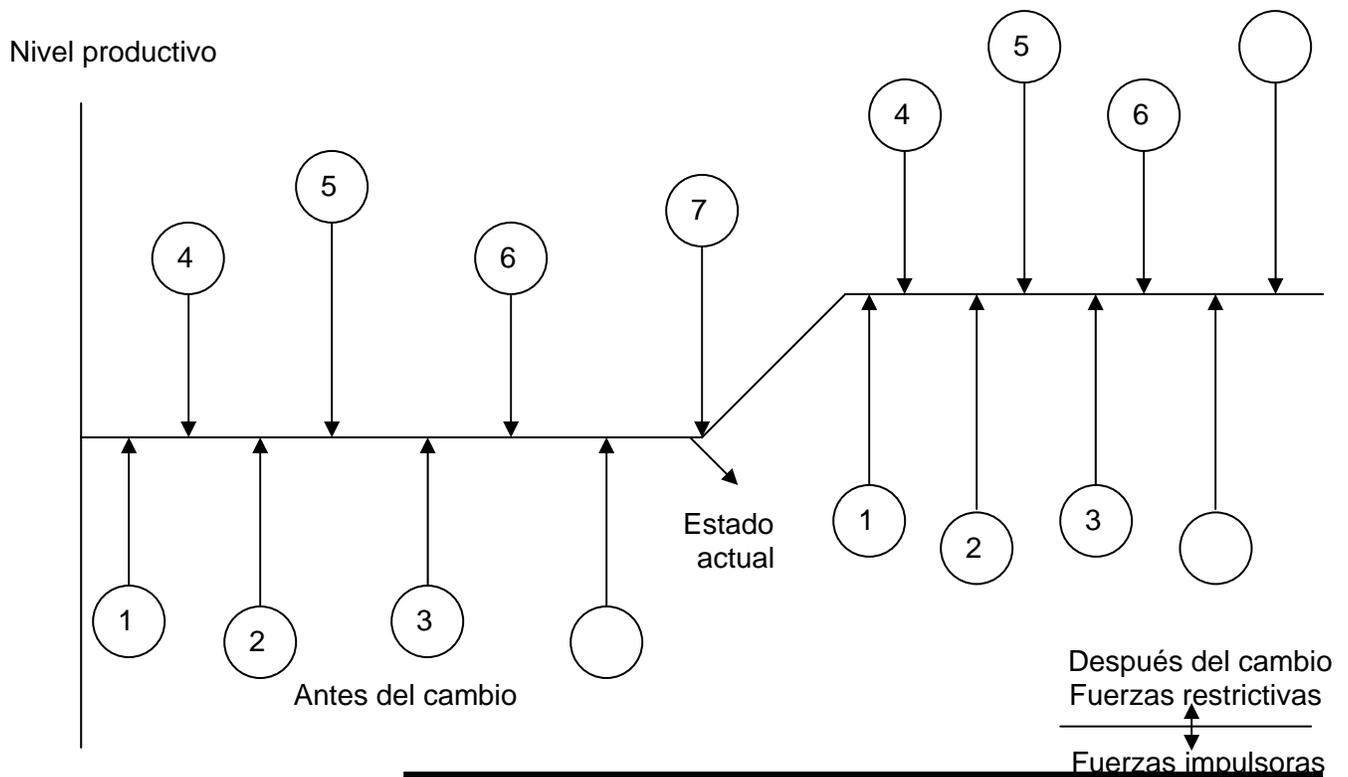
Audirac Camarena, Carlos Augusto. *ABC del Desarrollo Organizacional*. p. 92

Modelo H.P.O (High Performance Organization)



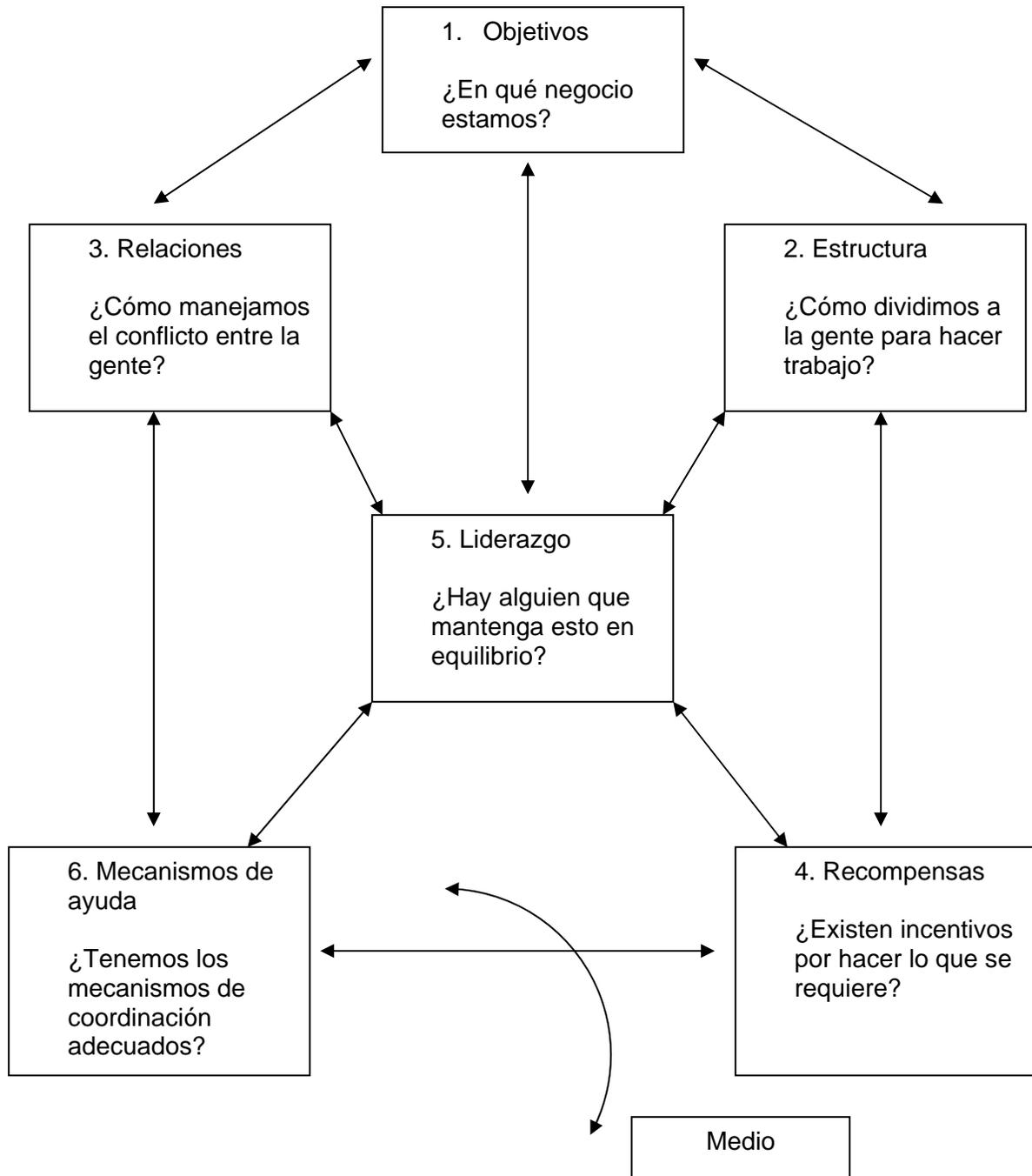
Audirac Camarena, Carlos Augusto. *ABC del Desarrollo Organizacional*. p. 93

Análisis del campo de fuerzas

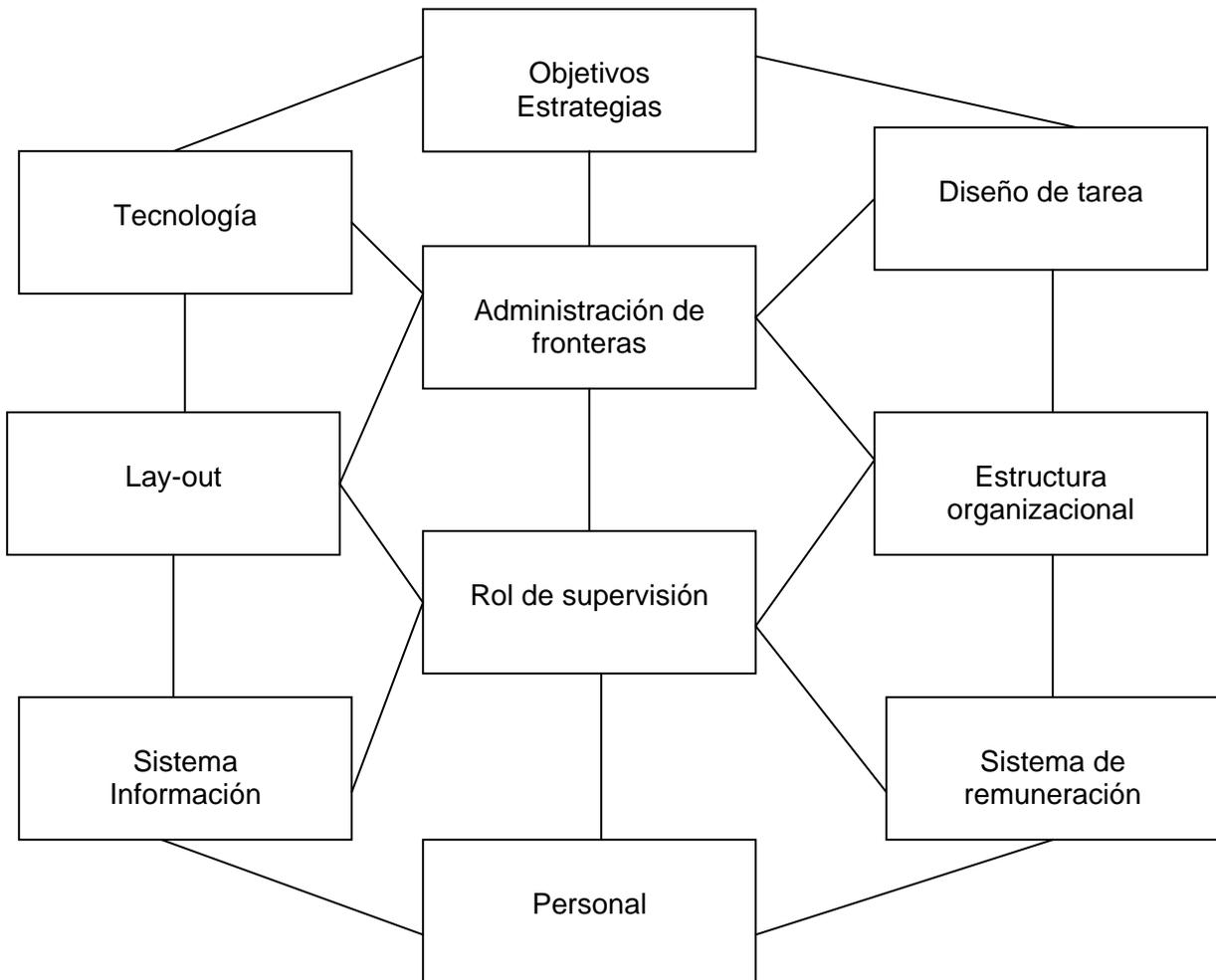


Audirac Camarena, Carlos Augusto. *ABC del Desarrollo Organizacional*. p. 93

Diagnóstico organizacional Weisbord



Factores del cambio sistémico



Audirac Camarena, Carlos Augusto. ABC del Desarrollo Organizacional. p. 94

2.3 Herramientas del Diagnóstico Organizacional

De acuerdo a Laeler, Nadler y Camman en el libro Diagnóstico Organizacional de Rodríguez M, Dario dicen que la búsqueda de la eficiencia organizacional es necesario contar con tres tipos de herramientas:

- ❖ **“Herramientas conceptuales:** *Se requiere contar con conceptos y teorías que permitan entender cómo funcionan las organizaciones, cómo se da el comportamiento dentro de ellas y qué diferencia a las organizaciones eficientes de las ineficientes.*

- ❖ **Técnicas y procesos de mediación:** *Se necesita un instrumental de medición que ayude a la recolección de datos acerca del funcionamiento organizacional.*

- ❖ **Tecnologías de cambio:** *Dado el conocimiento acerca del funcionamiento organizacional teórico y los datos acerca de cómo está funcionando una organización determinada, a través de los instrumentos de recolección de la información pertinente, es posible aplicar métodos y procesos específicos para cambiar pautas de comportamiento mejorando así la eficiencia”.²⁵*

Estos tres tipos de herramientas tienen la característica de ayudara l desarrollo de las otras, es decir, el desarrollo de herramientas teóricas y conceptuales ayuda a recolectar la información y a desarrollar técnicas de recolección y medida así como de cambio organizacional.

2.3.1 Técnicas de Recolección

Las técnicas de recolección de datos pueden marcar la diferencia en el tipo de estudio que se realiza: la observación, la encuesta, la entrevista y el cuestionario.

²⁵ RODRÍGUEZ, Mansilla Dario. op cit. p. 42

❖ **La observación:** implica una perspectiva y puede hacerse desde el interior de un grupo o desde su exterior. Los seres humanos siempre están observando lo que pasa a su alrededor. Por consiguiente, el observador sólo ve lo que puede ver y no ve lo que no puede ver.

Un amplio tratamiento de esta técnica se encontrará en Anguera, Maria Teresa,²⁶ en este caso el proceso abarca:

1. Definir un objetivo
2. Desarrollar las formas y medios registrados (con la amplia introducción del video, el proceso se ha visto muy enriquecido).
3. Definir los comportamientos morales y los comportamientos moleculares (acciones específicas que constituyen parte de un gran comportamiento).
4. Interpretar dar un significado a lo observado y finalmente reportar los resultados.

❖ **La encuesta:** es un instrumento que permite recabar información general y puntos de vista de un grupo de personas. Además es entendida por la selección de una muestra, con la aplicación de un cuestionario estandarizado y el consecuente análisis de datos.

La encuesta asume un proceso en el que se pueden señalar las siguientes partes:

²⁶ FERNÁNDEZ, Collado Carlos, op.cit. p. 147

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

La encuesta tiene como ventajas: facilita sacar problemas a la luz y es buena manera de avanzar en discusiones muy generales y sin lugar a conclusiones específicas, y una desventaja es que las preguntas no son cuidadosamente planeadas como las del cuestionario.

❖ **La entrevista:** es un medio que permite la interacción con la persona que da la información y permite la observación no verbal. Por lo general, la entrevista es cara a cara entre una persona que a través de preguntas interroga a un entrevistado. Además implica el siguiente proceso:

1. Definición de un objetivo.
2. Desarrollo de las áreas temáticas.

3. Desarrollo de las preguntas base.
4. Generación de instigadores (aseveraciones, preguntas adicionales que buscan motivar que la gente profundice sobre los temas).
5. Análisis del contenido de las entrevistas y presentación de resultados.

La entrevista permite sondear los problemas y oportunidades de la organización, y puede estimular la presentación de ideas no conscientes de antemano.

De acuerdo a Rodríguez M, Dario *“esta técnica consiste en una conversación que le investigador sostiene con un miembro de la organización que se pretende diagnosticar. El objetivo de esta conversación es obtener información sobre una gran variedad de temas de la organización y la opinión del entrevistado acerca de estos temas”*.²⁷

Una entrevista bien concluida puede aportar antecedentes de gran importancia para el diagnóstico y para orientar las fases sucesivas de éste.

❖ **El cuestionario:** es un instrumento que sirve para recabar información sobre aspectos específicos y mediables. Además consiste en la recopilación masiva de información, el cual consiste en un conjunto de preguntas impresas.

²⁷ RODRÍGUEZ, Mansilla Dario. op cit. p. 88

El cuestionario debe ser elaborado cuando el proceso de diagnóstico ha avanzado lo suficiente como para que le investigador se encuentre en condiciones de construir preguntas que efectivamente puedan aportarle información y las cuales puedan ser respondidas adecuadamente por los miembros de la organización.

El tipo de preguntas puede variar de acuerdo a la forma que estructuran las alternativas de respuesta, pueden ser de dos maneras preguntas abiertas y cerradas: las primeras de acuerdo a Rodríguez M, Dario *“es cuando el encuestado debe elaborar la respuesta, haciendo para eso el desarrollo de un tema... permiten al encuestado estructurar la respuesta libremente, las segundas constituyen otra forma de estructuración de las alternativas de respuesta, el encuestado debe seleccionar su respuesta entre alternativas previamente definidas por el investigador”*.²⁸

Un cuestionario puede llevar preguntas abiertas como cerradas, ya que el encuestado en la primera podrá responder sin dejarse influir por los criterios del encuestador, sin embargo; puede haber una desventaja a la hora de trabajar con ellas, ya que se requieren elaborar categorías para la codificación y el resumen de numerosos cuestionarios. En la segunda la ventaja se encuentra en la enorme facilidad del trabajo de codificación y recuento de respuestas, la desventaja se encuentra en que sólo aporta la información predeterminada.

