



**UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTONOMA DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
ACATLAN**

COMUNICACIÓN INTERNA, CASO LOQUAY

**T E S I N A**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

**LICENCIADO EN COMUNICACIÓN**

P R E S E N T A

CARLOS ALBERTO GONZÁLEZ MINA

ASESOR: DR. ALEJANDRO BYRD OROZCO

OCTUBRE, 2013



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.



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

## ÍNDICE

<b>Introducción</b>	<b>3</b>
<b>Reporte ejecutivo</b>	<b>10</b>
<b>Resumen y abstract</b>	<b>12</b>
<b>1. Marco contextual</b>	
<b>1.1. Presentación</b>	<b>13</b>
<b>1.2. Numeralia</b>	<b>14</b>
<b>2. Marco descriptivo-analítico</b>	
<b>2.1. Entrevistas de investigación</b>	<b>17</b>
<b>2.2. Sondeo</b>	<b>17</b>
<b>2.3. Encuesta clima laboral</b>	<b>18</b>
<b>2.4. Entrevista estructurada</b>	<b>19</b>
<b>2.5. Diarios de campo</b>	<b>20</b>
<b>2.6. Matrices</b>	<b>22</b>
<b>2.7. Análisis de FODA</b>	<b>29</b>
<b>3. Marco propositivo</b>	<b>32</b>
<b>Referencias</b>	<b>66</b>
<b>Anexos</b>	
<b>Anexo 1 Carta de término de servicio Loquay</b>	<b>68</b>
<b>Anexo 2 Intervención</b>	<b>69</b>
<b>Anexo 3 Guión metodológico</b>	<b>73</b>
<b>Anexo 4 Ficha de Entrevistas de investigación</b>	<b>74</b>
<b>Anexo 5 Sondeo</b>	<b>75</b>
<b>Anexo 6 Gráfica de sondeo</b>	<b>75</b>
<b>Anexo 7 Encuesta clima laboral Loquay 2011</b>	<b>76</b>
<b>Anexo 8 Entrevista estructurada</b>	<b>77</b>
<b>Anexo 9 Diarios de campo</b>	<b>80</b>
<b>Anexo 10 Matrices</b>	<b>84</b>
<b>Glosario</b>	<b>86</b>

## Introducción

Durante los últimos años la comunicación, que nunca fue ni ha sido sólo medios masivos, ha permitido, de manera más notoria, conocer los demás campos donde actúa. Ha permeado y expandido sus alcances, transformándose en una serie de aplicaciones que crean conexiones, relaciones y tienden puentes de información que día a día cobran mayor auge y alcance. El mundo institucional no ha escapado de todo esto, de ahí la importancia de conocer las nuevas condiciones en que habita la comunicación al interior de las instituciones.

Con el firme objetivo de contextualizar esta investigación, de modo que permita presentar la información de manera expositiva y directa para ejemplificar la actualidad de la comunicación interna en las organizaciones, se ha elegido un caso práctico real, con un cliente real, la empresa Loquay S.A. La investigación tiene como premisa una pregunta general: ¿Qué piezas o medios comunicativos pueden mejorar la comunicación e imagen interna de Loquay S.A.? Para poder entender a cabalidad los detalles de la investigación en comunicación interna, es necesario conocer algunas ideas y conceptos básicos que determinan y/o condicionan las descripciones realizadas y los resultados encontrados.

Acerca del contexto actual que rodea a la comunicación organizacional, Lipovetsky (1986) comenta que la era de la modernidad está sujeta y anclada a la información y la expresión, donde todos tienen, más que nunca, la posibilidad de hablar y ser escuchados, donde la inmediatez permite opinar sobre lo ya dicho y comunicar sobre lo ya comunicado; aunque muchas veces es solo expresar por expresar, sin objetivo, sin metodología ni destino. Esto mismo lleva a mirar a los emisores como los propios receptores, lo cual lleva a pensar que se comunica solo por necesidad de acción, es decir, se comunica por deseo de satisfacción de no quedarse callado, más no por algún ideal de convicción.

En esta definición de Lipovetsky, destacan los conceptos de información y expresión como el punto base que sustenta el panorama de modernidad. Galindo (2002) describe la información como el elemento central constructivo ante nosotros. Añade que, el principio de la información es presentar la complejidad del mundo en simplicidad y que permite fijar las representaciones construidas del mundo en texto semiótico. La información es el conjunto derivado de toda la gama de conceptos, datos y elementos que componen nuestro entorno, presentado y configurado de tal forma que sea posible su asimilación, difusión y propagación. Es la materia prima de la comunicación. Dussel (1977) por su parte menciona que la expresión se muestra como la producción de signos, derivado de la posible lejanía

entre un ser humano y otro, con el fin de reestablecer una proximidad de distancia. Mientras que Hernández (2000) desde una perspectiva del pensamiento y la creación define a la expresión como la manifestación del lenguaje que conlleva al establecimiento de la comunicación. Puede entonces estimarse que la expresión es el deseo de entablar una comunicación, de reducir una distancia entre un ser humano y otro.

La comunicación, al estar en la vida cotidiana, también está presente en todos los sistemas empleados y creados por los humanos. Uno de esos sistemas, y que es objeto fundamental de este texto, es la organización, vista como institución, como empresa; que al ser entendida como un complejo sistema que persigue objetivos específicos, funciona gracias a la interacción entre sus propios integrantes, entre sus integrantes y los integrantes de otras organizaciones y entre los integrantes y su entorno, bajo sus pensamientos, actitudes, normas, pautas, reglamentaciones formales o informales, etc.

El interés que dio pie a la realización de esta investigación, nace y se desprende del rol trascendental que la planeación estratégica de la comunicación ocupa ya, misma que ha ido ganando día a día al interior de las organizaciones y que se ve reflejado en las interacciones y comportamientos de los públicos consumidores de las organizaciones.

La comunicación dentro de las organizaciones ya no puede verse ni entenderse como una herramienta de mediación o como un gasto que puede ser eliminado en momentos de contingencia o crisis. Debe entenderse como el principal bastión durante la vida cotidiana de la organización, como herramienta de prevención, como estrategia de crecimiento y como táctica de mejora y evolución continua. Por ello es conveniente abrir los ojos de las organizaciones y hacer de su conocimiento las ventajas y oportunidades que trae consigo una comunicación asertiva, una comunicación estratégica, que se alinee con los objetivos que se persiguen.

Para poder llevar a cabo esta tarea es conveniente conocer de primera instancia la situación actual de una organización en cuanto su flujo de información, exponer lo que ya existe y partir de esto para realizar una mejora de procesos comunicativos, y de ser necesario una mejora estructural. Sin embargo, como no existen soluciones universales, debe ser siempre un traje a la medida de las necesidades de cada institución, por lo que es conveniente y pertinente emplear una metodología que ayude a conocer hasta el menor detalle de la comunicación de cada organización, ya que solo con el conocimiento total de todas las virtudes y áreas de oportunidad o defectos, será posible diseñar estrategias efectivas que

permitan a la organización crecer y ofrezcan todas estas soluciones a sus miembros y a sus públicos externos.

Derivado de la pregunta general que guía la investigación, ¿Qué piezas o medios comunicativos pueden mejorar la comunicación e imagen interna de Loquay S.A.? Se debe mencionar que se estableció con el cliente (Loquay S.A.), la entrega de una carta de término de servicios (Anexo 1), en la que se establece la entrega y recepción del reporte ejecutivo titulado: “Que piezas o medios comunicativos pueden mejorar la comunicación e imagen interna en Loquay S.A”., misma que se anexa en esta investigación.

Antes de continuar es conveniente describir algunos conceptos de la pregunta general, para entender a cabalidad la hipótesis y sus alcances. Castillo (2011) plantea que los medios comunicativos son un instrumento fundamental para el mantenimiento de las relaciones. Coadyuvan a ese mantenimiento mediante la organización de la opinión pública. Los medios comunicativos son guías o moldeadores de opinión, ya que validan o certifican la información que contienen. Para Bonilla (1998) el concepto organización es “un medio para hacer algo entre un grupo de personas, que comparten un mismo objetivo. Es un sistema social, en que la acción coordinada y la interrelación de individuos conducen, mediante la división del trabajo, a la consecución de fines comunes.”

Andrade (1991) indica que la función de comunicación tiene en la comunicación interna una de sus principales áreas de trabajo, a pesar de que ha sido tradicionalmente la que menos atención ha recibido por parte de los departamentos de comunicación. Podemos definirla como el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de los diferentes medios de comunicación, que los mantengan informados, integrados y motivados, para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. Complementando el concepto, Pozo Lite (2007) comenta que “para que exista comunicación interna la cultura empresarial tiene que hacerlo posible, creando una identidad propia donde la imagen interna y externa confluyan en un mismo modo de actuar y ser de la empresa”.

De la imagen interna, Gordo (2007) apunta lo siguiente:

Los estudiosos del tema todavía diferencian tres tipos de imágenes mentales: las más elementales que corresponden a la retención en nuestra mente de lo percibido y su capacidad de reproducirlo de manera más o menos exacta, es decir una especie de memoria visual o fotográfica. La segunda, referidas a nuestra capacidad de crear imágenes, a la facultad de la mente que puede reproducir la memoria, interrelacionar ideas y

crear, es decir a la capacidad de imaginar, temática que Jean Paul Sastre trata a fondo en su libro “Lo imaginario”; y las terceras... son las que, una vez conformadas mediante el proceso físico-psicológico ya descrito, pueden producir efectos en la conducta de los individuos. Estas son las imágenes mentales que habiendo quedado grabadas en la memoria van a influir en las preferencias y por lo tanto en las decisiones del ser humano. (p. 32 -33)

Este tipo de imágenes son consecuencia de las percepciones acumuladas que necesitan de la coherencia como ingrediente indispensable para producir la reacción de la gente, ya que la mente solo asocia lo que ve junto, lo que se repite de manera similar, lo que se parece, en síntesis, lo que puede organizar como coherente. Cuando la mente detecta incoherencia producirá como reacción conductual el rechazo. (p. 33)

Esto se sintetiza que: “Imagen es percepción” (Gordoa, 2007, p. 34). Siendo así, la imagen interna de una organización, es la percepción que sus públicos hayan configurado con base e los estímulos que la propia organización haya elaborado y emitido. Cabe mencionar que para los alcances y fines planteados en la pregunta general ¿Qué piezas o medios comunicativos pueden mejorar la comunicación e imagen interna de Loquay S.A.? Se optó por emplear como opción la modalidad de tesina y una novedosa metodología en comunicación, llamada Intervención (Anexo 2), ya que esta permite diseñar estrategias individualizadas para la obtención de todos los datos necesarios, delinear a detalle el contexto comunicativo actual de la organización y, en base al resultado arrojado de este contexto, diseñar una propuesta de mejora, un plan detallado con estrategias y acciones concretas, que respondan a una pregunta general.

La metodología de intervención en comunicación consistió en crear de primera instancia una consultoría, “crear un equipo en el que las aptitudes de los miembros se complementen para llegar a ser una consultoría integral. Es necesario crear una filosofía y un código de ética para el trabajo que se va a realizar y hacerlo saber al cliente” (Byrd, 2000). Debido a los lineamientos de la modalidad de tesina, la consultoría en la investigación se constituyó por una sola persona.