²⁸ RODRÍGUEZ, Mansilla Dario. op cit. p. 96-97

2.4 Métodos de Investigación en Comunicación Organizacional

Es necesario que cualquier tipo de investigación debe de llevar un método de investigación, para elaborar esta investigación es necesario obtener la información para hacer un buen programa o plan de comunicación organizacional.

A continuación presentamos los procesos o métodos para la investigación en comunicación organizacional:

❖ **Descripción de la situación actual:** Por lo que respecta a la situación actual de la organización, es recomendable identificar y definir los objetivos de la organización y de cada uno de los procedimientos sujetos a estudio.

Asimismo, se tiene que identificar los aspectos que representan puntos débiles y fuertes para la organización, con el propósito de analizar su cumplimiento y procedencia con base en el estudio que se está realizando.

❖ **Diagnóstico:** se orienta principalmente al proceso de solución de problemas, es decir, el análisis de problemas en DO abarca varias técnicas relacionadas con la identificación de preocupaciones y consecuencias de la organización. Por eso es importante porque ayuda a detectar el área donde hay problemas o donde se necesita atender para mejorar su funcionamiento.

Conlleva también una generación de estrategias y el desarrollo de planes para su implementación. Por lo que presta considerable atención al desarrollo y verificación de nuevos enfoques para la solución de problemas organizacionales y a la preparación del sistema para un nuevo cambio. Al realizar el diagnóstico se utilizan las técnicas de recolección de datos: observación, entrevista, encuesta y el cuestionario.

❖ **Planeación:** para Goldfeder Guitela en su libro *Planificación y Administración* un enfoque integrador, nos explica que *“la planeación es el proceso que tiene como finalidad última la elaboración de un plan, para lo cual se requiere un método, técnicas y procedimientos (en su mayoría ya establecidos); la fuente de información para su quehacer, el registro de estadísticas, estudios probabilísticos y proyecciones”*.²⁹

En esta parte del diagnóstico es conveniente la existencia de programas precisos de trabajo que apoyen la ejecución de los procedimientos, así como las normas generales que regulen la actividad de toda organización o de una unidad administrativa en particular y que deben ser observadas por el personal.

En la planeación se necesita organizar y controlar la información con el fin de cumplir y facilitar una solución a las situaciones encontradas del diagnóstico. Además se puede decir que la planeación sirve para el desarrollo y ejecución de una o varias tareas asignadas, las cuales deberán de tener una recomendación y una declaración sobre los recursos necesarios de la organización.

²⁹ GOLDFEDER, Guitela. *Planificación y Administración*. “Un enfoque integrador”. ed. 1ª. Ed. Trillas, México, 1997. p 25

❖ **Propuesta:** aquí se describirán las opciones y las soluciones adoptadas para resolver los problemas detectados y se enumerarán en forma ordenada y secuencial la o las propuestas al especificar las ventajas y las posibles desventajas (si las hay) que ocasionaría su aplicación.

❖ **Evaluación:** esto es de los cambios ocurridos para estabilizar los objetivos organizacionales y establecer nuevos objetivos para el futuro. La evaluación adquiere significados distintos, según su enfoque. Para algunos autores, como Greenders y Schuman³⁰, lo más importante de la evaluación es determinar en qué medida se lograron los objetivos fijados en la planeación.

En la evaluación se tienen distintos fines, entre los cuales se destacan los siguientes:

1. Verificar si se alcanzaron los objetivos.
2. Mantener a la organización en condiciones en las que pueda funcionar para alcanzar sus propósitos.
3. Mantener la actividad organizacional dentro de límites permisibles según las expectativas.
4. Hacer que un sistema funcione en la forma más deseable, es decir, en la forma más confiable, conveniente y económico.

³⁰ GOLDFEDER, Guitela. op cit. p. 178

Para realizar cualquier evaluación es necesario organizar, analizar y reportar los datos obtenidos, con el fin de juzgar el valor de una organización, un programa, un producto, un procedimiento o un objetivo determinado.

2.5 Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)

El análisis FODA es uno de los instrumentos más conocidos en el análisis estratégico interno y externo en forma conjunta. El FODA permite el análisis interno en términos de fortalezas y debilidades y el análisis externo en términos de amenazas y oportunidades.

Una vez que se haya realizado el análisis interno y externo se pueden definir las estrategias a seguir, es decir; permite tener una visión global de la situación de la organización.

En resumen este capítulo se describió las diferentes definiciones que hay de diagnóstico organizacional para qué sirve y cuales son sus diferentes funciones en la aplicación de una organización; así como los modelos que hay en diagnóstico organizacional. Además de las técnicas de recolección como son: las encuestas, entrevistas, cuestionarios y la observación.

Por último los métodos de investigación para el diagnóstico de la organización: Descripción de la situación actual, Diagnóstico, Planeación, Propuesta, Evaluación y Análisis FODA.

Por eso es importante conocer nuestra organización y se puede lograr al realizar un estudio de la empresa Cementos y Ferretería Cuauhtémoc S.A. de C.V., del cual hablaremos en el capítulo III.

CAPÍTULO III. EMPRESA CEMENTOS Y FERRETERÍA CUAUHTÉMOC S.A. DE C.V.

3.1 Historia de la Empresa

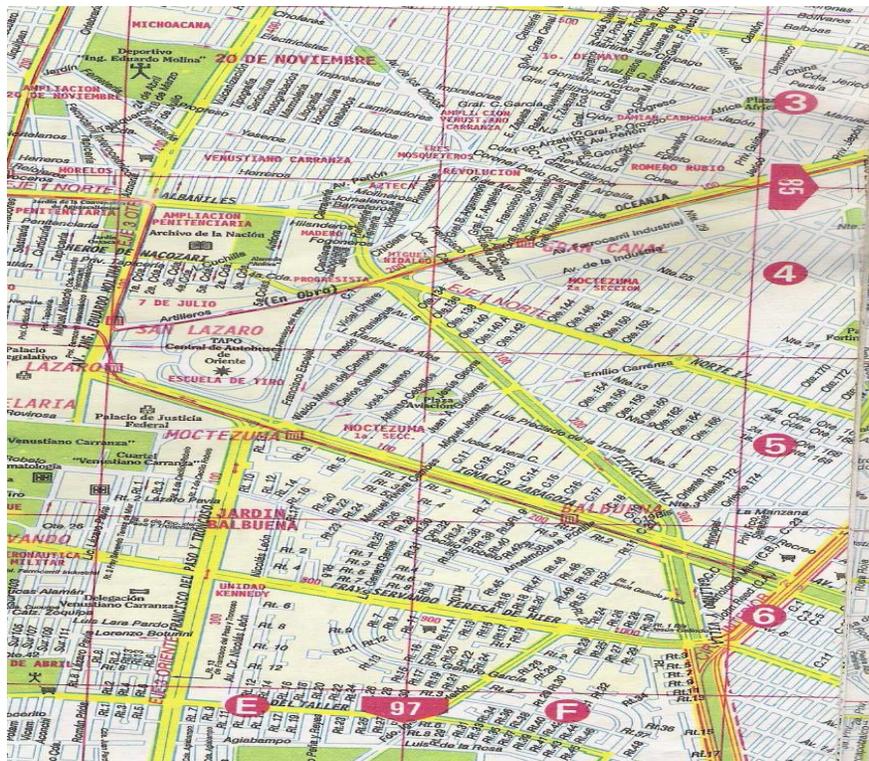
La empresa *Cementos y Ferretería Cuauhtémoc S.A. de C.V.* tiene su propia historia a lo largo de 49 años de existencia. Ha crecido junto con la familia y, sobre todo como una empresa líder en el ramo de materiales para construcción.

Lorenzo Ortiz Hernández originario de San Miguel de los Jagüeyes (municipio de Huehuetoca, Estado de México) dice:

*“Empecé a acarrear cemento fleteándole a la Ferretería Alfer por medio de don Felipe Portillo, un compadre de mi papá Rafael Ortiz Cano, cargaba el cemento en Jasso Hidalgo, en aquel tiempo daban un promedio de 30 pesos por tonelada, (cinco toneladas eran 150 pesos, de ahí se pagaba gasolina, comidas). Teníamos un camión Ford 1949 se compró cuando empezamos como materialistas con mi papá en el año 1956”.*³¹

Lorenzo Ortiz Hernández llegó a la Ciudad de México el 9 de septiembre de 1956. Se instaló en la colonia Moctezuma con unos primos y empezó a trabajar como albañil, empezaron los problemas de familiares y tuvo que salir; no hubo más que abrirse camino por sí mismo.

³¹ “Testimonios en Concreto”. La constancia de los distribuidores II. Agosto 1993. p.49



Guía Roji, Mapa de la Colonia Moctezuma, plano 84.

“Como ya estaba aquí, dije: pues ahora tengo que salir adelante”. Empezó a fletear y andaba ofreciendo sus servicios a casas de materiales, después se fue a vivir a Ciudad Nezahualcoyotl.

“Un día un amigo me dijo: Oye Lorenzo ¿por qué no pones una casa de materiales?, le hice caso, pero en esos tiempos donde las lluvias en Nezahualcoyotl eran terribles, no había a quién venderle. Cuando no llueve, ¡se levantan unos terregales!, y cuando llueve, ¡al rato son unos lodazales...! Entonces lo que hice fue ir arreglando la calle, sacando escombros así empecé arreglar mi avenida, que ahora es una de las avenidas principales de Nezahualcoyotl”³².

³² Op. cit. p. 51

Yo quería superarme más, llegué con la empresa *Cruz Azul* en 1964, pero tenía que comprar un camión nuevo, ¡porque vi que si no había unidad nueva pues nunca iba a tener la distribución del cemento con la empresa.

“Nos hicimos distribuidores por medio de un compadre de mi hermano, el mayor que trabajaba en la empresa La Corona de Tula Hidalgo, este señor nos llevó con don Manuel Argüelles, se tuvieron tres entrevistas para poder entrar como distribuidor. El día que nos dieron la noticia de que ya éramos parte de Cruz Azul fue como un sueño, se había hecho realidad”³³.

“Las oficinas de la *Cruz Azul* estaban todavía en Revillagigedo e Independencia(en el Centro de la Ciudad de México), en la actualidad las oficinas están en Torres Adali (en la colonia del Valle); llegué a las oficinas y me atendió la señorita Bouvi, más adelante fue el señor Mario Reynoso, después los licenciados Ramos y Guerrero”.

Cuando Lorenzo Ortiz entró como distribuidor de la empresa *Cruz Azul*, el negocio se llamaba *Casa Ortiz*, después *Materiales Ortiz*, luego *Distribuidora Ortiz*, *Casa Zarco*, *Materiales Adrián* y hasta que finalmente se constituyó como *Cementos y Ferretería Cuauhtémoc S.A. de C.V.*

En la actualidad existen cinco negocios: *Cementos y Ferretería Cuauhtémoc S.A. de C.V.* la matriz y su sucursal, la siguiente es *Distribuidora, Ferretería y Materiales Cuauhtémoc S. A de C.V.* la matriz y su sucursal y finalmente *Materiales San Javier*.

³³ Op. cit. p. 53

En un principio la empresa distribuía en un promedio de doscientas toneladas de cemento, ahora en la actualidad se distribuye un promedio de dos mil quinientas toneladas; las cuales se pagan a finales de cada mes a la empresa *Cruz Azul*.

El primer camión que compró la empresa aún se conserva, además, con el crecimiento de la empresa, el transporte desempeña en la vida de la empresa un rol importante; ya que la organización depende de la distribución geográfica de los puntos de venta (fábricas, almacenes, clientes) entre los cuales se realiza el flujo de los productos.

La empresa tiene un equipo de cerca de 25 unidades, entre las cuales se encuentran: camionetas de carga, traileres, montacargas, tractores, volteos, redilas, *tortons*.

La sociedad la conforman sus hijos Adrián, Rusbelina, Angelina, Armando, Javier y Jorge, la esposa Ma. Luiza (+), sin embargo, el señor Lorenzo está cargo de todo como socio mayoritario.

“Para mí la empresa Cruz Azul, ha sido una institución ejemplar, la traigo en el corazón, en mi casa esta en todas partes desde un reloj de pared hasta una playera; la empresa es un patrimonio para mi familia, los dos hemos ido creciendo de la mano. Me ha dado muchas satisfacciones, una mejor forma de vivir para todos desde mis padres, hermanos e hijos trabajan en el negocio”³⁴.

³⁴ Op. cit. p. 64

Sin embargo, como toda empresa ha pasado por muchas dificultades, han sido víctimas de robos a mano armada en varias ocasiones, por ejemplo, la delincuencia se ha llevado el dinero de la caja, hasta accesorios de uso personal de la familia (chamarras, relojes, joyas, etc).

De la misma manera, la delincuencia ha hecho estragos de secuestro, en uno de los miembros de la familia, fueron días de inestabilidad emocional para todos los que pertenecemos a la familia, por que también secuestran la tranquilidad, las emociones y los sentimientos de cada uno de las personas que la conforman.

Es una forma de atormentar a todo el núcleo familiar, lo cual ha llevado a que la empresa tenga más elementos de seguridad tanto para los empleados, clientes y para los demás miembros de la familia.

En la actualidad se tiene una estructura bien cimentada, buena transportación, aparte de que nuestra labor es atender a la gente como se merece, por eso es una **Empresa 100% Familiar.**

Es una empresa formada por una familia de grandes seres humanos y cimentada en la unión de la familia Ortiz desde sus antepasados hasta por las nuevas generaciones, por eso es una empresa para todas las personas que la necesiten para su bienestar y desarrollo.

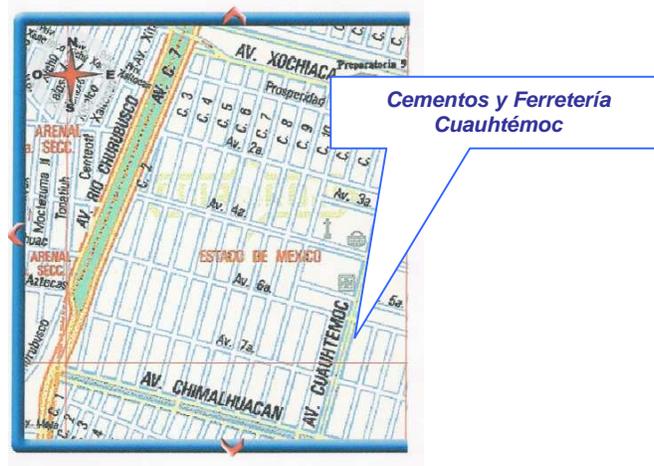
3.2 Aspectos Funcionales de la Empresa

3.2.1 Giro de la Empresa

El giro de la empresa se denomina *Cementos y Ferretería Cuauhtémoc*, sociedad anónima de capital variable. El objeto de la sociedad es de compra, almacenamiento, distribución, venta al menudeo y mayoreo, importación y exportación de toda clase de materiales para la construcción tales como: cemento, cal, yeso, arena, grava, piedra, tabique varilla, alambre, tinacos, lavaderos, anillos, mosaicos, losetas, azulejos, láminas, incluso muebles sanitarios.

La empresa *Cementos y Ferretería Cuauhtémoc S.A. de C.V.*, esta ubicada en la Avenida Cuauhtémoc # 58, Colonia Estado de México, Ciudad Nezahualcoyotl, C.P. 57210. Teléfonos: 57 35 65 64, 57 35 88 83, 57 36 38 93 y 57 36 43 86.

MAPA DE LA AV. CUAUHTÉMOC



3.2.2 Distribución

A través del tiempo las ramas familiares de distribución del *Cemento Cruz Azul* han progresado durante varias generaciones, como una arborescencia gemela a la consolidación y robustecimiento de nuestra empresa. De igual manera, la empresa *Cruz Azul* ha ampliado las plantas y la capacidad de producción; y a los distribuidores, ampliando su cobertura en el mercado nacional.

La empresa *Cruz Azul* decidió instituir una Medalla a la Constancia, la cual se llama "*Los Brazos de La Cruz Azul*", para entregarla anualmente en homenaje a las familias y a las personas que se han constituido como una extensión de nuestra empresa a lo largo de más de tres decenios.

Cada año se hace un homenaje a distribuidores cuya antigüedad y constancia casi duplica los tres decenios. Como lo revelan el libro "Testimonios en Concreto": cuando nuestros abuelos luchaban por la fábrica de cemento y fundaron la Cooperativa no había demasiadas formalidades para comprar cemento en la planta. Eso explica la sorpresa de quienes recibieron la indicación de solicitar su registro en las oficinas de la calle de Independencia durante los años de la reestructuración socio-económica.

En 1976 se realizó la primera Convivencia para los Distribuidores y sus familias, y a lo largo de 29 años consecutivos se siguen realizando dichas convivencias, en las diferentes playas (Cancún, Puerto Vallarta, Los Cabos, Acapulco, Huatulco) de la República Mexicana;

en un ámbito de belleza y cielos abiertos lo cual sirve para subrayar la alegría y refrendar los vínculos de amistad y trabajo de los distribuidores con la *Cruz Azul*.

En dichas convivencias se realizan las actividades como: inauguración del evento, deportivas y recreativas, talleres, pláticas, desayunos, comidas, cenas y clausura del evento.

Los distribuidores se esfuerzan cotidianamente para hacer más eficiente la atención a sus clientes directos y proyectar el prestigio de la imagen de la *Cruz Azul*; por eso, los distribuidores se encuentran decididos a no caer en la rutina, sino a evolucionar para continuar como grupo y equipo competitivo y exitoso.

Este reconocimiento lo merecen todos los que están, aunque no estén todos los que son, pero en los años venideros, quienes laboramos en esta empresa tendremos oportunidad de honrarlos con nuestra gratitud y nuestro afecto.

3.2.3 Productos

La empresa *Cementos y Ferretería Cuauhtémoc S.A. de C.V.* distribuye y vende materiales para la construcción y artículos de tlapalería en general, tanto para los clientes que compran en menudeo y mayoreo.

Hoy llamamos cemento por igual a varios pegamentos, pero de preferencia, al material para unir el cual se usa en la construcción de edificios y obras de ingeniería civil.

Técnicamente se le conoce como cemento hidráulico, denominación la cual comprende a los aglomerantes que fraguan y endurecen una vez cuando se mezclan con agua e inclusive, bajo el agua.

En primer lugar, se compra, vende y distribuye el **Cemento** de la marca *Cruz Azul* ya que es uno de los materiales que solicitan con frecuencia los clientes, este material se utiliza para: las columnas, trabes, losas, castillos, pisos, banquetas; las ventajas de este producto son de alta resistencia, mayor plasticidad e impermeabilidad, rendimiento y durabilidad.



Cemento Gris

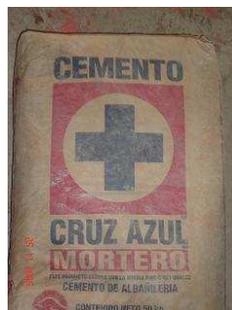
Otros dos productos de la marca *Cruz Azul* son el **Cemento Blanco** y el **Mortero**, en cuanto al primero el **Cemento Blanco** solo o mezclado con colorantes minerales, da mayor belleza a todo tipo de obras, por su alta calidad es el preferido de arquitectos y constructores.

Además se utiliza para los acabados en tirol, texturas, pisos; en producción de material para mosaicos, tejas, piedras; en ornamentos como monumentos y criptas, por último en columnas y fachadas de casas y edificios.



Cemento Blanco

El **Cemento Mortero Cruz Azul** es un producto diseñado para los trabajos de albañilería. El estricto control de calidad está sujeto durante su elaboración y le brinda al usuario una alta confiabilidad para emplearlo en todas sus obras. Es la mejor opción y su costo resulta menos con el uso de la mezcla de cemento gris y cal. *El Mortero Cruz Azul* es ideal para pegar piedra, ladrillo, tabique, *block*, tabicón, celosías, tubo de albañal y sirve para la colocación de azulejos y mosaicos. Por su color permite diseñar acabados aparentes de gran calidad. Está diseñado para las obras de gran durabilidad, adherencia, impermeabilidad y economía.



Cemento Mortero

La calidad del *Mortero Cruz Azul* asegura mayores resistencias de otros morteros convencionales, por lo cual se puede utilizar con ventaja para elaborar plantillas de desplante, firmes y banquetas. Además, el empleo de *Cemento Mortero Cruz Azul* en sus

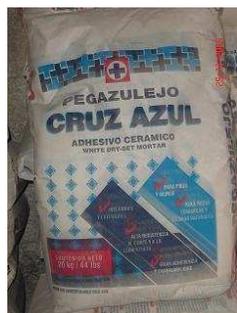
obras le proporciona mejores rendimientos y ahorros. En los *cementos Cruz Azul* se encontrará la mejor calidad para cualquier tipo de construcción.

La **Cal** es otro producto que sirve para muros y aplanados, además de que se utiliza junto con los tipos de cementos ya mencionados. Así como en el proceso de nixtamalización para la elaboración de las tortillas y hasta para el pozole.



Cal Hidratada

En el pegazulejo hay distintos tipos como **Cruz Azul**, **Crest**, **Pasta Blanca**, estos se utilizan para la colocación de piezas cerámicas y piedras naturales en pisos y muros; además se utiliza en interiores y exteriores, sobre superficies de concreto, muros de block y aplanados.



Pegazulejo Cruz Azul



Pegazulejo Crest

La **Arena** hay de dos tipos: la parda y la rosa; las dos se utilizan para la construcción de casas, edificios, oficinas, carreteras, banquetas; la diferencia entre una y otra es que la primera es más pesada y tierrosa, la segunda no tan pesada y es más económica.



Arena Parda / Arena Rosa

La **Grava** también hay de dos tipos: la negra que se utiliza para los primeros pisos, ya que por su grosor es más pesada, por eso sólo se utiliza en estos casos; la azul es ligera y se utiliza para los segundos pisos, por eso se utiliza en edificios, oficinas, etc.



Grava Negra

En el **Tabique** también hay de dos tipos: el negro y el ligero, el primero se utiliza para la construcción de casas de un sólo piso, ya que es pesado este tipo de tabicón; el segundo se utiliza para las casas o edificios que llevan más de dos pisos, es más ligero.



Tabique Ligero



Tabique Negro

Asimismo, se vende **Varilla** y se utiliza para los castillos de una casa o edificio, para las trabes, columnas, ya que este tipo de material es indispensable para construir; hay de diferentes medidas, las cuales dependen de la magnitud de la obra.



Varilla 3/8

Otros tipos de material que se venden y distribuyen son los siguientes: láminas, panel w, lavaderos, tinacos alambre, anillos, azulejos, tejas.



Panel W



Anillos



Láminas



Lavaderos

Los artículos relacionados con la tlapalería son: pinturas, lacas, barnices; ,material eléctrico y ferretería: tubería, perfiles metálicos, barra, placa, lamina, vaciados o partes fundidas: valvulería, herramientas, cuchillería, herrajes, cerrajería, tornillería, artículos de plomería, soldadura y otros materiales.



Herramientas



Clavos



Herramientas

3.3 Aspectos Estructurales de la Empresa

3.3.1 Organigrama

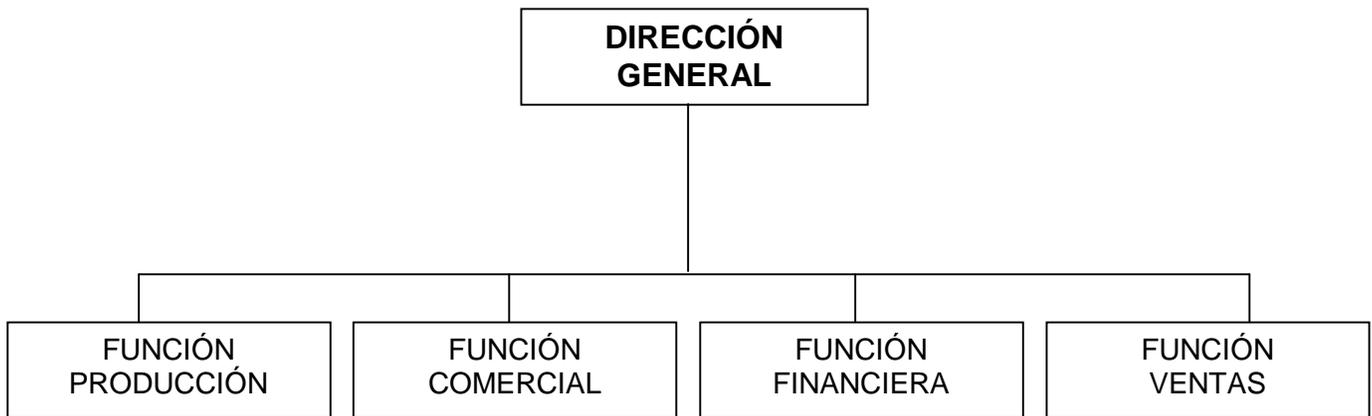
En un organigrama cada puesto de un jefe se representa por un cuadro que encierra el nombre de ese puesto y en ocasiones el de la persona que lo ocupa, es decir, representa los canales de autoridad y responsabilidad por la unión de los cuadros mediante líneas.

La principal utilidad del organigrama es representar la estructura de las entidades administrativas, para mostrar sus principales funciones, sus relaciones y los canales de la autoridad formal, así como el nivel jerárquico y de autoridad relativa de cada uno de los órganos que la componen.

Los organigramas los podemos dividir en tres de acuerdo a Bartoli Annie:

❖ **“Funcional:** *según las grandes funciones de la gestión, apunta a recortar horizontalmente un flujo integrado (concepción-producción-venta) en unidades especializadas.*

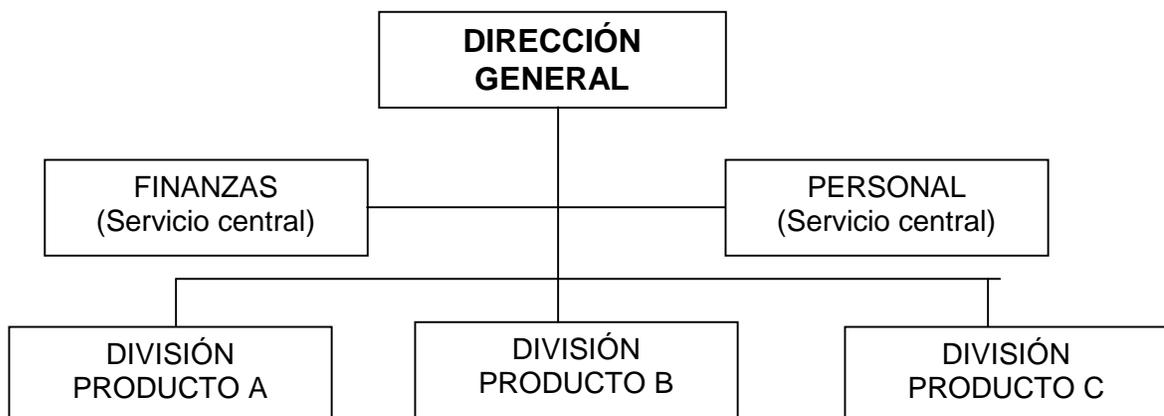
ORGANIGRAMA FUNCIONAL



El organigrama funcional corresponde a pequeñas y medianas empresas, con un solo canal de distribución.

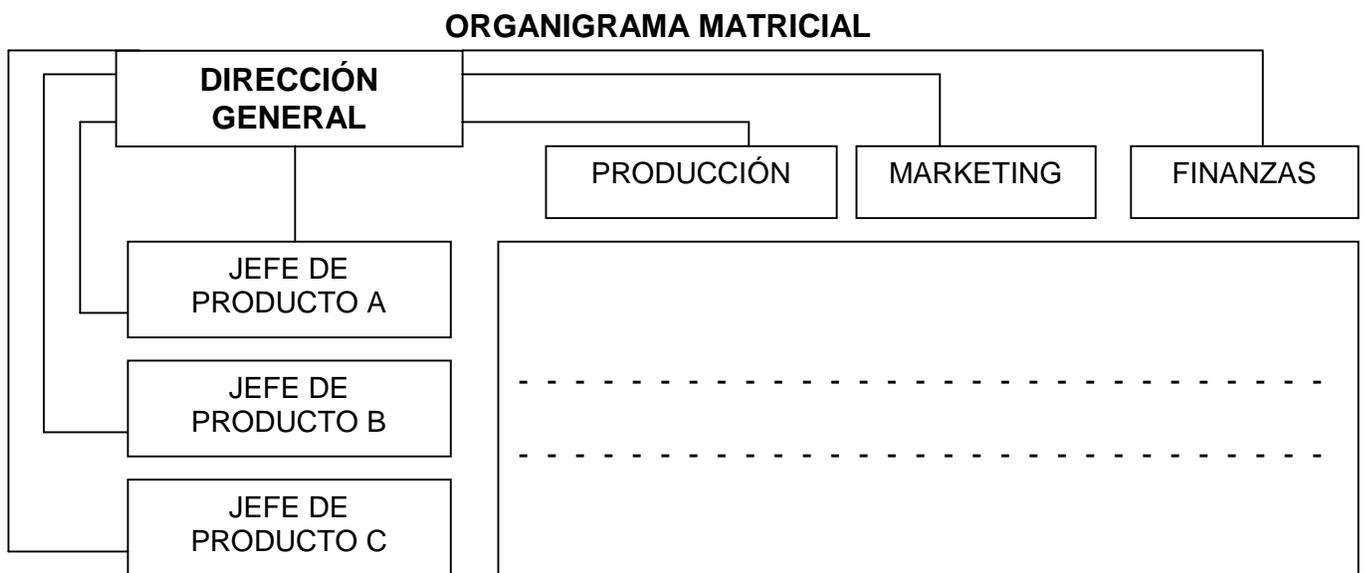
❖ **Divisional:** según los segmentos estratégicos, apunta a estructurar la coexistencia de distintos flujos integrados.

ORGANIGRAMA DIVISIONAL



El organigrama divisional consiste en organizar la actividad por productos, mercados, tipos de clientes o ámbito de actividad estratégica. Es adaptada por empresas que poseen varias gamas de productos o varias redes de distribución.

❖ **Matricial:** cruce funciones / segmentos estratégicos, apunta a estructurar el cruce entre cada una de las misiones y el conjunto de medios comunes a los que recurren³⁵.



El organigrama matricial responde a dos lógicas, una es la de especialidades o funciones (finanzas, comercial, producción); y la otra es el ámbito o programas de actividades. Además, necesita un creciente esfuerzo en proceso de comunicación, coordinación y regulación.

Para el autor Mercado H. Salvador, los organigramas se dividen en:

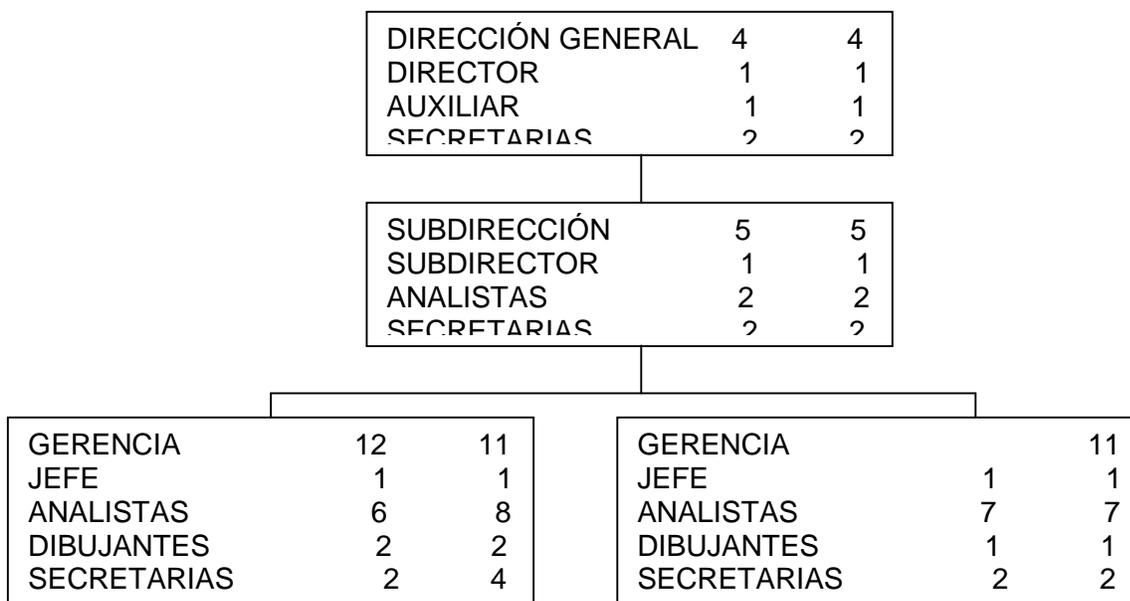
³⁵ BARTOLI, Annie. Op cit. p. 64

❖ **Estructural:** este representa las dependencias que integran un organismo en sus relaciones de jerarquía, hay que decir que existen diferentes variedades de este tipo de organigrama, tales como las que representan las relaciones de comunicación; también hay variaciones de formato en dichas variedades, tales como los organigramas verticales u horizontales.