En la siguiente fase se elaboró el diseño de la intervención, eso quiere decir que, el diseño se basa en una pregunta general de intervención, acorde con las necesidades del cliente, en la cual se señalan los objetivos que se buscan cumplir. Al elegir esa pregunta se debe hacer una cuidadosa selección y tener una adherencia completa a ella (Byrd y Méndez, 2000). Poder darle una respuesta es esencial, de lo contrario debe volver a elaborarse la



pregunta general. Debe cuidarse su diseño, ya que debe abarcar todos los puntos deseados.

Para llevar a cabo la intervención, fue necesario partir de diferentes marcos, estos fueron: contextual, metodológico, descriptivo, analítico y propositivo.

En el marco contextual es dónde se ubica el objeto de estudio y se explica el problema. Aquí se expone la numeralia que permite identificar las cifras significativas del cliente. Los marcos metodológico, descriptivo y analítico componen la parte más sustancial de la intervención. El metodológico se refiere a la selección de la estrategia de acción, es decir, las técnicas que permiten obtener la información.

Los marcos descriptivo y analítico exponen los datos recogidos y su debido estudio o análisis, siempre a la luz de la pregunta general. En este marco se emplearon gráficas, cuadros, mapas y/o similares que permiten apreciar las respuestas a las preguntas de investigación.

Como parte final de la intervención se realizó el marco propositivo y se elaboró el reporte ejecutivo que contiene las recomendaciones que la consultoría realiza al cliente (en este caso Loquay S.A.). El reporte se entregó al cliente y en él se describe a detalle las recomendaciones; por ello se explicó puntualmente la forma en que se deben implementar las propuestas, respondiendo a las preguntas: qué se hará y cómo se hará.

A partir de la pregunta general y las particulares, que se desprendieron de la pregunta general, se realizó el guión. Éste señaló el camino a seguir durante cada fase de la intervención, ayudando a definir la forma de trabajo y los tiempos en que se realizó la presente investigación. Para elaborar el guión se tomó como eje la pregunta general de la práctica y las preguntas particulares.

En el guión metodológico se enuncian por fase los siguientes aspectos:

- ¿Qué información busco? (Las preguntas específicas de la intervención)
- ¿Dónde la encuentro? (Fuentes)
- ¿Con qué técnicas? (Cómo obtener la información)
- ¿Con qué instrumentos? (A través de qué)

En el guión metodológico, se puede emplear una metodología cuantitativa o cualitativa, pero se debe tomar en cuenta que la investigación cuantitativa trata de la medición de los

fenómenos, mientras la cualitativa sirve para la descripción de los mismos (Byrd y Méndez, 2000). Por las condiciones del caso de estudio, los objetivos y con base en el enfoque de la pregunta general, se optó por definir en el guión metodológico el uso de ambas metodologías (cuantitativa y cualitativa), así como las técnicas empleadas en cada una.

Una vez elaborado el guión, se procedió a la realización del trabajo de campo y se aplicaron las técnicas descritas en el mismo.

En el análisis del marco descriptivo se recurrió la técnica FODA:

- Fortalezas
- Oportunidades
- Debilidades
- Amenazas

Gracias al análisis FODA y a los resultados obtenidos de la aplicación de las demás técnicas, se elaboró un diagnóstico de la organización, señalando los puntos en los que se presentan fallas, percepciones negativas y las consecuencias de éstos.

Derivado de todos los resultados se diseñaron propuestas que tienen como objetivo solucionar las debilidades detectadas en el cliente; y que cubran sus oportunidades de crecimiento, en función de la pregunta general ¿qué piezas o medios comunicativos pueden mejorar la comunicación e imagen interna de Loquay S.A.? Para la definición de las recomendaciones se consideró que fueran viables y medibles; por ello se enfatizó en el qué y el cómo.

Finalmente, se redactó el reporte ejecutivo que se presentó y entregó al cliente. El reporte ejecutivo debe contener, en un máximo de 15 cuartillas, aquello que la consultoría considere indispensable para la comprensión del diagnóstico y el detalle de las propuestas debidamente explicadas. Para entregarlo a la organización se debe hacer una carta de término y el cliente debe firmarla. Este documento es el que avala que se realizó la práctica profesional.

Si bien la intervención en comunicación menciona la entrega de un reporte ejecutivo final con un máximo de 15 cuartillas, debido a las condiciones estructurales del cliente y para efecto de las necesidades de esta investigación, así como su empleo dentro de la modalidad de tesina, se ha decidido presentar de manera amplia y detallada cada uno de los hechos

realizados y encontrados durante y después de la intervención, por lo que la extensión de cuartillas del reporte ejecutivo se amplió.

El desarrollo del presente trabajo de investigación, está constituido de la siguiente manera:

En el capítulo primero se encuentra el marco contextual, que expone las cifras, datos y fechas relevantes de la historia de la organización.

En el capítulo segundo se encuentra el marco descriptivo y analítico, que contiene todos los datos encontrados durante la investigación. Aquí se presentan gráficas, mapas contextuales, entrevistas, diarios de observación y compendios de problemáticas detectadas, así como un análisis FODA.

En el capítulo tercero se presenta el marco propositivo, que contiene las sugerencias a implementar para dar respuesta a la pregunta general.

En el presente trabajo se considera importante destacar el enfoque práctico, es decir, que está inmerso en la vida real, en la cotidianidad, para comprender el objeto de estudio que obedece a la aplicación metodológica ya descrita, la cual se puede considerar como el camino para interpretar esta muestra de realidad que se estudia.

Como ya se mencionó, todo esto se presenta en un Resumen ejecutivo, que por la naturaleza de la investigación y la necesidad de indicar a detalle, se explican las particularidades de las estrategias sugeridas.

## Reporte ejecutivo

Loquay®

Loquay: “Como Loquay no hay”  
Tecnología europea aplicada a la mujer latina

¿Qué piezas o medios comunicativos pueden mejorar la comunicación e imagen interna de Loquay S.A.?

## **Resumen**

El presente texto engloba la investigación en comunicación interna desarrollada en Loquay S.A. para dar respuesta a la pregunta general: ¿Qué piezas o medios comunicativos pueden mejorar la comunicación e imagen interna en Loquay S.A.?

El proceso para realizar dicha investigación se efectuó en tres fases. La primera fase consistió en el desarrollo del marco contextual, en el que se encuentran todos los aspectos generales de Loquay S.A. y el contexto actual en que se desenvuelve. La segunda fase contiene el marco descriptivo-analítico, esta contiene información cualitativa y cuantitativa de gran valor sobre la percepción de Loquay S.A. La última fase es la construcción del marco propositivo, mismo que contiene propuestas viables, coherentes y medibles, las cuales se encaminan a mejorar la comunicación e imagen interna en la organización. En esta fase se describe la estrategia a seguir resultado de las dos primeras etapas de la investigación.

## **Abstract**

This document includes the internal communication research developed in Loquay Corp. to answer the general question: What pieces or can talkative means improve the communication and internal image in Loquay Corp.?

The process to carry out this research was made in three phases.

The first phase consisted in developing the contextual framework. Here we can find the general aspects of Loquay Corp. and the current context. The second phase contains the descriptive and analytic framework; it contains qualitative and quantitative information of great value about the perception of Loquay Corp. The last phase is the construction of the propositional framework that contains viable, coherent and measurable proposals, which lead to improve the communication and internal image in the organization. In this phase the strategy is described to follow as result of the first two stages of the research.

## **1. MARCO CONTEXTUAL**

En el marco contextual se define y presenta de manera breve, pero a detalle, a la organización Loquay S.A., mediante una numeralia que permita dar a conocer los sucesos más importantes de su historia. En este caso se destacan con mayor relevancia los sucesos que trastocan el estado y vida de la comunicación al interior de la organización, así como diversos aspectos sobre la vida laboral, tales como, expansiones, alianzas, situaciones de contingencia, cambios estructurales, lineamientos o políticas, miembros o áreas involucradas en el proceso comunicativo y las acciones de los directivos.

### **1.1 Presentación**

Loquay S.A. es una empresa mexicana que representa el logro profesional de su creador Walter Loquay Neisser, un especialista en farmacobiología que llegó a la Cd. de México, proveniente de Checoslovaquia, en 1928. La empresa se constituye como tal hasta 1945. Desde entonces se desarrolla en el campo de la cosmetología y el estilismo. Actualmente se encarga de la producción, innovación, distribución y venta de productos de belleza capilar especializados en la cabellera de la mujer latina, no solo a nivel nacional, sino que también exporta a Estados Unidos, El Salvador, Puerto Rico, Bolivia y, desde 2010, a Cuba.

Loquay S.A. cuenta con cuatro líneas principales de negocio: distribuidores, cadenas comerciales, franquicias y ventas por catálogo. A través de estas líneas comercializa sus más de 700 productos desarrollados por completo en sus laboratorios.

A partir de 2009 la empresa ha implementado una gran estrategia de mercadotecnia, a través de medios masivos, como la Televisión, y de una fuerte inversión para expandir sus líneas de negocios, plazas y vacantes, con el objetivo de alcanzar mayor cobertura a nivel nacional, tener mayor recordación y ampliar su margen de ganancias.

Desde 2010 la organización ha comenzado a gestionar su plan de desarrollo organizacional que abarca desde la instauración de una filosofía organizacional unificada pasando por la institucionalización y documentación de todos sus procedimientos, por lo cual se encuentran en la construcción de un registro escrito de cada proceso, tarea, perfil laboral y de todas las actividades que se llevan acabo día a día, hasta llegar a la instauración de nuevos elementos que refuercen y formalicen la comunicación, imagen y clima interno (proceso de mejora continua y gestión corporativa.)

## Potencial



La Cámara Nacional de la Industria de Productos Cosméticos registró un crecimiento de **8%** en ingresos el año pasado y espera crecimientos de doble dígito de aquí a **2020**.

## Numeralia



### Apertura

Es hasta marzo del **2010** que la empresa tomó la decisión de crecer bajo el esquema de franquicias.

### Avances

El crecimiento de la organización en

**2010** fue de



respecto al año anterior.

## Expansión



Estados

a través de su página de Internet, en cuanto a las exportaciones están presentes en países como:



Puerto Rico

El Salvador



Cuba



## La clave

La consultoría TBM señala

que solo **4** de **10**

empresas tienen un programa de mejora de sus procesos, y son justamente estas empresas las que tienen una previsión mayor de crecimiento.

## Reconocimiento



La revista *Dinero inteligente* en su edición de Marzo **2012**, reconoce a Loquay por tener una de las **6** franquicias de éxito probado.

El panorama en que radica Loquay permite concentrar esfuerzos en distintos puntos organizacionales, desde el financiero hasta el comunicativo. Entre los cuales podemos destacar los siguientes:

- Crecimiento y apertura en el mercado.
- Mejora continua como principal factor de evolución y desarrollo organizacional
- Expansión en el mercado nacional e inserción en mercados extranjeros.
- Oportunidad de consolidación de prácticas de calidad y reforzamiento de imagen.
- Apertura de nuevos canales y estrategias de comunicación con miras a objetivos a largo plazo.

Para los efectos de este texto, se deben atender los puntos concernientes al desarrollo organizacional y la comunicación.

Hay que tomar en cuenta que la proyección de las instancias de la gestión del mercado de la cosmetología, como la Cámara Nacional de la industria de productos cosméticos prevé un crecimiento dentro de escenarios de estabilidad, aunado las buenas críticas obtenidas de medios especializados, por la apertura al esquema de franquicias auguran, de seguir así, los medios y condiciones necesarias para potencializar la imagen y buen nombre que Loquay ha ganado. Los esfuerzos y decisiones emprendidas han sido el camino correcto, por lo cual debe darse continuidad y adjuntar una mejora continua a fin de mantener la estabilidad con la que cuenta la organización y poder sentar las bases de certificaciones de calidad en servicio, calidad, etc.



## 2. MARCO DESCRIPTIVO-ANALÍTICO

Una vez presentados y definidos los datos más relevantes de la historia de Loquay S.A., se procede a definir las estrategias mediante un guión metodológico (Anexo 3) para la obtención de datos específicos sobre la comunicación y la exposición de resultados arrojados de la aplicación de estas estrategias en la organización. A partir de los datos obtenidos de este estudio, se procede a su análisis. La presentación de datos se muestra por medio de gráficas y registros de observación. La interpretación de algunos aspectos se presenta en cuadros conceptuales y un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas).

En pro de concientizar a la organización sobre el estatus de comunicación interna actual en que desarrolla todas sus actividades, de conocer sus debilidades, sus amenazas y potencializar sus áreas de oportunidad; se ha realizado un diagnóstico para reconocer a detalle todas las características que configuran sus flujos de información, percepción e identidad interna.

Para conocer la situación actual de Loquay S.A., en cuanto al estado de la comunicación e imagen interna se refiere. Se aplicó una metodología de intervención, mediante técnicas de investigación cuantitativa y cualitativa, así como una recopilación documental, que abarca los siguientes puntos:

- Se realizaron entrevistas de investigación y entrevistas estructuradas al personal encargado de la producción y regulación de la comunicación interna; así como, a quienes tienen contacto directo con estas funciones de Loquay S.A., dónde se exploraron las posibilidades de interés para ellos respecto a planes y/o proyectos, productos comunicativos y estrategias internas que resulten atractivas.
- La aplicación de un sondeo con el objetivo de conocer las características que definen la imagen. Así como la revisión documental de reportes de clima laboral llevadas a cabo por la propia organización.
- Se realizaron visitas exploratorias y de conocimiento en las instalaciones de Loquay S.A.: Oficinas Administrativas y Planta de producción, mismas que se reportaron en diarios de campo en redacción libre con la mayor descripción y detalle.
- Por medio de matrices de investigación se registraron y evaluaron la filosofía institucional y las piezas comunicativas existentes en lo referente a difusión, frecuencia, atractivo gráfico, coherencia, etc.

## 2.1 Entrevistas investigación

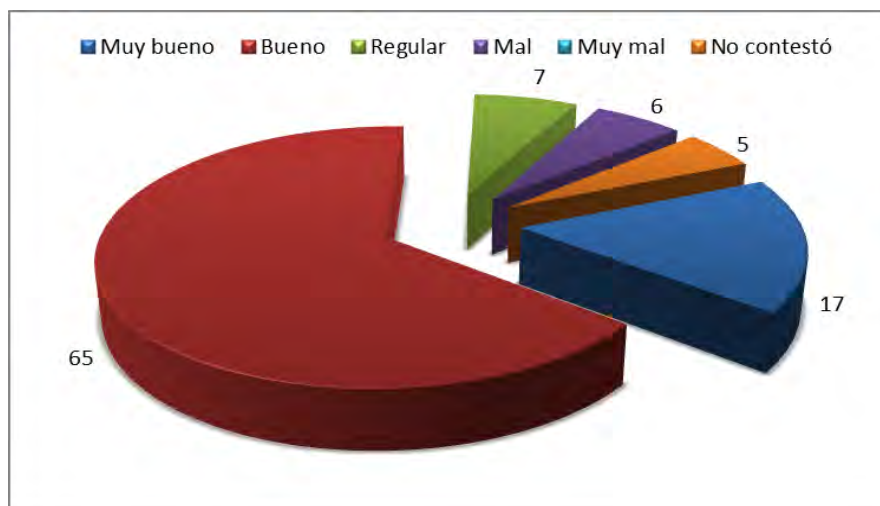
Las entrevistas de investigación (Anexo 4) se aplicaron a las 4 personas encargadas de áreas estratégicas por donde la comunicación interna tiene su principal flujo, estas fueron: Recursos Humanos, Mercadotecnia y Diseño, Desarrollo Organizacional y Recepción.

Los aspectos generales a destacar son:

- Los medios de comunicación interna que se emplean con mayor frecuencia son: teléfono (línea fija) y correo electrónico.
- La dirección emplea cartas sin diseño o membrete, sólo con firma del Director, para comunicar avisos, tales como, modificaciones en plantilla, despidos, actividades sociales, deportivas, etc.
- El tablero de avisos pocas veces llega a ser utilizado para difundir la información adecuada y de interés general.
- No existen procesos de evaluación que permita medir las necesidades de interacción o comunicativas, ni la efectividad de los medios de comunicación interna actuales.

## 2.2 Sondeo

El sondeo (Anexo 5 y 6) se aplicó al 50 % de los empleados (100 personas). Este tuvo por objetivo conocer la percepción que tienen los empleados sobre su ambiente laboral. Los resultados relevantes fueron los siguientes:

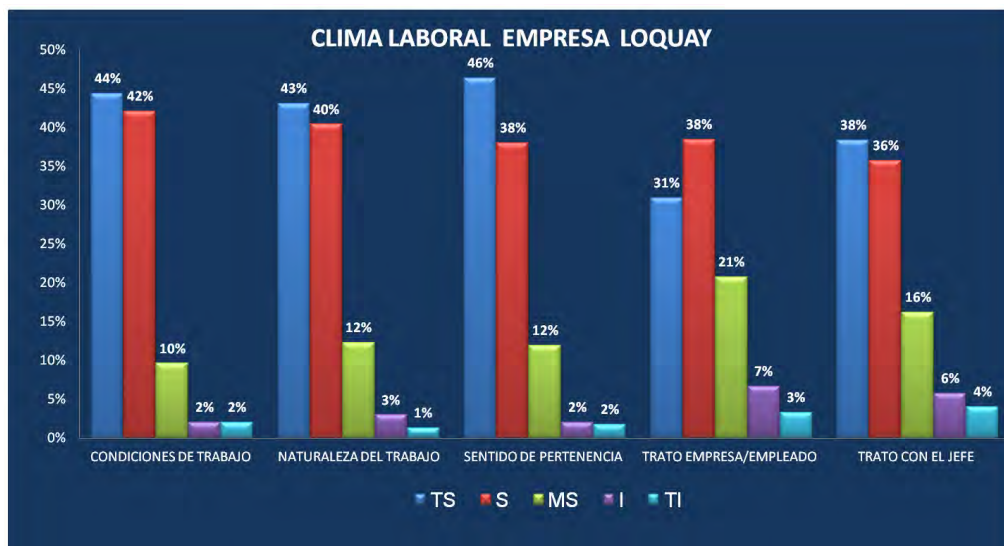


- La mayoría de empleados encuentran en la organización un ambiente que propicia la convivencia, la comunicación y el aprendizaje. Esto coadyuva a la estrategia de mejora de comunicación interna.

- Cabe la posibilidad de explotar el buen ambiente en la gestión de mejores prácticas, reestructuras e implementación de nuevos modelos y procedimientos en los flujos de información e interacción entre miembros de la organización.
- Existen algunos huecos en la percepción de la ideología y valores institucionales. Se requiere gestionarlos para evitar contingencias en la transmisión de información que pueden perjudicar la imagen en un futuro a medio y largo plazo.
- La renuencia de algunos encuestados a expresar respuesta alguna en el sondeo permite esbozar algunos indicadores de las áreas de oportunidad que deben atenderse prioritariamente.

### 2.3 Encuesta clima laboral

Se realizó una revisión documental de la Encuesta de clima laboral Loquay 2011 (Anexo 7).



Estos son los puntos más importantes:

- Los empleados en su mayoría están satisfechos con los conocimientos y herramientas proporcionadas por sus superiores, así como con la forma en que se les comunica acerca de sus funciones, procedimientos y formas de emplear las herramientas de trabajo.
- Existe un alto grado de pertenencia hacia la organización con respecto al ambiente laboral, a la forma en que se da el trato entre compañeros, a las actitudes y comportamientos en las actividades cotidianas de los mandos superiores hacia los subordinados. La alineación permite una mayor viabilidad de transformación y evolución.
- Poco más de la mitad de la información y comunicación que la organización difunde y transmite hacia los empleados sobre asuntos relacionados a las actividades cotidianas logra permear y permanecer en la mente de los empleados.

- La mayoría de las inquietudes y necesidades de información de los empleados son atendidas en tiempo y forma. Debe ponerse atención sobre aquellos huecos de información y comenzar a proponer soluciones.
- Existe un riesgo medio, de generar rumores o flujos de información negativa, debido a la insatisfacción de los empleados hacia los mandos superiores con respecto a la forma en que se comunican y lideran las tareas diarias.
- Los empleados perciben un ambiente laboral apto para el aprendizaje y el crecimiento tanto laboral como personal, es decir, consideran viable el desarrollo de aptitudes y habilidades. Deja ver la existencia de espacios para integración.
- La imagen de gestión de los mandos superiores y jefes inmediatos es, en su mayoría, positiva, lo cual indica que las políticas de trabajo que se realizan actualmente cumplen hasta cierto punto su objetivo. Sin embargo, existe una mínima parte de encuestados que perciben esta gestión como un área de mejora.
- Todo esto denota la existencia de políticas que al llevarse a la práctica sufren el efecto de teléfono descompuesto, debido a fallas en la comunicación o la nula existencia de lineamientos, objetivos o indicadores de eficiencia y mejora.

## **2.4 Entrevista estructurada**

Se realizó una entrevista a la Lic. Maribel Gómez Contreras, Gerente de Desarrollo organizacional de Loquay S.A. (Anexo 8), para conocer detalles sobre la situación actual de la comunicación e imagen interna y sobre la percepción de los empleados sobre estos temas.

### Aspectos relevantes:

- **No existe comunicación interna como tal**, no hay proyecto alguno de planeación, desarrollo y evaluación sobre este ámbito.
- **Esfuerzos aislados**; principalmente por herramientas como correo electrónico, tablero de avisos y boletín, que **carecen de planeación**, constancia y área o persona encargada de su gestión.
- La **filosofía organizacional no esta redactada a detalle**; tampoco da un enfoque claro o establece objetivos concretos.
- **Escasa existencia de piezas**, herramientas o estrategias comunicativas internas.
- **Poca difusión de información** y noticias de interés para los miembros de la organización.