❖ **Funcional:** este presenta como el estructural los órganos y las relaciones de jerarquía que integran a cada dependencia; además, proporciona una relación de las funciones de cada uno de dichos órganos.

❖ **De integración de puestos y plazas:** en este se representa los diferentes puestos establecidos para la ejecución de las funciones asignadas, como las plazas existentes y los nombres de las personas que las ocupan.

ORGANIGRAMA DE PUESTOS Y PLAZAS



3.3.2 Áreas Funcionales de la Empresa

❖ **Gerente General:** es el fundador y dueño de la empresa, se encarga de todo lo que tiene que ver con la empresa, como los aspectos funcionales y estructurales de la misma, revisa contratos, pagos, control, finanzas.

❖ **Gerente de Contabilidad:** se tiene un contador público que lleva los recursos financieros de la empresa, así como planifica, obtiene y custodia dichos recursos; y se encarga de pagar los impuestos a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público; y posteriormente mide los resultados logrados.

❖ **Gerente de Relaciones Públicas:** se encarga de transmitir los objetivos de la empresa y del grupo de personas (proveedores, clientes) tanto interno o externo. Utiliza recursos estratégicos de comunicación para conseguir, mantener y recuperar una sólida y positiva imagen de la empresa.

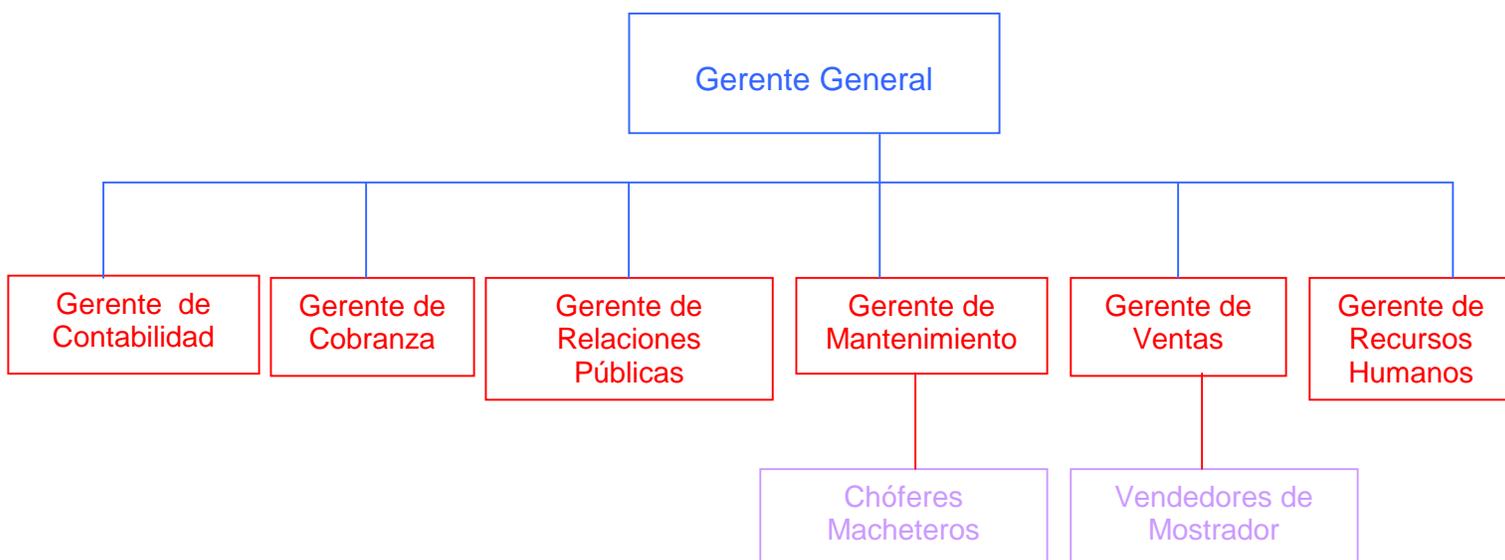
❖ **Gerente de Cobranza:** se encarga de ir a cobrar personalmente a los clientes, planifica la forma de como va ser los cobros de los productos a los clientes y las rutas que debe realizar para los mismos.

❖ **Gerente de Ventas:** ubica al cliente, selecciona los canales apropiados de comercialización, y se encarga de obtener mejores productos tanto en calidad y precio. Además, de él dependen los vendedores de mostrador, las personas que están encargadas de la Tlapalería.

❖ **Gerente de Mantenimiento:** se hace responsable de las unidades de trabajo (maquinaria, transporte); de las condiciones en que se encuentra (descomposturas, mantenimiento, costos, calidad). Se encarga de los chóferes y macheteros.

❖ **Gerente de Recursos Humanos:** se encarga de reclutar al personal y lo capacita, liquida y paga sueldos.

Organigrama de la empresa *Cementos y Ferretería Cuauhtémoc S.A. de C.V*



3.3.3 Personal

La empresa *Cementos y Ferretería Cuauhtémoc S.A. de C.V.* está integrada por 6 gerentes, y empleados: una planta de 16 trabajadores entre los cuales, 7 son chóferes, 5 son macheteros y 4 son vendedores de mostrador.

3.3.4 Proveedores

La empresa *Cementos y Ferretería Cuauhtémoc* tiene proveedores que surten a la empresa, entre los que destacan los siguientes:



→ **Empresa Cruz Azul:** que surte los Cementos para la construcción de casas y edificios.



→ **Truper:** es una empresa líder en México en la fabricación, distribución y comercialización de herramientas y productos para la industria ferretera.

Una empresa mexicana que sus productos compiten con éxito, en más de 30 mercados internacionales de los Estados Unidos, Europa, Asia y Latinoamérica. Es el resultado de más de 40 años de trabajo serio y consistente para ofrecer buenas herramientas a los usuarios de todo el mundo.



→ **Hylsa:** es la empresa productora de aceros planos y largos líder del mercado latinoamericano. Cuenta con unidades productivas ubicadas en

Argentina, México y Venezuela, con procesos altamente integrados para la fabricación de acero y productos derivados de valor agregado. Para proyectarse hacia los mercados internacionales, con una amplia red de centros de distribución en todo el continente

americano y filiales comerciales localizadas en los principales centros de consumo del mundo.



→ **De Acero:** este grupo es una exitosa y dinámica empresa mexicana, que ha logrado transformarse y crecer con firmeza para responder eficientemente a las exigencias del mercado nacional, y a los altos niveles de competencia de la demanda internacional de más de 20 países de América y Europa. La calidad de *De Acero* ya es una tradición en el mercado, por ello, ha invertido en personal más capacitado, mejores productos y procesos de producción más integrados que le permitan atender exitosamente a los sectores Agropecuario, de la Industria, de la Construcción y Doméstico. Los productos que vende este proveedor son: anillos de concreto, alambre, alambrón.



→ **Fester:** es una marca de productos químicos para la construcción que cuenta con más de 50 años de presencia en el mercado mexicano, desde sus inicios es un líder en la línea de impermeabilizantes, actualmente la línea de productos para concreto con productos como *FestergROUT* y *Festerbond* se ubican en las marcas con mayor demanda en el mercado de la construcción. *Fester* se mantiene en el mercado con gran fuerza debido a su excelente calidad de materias primas, a los procesos de producción y a su Red de Distribuidores que se dedican a abastecer la demanda de producto en cualquier punto de la República. Dentro de las características más importantes de la Red de Distribuidores es que

no sólo se dedican a distribuir sino además ofrecen la aplicación, garantía por escrito y asesoran directo en obra.



→ **Rotoplas:** es líder de la industria de los sistemas agua.

Rotoplas cada día hay una mejora continúa de sus productos de línea como son: tinacos, cisternas, fosas sépticas y filtros para el agua; así como en el desarrollo de nuevos productos, en beneficio de nuestros clientes.



→ **Yale:** es una empresa de fabricación y suministro de cerraduras y productos asociados, dedicados a satisfacer las necesidades de

seguridad y comodidad de los usuarios.



→ **Eureka:** es una compañía que surte láminas y tinacos de asbesto.



→ **Maxical S.A. de C.V:** es una compañía la cual realiza todo el proceso de la industrialización de la Cal.

3.3.5 Clientes

Los clientes de la empresa *Cementos y Ferretería Cuauhtémoc S.A. de C.V.* son otras casa de materiales, es decir, con la diferencia que no tienen la distribución del *Cemento Cruz Azul*; por eso le tienen que comprar a dicha empresa.

A continuación se presentan algunos de los clientes más importantes para la empresa:

Empresa	Dueño	Dirección
Casa Gil	Roberto Gil	Av. Benito Juárez # 62 Col. Estado de México Cd. Neza
Materiales El Refugio	Elvia Camacho soto	Av. Vicente Villada # 280 Col. Vicente Villada Cd. Neza
Materiales Xochiaca	Teresa Ortega Hernández	Av. Bordo de Xochiaca # 36 Col. El Sol Cd. Neza
Grupo Dripej S.A. de C.V.	Gonzalo Fuentes Álvarez	Privada Medina # 47 Col. Agrícola Pantitlán
Materiales Dos Colonias S.A de C.V.		Boulevard de las Américas # 107 Col. Bosques de Aragón Cd. Neza
Materiales La Michoacana	Ma. Isabel Alano Santos	Av. Ing. Jorge Luke Loyola # 85 Col. Agua Azul Cd. Neza
Casa Nuñez	Alicia Reyes Nuñez	Calle Amanecer Ranchero # 286 Col. Benito Juárez Cd. Neza
Ferretería y Perfiles Aragón S de R.L.		Av. Bordo de Xochiaca # 102 Col. El Sol. Cd. Neza
Materiales Valle	Juan Juárez Díaz	Av. Adolfo López Mateos Mz 494 Lt. 14 Col. San Isidro Valle de Chalco Solidaridad
Casa Sánchez	Ernesto Sánchez Senon	Av. Bordo de Xochiaca Col. El Sol Cd. Neza
Maquinados y Tuberías de Inoxidable S.A. de C.V.		Andador 710-A # 3 Col. San Juan de Aragón Del. GAM

Hay clientes que compran en forma de menudeo, ellos han compran desde hace muchos años en esta casa de materiales:

Cliente	Dirección
Ma. Leticia Isguerra Resendiz	Av. Floresta Mz. 14 Lt 23 Col. Los Reyes la Paz Estado de México
Maria Elvira Medrano Sil	Av. Pantitlán # 96 Col. Las Palma Cd. Neza
Jesús Nicolás León Arredondo	Calle 17 # 58 Col. Maravillas Cd. Neza
Jorge Najera Rojas	Calle 12 # 58 Col. Maravillas Cd. Neza

3.4 Imagen Corporativa de la Empresa

3.4.1 Visión

La visión de la empresa *Cementos y Ferretería Cuauhtémoc S.A. de C.V.* es:

“Ser reconocida como empresa en materiales para la construcción y artículos de tlapalería, basándose en su identidad y cultura”.

3.4.2 Misión

La misión de la empresa *Cementos y Ferretería Cuauhtémoc S.A. de C.V.* es la siguiente:

“Somos una empresa a la vanguardia en el desarrollo de la industria de la construcción, para satisfacer las necesidades de nuestros empleados, clientes y proveedores, mediante la búsqueda permanente de la calidad en todos nuestros productos y servicios de construcción”.

Al hacer el análisis de esta frase se puede decir que se cumplen los objetivos del bienestar humano, económico y social de los integrantes de la empresa, todo esto en un ambiente de respeto y reciprocidad, la cual esta respaldada por la calidad humana.

3.4.3 Valores de la Empresa

Los valores de la empresa son aquellos comportamientos que todos los miembros de la empresa (dueño, empleados, clientes y proveedores) los cuales permiten ofrecer soluciones que resulten en mejoras reales para la empresa son:

♠ **Lealtad:** defender en lo que se cree y en quienes creemos.

♠ **Compromiso:** ser personas quedan el 100% por la empresa y por su trabajo.

♣ **Honestidad:** reconocer lo que está bien y lo apropiado, hablar de lo que pensamos y decimos.

♣ **Confianza:** sentir la empresa, en uno mismo y sobre todo en las personas que trabajan para nosotros.

♣ **Integridad:** hacer, sentir y pensar lo mismo.

♣ **Espíritu de Equipo:** tener disposición en nuestro equipo de trabajo.

3.4.4 Identidad Visual de la Empresa

La identidad corporativa es la personalidad de la organización, es decir, la historia, la ética y la filosofía de trabajo de la organización. Además esta conformada por los comportamientos cotidianos y las normas establecidas por el dueño.

A continuación se hace el análisis de la imagen e identidad corporativa de la empresa *Cementos y Ferretería Cuauhtémoc*: Tener una identidad corporativa común es llegar a tener las mismas creencias, propósitos, deseos; que esta conformada por un sistema de signos visuales que le permiten ser una empresa distinguida, reconocida y recordada por sus miembros, clientes y proveedores.

El mejor constructor de identidades sociales es el discurso compartido: hablar de las mismas cosas y utilizar los mismo términos. Por ello es importante aprovechar esta

oportunidad para ponernos de acuerdo en el significado de las palabras que expresan nuestra realidad.

Para que haya identidad común entre todos los habitantes de una comunidad, se necesita generar elementos que procuren apreciar los mismos valores, creer en los mismos principios y perseguir la consecución de un propósito común.

Este sistema esta compuesto por 3 tipos de elementos visuales:

1. Logotipo: el cual es el nombre de la empresa, la expresión tipográfica de un nombre.

2. Símbolo: es la figura con la que se representa a la empresa

3. Imagotipos: consiste en los colores que se eligen para representar a la empresa.

a) El elemento logotipo: es el nombre *Cementos y Ferretería Cuauhtémoc*, se le puso este nombre ya que en el lugar que se encuentra ubicado es la avenida *Cuauhtémoc* en ciudad Nezahualcoyotl, además de que este personaje es el último emperador azteca que defendió México contra Hernán Cortés.

Por eso, es un elemento que representa con orgullo el origen mexicano de la empresa y su enfoque en el desarrollo de la industria de la construcción.

Cementos y Ferretería Cuauhtémoc, S.A. de C.V.

DISTRIBUIDOR DE MATERIALES

b) El elemento símbolo: la figura con la que se representa a la empresa es la de él emperador azteca *Cuauhtémoc* y la imagen del *cemento Cruz Azul*.



c) El elemento imagotipo: se seleccionan los colores que utiliza la empresa:



Tonos de azules (rey y marino): que denotan confiabilidad y responsabilidad de la empresa.