- Existencia de juntas semanales y mensuales por áreas, en las cuales no se elabora algún documento que registre los asistentes, temas a tratar, puntos importantes y todo lo relevante que se genere en ellas.
- Aproximadamente 70% de los **empleados solicitan espacios**, plataformas y canales **para expresar libremente** inquietudes, solicitudes y opiniones.
- Cerca del 80% del personal administrativo acepta tener un **sentido de pertenencia**, que va de satisfactorio a muy satisfactorio hacia Loquay.
- Interés de directivos, gerentes y demás públicos para efectuar y cooperar de manera conjunta en la **implementación de estrategias de comunicación interna**.
- 90% de los **empleados demanda y requiere oportunidades de crecimiento**.

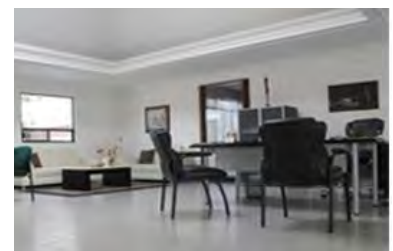
## 2.5 Diarios de campo

Se realizaron visitas exploratorias y de reconocimiento a las instalaciones de la organización, de las cuales se elaboraron diarios de campo (Anexo 9), con redacción libre, y con el objetivo de conocer la imagen y primera impresión que la empresa proyecta.

Los 2 diarios de campo corresponden a las Oficinas administrativas y a la Planta de producción, de los cuales cabe destacar algunos aspectos de relevancia:

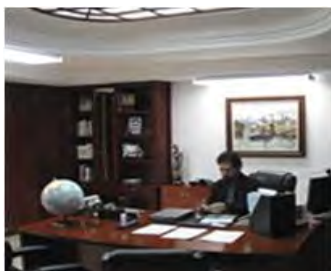
### Oficinas administrativas

- Existe coherencia. Se visualizan características acordes al concepto de oficina o espacio de trabajo, es decir, cuentan con mobiliario acorde (escritorios, sillas, archiveros, computadoras).



- Decoración sobria. Los muros interiores en color blanco, con pocos elementos gráficos o artísticos, como mambretes, cuadros, paisajes, floreros, etc.

- Poseen una iluminación suave y blanca de lámparas ahorradoras.



- Apertura y accesibilidad. Las puertas y ventanas en su mayoría están elaboradas de cristal transparente (aunque existen 3 espacios o áreas que cuentan con puertas de madera: Contabilidad, Recursos humanos y Sistemas.)

- Diferencia en acabados de fachadas. Algunas fachadas ostentan colores cafés en tonalidades oscuras; otras áreas se perciben en tonos blancos, así mismo, los acabados presentan diferencias en su textura, que van desde lo rugoso hasta lo liso.

- Limpieza. Todas las áreas mantienen esta línea de cuidado y atención a la higiene.

- Es posible observar varios señalamientos de normas de higiene en casi todas las áreas y para todo el personal.

- Áreas verdes. Existe solo un área verde formada por plantas y árboles pequeños. Aunque el espacio es justo para las necesidades de la organización, hay pequeños espacios vacíos con gran oportunidad.

- Ni fachadas, puertas, rotulaciones, membretes o algún otro espacio posee el color institucional.



### Planta de producción

- Todas las áreas son limítrofes; sin embargo, no existe señalamiento o indicador de separación o ubicación.

- Existe una limpieza y orden a destacar en todos los niveles y áreas.

- Presenta una decoración sobria: paredes en excelente condición (pintura, limpieza, acabados); casi ningún elemento gráfico o decorativo.

- Tienen una buena iluminación, que consta de luz suave con lámparas ahorradoras y en los niveles superiores diversos tragaluces.

- Se observan señalizaciones claras, en buena cantidad, distribuidas por todas las áreas comunes, como pasillos, baños, comedores, etc.



- Las Indicaciones sobre uso de uniformes (bata, cofia y cubre bocas) están en las áreas pertinentes y en lugares con perfecta visibilidad.

- No se perciben elementos gráficos, como, eslogan, logotipo, pendones, ni algún elemento impreso o gráfico que indique o recuerde en que organización se encuentra la persona.

- Se cuenta con un área de descanso. Está constituida de la siguiente manera: existe un comedor y baños para uso exclusivo de empleados de producción. Cuenta con mesas y sillas de plástico, así como, con hornos de microondas y un lavabo. Dicho comedor mantiene condiciones similares a las del resto del inmueble; una muy buena limpieza, destacable orden, una iluminación suave y una decoración sobria, muros en color blanco, pero sin elementos gráficos.

## 2.6 Matrices

Se han empleado matrices (Anexo 10) de doble entrada para conocer a detalle la situación actual de aspectos esenciales como son la filosofía institucional (misión, visión, valores, etc.); medios comunicativos (tableros de avisos, boletines, circulares, etc.), medios electrónicos o multimedia (intranet y página Web). La información que complementa las matrices, se obtuvo de la Gerente de Desarrollo organizacional, Maribel Gómez Contreras y de la encuesta de clima laboral Loquay 2011.

### Matriz de fundamentos

La matriz de fundamentos permite realizar una valoración de la expresión de los fundamentos de la organización (misión, visión, valores, objetivos), al tiempo que se analizan los elementos que la integran y los medios por los cuales se difunden.

Fundamento	Existe	Conocida por el trabajador	Se difunde en la organización	Medio de difusión	Se les entrega personalmente	Es congruente	Es compartida	Es utilizada	Observaciones
<b>Historia</b>	SI	SI	SI	Curso de capacitación	NO	SI	SI	NO	Necesita ampliarse y ser detallada
<b>Misión</b>	SI	NO	NO	Curso de capacitación	NO	SI	NO	NO	Existe; sin embargo, falta detallar
<b>Visión</b>	SI	NO	NO	Página web Curso de capacitación	NO NO	SI	NO	NO	Existe; sin embargo, carece de congruencia y falta homologar con objetivos.
<b>Valores</b>	SI	SI	SI	Página web Curso de capacitación	NO NO	SI	SI	SI	Practicados por los directivos (dueños), para lo cual se han dado pláticas de motivación y desarrollo personal
<b>Objetivos</b>	NO	NO	NO	Cursos	SI	NO	NO	NO	No están establecidos o documentados. Se conocen solo de palabra.
<b>Organigrama</b>	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	Existen bosquejos que han cambiado constantemente; sin embargo no existe interés por establecer uno oficial

Los resultados de esta matriz indican lo siguiente:

- La misión, la visión y los objetivos institucionales carecen de fuerza en su descripción, por lo que requieren redefinirse a detalle.
- No existe una amplia difusión de los fundamentos, ya que no se cuenta con los medios y estrategias necesarias para darlos a conocer, lo que lleva al desconocimiento de la filosofía organizacional por parte de la mayoría de sus integrantes.
- La definición y difusión de los valores institucionales es buena, ya que se ha invertido en esfuerzos como cursos y platicas de desarrollo personal, para reforzar y promover los valores en todos los integrantes.
- En cuanto a la estructura del organigrama se debe precisar uno solo y darlo a conocer, ya que el constante cambio en su definición genera confusión y poca confianza.



### Matriz gráfica y de medios

Esta matriz ayuda a observar y conocer con que piezas o medios de comunicación interna cuenta la organización, así como su estado actual. También, el qué de la imagen o identidad corporativa se muestra a través de los medios internos, y a su vez conocer si los empleados son informados de cualquier situación que suceda dentro de la institución, si los hace partícipes y están identificados con ella.

Pieza	Existe	Tipografía	Color	Logotipo	Tamaño	Imagen	Texto	Eslogan	Observaciones
Hoja membretada	SI	NO	SI	SI	21 x 28 cms	SI	SI	SI	
Sobre	SI	NO	SI	SI	14.5 x 21 cms	SI	SI	SI	
Tarjeta de presentación	SI	NO	SI	SI	9 x 5 cms	SI	SI	SI	Se trabaja en un nuevo diseño. Todo está a cargo del departamento de Mercadotecnia y Diseño
Fólder	SI	NO	SI	SI	25.8 x 34 cms	SI	SI	SI	
Papelería Administrativa	SI	NO	NO	NO		NO	NO	NO	Hay intentos por regular un sólo tipo de papelería institucional, sin embargo, se prefiere el uso de correo electrónico e intranet. Cada área solicita, si lo requiere, un diseño personalizado al departamento de Diseño. Existe un formato llamado "Control y seguimiento de proyectos y/o pendientes", que es parecido a una circular.
Credencial	SI	NO	SI	SI	10 x 7 cms	SI	SI	SI	Instaurada pocos meses antes del inicio del diagnóstico
Manual de bienvenida	NO	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA		NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	Sólo existe una presentación en Power point con todo el contenido para el nuevo empleado.
Boletín interno	NO	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA		NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	
Tablero de avisos	SI	NO	NO	NO		NO	NO	NO	No hay una regulación en cuanto a tiempo, formas y responsabilidades del mismo. Cada persona puede llegar y colocar avisos.  No existe política de uso.
Revista interna	NO	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA		NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	

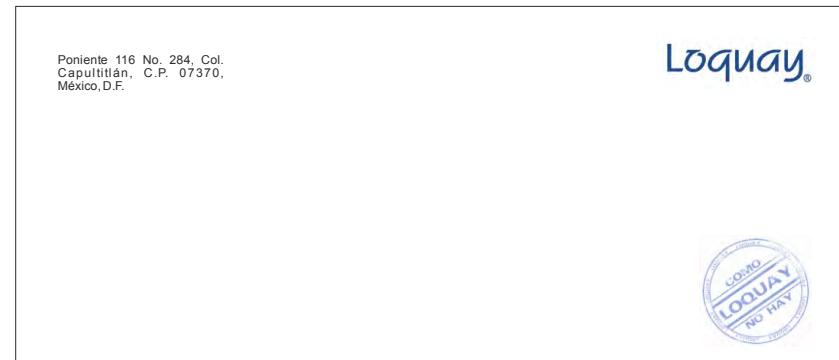
Los resultados de la matriz gráfica y de medios indican lo siguiente:

- Existen algunas piezas comunicativas corporativas que poseen una imagen, la tipografía, color y texto institucional. De igual forma contienen el eslogan y el logotipo corporativo. Dichas piezas son:

Hoja membretada

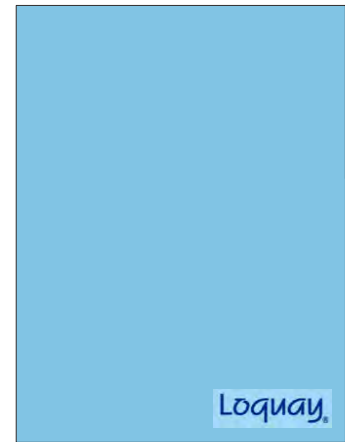


Sobre





Tarjeta de presentación



Folder



Credencial

\*Por políticas de privacidad, algunas de las piezas sólo fueron mostradas, pero sin poder tener un registro fotográfico, por lo cual para este trabajo se realizó una réplica con las características observadas.

Las pocas piezas de comunicación interna existentes no poseen tipografía, color, imagen o texto acorde a la institución.