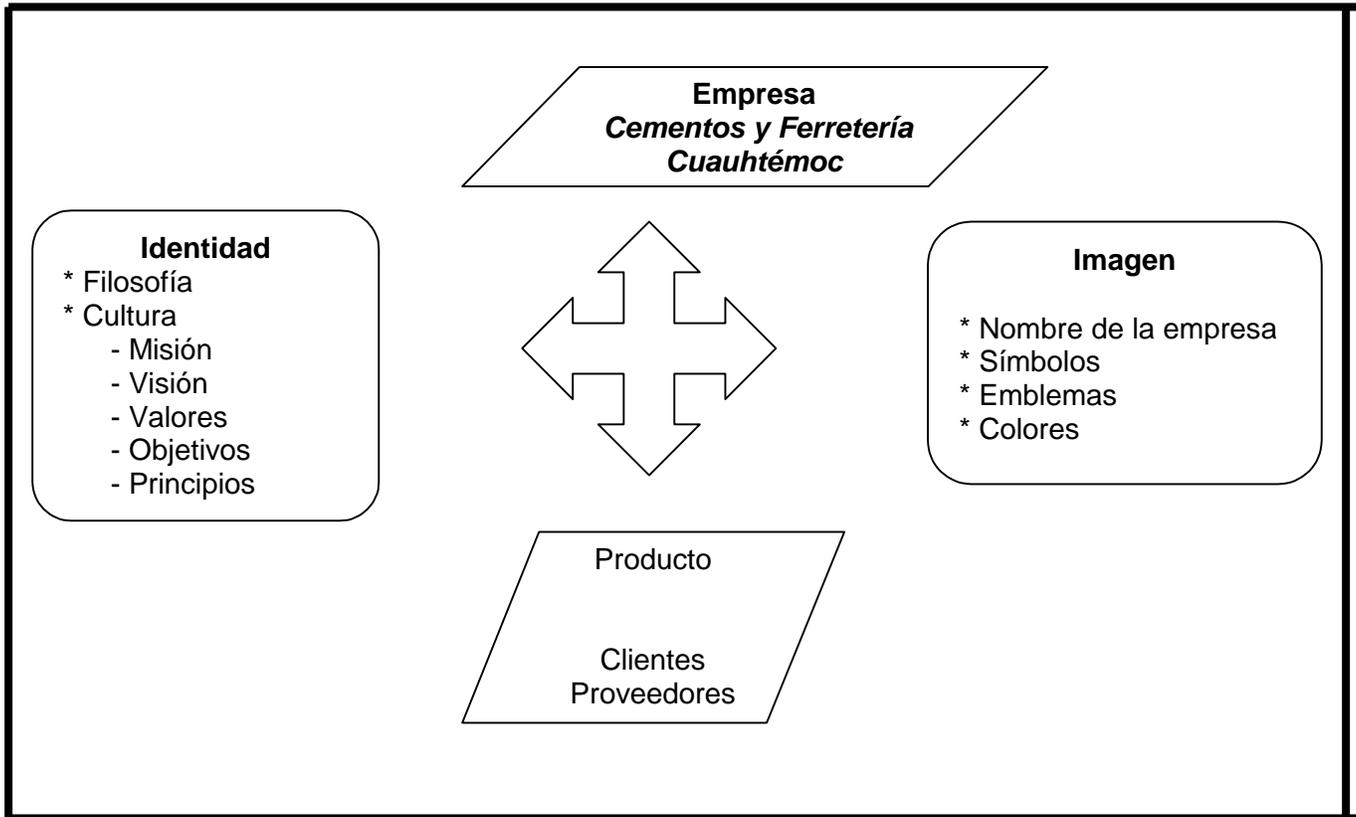


Tonos rojos: para marcar la imagen del *Cemento Cruz Azul*.



Finalmente, todas estas características de identidad e imagen corporativa promueven, y fomentan la unidad, para cumplir con la misión y visión que requiere la empresa con los distintos públicos que la componen (clientes y proveedores).

Imagen Corporativa de la Empresa *Cementos y Ferretería Cuauhtémoc S.A. de C.V.*



Huerta Ortiz Haydee. Octubre 2005.

En este capítulo se habló de la empresa *Cementos y Ferretería Cuauhtémoc S.A. de C.V.* es decir, de los Antecedentes de la organización (historia, ubicación, infraestructura, organización, organigrama, productos, proveedores, clientes). Así como la Visión, Misión, Valores, Identidad de la empresa.

En el capítulo IV se hablará de la Propuesta de un Plan de Medios de Comunicación Interna para la empresa de la cual se hizo el diagnóstico correspondiente.

CAPÍTULO IV. PROPUESTA DE UN PLAN DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA EMPRESA CEMENTOS Y FERRETERÍA CUAUHTÉMOC

4.1. Situación Actual de la Empresa

En la empresa *Cementos y Ferretería Cuauhtémoc S.A. de C.V.* se están dando cambios internos, por eso se decidió que como empresa familiar se tendría que trabajar para identificar los problemas internos de comunicación en dicha organización.

Por eso se tiene que recurrir a un diagnóstico de comunicación organizacional para realizar la identificación de problemas dentro de las áreas de la empresa, para posteriormente el buen funcionamiento de la misma.

Asimismo, al realizar un diagnóstico de comunicación interna de *Cementos y Ferretería Cuauhtémoc*, se debe empezar por analizar como esta dicha empresa y su entorno, para después utilizar técnicas de recolección de datos (cuestionarios, entrevistas), para detectar y analizar las áreas que representan mayor preocupación para la organización.

4.2 Diagnóstico de la Empresa

Un diagnóstico de comunicación determina cuáles son las principales causas que aquejan a la organización y así saber cual es la solución adecuada para el funcionamiento de la empresa.

En el diagnóstico de la empresa se puede observar que no hay un medio informativo, por lo cual hay una preocupación a nivel gerencial; los miembros de la empresa *Cementos y Ferretería Cuauhtémoc S.A. de C.V.* han llegado a un acuerdo en donde se presente un plan de medios de comunicación interna para identificar las principales necesidades de comunicación de los diferentes públicos internos (empleados) y externos (clientes y proveedores).

4.3. Metodología

La metodología utilizada para la realización del diagnóstico se basa principalmente en la observación y el cuestionario; una vez recolectada la información se realizó el análisis e interpretación de los datos obtenidos.

Para tal efecto, se aplicó un cuestionario de 10 preguntas de las cuales los encuestados estuvieron distribuidos de la manera siguiente:

- Empleados Gerenciales: 6
- Empleados Eventuales: 16
- Clientes: 14
- Proveedores: 14
- Que dan un total de 50 personas encuestadas

De acuerdo a las necesidades de la empresa, se diseñó un cuestionario con una serie de preguntas enfocadas a la imagen corporativa de la empresa, los productos y sus características principales.

A continuación se muestran las preguntas de dichos cuestionarios:

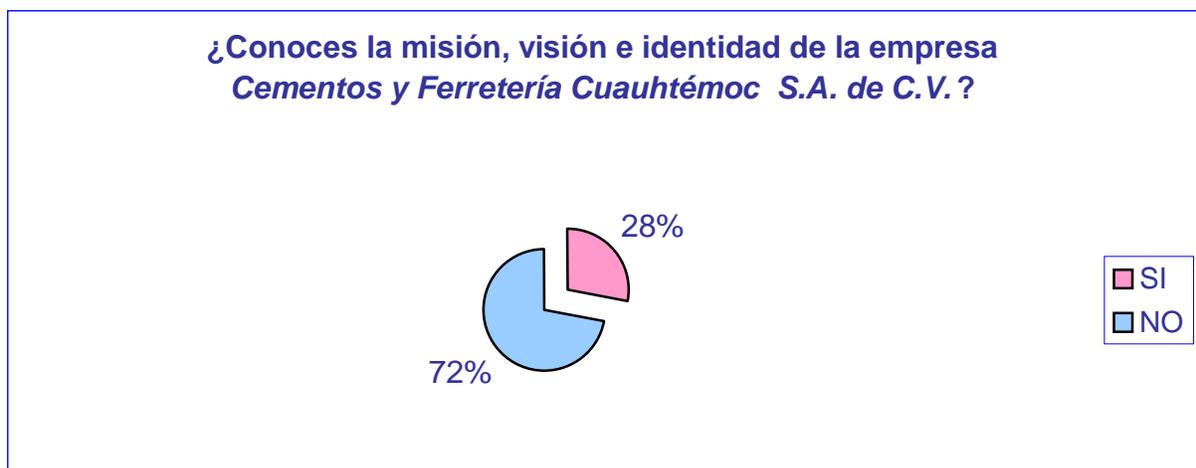
Pregunta No. 1	¿Conoces la misión, visión e identidad de la empresa <i>Cementos y Ferretería Cuauhtémoc</i> ? SI_____ NO_____
Pregunta No. 2	¿Te sientes orgulloso de pertenecer a la empresa <i>Cementos y Ferretería Cuauhtémoc</i> ? COMPLETAMENTE___REGULAR___POCO___ NO___
Pregunta No. 3	¿La empresa sé preocupada por la seguridad y el bienestar de los empleados? SIEMPRE___ CASI SIEMPRE___ POCO___ NUNCA___
Pregunta No. 4	¿La empresa trata a los empleados con dignidad y respeto? SIEMPRE___ CASI SIEMPRE___ POCO___ NUNCA___
Pregunta No. 5	¿La empresa promueve la calidad de los productos que vende? SIEMPRE___ CASI SIEMPRE___ POCO___ NUNCA___
Pregunta No. 6	¿El dueño de la empresa tiene la disponibilidad de hablar con los empleados, clientes y proveedores? SIEMPRE___ CASI SIEMPRE___ POCO___ NUNCA___
Pregunta No. 7	¿La empresa proporciona las herramientas y medios que necesitan los empleados para que realicen bien su trabajo? SI_____ NO_____
Pregunta No. 8	¿La empresa tiene la habilidad para que los clientes compren sus productos? SI_____ NO_____
Pregunta No. 9	¿La empresa cuenta con un medio de comunicación para mantenerlos informados de los productos que se venden y de la imagen corporativa? SI_____ NO_____
Pregunta No. 10	¿Te gustaría que la empresa tuviera un plan de medios de comunicación interna (folleto, buzón de sugerencias, tableros de anuncios, revista interna, manual de bienvenida e identidad)? SI_____ NO_____

Los resultados obtenidos de los cuestionarios se muestran a continuación, según las características que se requirieron en cada pregunta:

El 72% de los encuestados dijeron no conocer la imagen corporativa (misión, visión, valores e identidad) de la empresa *Cementos y Ferretería Cuauhtémoc S.A. de C.V.*, es decir, son los empleados no gerenciales (chóferes, macheteros), algunos clientes (materialistas, ingenieros) y proveedores; dicen que la empresa no les proporciono esta información. El 28 % restante son los que pertenecen al grupo de los gerenciales (dueño, contador, gerente de relaciones públicas, gerente de ventas) , algunos clientes y proveedores que si saben de la imagen corporativa.

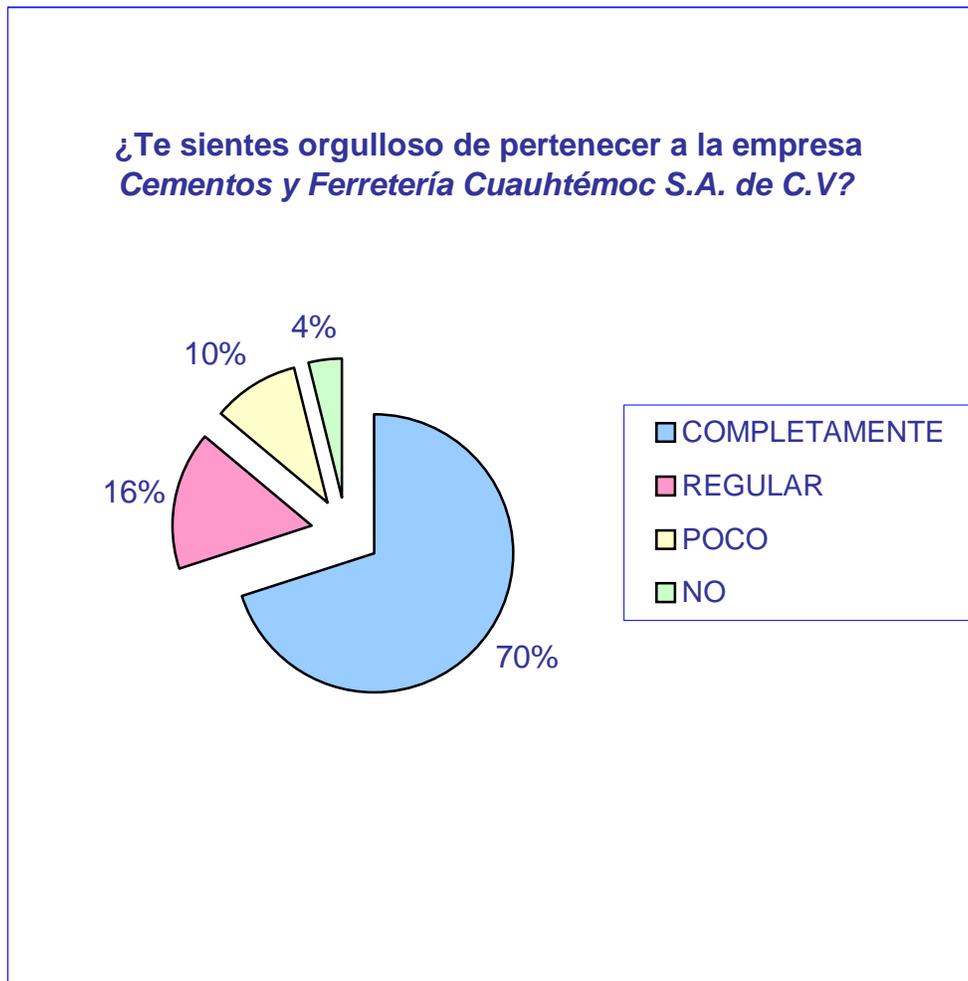
Algunas de las causas por las que no conocen la imagen de la empresa son:

- Por que no se las proporcionaron cuando entraron a trabajar
- No les interesó leer la hoja donde venia la información
- Si la leyeron, pero no se acuerdan de lo que es cada concepto



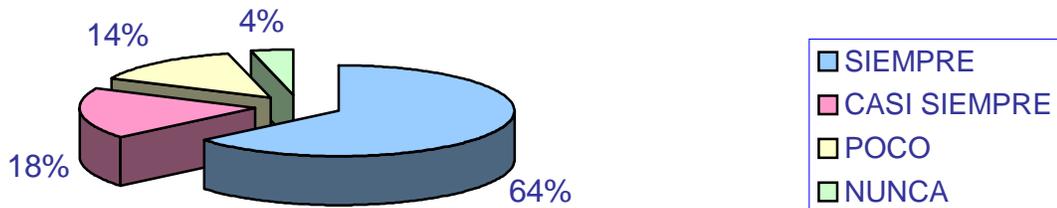
En esta pregunta se observa que el 70% de los encuestados se siente completamente orgulloso de pertenecer a esta empresa como una familia, ya que los demás se sienten orgullosos pero un poco menos; asimismo, las causas del por que no se sienten orgullosos son las siguientes:

- Necesitan motivación al realizar su trabajo cotidiano
- Necesitan tomar decisiones propias
- Necesitan información

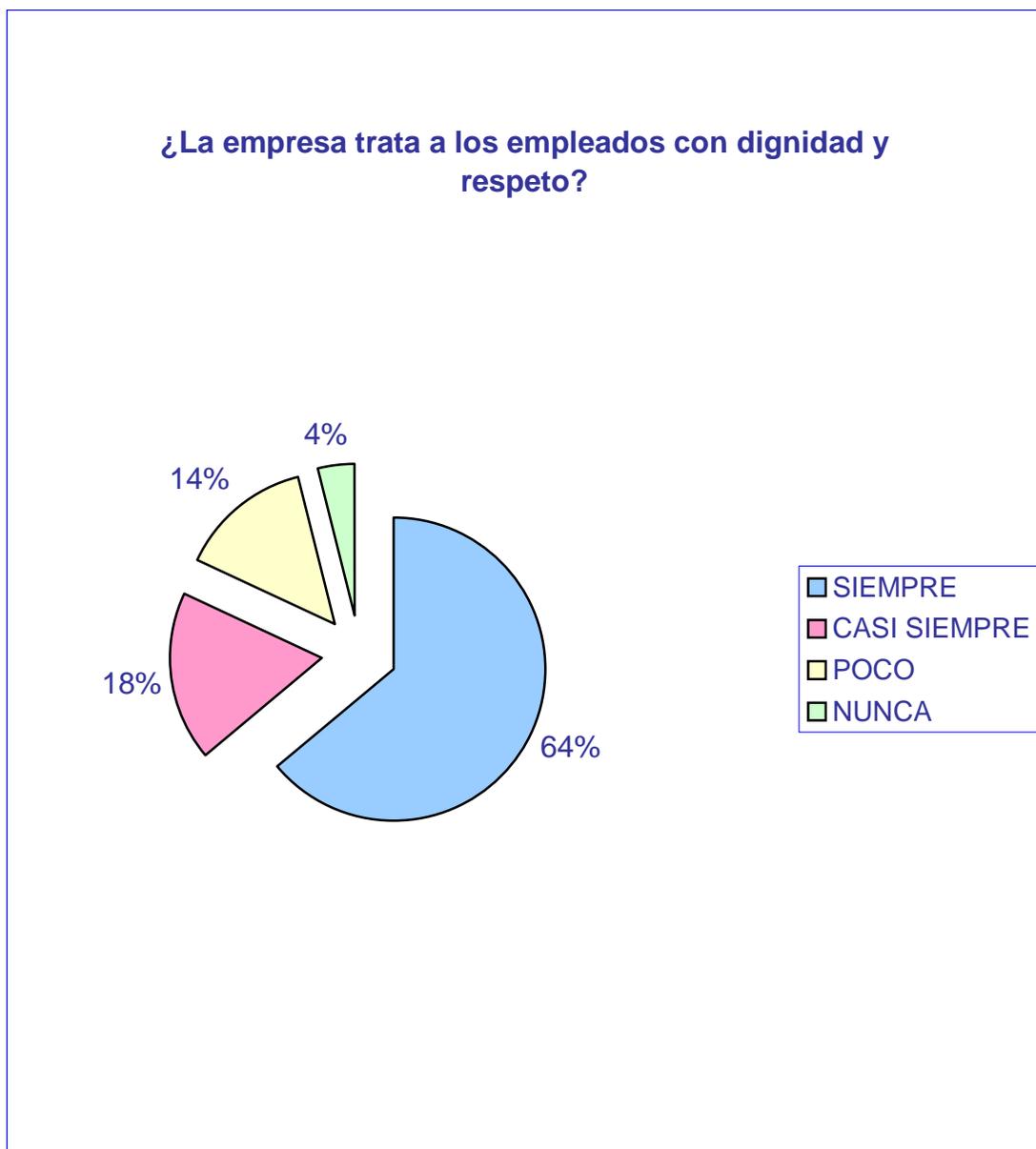


El 64% de los encuestados dice que la empresa siempre procura por la seguridad y el bienestar de los empleados, se observa que solamente el 2% dice que nunca, ya que son empleados que no tienen un rango gerencial, que se consideran en algunas ocasiones empleados eventuales (chóferes, macheteros, de mostrador).