Tablero de avisos (de esta pieza no fue posible tener registro gráfico, debido a políticas de privacidad de la organización).

Y un formato denominado:

Control y seguimiento de proyectos y/o pendientes.

Logo: Loquay® No. 700

TÍTULO: CONTROL Y SEGUIMIENTO DE PROYECTOS Y/O PENDIENTES

Campos de entrada:

- PROYECTO Y/O PENDIENTE
- FECHA DE SOLICITUD Y HORA

De: \_\_\_\_\_

Para: \_\_\_\_\_

Área responsable: \_\_\_\_\_

Opciones de área responsable:

- Para acuerdo
- Para su conocimiento y atención precedente
- Para estudio e informe y/o proyecto

Observaciones: \_\_\_\_\_

FECHA COMPROMISO DE ENTREGA

Nota: La resolución deberá ser contestada dentro de las 24 horas siguientes.

Firmas:

- Firma del solicitante
- Firma del responsable

Del diseño y proceso de estas últimas piezas es posible destacar lo siguiente:

- Ausencia de una persona responsable de su control o desarrollo.
- Carencia de políticas de uso interno.
- Se denotan esfuerzos aislados, actualmente abandonado, por emplear medios de comunicación que coadyuven al flujo de información.
- Debido a las dimensiones de la empresa (número de integrantes) y la cantidad de información que se genera no es viable la implementación de una pieza como la revista informativa.

### Matriz de medios electrónicos o multimedia

Al igual que las anteriores, esta matriz permite indagar en los medios multimedia de comunicación, sus características, su concordancia entre si y la institución.

Medio	Existe	Tipografía	Color	Logotipo	Facilidad de acceso	Evoca el nombre de la empresa	Imágenes	Texto	Eslogan	Observaciones
Intranet	Si	No	No	No	Si	Si	No	No	No	Es el principal medio de intercambio de información. Se tiene fácil acceso.
<a href="http://www.loquay.com">www.loquay.com</a>	Si	No	No	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Posee un diseño sencillo, aunque falta detallar aspectos de la empresa y reorganizar mejor la presentación de la información.

- Se posee intranet y correo electrónico interno. Es la herramienta más utilizada y se puede acceder a ella con gran facilidad, aunque no posea muchos detalles gráficos como color o tipografía institucional. Si genera recordación en sus usuarios, debido a su extensión de dominio. Ejemplo: xxnombrexx@loquay.com

- La página electrónica está acorde en todas sus características, como tipografía, uso de colores institucionales, imágenes, logotipo y eslogan. También es de fácil acceso y evoca el nombre de la empresa, lo que le hace un medio de gran alcance y posibilidades donde cualquier persona, interna y externa, puede encontrar la información básica sobre la empresa, algún producto o servicio y medios de contacto.

## 2.7 Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

Costa (2011) señala que la implementación de un plan o estrategia de comunicación debe basarse en un estudio previo de la situación para detectar las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (análisis FODA), a las que la organización se enfrenta. A partir de ahí, de las prioridades y objetivos fijados, podrá empezarse a construir una estrategia de comunicación que permita alcanzarlos.

Como resultado de este diagnóstico estratégico de comunicación e imagen interna en Loquay S.A. se empleó un análisis FODA, el cual se presenta a continuación. Cabe mencionar que para su realización se tomo en cuenta las entrevistas y sondeos con el personal de Loquay S. A., la revisión documental de la propia empresa y el monitoreo de medios especializados en la industria de la cosmetología.



Factores Internos	Factores externos
<p style="text-align: center;"><b>Fortalezas (+)</b></p> 	<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades (+)</b></p> 
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Experiencia de sus dirigentes en el ramo de la cosmetología.</li> <li>- Disposición para implementar procesos de mejora continua por parte de los niveles Directivos.</li> <li>- Saludable clima laboral.</li> <li>- Personal comprometido; dispuesto a colaborar, expresar sus opiniones, aprender y aportar ideas en todos los procesos.</li> <li>- Encanto del personal a la implementación de nuevas formas y medios de comunicación.</li> <li>- El talento, capacidad y experiencia suficiente para gestionar y consolidar una mejora de comunicación e imagen interna.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El mercado mexicano de la cosmetología se encuentra en crecimiento.</li> <li>- Tendencia global a blindar las empresas a través de programas de mejora continua basada en tres pilares: comunicación, solución de problemas y atención al cliente (interno y externo).</li> <li>- Credibilidad y estatus que ofrecen certificaciones y reconocimientos como ISO 9001:2000 y Great Place to Work, entre otros.</li> <li>- Reconocimiento y recomendación por parte de medios especializados en negocios y expertos en la materia, acerca de sus franquicias.</li> </ul>

<p style="text-align: center;"><b>Debilidades (-)</b></p> 	<p style="text-align: center;"><b>Amenazas (-)</b></p> 
<ul style="list-style-type: none"> <li>- La filosofía institucional (misión, visión, objetivos, valores), no se difunde por los medios adecuados, con la frecuencia necesaria, ni con las herramientas idóneas.</li> <li>- Esfuerzos aislados por gestionar la comunicación, sin regulación de procedimientos, responsabilidades definidas ni personal o área encargada.</li> <li>- Falta de un curso de inducción o capacitación integral que cubra toda la información necesaria para los miembros de nuevo ingreso.</li> <li>- La percepción de empleados a ser ignorados o reprendidos por expresar opiniones y proponer ideas.</li> <li>- Abandono o nula continuidad de proyectos de comunicación y mejora de flujos de información.</li> <li>- Escasa existencia de elementos gráficos (logotipo, eslogan, carteles, pendones, etc.) que consoliden la identidad corporativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gran número de marcas y productos de cosmetología capilar.</li> <li>- Mayor difusión publicitaria de la competencia (televisión, radio, Internet, redes sociales).</li> <li>- Desaceleración de la economía.</li> </ul>

Es conveniente para Loquay seguir cultivando sus fortalezas con acciones encaminadas al reforzamiento de las mismas, y mantenerlas como su base cultural organizacional. Acerca de sus debilidades, deben diseñarse estrategias adecuadas para transformar dichas debilidades en senderos de estabilidad, posicionamiento y mejora continua. En cuanto a sus oportunidades, se debe comenzar por definir objetivos reales, medibles y orientados al crecimiento en el sector cosmetológico; al tiempo que debe blindarse de posibles crisis institucionales basándose en tres pilares: comunicación, solución de problemas y atención al cliente. Por último, es conveniente que se gestionen las amenazas con programas de simulacro y se instauren estrategias de gestión de contingencias.

Podemos sintetizar, a manera de corolarios, los detalles encontrados en todo el diagnóstico en un cuadro de concentración de problemas y de tipología de estos.

Se puede definir esta tipificación como: Estructural (huecos o debilidades en el armado de la organización) y Coyuntural (combinación de diversos factores como perfiles, recursos humanos o económicos, ausencia de políticas y también la estructura de estos factores).

Definición del problema	Problemas
 <p>Estructural (falta o hueco en el armado de la organización)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de organización de un sistema de regulación y producción de comunicación interna.</li> <li>- No existe un área o departamento que se encargue de la comunicación.</li> </ul>
 <p>Coyuntural (combinación de diversos factores como perfiles, recursos humanos o económicos, ausencia de políticas y por su puesto la estructura)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se carece de proyectos de mejora, implementación y evaluación en desarrollo organizacional.</li> <li>- La filosofía organizacional parece débil y sin un rumbo definido a detalle.</li> <li>- Pocas oportunidades y espacios para los miembros de expresar ideas o sugerencias con mandos superiores.</li> <li>- Deficiente planeación. Se carece de esfuerzos en conjunto, solo hay acciones aisladas.</li> <li>- No se da seguimiento o continuidad a proyectos y propuestas existentes de comunicación.</li> </ul>



### 3. MARCO PROPOSITIVO

Con base en los datos arrojados por el diagnóstico y por el análisis concentrado FODA, se diseñan las propuestas que buscan responder la pregunta general ¿Qué piezas o medios comunicativos pueden mejorar la comunicación e imagen interna de Loquay S.A.? Las propuestas sugeridas se desglosan y describen con el mayor detalle posible.

Es conveniente planificar y elaborar estrategias de comunicación, ya que permite hacer una reflexión y efectuar un autoconocimiento, que a mediano y largo plazo resulta muy provechoso para la organización. Esta reflexión ofrece a Loquay S.A un panorama más amplio, con más detalles de responderse a ella misma *qué hacemos, quiénes somos, hacia dónde caminamos, hacia dónde deseamos dirigirnos y cómo podemos alcanzar nuestras metas.*

Libaert (2005) propone diez razones que respaldan la planificación de la comunicación:

- Proporciona el marco general para las acciones.
- Incrementa el valor de la comunicación dentro de la administración.
- Aclara el papel de la comunicación en la actividad de la empresa.
- Abre la oportunidad para el debate interno y puede someter a revisión las decisiones obsoletas.
- Combate la idea de la comunicación concebida como una herramienta.
- Permite el monitoreo, el control y la evaluación.
- Permite la anticipación y el enfoque proactivo.
- Facilita la jerarquización de las actividades en las acciones programadas.
- Evita las revisiones puntuales.
- Legitima las asignaciones presupuestarias en caso de cambio de rumbo.

La planificación debe estar permeada por los principios y lineamientos de comunicación de la institución, que tiene su raíz en la filosofía organizacional, la cultura corporativa y en los objetivos institucionales. A partir de esta planificación general, se desprenden las políticas y procesos de comunicación específicos, aplicables a los ámbitos externo e interno.

Para Loquay S.A., la mejor manera de lograr esto es proporcionar a todos sus públicos internos la información necesaria que les permita conocer mejor la empresa donde están, permitiendo la

integración e identificación; que permee en ellos un imagen, una historia de vida y que se produzca una mayor empatía al sentirse respaldados y unidos en y con la organización.

Se ha elaborado un Plan de comunicación con una guía de acciones y estrategias a desarrollar que comprende 4 propuestas:

1. Definición de un área de Comunicación interna.
2. Mejora e implementación de piezas de comunicación.
3. Curso de inducción integral para personal de nuevo ingreso, nombrado Bienvenido a Loquay.
4. Gestión de Imagen interna y manejo de percepciones.

### **Propuesta 1. Definición de área Comunicación interna**

**Objetivo:** Coordinar toda la comunicación que se genera al interior, estableciendo responsabilidades, rutas de acción e interacción, áreas de oportunidad y riesgo.

Martin (1998) mencionaba que en definitiva una Dirección o área de comunicación debe ser:

- Partcipe de la cultura corporativa/institucional de la organización
- Catalizador de la opinión pública
- Conocedor de la opinión de los medios de comunicación
- Detector de la imagen corporativa/institucional de la organización

**Estrategia 1.1** Se constituirá una estructura formal para el área de Comunicación interna, alineada a la filosofía institucional, en la que se designe al personal encargado de todos los procesos de Comunicación interna, misma que se plasmará en el organigrama. Se puede estructurar de esta forma:

Encargado: Gerente de Comunicación

Subordinados: Asistentes de gerencia (uno, máximo dos)

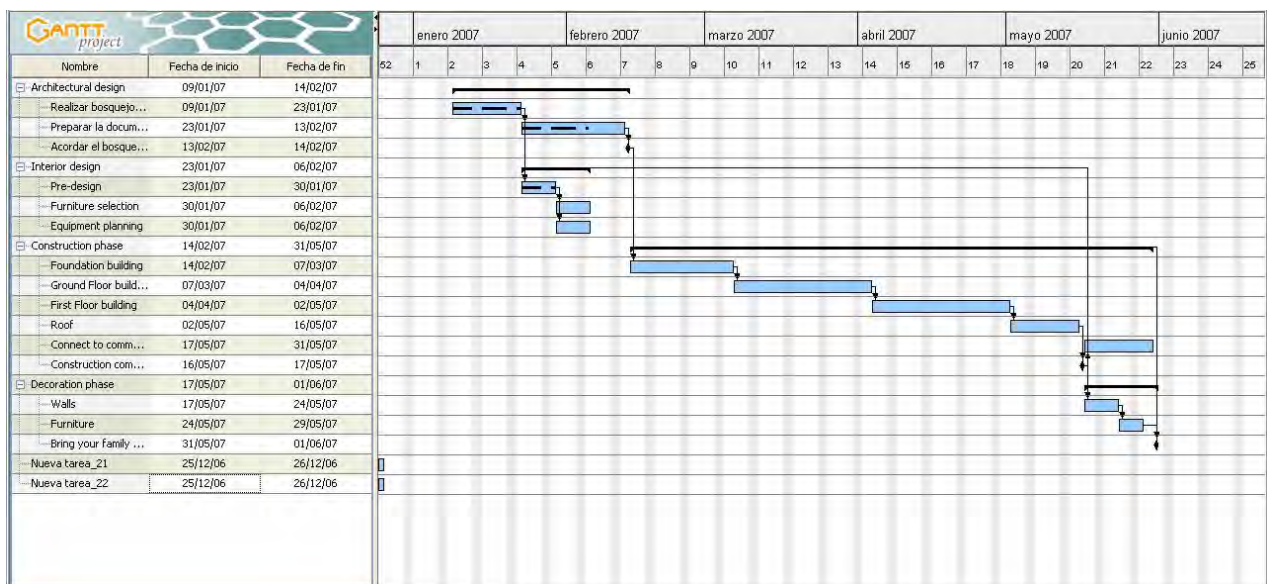
Para maximizar las ventajas competitivas, ahorrar tiempo y recursos, se sugiere que el personal encargado de la comunicación interna sea el mismo personal del área de Desarrollo organizacional, ya que por sus funciones conoce a detalle los perfiles profesionales de los empleados, así como sus inquietudes y opiniones, la filosofía organizacional, los objetivos o metas, las características del clima interno y la vida laboral interna y externa.

Se documentará cada puesto, partiendo del proceso general a lo particular, para definir todas las actividades donde se clarifique la línea de comunicación interna, esto es: ¿Quién dice? ¿Qué dice? ¿A quién?

Es vital dar a conocer a todos los miembros de la organización estas acciones y los encargados, de forma verbal y escrita, tanto la descripción de puestos como los flujos de comunicación.

**Estrategia 1.2** Creación de un calendario de actividades que permita la coordinación del área de comunicación con las áreas involucradas en las actividades planeadas; de esta forma se evitará interferir con las actividades laborales cotidianas, se administrarán y dosificarán las prácticas comunicativas acordes a necesidades específicas.

Se sugiere el uso del diagrama de Gantt, también llamado cronograma.



## Propuesta 2. Mejora e implementación de piezas de comunicación

**Objetivo:** Contar con instrumentos adecuados para la dirección de la comunicación interna, que permita mejorar los flujos de información.

Es conveniente, por lo encontrado en la investigación, la implementación de algunas piezas comunicativas; así que se tomarán las mencionadas por los siguientes autores, pero antes se debe describir el procedimiento a seguir.

**Estrategia 2.1** Se documentarán todos los procedimientos o lineamientos de cada una de las piezas comunicativas a utilizar, donde se instaure por escrito el desarrollo de cada pieza, los responsables que intervienen y los tiempos en que se realizarán. Estos lineamientos fungirán como guía, de modo que permanezca disponible para futuras referencias.

Lacasa (1998) señala que la comunicación interna se apoya de instrumentos o herramientas para su aplicación, mismos que se describirán en las estrategia 2.2 y 2.3.

**Estrategia 2.2** Mejora del tablero de avisos ya existente. El tablero de avisos tiene como objetivo informar de manera breve y directa a los empleados con mensajes cortos y de poca vigencia, acerca de las actividades de la organización. Lacasa (1998) comenta sobre esta pieza que “es una forma tradicional de comunicación al personal de bajo costo, que incluso se puede utilizar en doble sentido. Con un uso adecuado y mantenimiento correcto, alcanza el mayor nivel de rentabilidad en toda la empresa. En sus ventajas se ubica el alcanzar todos los niveles jerárquicos de la empresa. Es económico en su instalación y mantenimiento, es indirecto en su transmisión de mensajes y la información tiene permanencia, es decir, puede volverse a leer”.

1. El tablero de avisos se sujetará a los lineamientos apropiados en las formas y tiempos indicados para su publicación.
2. Reubicación del tablero de avisos existente. Se colocará en la parte superior de la pared dónde se ubica el checador, ya que todo el personal pasa por esa área y se detiene por breves instantes.
3. La colocación de dos tableros más; uno en el comedor de producción y otro en la recepción de recursos humanos, ya que son áreas donde los empleados acuden con regularidad y generalmente tienen un periodo de espera que les permitirá acercarse a conocer las noticias, informarse e interesarse por lo que sucede en su organización.

## Tablero de avisos

ACTIVIDAD	RESPONSABLE DE REALIZACIÓN	OBJETIVO
Sistema de Tablero de avisos	Planeación: Gerente de Desarrollo Organizacional. Realización: Asistente de Desarrollo Organizacional. Autorización: Dirección General Evaluación: Gerencia de Desarrollo Organizacional.	Informar de manera breve y directa a los empleados, con mensajes cortos y de poca vigencia, acerca de las actividades de la compañía.
JUSTIFICACIÓN	INDICADOR DE EFICIENCIA	MÉTODO DE EVALUACIÓN
Anunciar en breve a todos los miembros de la organización sin importar el nivel o jerarquía, para que realicen mejor sus labores.	No. de mensajes emitidos contra No. de personas que lo vieron	Sondeo anual de comunicación

## Lineamientos de realización

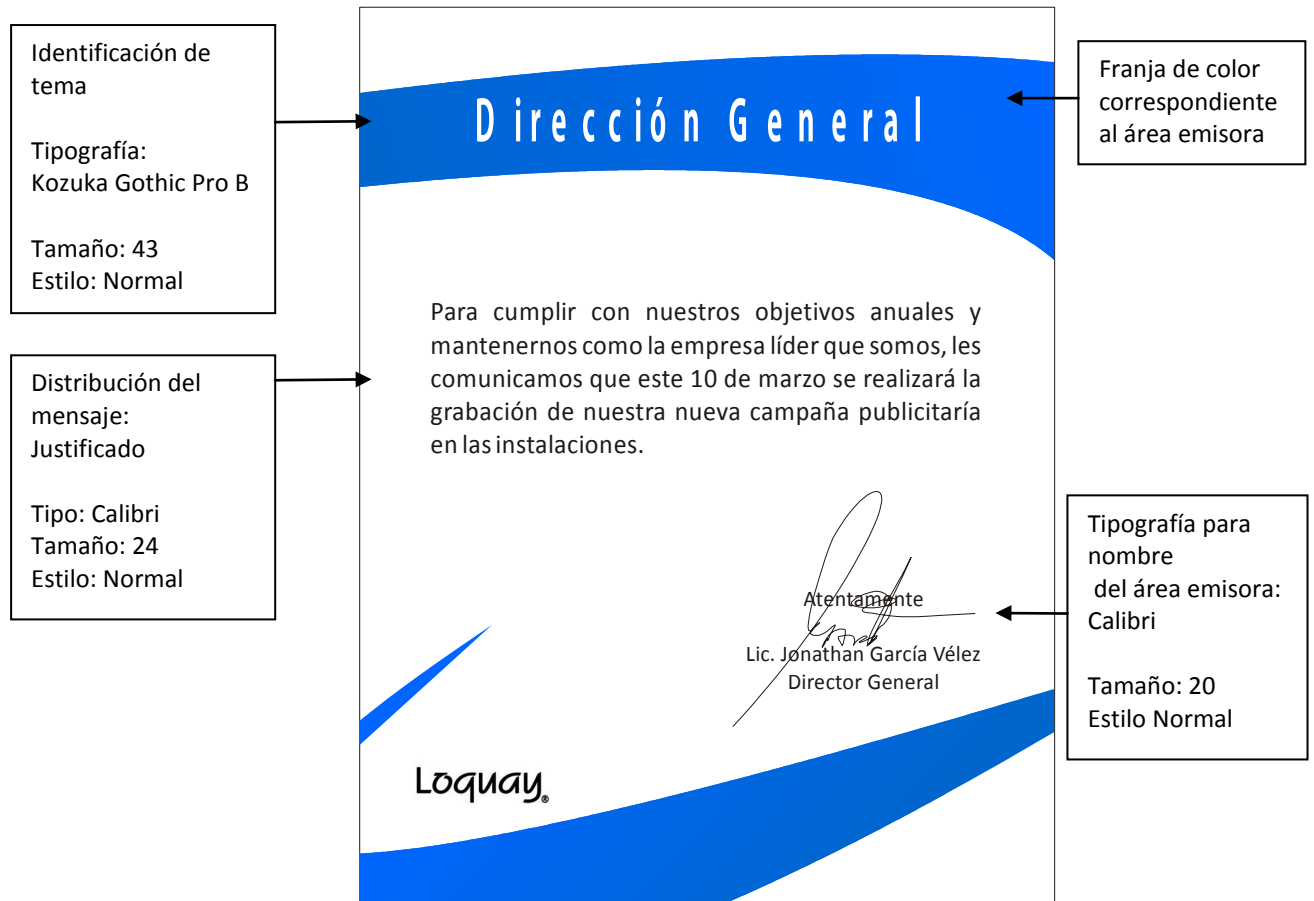
El sistema de Tablero de avisos funcionará de la manera siguiente:

1. Se definirán: temática, emisor y color.

ÁREAS EMISORAS	TEMÁTICA	COLOR
Dirección General	Dirección General	<b>Azul Rey</b>
Recursos Humanos	Recursos Humanos	<b>Rojo</b>
Recursos Humanos	Actividades sociales	<b>Café</b>
Ventas	Capacitación	<b>Verde claro</b>
Sala técnica	Curso	<b>Amarillo</b>
Desarrollo organizacional	Charla	<b>Morado</b>
Sistemas	Actualización	<b>Gris</b>
Mercadotecnia y Diseño	Evento	<b>Anaranjado</b>

2. El diseño del Sistema de Tablero de avisos será:

2.1 Se solicitará un diseño estándar al área de Diseño



3. El Sistema de Tablero de avisos se regirá por lo siguiente:

- 3.1 La única área encargada de colocar y retirar información serán Desarrollo Organizacional, o en su defecto, Recursos Humanos.
- 3.2 Deberá proporcionarse la información a Desarrollo Organizacional para su publicación.
- 3.3 Será Desarrollo Organizacional quien se encargue de emplear el diseño con los colores correspondientes, imprimir y distribuir las hojas con las temáticas en cada Tablero de avisos.
- 3.4 Toda la información deberá tener una vigencia máxima de 1 semana.