¿La empresa se preocupa por la seguridad y el bienestar de los empleados?



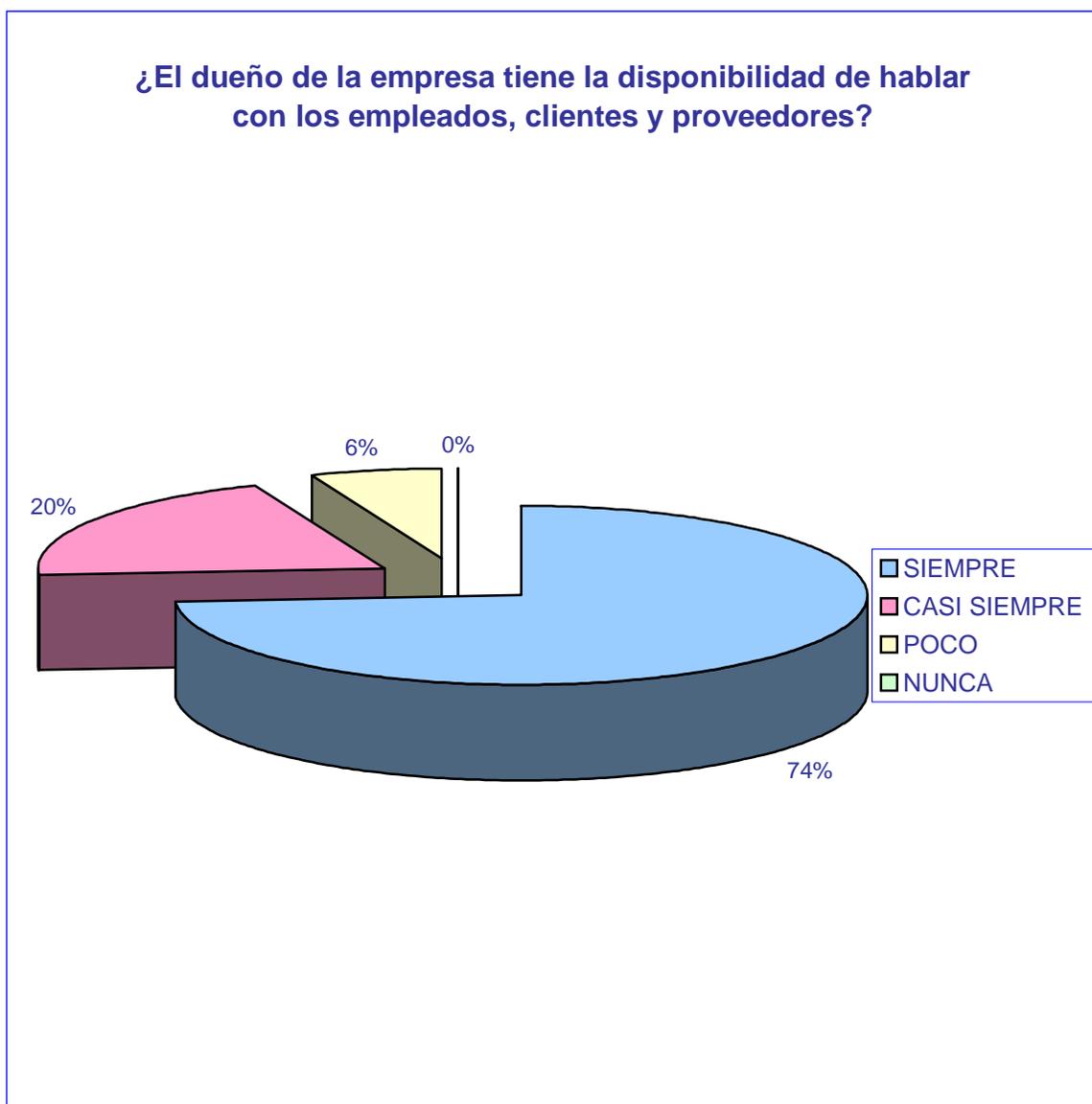
En la pregunta No. 4 se observa que el 64% de los empleados son tratados con dignidad y respeto, el 18% dice que casi siempre, el 14% se siente que sólo los tratan en ocasiones y el 4% nunca lo han tratado con respeto y dignidad.



En la pregunta No. 5 el 100% de los encuestados dice que la empresa *Cementos y Ferretería Cuauhtémoc S.A. de C.V.* promueve totalmente los productos que en ella se vende, ya que es una empresa la cual es distribuidora de materiales para la construcción y sería ilógico que no los promoviera.



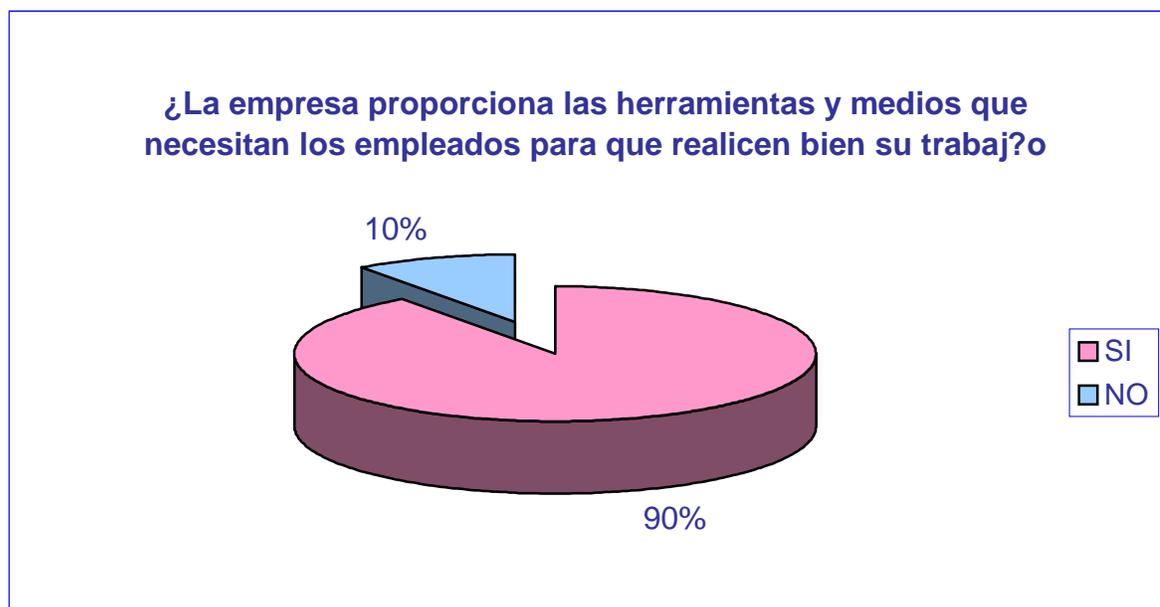
En la pregunta No. 6, el 74% de los encuestados dice que siempre tiene la disponibilidad para hablar con los empleados, clientes y proveedores, y el 20% dice que casi siempre; el 6% dice poco tiene la disponibilidad de hablar con ellos.



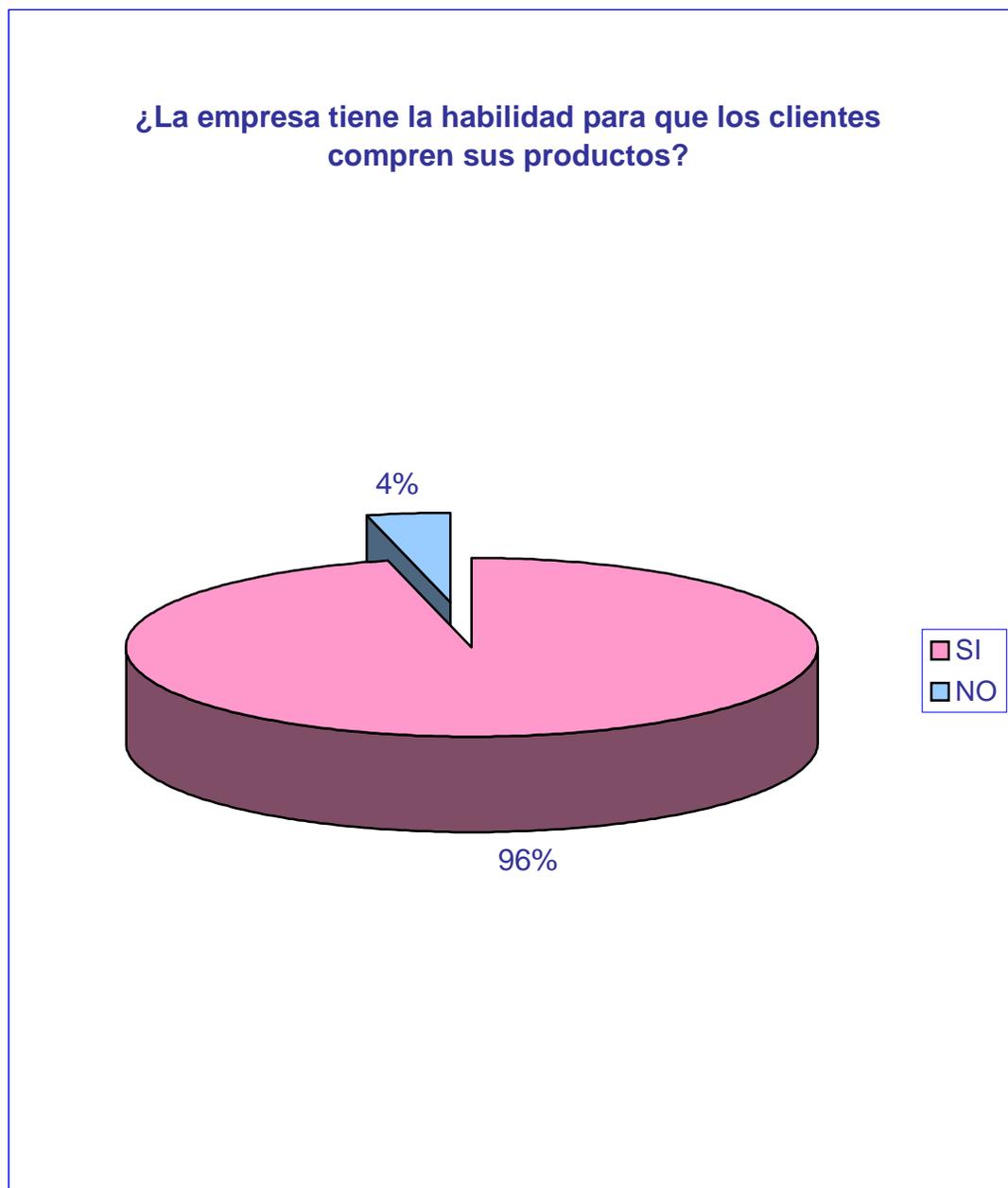
En la pregunta No. 7, el 90% de los encuestados dicen que si se proporcionan las herramientas y medios necesarios para que los empleados realicen bien su trabajo, sin ningún contratiempo.

En cuanto, a las herramientas que se proporcionan son las siguientes:

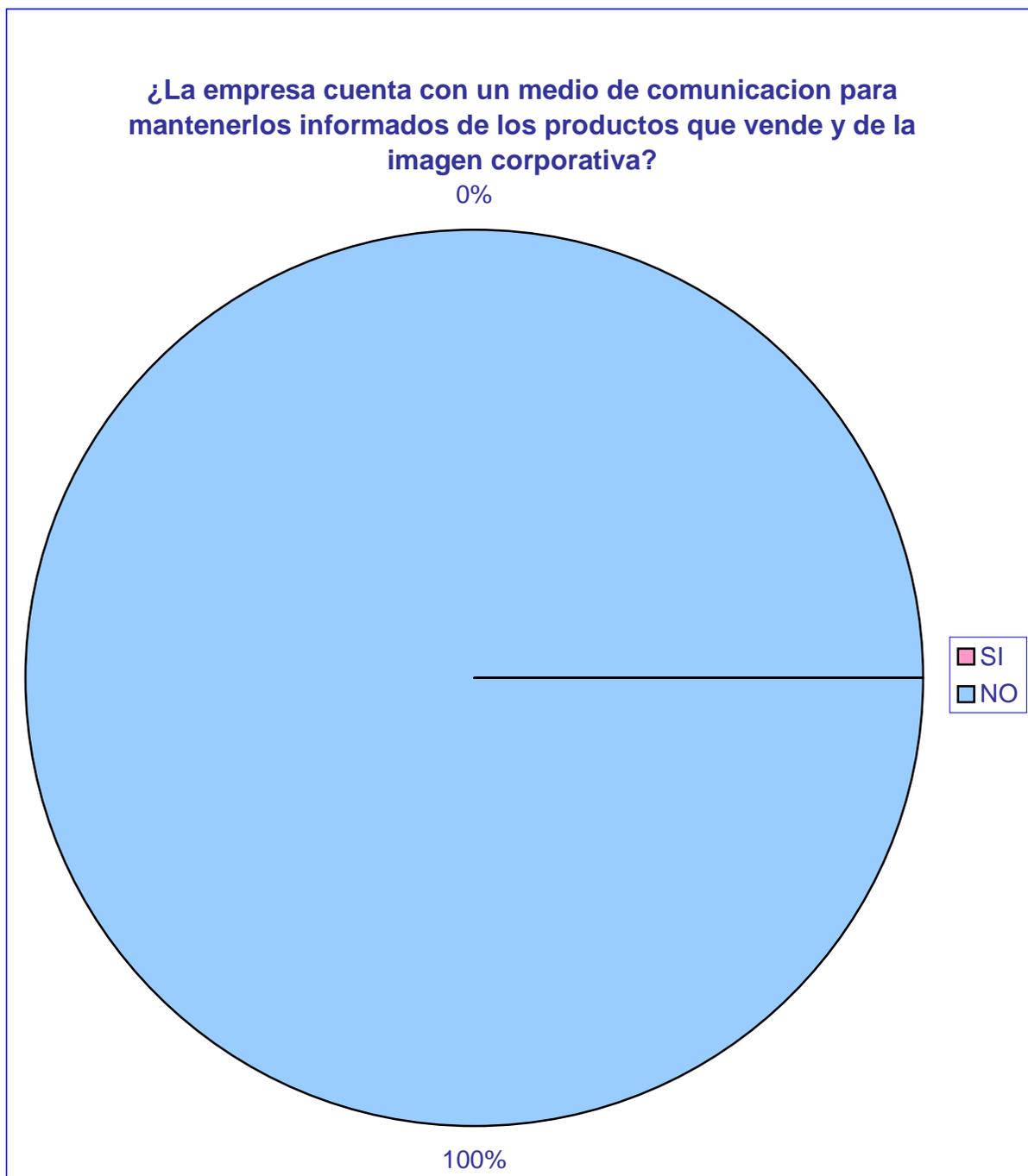
- Guantes
- Palas
- Carretillas
- Anteojos
- Cubre bocas
- Cascos
- Botas