4. En cuanto a la elaboración de contenidos para el Sistema de Tablero de avisos se realizará de la siguiente manera:
  - a) El área emisora solicita a Desarrollo Organizacional la elaboración de mensajes informativos. (1 día)
  - b) Desarrollo Organizacional presentará el contenido a Dirección General. (1 día)
  - c) El Gerente de Desarrollo Organizacional evaluará si la información requiere ser autorizada por el área emisora. (1 día)
  - d) El área emisora autorizará el contenido, en caso de ser necesario. (1 día)
  - e) Desarrollo Organizacional reproduce las hojas, de acuerdo al número de Tableros de avisos que haya en la organización. (1 día)
  - f) Desarrollo Organizacional colocará las hojas en todos los Tableros de avisos. (1 día)
  
5. Desarrollo Organizacional será quien se encargue de evaluar la efectividad del Sistema de Tablero de avisos cada 4 meses

**Estrategia 2.3** Implementación de nuevas piezas comunicativas. Se requiere de diversos canales de comunicación; por lo cual es conveniente contar con herramientas que ayuden a mantener informado e involucrado a todo el personal sobre las noticias relevantes e información de interés general, unificar percepciones, afinar su imagen y generar un sentido de pertenencia e integración. Para el óptimo desarrollo de la comunicación interna esta se estructura por actividades, planeadas por la organización para crear y mantener relaciones óptimas con y entre sus miembros. Para ello se sirve de diferentes piezas y/o herramientas de comunicación que son usadas estratégicamente para integrar, informar, motivar y modelar a los miembros con la finalidad de trabajar conjuntamente en el logro de objetivos comunes. Estas se convierten en el soporte de la transmisión de mensajes, ordenes, avisos, instrucciones, reglas, métodos y procesos. De igual forma cumplen con la función de intercambiar información, fomentar la conversación empleado organización, motivar, abrir o tender puentes de interacción.

Se sugieren las siguientes piezas comunicativas:

1. La sustitución del formato “Control y seguimiento de proyectos y/o pendientes”, por el uso de circulares, que ofrecen mayor control de información, con fácil manejo y redacción; mismas que podrán consultarse por fecha, temática o área emisora.

Lacasa (1998) comenta sobre las circulares que “se utilizan para que quede constancia escrita y existe general conocimiento sobre un spot o información proveniente de los niveles superiores; es instantánea, sencilla y con fácil distribución. Este tipo de instrumento de comunicación interna es más útil para comunicaciones urgentes e informales que por su extensión o complejidad no es conveniente poner en el tablero de avisos”.

### Circulares

ACTIVIDAD	RESPONSABLE DE REALIZACIÓN	OBJETIVO
Circulares comunicativas	Planeación: Gerente de Desarrollo Organizacional. Realización: Asistente de Desarrollo Organizacional. Autorización: Dirección General Evaluación: Gerencia de Desarrollo Organizacional.	Mantener informado al personal, a la mayor brevedad, sobre las cuestiones más importantes que suceden en la Organización.
JUSTIFICACIÓN	INDICADOR DE EFICIENCIA	MÉTODO DE EVALUACIÓN
Informar con rapidez a los miembros de la organización, para que desarrollen su trabajo de manera correcta.	No. de circulares solicitadas contra No. de circulares entregadas a tiempo	Sondeo anual de comunicación.

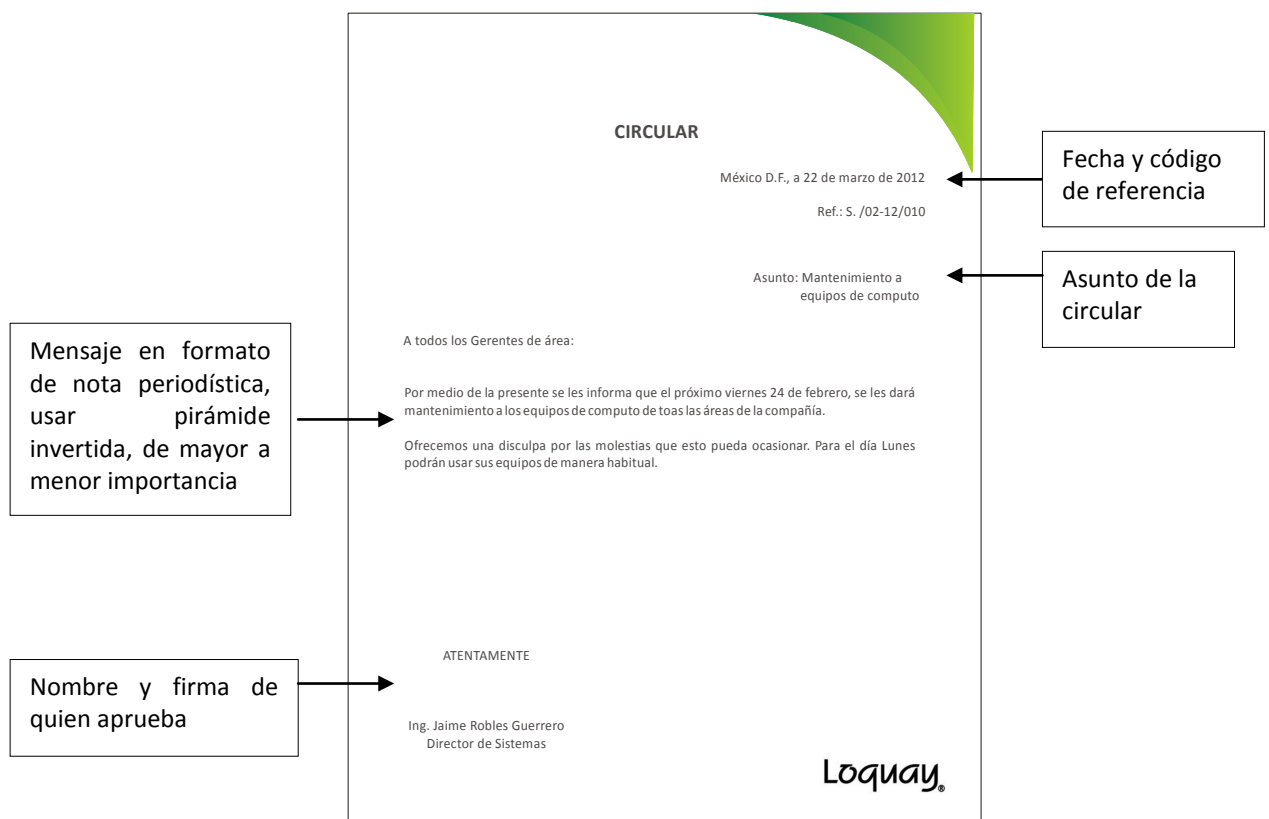


## Lineamientos de realización

1. El Asistente de Desarrollo Organizacional definirá los productos a plasmar en la circular.
2. Las áreas y colores que se plasmarán son:

COLOR	ÁREA
<b>Azul</b>	Dirección General
<b>Naranja</b>	Recursos Humanos
<b>Verde</b>	Sistemas
<b>Rosa</b>	Ventas
<b>Morado</b>	Actividades Recreativas
<b>Rojo</b>	Varios

3. El Asistente de Desarrollo Organizacional solicita el diseño al área de Diseño.
4. Todas las circulares que se emitan deberán de:
  - Contar con un número consecutivo (Referencia).
5. Todas las circulares deberán contener la siguiente información:



- Minutas para todas las juntas semanales, mensuales o extemporáneas. Se requiere de un registro documental en el cuál se estipule lo más relevante que acontece en cada junta, a manera de evitar confusiones, olvidos, distracciones o puntos de quiebre; al tiempo que ayude a puntualizar los avances y pendientes sobre temas de importancia.

The diagram shows a meeting minutes template with the following sections and callouts:

- Top Right:** "Mexico, D.F. a de de" with a callout: "La fecha de realización de la reunión."
- Top Center:** "Loquay" logo.
- Below Logo:** "Nombre por orden alfabético de los asistentes a la reunión" with a list of dashes: "-  
-  
-  
-". Callout: "En esta sección se colocan los nombres de los asistentes a las reuniones."
- Table:** A table with columns "Acuerdo", "Responsable", and "Fecha". The "Acuerdo" column contains a list from "1.-" to "14.-". Callout: "En este cuadro se colocan los acuerdos a los que se llegaron en la reunión, los responsables de cada acuerdo, y la fecha en que se va a realizar cada acuerdo."
- Bottom:** "La próxima reunión se llevará a cabo el día de de a las hrs" with a callout: "Aquí se indica la fecha de realización de la próxima reunión."

## Cartas comunicativas

Estas tienen por objetivo motivar a los empleados y crear en ellos sentido de pertenencia y protección para que laboren de manera más eficaz. De igual forma establecen un canal de comunicación que permita a los empleados sentirse parte fundamental de la organización. Lacasa (1998) define a la carta comunicativa así: “Es un documento entregado en el puesto de trabajo o enviando al personal a su domicilio, normalmente firmado por el director o presidente de la empresa con ocasión de algún acontecimiento importante... o de especial interés. Esta herramienta puede contener cualquier tipo de información, ya sea de la empresa o del mismo trabajador como, resultados, planes, proyectos, operación comercial, situación de crisis, objetivos, modificaciones, encuestas o despidos. La ventaja de la carta es que oficializa la información, evitando rumores”.



**Loquay**

México. D.F. a 26 de Agosto de 2012

Nombre: Lic. Leticia Casado López

Cargo: Gerente de ventas

Presente:

Estimada Leticia, esta su segunda casa, Loquay, se enorgullece en felicitarla este 26 de agosto por su cumpleaños, y esperamos que sea un espléndido día lleno de momentos agradables en el que conviva con las personas más cercanas y queridas por usted.

Confiamos en que este cumpleaños sea inolvidable y reconocemos la persona tan valiosa que es para Loquay y lo que significa que trabaje como lo ha hecho hasta ahora, con dedicación y esmero, dentro de este equipo.

Atentamente



Lic. Joel Sánchez Tellez

3. El Boletín interno es una pieza fundamental de difusión de la información más importante y de interacción entre los miembros y la organización. Este debe ser el medio para integrar a los miembros, transmitir la filosofía y los objetivos mediante una línea editorial coherente con la imagen, resaltando los valores institucionales, reforzando la misión y la visión, en pro de evitar los rumores que no traen cosas favorables para la compañía. Se puede divulgar información sobre procedimientos laborales, planes a futuro, desarrollo de proyectos, actividades generales y de interés (recreativas, sociales, deportivas, cursos y talleres) para el desarrollo laboral o personal de los miembros y reseñas de historias de vida de personajes claves de la institución.