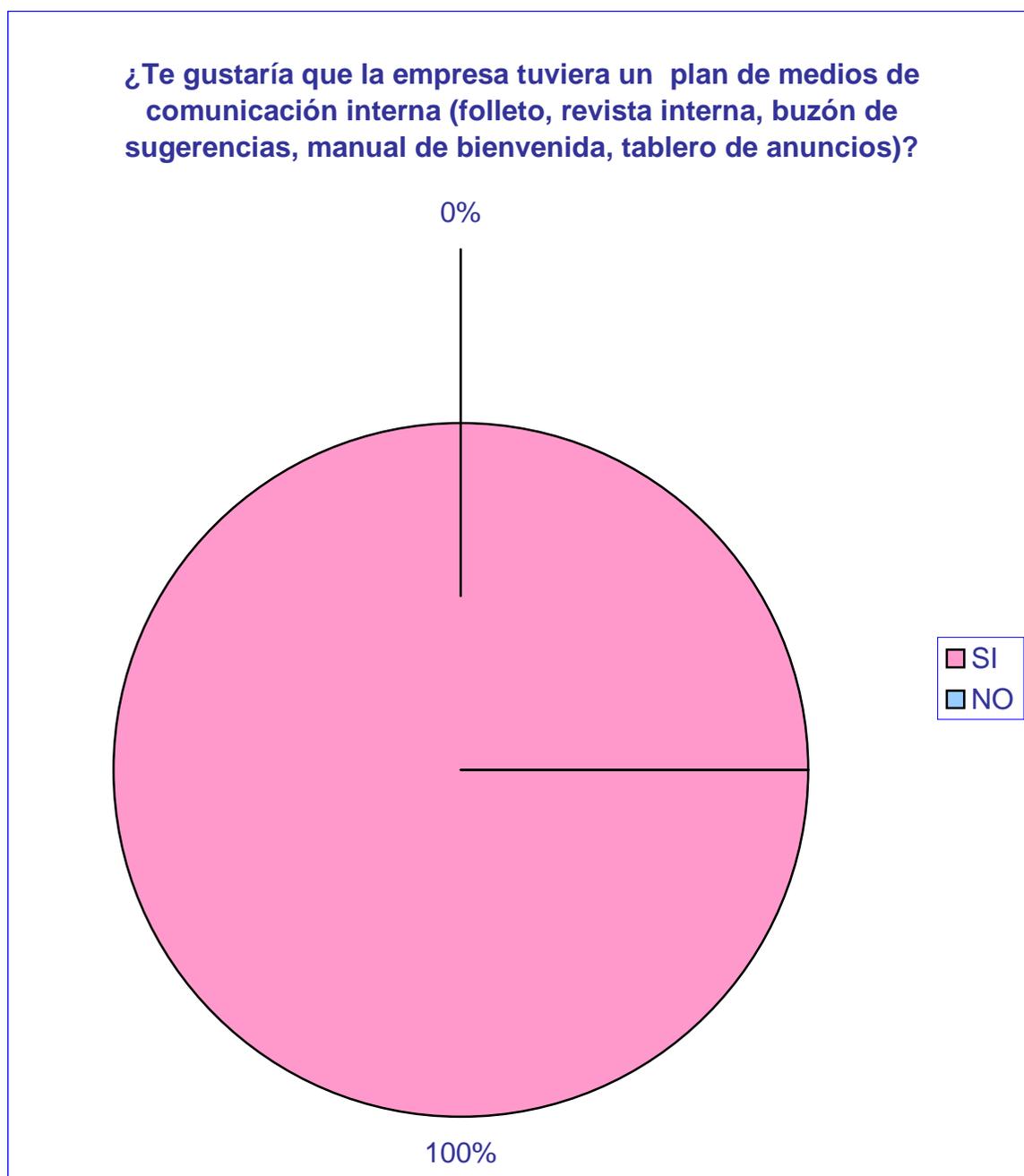
En la pregunta No. 8, el 96% de los encuestados dicen que la empresa tiene la habilidad para que los clientes compren sus productos; es decir, dan facilidades de compra, créditos y sobretodo la confianza de la calidad de los productos.



En la pregunta No. 9, el 100% de los encuestados dicen que la *empresa Cementos y Ferretería Cuauhtémoc* no tienen un órgano informativo con el cual tenga informados a sus públicos internos y externos.



En la pregunta No. 10, en definitiva los encuestados dicen que desean tener un medio de comunicación, en el cual ellos puedan estar informados de la empresa, su entorno laboral y de todos los aspectos que tienen que ver con la empresa.



A partir de esto, el diagnóstico de la empresa y de los resultados del cuestionario realizado en una primera instancia se logró la elaboración del plan de medios de comunicación interna en donde se identificaron los logros y las posibles soluciones que requieren los públicos, es decir, los empleados, clientes y proveedores.

4.4. Análisis FODA

Este análisis permite conocer la situación actual de nuestra organización con la cual se está trabajando, además permite tomar decisiones en cuanto a las posibles soluciones. FODA significa (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) son importantes para analizar el contexto interno y externo de la organización.

Las Fortalezas son las ventajas, capacidades, superioridad, habilidades con los que cuenta la organización, es decir, lo que beneficie a la misma. Las oportunidades son aspectos de posibilidades, factibilidad, expectativas que le permiten a la organización tener ventajas ante su competencia.

Las Debilidades son aspectos de carencia, vulnerabilidad, insuficiencia con la misma organización y con la competencia. Las Amenazas son riesgos, peligros, urgencias de resolver el entorno de la organización.

4.4.1. Fortalezas

Las fortalezas de *Cementos y Ferretería Cuauhtémoc* son los tipos de productos que vende y distribuye, son las mejores marcas del mercado de la construcción; el prestigio como casa de materiales para la construcción y lo más importante la trayectoria desde sus inicios hasta la actualidad, así como su expansión por diferentes zonas de la Ciudad Nezahualcoyolt.

Tiene la capacidad de negociar con los clientes y proveedores para distribución de los productos que esta maneja y vende.

4.4.2. Oportunidades

Cementos y Ferretería Cuauhtémoc tiene muchas oportunidades como seguir creciendo como empresa y convertirse en una competencia para otras casas de materiales que venden otras marcas de cemento. Los gerentes (dueños) están interesados en resolver los problemas que existen entre el personal y los gerentes.

Con la creación del Plan de Medios de Comunicación Interna todos los miembros de la empresa pueden estar mejor informados y conocer mas de la misma, con la posibilidad de que los empleados van estar mucho mejor en su situación laboral así como los problemas que existen entre ellos mismos.

4.4.3 Debilidades

Hay diferentes aspectos que la empresa *Cementos y Ferretería Cuauhtémoc* carece en primer lugar los empleados por falta de recursos para ellos dejan las plazas de chóferes y macheteros por falta de capacitación al personal, ya que deberían tener cursos de inducción y capacitación.

Asimismo, faltan medios de comunicación interna para que los gerentes y empleados estén mejor informados de su lugar de trabajo así como de su alrededor para ser mejores personas. Por eso es necesario tener un plan de medios de comunicación interna para fomentar el hábito de estar informado.

4.4.4 Amenazas

Las amenazas de *Cementos y Ferretería Cuauhtémoc S.A. de C.V.* son la competencia que ha adquirido con otras empresas que venden cemento de otra marca como son: *cemento Apasco y Tolteca*, lo cual ha provocado pérdida monetaria y de clientela; ya que estos tipos de cemento son más baratos y la gente busca que el material sea económico y de menor calidad.

La competencia son las siguientes empresas de materiales para construcción:

Empresa	Productos	Precios
<i>Cuauhtémoc</i>	Tonelada Cemento Cruz Azul Carro Grande de Arena	\$ 1,720 \$ 760

	Carro Chico de Arena Carro Grande de Grava Carro Chico de Grava Tonelada de Varilla Millar de Tabique Ligero Millar de Tabique Pasado	\$ 320 \$ 800 \$ 360 \$ 11,000 \$ 1,100 \$ 1,020
<i>Santa Anita</i>	Tonelada Cemento Apasco Carro Grande de Arena Carro Chico de Arena Carro Grande de Grava Carro Chico de Grava Tonelada de Varilla Millar de Tabique Ligero Millar de Tabique Pasado	\$ 1,650 \$ 650 \$ 360 \$ 950 \$ 480 \$ 11,200 \$ 930 \$ 860
<i>Santa Fe</i>	Tonelada Cemento Apasco Carro Grande de Arena Carro Chico de Arena Carro Grande de Grava Carro Chico de Grava Tonelada de Varilla Millar de Tabique Ligero Millar de Tabique Pasado	\$ 1,650 \$ 650 \$ 360 \$ 950 \$ 480 \$ 11,200 \$ 930 \$ 860
<i>La Fuente</i>	Tonelada Cemento Tolteca Carro Grande de Arena Carro Chico de Arena Carro Grande de Grava Carro Chico de Grava Tonelada de Varilla Millar de Tabique Ligero Millar de Tabique Pasado	\$ 1,600 \$ 550 \$ 370 \$ 820 \$ 400 \$ 11,100 \$ 950 \$ 880
<i>Libertad</i>	Tonelada Cemento Tolteca Carro Grande de Arena Carro Chico de Arena Carro Grande de Grava Carro Chico de Grava Tonelada de Varilla Millar de Tabique Ligero Millar de Tabique Pasado	\$ 1,600 \$ 550 \$ 370 \$ 820 \$ 400 \$ 11,100 \$ 950 \$ 880

Además, hay una falta de comunicación en ciertos sectores de la empresa, es decir, hay problemas de comunicación entre gerentes y empleados, y empleados con empleados, eso quiere decir que su comunicación es inadecuada y hay una mala organización en los procesos de comunicación.

4.5 Propuesta del Plan de Medios de Comunicación Interna

Como parte de la propuesta y de las necesidades que tiene la empresa *Cementos y Ferretería Cuauhtémoc S.A. de C.V.* se tiene contemplado la creación de un plan de medios de comunicación interna tanto para los empleados internos como para los clientes y proveedores externos. La propuesta debe ser clara, específica y viable para satisfacer las necesidades de la organización y del personal, para ayudar al desarrollo y crecimiento de la misma. Estos medios de comunicación interna van a ser:

❖ **Objetivo:** Dar a conocer a los clientes los servicios de la organización.

ESTRATEGIAS		TÁCTICAS				
PÚBLICO OBJETIVO	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	MEDIOS		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL		CARACTERÍSTICAS DEL MENSAJE
		GENÉRICO	ESPECÍFICO	VEHÍCULO	FORMATO	
Público externo: (clientes)	Publicidad	Impreso	Folleto	Distribución directa en la empresa matriz y sucursales	Formato: tamaño Carta, Alto 21.5 cm y Ancho 27.5 cm Papel: Couché 135 de grs. Taje: 500	Contenido: ▲ Se expondrán en una primera instancia la misión, visión de la empresa ▲ Reconocer que los clientes y proveedores son personas importantes de la empresa, que con su ayuda han hecho una empresa de éxito. ▲ Información de los productos que se venden, haciendo una breve descripción de cada uno de ellos, además de una imagen para ilustrar el producto

A través de estos puntos así quedara la imagen del folleto que a continuación se presenta:

Varilla Hylsa

Se usa como refuerzo de concreto. Su superficie está provista de rebordes (corrugaciones) que inhiben el movimiento relativo longitudinal entre la varilla y el concreto que la rodea.

Son productos de sección transversal regular y maciza. Su sección puede ser circular, cuadrada, rectangular, triangular, hexagonal, y su superficie lisa o con resaltes. Pueden presentarse en forma de rollo en espiras superpuestas o rectos.

Información:

<http://www.ternium.com.mx>

Precio:

Tonelada: \$ 11,000

Pieza 3/8: \$75

Pieza 1/2: \$135

Pieza 5/8: \$235

Pieza 3/4: \$340

Pieza 1 pulgada: \$592



Informes

Gerente General

Sr. Lorenzo Ortiz Hernández

Av. Cuauhtémoc # 58

Col. Estado de México

C.P. 57210

Cd. Nezahualcoyotl

Tels: 57356564

57363893, 57364386

Fax: 57358883



**CEMENTOS Y FERRETERÍA
CUAUHTEMOC, S.A. DE C.V.**
DISTRIBUIDOR DE MATERIALES



Misión: "Somos una empresa a la vanguardia en el desarrollo de la industria de la construcción, para satisfacer las necesidades de nuestros empleados, clientes y proveedores, mediante la búsqueda permanente de la calidad en todos nuestros productos y servicios".



Visión: "Ser reconocida como empresa en materiales para la construcción y artículos de tlapalería, basándose en su identidad y cultura".

Cemento Cruz Azul

El Cemento Cruz Azul Tipo II Modificado CPO 30 R pasa por un estricto control de calidad y puede ser empleado en todo tipo de obras, desde la autoconstrucción hasta aquellas donde se requiere de ingeniería y arquitectura. Se utiliza ampliamente en la industria de los prefabricados y premezclados. Es ampliamente usado para la construcción de: losas, trabes, castillos, zapatas, firmes, pisos y en la elaboración de prefabricados como vigueta, bovedilla, vigas pretensadas, tubos de albañal y blocks. Así como en la construcción de puentes, aeropuertos, edificios y conjuntos habitacionales, entre otros.

Información:

<http://www.cruzazul.com.mx>

Precio:

Bulto: \$ 87

Tonelada: \$ 1,720



Clavos DE ACERO

Clavo común con una gran variedad de usos, albañilería, carpintería, uso doméstico, etc.

Hay de diferentes medidas las cuales son en pulgadas:

1 pulgada

1/2* 1 pulgada

2 pulgadas, así hasta

8 pulgadas

Caja de 25 kilos

Información:

<http://www.deacero.com.mx>

Precio:

Kilo: \$ 17

Caja: \$ 350

La Arena hay de dos tipos: la parda y la rosa; las dos se utilizan para la construcción de casas, edificios, oficinas, carreteras, banquetas; la diferencia entre una y otra es que la primera es más pesada y tierrosa, la segunda no tan pesada y es más económica.

Precio

Bote: \$5

Carro Chico de Arena Parda: \$ 320

1/2 Carro Chico de Arena Parda: \$ 170

Carro Grande de Arena Parda: \$ 760

1/2 Carro Grande de Arena Parda: \$ 410

Carro Chico Arena Rosa: \$ 270

1/2 Carro Chico de Arena Rosa: \$ 140

Carro Grande Arena Rosa: \$ 680

1/2 Carro Grande Arena Rosa: \$ 360



Arena Parda y Rosa

❖ **Objetivo:** Recabar y atender las sugerencias y quejas que presenten los empleados, clientes y proveedores.

ESTRATEGIAS		TÁCTICAS				
PÚBLICO OBJETIVO	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	MEDIOS		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL		CARACTERÍSTICAS DEL MENSAJE
		GENÉRICO	ESPECÍFICO	VEHÍCULO	FORMATO	
Empleados Clientes Proveedores	Comunicación Organizacional	Opinión	Buzón de sugerencias	Distribución directa en la empresa matriz y sucursales	Buzón de latón o acrílico con papeletas y pluma disponibles	Contenido: ♣ Solicitar la opinión para realizar mejoras en la calidad del servicio

❖ **Objetivo:** Dar a conocer a los empleados los servicios de la organización.

ESTRATEGIAS		TÁCTICAS				
PÚBLICO OBJETIVO	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	MEDIOS		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL		CARACTERÍSTICAS DEL MENSAJE
		GENÉRICO	ESPECÍFICO	VEHÍCULO	FORMATO	
Personal de la organización	Comunicación Organizacional	Folleto	Manual Inducción	Distribución directa en la empresa matriz y sucursales	Tamaño: Ancho 14 x Largo 21 cm Papel: Couché de 135 grs Paginas: 40 Tiraje: 100	Contenido: ♣ Bienvenida a la organización ♣ Historia de la empresa, información de los miembros, ♣ Estructura administrativa, objetivos ♣ Identidad de la organización: misión, visión, valores

❖ **Objetivo:** Contribuir a mejorar la integración del personal, clientes y proveedores.

ESTRATEGIAS		TÁCTICAS				CARACTERÍSTICAS DEL MENSAJE
PÚBLICO OBJETIVO	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	MEDIOS		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL		
		GENÉRICO	ESPECÍFICO	VEHÍCULO	FORMATO	
<p>Público interno: (gerentes y empleados)</p> <p>Público externo: (clientes y proveedores)</p>	Comunicación Organizacional	Publicación periódica	Revista Interna	Distribución directa en la empresa matriz y sucursales	Publicación: mensual Tamaño: 21.5 x 28 cm Papel: Couché de 135 grs Paginas: 15 a 20 Tiraje: 500	Contenido: ♣ Directorio ♣ Noticias relevantes del cemento y productos para la construcción y de tlapalería ♣ Gente ♣ Plazas ♣ De todo un poco ♣ Entrevista con ♣ Espacio del lector

❖ **Objetivo:** Contribuir a mejorar la participación del personal.

ESTRATEGIAS		TÁCTICAS				CARACTERÍSTICAS DEL MENSAJE
PÚBLICO OBJETIVO	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	MEDIOS		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL		
		GENÉRICO	ESPECÍFICO	VEHÍCULO	FORMATO	
Personal de la organización	Comunicación Organizacional	Pizarrón	Tablero de Anuncios	Distribución en la empresa matriz y sucursales	Publicación: semanal Tamaño: Ancho 95 x Largo 80 cm	Contenido: ♣ Poner eventos internos ♣ Informes, festejos ♣ Anuncios clasificados ♣ Eventos, cursos y seminarios

❖ **Objetivo:** Contribuir a mejorar la participación del personal.

ESTRATEGIAS		TÁCTICAS				CARACTERÍSTICAS DEL MENSAJE
PÚBLICO OBJETIVO	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	MEDIOS		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL		
		GENÉRICO	ESPECÍFICO	VEHÍCULO	FORMATO	
Empleados Clientes Proveedores	Promoción	Artículos promocionales	Playeras Gorras Agendas Plumas Gomas Calendarios Bolsas de mandado Llaveros	Distribución en la empresa matriz y sucursales	Tiraje: 500 de cada artículo promocional	Contenido: ▲ Logotipo de la empresa y dirección de la empresa

El modelo de comunicación organizacional que requiere la empresa está dirigido básicamente al desarrollo de los públicos internos y externos en un sentido de propósitos y procedimientos que promueven la cooperación, los principios y valores de la empresa.

4.6 Evaluación

Cada mes se tendrá una junta para evaluar como va la creación del plan de medios de comunicación interna, así como los temas expuestos y la calidad de la información que se expone. Asimismo, se evaluarán los efectos de impacto con los diferentes públicos, su nivel de información, el nivel de aceptación en la empresa.

A través de pequeñas entrevistas con cada uno de los miembros que pertenecen a la empresa, cuya información debe ser determinada por el equipo asignado por la gerencia general, con la colaboración de todos los miembros de la empresa.

Con todo esto se pretende que la imagen corporativa de la empresa se posicione ante los diferentes públicos internos y externos, esto traerá como consecuencia la aceptación e identificación de la empresa –por parte de los empleados e integrantes de la organización-, además del consumo y preferencia en los productos de materiales para la construcción.

Se requiere estar siempre atento de las necesidades e inquietudes de los diferentes públicos, siempre hay que fomentar una buena relación con la empresa, los jefes y demás personas que la conforman. Todo esto debe ser lo que hace la labor de la comunicación organizacional.

Una vez aprobado el Plan de Medios de Comunicación Interna por los miembros de la organización *Cementos y Ferretería Cuauhtémoc S.A. de C.V.*, se deberá a proceder a la creación e implementación del mismo en un período de tiempo determinado.

CONCLUSIONES

La comunicación organizacional se define como un conjunto de mensajes que intercambian los integrantes de una organización y su medio, así como el de influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización. Ser un comunicador hábil e inteligente es esencial para ser un buen gerente y un buen líder de equipo, asimismo, la comunicación debe manejarse en toda la organización.

Aunque son muchas las funciones atribuidas a la comunicación organizacional en esta investigación se plantearon las siguientes:

- Función descriptiva
- Función evaluadora
- Función de desarrollo

Por eso, la comunicación organizacional tiene por objetivo unirse con los demás subsistemas de la organización (tales como la dirección, manufactura, compras, ventas, importaciones, recursos humanos); para alcanzar los propósitos de la organización a través del personal de todos los niveles de está.

La comunicación organizacional se ve en cuatro áreas:

→ Comunicación Interna: son las actividades que se realizan dentro de la organización para mantener buenas relaciones entre los miembros de ésta, por medio de mensajes que circulan en ella, a través de los diversos medios de comunicación empleados.

→ Comunicación Externa: son las actividades que están dirigidas a los públicos externos, con el fin de mantener buenas relaciones públicas, para proyectar una imagen corporativa de la empresa.

→ Relaciones Públicas: son las diferentes actividades y programas de comunicación que se crean para sostener buenas relaciones con los diferentes públicos internos y externos que conforman a la empresa.

→ Imagen Corporativa: la elaboran los públicos y la organización que es la responsable de tal imagen; no gestiona de manera directa la imagen sino que interviene en la (personalidad, identidad, cultura, vinculo y comunicación) para estructurar el resultado esperado.

Al considerar que una organización tiene diferentes públicos los cuales se clasifican de la siguiente manera:

→ Públicos Internos

→ Públicos Externos

La responsabilidad que tiene una organización es que debe de atender todos los intereses de sus públicos, ya que en la actualidad se encuentran mejor informados y preparados para sobrevivir.

La empresa *Cementos y Ferretería Cuauhtémoc S.A. de C.V.* tiene 49 años de existencia, por eso es una organización que ha crecido junto con la familia, en lo personal y sobre todo ha tenido logros y fracasos que los ha llevado a ser una empresa líder en el ramo de materiales para construcción.

En cambio, la organización tiene aspectos funcionales los cuales son clasificados de la siguiente manera:

→ Giro de la empresa: sociedad anónima de capital variable, y podrá utilizar las iniciales S.A. de C.V; el objeto de la sociedad es de compra, almacenamiento, distribución, venta al menudeo y mayoreo, importación y exportación de toda clase de materiales para la construcción tales como: cemento, cal, yeso, arena, grava, piedra, tabique varilla, alambre, tinacos, lavaderos, anillos, mosaicos, losetas, azulejos, láminas, incluso muebles sanitarios.

→ Distribución: A través del tiempo las ramas familiares de distribución del *Cemento Cruz Azul* han progresado durante varias generaciones, por eso es la consolidación y el crecimiento de nuestra empresa. De igual manera, la empresa *Cruz Azul* ha ampliado las plantas y la capacidad de producción; y a los distribuidores, ampliando su cobertura en el mercado nacional.

→ Productos: son los que vende y distribuye la organización *Cementos y Ferretería Cuauhtémoc* que son de tipo de materiales para la construcción, desde simple clavo hasta toneladas de cemento, varilla, cal, piedra, grava, etc.

Por otra parte, la organización también tiene aspectos estructurales que a continuación se dicen:

→ Organigrama: aquí se ejemplificó como la empresa esta dividida en niveles gerenciales: General, Contabilidad, Relaciones Públicas, Ventas y Recursos Humanos; así como los empleados que no están dentro de esta forma que son los empleados: chóferes, macheteros y vendedores de mostrador.

→ Proveedores: Las relaciones públicas de la empresa *Cementos y Ferretería Cuauhtémoc* se llevan a cabo con los proveedores que surten a la empresa, en cuanto a estos proveedores se mencionaran los siguientes: *Empresa Cruz Azul, Maxical S.A. de C.V., Hylsa, Truper, Rotoplas, Eureka, etc.*

→ Clientes: son las organizaciones y personas que compran materiales para la construcción en forma de mayoreo y menudeo.

Sin embargo, se hizo el análisis de la imagen corporativa de la organización *Cementos y Ferretería Cuauhtémoc S.A. de C.V.*, desde la misión, visión e identidad de la empresa, se investigó cuales eran los conceptos y descripción de cada uno de ellos. Además, se mostraron los valores de la empresa como son: Lealtad, Compromiso,

Honestidad, Confianza y sobre todo Espíritu de Equipo. Entonces resulta que, la organización tiene 3 elementos visuales los cuales son: Logotipo, Símbolo e Imagotipos.

Finalmente, todas estas características de identidad e imagen corporativa promueven, y fomentan la unidad, para cumplir con la misión y visión que requiere la organización con los distintos públicos que la componen (clientes y proveedores).

Por otra parte, se hizo una investigación acerca del porqué la empresa *Cementos y Ferretería Cuauhtémoc S.A. de C.V.* no tiene un medio de comunicación; por eso se aplicó un cuestionario a 50 personas de las cuales están divididas de la siguiente manera: 6 Empleados Gerenciales, 16 Empleados Eventuales, 14 Clientes y 14 Proveedores. El cuestionario tiene preguntas relacionadas con la imagen, la organización, las herramientas y medios que utiliza tal organización.

El proyecto es sobre la creación de un Plan de Medios de Comunicación Interna para los diferentes públicos de la organización (internos y externos); asimismo, el plan está conformado por un Folleto, Revista Interna, Buzón de Sugerencias, Manual de Bienvenida e Identidad y Tablero de Anuncios; tienen objetivos determinados, contenido, imagen, formato, periodicidad, material, distribución del mismo.

Finalmente, se hará la evaluación y seguimiento del mismo, cuyo objetivo es saber como fue la aceptación del Plan de Medios de Comunicación Interna con los diferentes públicos.

En general, el estudio de los temas antes expuestos permitió arribar a las siguientes conclusiones de la tesina:

Al terminar la investigación encontré que se debe hacer un diagnóstico exhaustivo para conocer y medir las necesidades de comunicación organizacional, es necesario entrar en contacto con los individuos y equipos que la conforman, de una manera sistemática y ordenada, aplicando instrumentos de análisis confiables y válidos para la investigación.

El sistema del diagnóstico se basa en la detección de las necesidades de comunicación dentro de las áreas de la organización, es decir, las necesidades de información de los públicos prioritarios, conocer con exactitud el impacto de los medios internos, además de proporcionar información confiable para la evaluación y control de futuras acciones y estrategias de comunicación de la organización.

→ Apoyar al personal para que sean informados de las responsabilidades que deben de tener, prácticas y procedimientos.

→ Lograr una retroalimentación que permita obtener un panorama claro de la organización su entorno, y su relación con los públicos que la rodean.

→ Lograr que la empresa tenga un alcance a través de un plan de medios de comunicación interna para alcanzar metas que el permitan ser una organización exitosa.

→ La comunicación organizacional tiene la responsabilidad de proporcionar a todos los miembros la información necesaria para saber que su trabajo que realiza es importante.

→ Detención y atención de las necesidades del trabajo de los públicos internos y externos, basados en la información.

→ Compartir los conocimientos y habilidades con la orientación adecuada para los miembros de la organización, los empleados, clientes y proveedores.

Esta tesina esta hecha para que los alumnos y profesionales de la Comunicación desarrollen su vocación y talento que les permita crecer en el campo laboral, es decir, que sean capaces de hacer diferentes actividades y al mismo tiempo de desarrollar su capacidad intelectual. Con el fin de que los egresados se conviertan en expertos en el dominio de la comunicación organizacional.

BIBLIOGRAFÍA

1. ÁLVAREZ, Cuevas Guillermo. Testimonios en Concreto. “La constancia de los distribuidores”. Ed. Pérez, S.A. de C.V. Noviembre, 1992. 171p
2. AUDIRAC Camarena, Carlos Augusto. ABC del Desarrollo Organizacional. ed. 5^a. Ed. Trillas. México, 2000. 110p
3. BAENA, Paz Guillermina. Instrumentos de investigación. ed.10^a reimpresión, México, Ed. Editores Mexicanos Unidos, 1991. 134p
4. BARTOLI, Annie. Comunicación y Organización: “La organización comunicante y la comunicación organizacional”. ed. 1^a. México, Ed. Piados, 1992. 221p
5. BENAVIDES, Juan y COSTA, Joan. Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional. ed. 1^a. España, Ed. Gestión, 2001. 415p
6. BOYLAN, Bob. Todos remando en la misma dirección, ed. 1^a. España, Ed. Plaza & Janes Editores, 1999. 143p
7. B, Cortagerena Alicia y F, Freijedo Claudio. Administración y Gestión de las Organizaciones. ed. 1^a reimpresión. Buenos Aires. Ed. Macchi, 1999. 208p
8. CAPRIOTTI, Paul. Planificación estratégica de la imagen corporativa. ed. 1^a. Barcelona, Ed. Ariel, 1999. 254p

9. COSTA, Joan. Identidad Corporativa. ed. 4ª reimpresión. México, Ed. Trillas, 2033. 125p

10. CID, Capetillo Ileana y MÁRQUEZ, C María de los Ángeles. Lineamientos Generales para la Elaboración de Proyectos de Investigación y para la Redacción. “Cuaderno de Relaciones Internacionales Núm.1. FCPyS. México, 2002. 63p

11. CHAVES, Norberto. La imagen corporativa. ed. 3ª, Ed. G. Gili, México, 1994.186p

12. DA SILVA, O Reinaldo. Teorías de la administración. ed. 1ª. Ed. Thomson. Buenos Aires, 2002. 523p

13. FERNÁNDEZ, Collado Carlos. La comunicación en las organizaciones. ed. 2ª. México, Ed. Trillas, 2002. 273p

14. GARCÍA, Córdoba Fernando. La tesis y el trabajo de tesis: recomendaciones metodológicas para la elaboración de los trabajos de tesis. ed. 1ª. México, Ed. Limusa, 2002. 79p

15. GOLDHABER, Everal. Comunicación Organizacional. México, Ed. Diana, 1991. 423p

16. GOLDFEDER, Guitela. Planificación y Administración. “Un enfoque integrador”. ed. 1ª. Ed. Trillas, México, 1997. 243p

17. GONZÁLEZ, Reyna Susana. Manual de redacción e investigación documental. ed. 4^a . México, Ed. Trillas, 1994. 204p
18. MARTÍNEZ Chávez, Víctor Manuel. Teoría y practica del diagnóstico administrativo. “Un enfoque de sistemas”. ed. 1^a. Ed. Trillas, México, 1989. 220p
19. MARTÍNEZ de Velasco, Alberto y NOSNIK Abraham. Comunicación organizacional práctica. México, Ed. Trillas, 1991. 111p
20. MERCADO, H Salvador. Administración Aplicada: teoría y práctica. ed. 3^a reimpresión. México, Ed. Limusa, 1993. 543p
21. PALACIOS, Roji García Agustín y Joaquín. Guía Roji, Ciudad de México. ed 65ava. México, Ed. Guía Roji, 1998.
22. PRIETO, Herrera Jorge Eliécer. La Gestión Estratégica Organizacional. . ed. 1^a. Colombia, Ed. Eco, 2003. 107p
23. RAMOS, Fernando. La comunicación corporativa e institucional. “De la imagen al protocolo. ed. 1^a. España, Ed. Universitarias, S.A., 2002. 162p
24. RAMOS, Padilla Carlos G. La Comunicación: un punto de vista organizacional. ed. 2^a. reimpresión. México, Ed. Trillas, 2002. 75 p

25. RODRÍGUEZ, Mansilla Darío. Diagnóstico Organizacional. ed.3ª. Ed. Alfaomega. México, 1999. 218p
26. SCHEINSOHN, Daniel. Comunicación Estratégica. ed. 5ª. Buenos Aires, Ed. Macchi, 1999. 173p
27. SCHEINSOHN, Daniel. Mas allá de la Imagen Corporativa. ed. 2ª. Buenos Aires, Ed. Macchi, 2000. 359p
28. SCOTT, Bill y SODERBERG, Noriega Sven. Cómo administrar con éxito. ed. 1ª reimpresión. México, Ed. Limusa, 1998. 215p

TESIS

1. CABRERA, Díaz Ivan Israel. (2001). Propuesta de una gaceta de comunicación interna para el mejoramiento de la imagen corporativa de la empresa Memex Software Inc. México, FCPyS, UNAM. (Tesina de Licenciatura).
2. HERNÁNDEZ, Arias Lizbeth. (2001). La comunicación como eje estabilizador de la cultura organizacional: aplicación en una empresa farmacéutica. México, FCPyS, UNAM. (Tesis de Licenciatura).

3. LÓPEZ, González Claudia. (1997). Proyecto de comunicación organizacional en empresas privadas. México, FCPyS, UNAM. (Tesina de Licenciatura).
4. LÓPEZ, Hernández Alicia. (1996). Programa de Comunicación Organizacional en empresas privadas con administración humanista, estudio de caso Grupo DINA. México, FCPyS, UNAM. (Tesis de Licenciatura).
5. MUÑOZ, Vázquez Miriam Edith. (2005). Diagnóstico de la comunicación organizacional en la Bodega Comercial Mexicana Toluca. México, FCPyS, UNAM. (Tesis de Licenciatura).
6. ZARCO, Trujillo Flor de Oro. (2002). La elaboración de la imagen corporativa (manual para la Cámara Nacional de la Industria del Entretenimiento, A.C.). México, FCPyS, UNAM. (Tesina de Licenciatura).

PAGINA DE INTERNET

1. Comunicación Organizacional. www.razonypalabra.org.mx. 19 de septiembre del 2005.
2. Comunicación Organizacional. www.gestiopolis.com/Canales4/ger/comuor.htm 20 de septiembre del 2005.
3. TORRIJOS Blanca. Comunicación Organizacional. <http://www.gestiopolis.co/recursos/documentos/fulldocs/ger/invcomunorga.htm>. México, 2002. 23 de septiembre del 2005.