Castillo (2006) dice que el boletín “busca ayudar a cumplir con los mismos objetivos de la revista interna, crear una identidad organizacional, conocer las motivaciones e inquietudes de los miembros de la organización, crear canales o líneas de comunicación entre los propios miembros entre ellos y la organización”.

### Boletín interno

ACTIVIDAD	RESPONSABLE DE REALIZACIÓN	OBJETIVO
Boletín interno	Planeación: Gerente de Desarrollo Organizacional. Realización: Asistente de Desarrollo Organizacional. Autorización: Dirección General Evaluación: Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos.	Difundir la información más importante de la Organización, misma que no puede esperar a ser publicada en una revista.
JUSTIFICACIÓN	INDICADOR DE EFICIENCIA	MÉTODO DE EVALUACIÓN
Ser el medio para integrar a los trabajadores de la Organización, transmitiendo la filosofía y los objetivos, buscando evitar los rumores que no traen cosas favorables para la compañía.	No. de boletines publicados contra No. de personas que lo recibieron	Sondeo anual de Comunicación.

## Lineamientos de realización

1. Proyecto.

1.1 El boletín interno llevará el nombre de “Casa Loquay”.

1.2 Tendrá una periodicidad quincenal.

2. Los emisores de la comunicación serán:

Área Emisora	Contenido
Recursos Humanos	- Recursos Humanos - Prestaciones - Actividades varias
Desarrollo Organizacional	- Actividades Laborales, Sociales y Culturales
Sistemas	- Actividades Técnicas
Otras áreas	- Varios

3. Estará impreso en opalina delgada.

3.1 El tipo de letra será:

3.1.1 Especificaciones de texto.

- Para el nombre del boletín: Century Gothic 45 puntos, centrado, estilo normal. La frase “Casa” en mayúsculas y minúsculas, seguido del logo de Loquay.
- Para el resto del texto: Calibri, justificado, 12 puntos, estilo normal.

3.1.2 Especificaciones gráficas:

- Estará hecho a tres tintas (en diferentes escalas).
- Su tamaño será Oficio (33.9 cm x 21.5 cm).
- Se imprimirán 200 ejemplares (+10%).
- No llevará fotos, sólo algunas imágenes.

3.2 Desarrollo.

3.2.1 El boletín deberá llevar la siguiente información:

- Nombre en la portada.

- Año, número y quincena de publicación en el cintillo.
- También en el cintillo deberá aparecer la leyenda “Órgano informativo interno para Loquay”.

### 3.2.2 “Casa Loquay” informará:

- Acerca de eventos laborales, sociales y recreativos de la empresa.
- Notas acerca de temas de salud y belleza capilar
- Algún aspecto técnico de gran relevancia.
- No deberá contar con editorial ni con secciones.
- Preferentemente deberá ser escrito por los trabajadores de las distintas áreas.

### 3.2.3 Estilo de la información.

- Se utilizará como género periodístico, la nota informativa.
- Se manejará un estilo impersonal (queremos, somos, felicitamos).

### 3.3 Proceso de elaboración del boletín:

- 1.El Asistente de Desarrollo Organizacional define contenidos. (2 días)
- 2.El Asistente de Desarrollo Organizacional evalúa cuáles áreas emitirán contenidos. (1 día)
- 3.El Asistente de Desarrollo Organizacional redacta contenido. (3 días)
- 4.Desarrollo Organizacional solicita a Diseño la elaboración del DUMMY (boceto). (1 día)
- 5.Desarrollo Organizacional presenta el contenido para autorización. (1 día)
- 6.Diseño presenta DUMMY con contenido integrado. (2 días)
- 7.La Dirección General autoriza el DUMMY final (contenido y diseño). (1 día)
- 8.El Asistente de Desarrollo Organizacional se encarga de la reproducción de la pieza. (1 día)
- 9.El Desarrollo Organizacional distribuye la pieza terminada. (1 día)

-La distribución se hará a través de Recursos Humanos, de acuerdo al personal por área.

Dirección General, Gerencia de Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos evaluarán la pieza.

### Seminarios del 2012

Los nuevos seminarios profesionales están listos para que formes parte de ellos y aprendas todo sobre la estética de la imagen capilar.

Color esencial 1	Fecha: 16 y 17 de enero
	Repetición: 30 y 31 de enero
Color esencial 2	Fecha: 13 y 14 de febrero
	Repetición: 27 y 28 de febrero
Diseño Integral de Color	Fecha: 5 y 6 de marzo
	Repetición: 26 y 27 de marzo
Make up efectivo	Fecha: 16 y 17 de abril
	Repetición: 23 y 24 de abril
Corte Esencial 1	Fecha: 7 y 8 de mayo
	Repetición: 28 y 29 de mayo
Corte Esencial 2	Fecha: 4 y 5 de junio
	Repetición: 25 y 26 de junio

Tecnología Europea aplicada a la Mujer Latina.

#### CABELLO MALTRATADO

¿Tu cabello queda reseco, opaco y sin vida después de aplicarte un tinte? Aplica una ampollita de Primer Reestructurante en tu mezcla de color. Este tratamiento es el único que puede trabajar conjuntamente con químicos y no obstruye el proceso, teniendo como resultado un color con más brillo sedosidad y cuerpo, para lucir un cabello espectacular.



# Casa Loquay



Año 0 / Nº 1 / Abril 2012. Órgano informativo interno para Loquay

### ¡Bienvenidos!

En Loquay, gracias a ti, hemos formado un grandioso equipo de trabajo pues tenemos el mismo fin: el crecimiento en conciencia para el cambio generacional, siempre comprometidos con la sociedad, nuestros colaboradores internos, los socios comerciales y con la formación de nuevos profesionales de la belleza. y para lograrlo debemos estar al tanto de lo que sucede al interior de Loquay, conocer nuestro presente para visualizar actividades futuras.



Después de este tiempo trabajando en proyectos conjuntos y pensando en crecer; debemos fortalecer los lazos que nos unen en este segundo hogar y apropiarse la filosofía de esta institución, por ello nace este

Te informaremos sobre los avances de nuestra empresa, aquellos logros que haya en cada área y traeremos para ti las actividades laborales y sociales que se realicen, así como las actividades de renovación actualización y novedades, junto con información que te sea útil; todo para fomentar la unión entre producción, administrativos, técnicos y todos quienes sean parte de Loquay.

"Trabajar con amor es construir una casa con cariño, como si vuestro ser amado fuera a habitar en esa casa". Khalil Gibran

### Portada y contraportada

### Historica inversión

La inversión histórica de 40 millones de dolares que Loquay realiza este año se destinan a la renovación tecnológica en sus plantas de México y América Latina con la finalidad de mejorar la calidad de sus productos y reducir costos, indicó Heriberto Carballo, Director general de Loquay S.A.



"Estaremos picando piedra y ejerciendo nuevas inversiones a lo largo del año y los siguientes, y en ese tenor esperamos que utilidades totales mejoren gradualmente", agregó.

Loquay registró en 2011 un retroceso de 1.6% en sus márgenes operativos globales así como en sus dos principales mercados - México y AL-, lo que a la compañía tomará tiempo revertir.

Todo en dos sentidos, por incrementos en las materias primas y en el caso de México por el tipo de cambio, así como por la integración de nuevas operaciones que tienen márgenes muy pequeños, reconoció Carballo y añadió que Loquay trabajará en los siguientes años para aumentar estos márgenes.

### Desde ahora

#### Nuestra MISIÓN:

A través de nuestro actuar y pensar, buscamos el crecimiento en conciencia para el cambio generacional, por lo que en Loquay establecemos lo siguiente:

- Compromiso con trabajadores
- Compromiso con la cabellera latina
- Compromiso con socios comerciales
- Capacitar nuevos profesionales de la belleza

#### Nuestra VISIÓN AL 2012:

Ser una empresa líder en la innovación de productos de belleza capilar, basada en sus principios, valores y compromisos. Convirtiendo a Loquay en un modelo a seguir para las nuevas y más pequeñas empresas.

#### Nuestros VALORES AL 2012:

- Amor
- Honestidad
- Lealtad
- Probidad
- Compromiso
- Responsabilidad

### Nuevo perfil

#### David Mateo

Director de Mercadotecnia y Diseño



Aunque ya no se sonroja como de pequeño, David Mateo conserva, por suerte, algún que otro gesto que revela su profunda y según confiesa numerosos amigos de la infancia. Se define a sí mismo como un directivo responsable, exigente, autocrítico y que de no ser por su familia y la gente que le rodea no estaría donde se encuentra ahora ni sería quien es: "porque cuando se trabaja en lo que te gusta, trabajar se convierte en un placer".

Usted se incorporó como director mercadotecnia y diseño de Loquay el mes de febrero. ¿Anteriormente había tenido alguna vinculación con el mundo de la salud y belleza?

Al finalizar mis estudios de Administración de empresas en 1996, empecé a trabajar en Cam, una empresa Chilena de Salud. Allí me inicié en el departamento de asistencia técnica y terminé siendo Director Comercial de la compañía. en Cam estaba muy bien, pero un día, estando yo en plena Meridiana de Barcelona, mi rumbo profesional dio un giro inesperado.

¿Qué ocurrió exactamente ese día?

Recibí una llamada y al descolgar el teléfono, cual fue mi sorpresa al oír la voz del Sr. Carballo. Me preguntó si sabía quién era. "Desde luego" -respondí. Me citó para una entrevista y en ese

encuentro me expuso de forma muy clara que estaba buscando a una persona de confianza para gestionar el departamento de Mercadotecnia. La oferta me pareció tan interesante que di mi "sí" de manera inmediata.

Y ahora como Director de Mercadotecnia ¿qué retos más inmediatos tiene por delante?

Por un lado, organizar y mejorar el sistema de ventas de la empresa. En nuestro sector, donde la competencia cada día es mayor, vender no significa únicamente ofrecer al cliente una máquina que se ajuste a sus necesidades y establecer un precio por el producto, sino que debe traducirse en algo más. Otros retos para este 2012 son gestionar el liderazgo de Loquay en el mercado nacional, fidelizar al máximo los clientes y mejorar el servicio post-venta.

### **Propuesta 3. Curso de inducción integral para personal de nuevo ingreso, nombrado: Bienvenido a Loquay**

**Objetivo:** Proporcionar, de la organización hacia sus públicos internos, un curso de inducción integral que origine una primera impresión de profesionalismo y provea todos los elementos necesarios que los miembros de nuevo ingreso deben conocer.

Castillo (2006) comenta que “es un documento que establece informaciones relativas a la organización que cualquier miembro de ella debe conocer”.

Es una herramienta o instrumento básico de la comunicación interna en una organización. Este documento contiene información como una breve reseña histórica, la estructura, la filosofía, los objetivos, las políticas y los procedimientos, así como los derechos, obligaciones y lineamientos para el desempeño de la vida laboral de sus integrantes. Aunado a esto, el manual presenta las herramientas de comunicación e información con que cuenta la organización, ya sean, revistas, boletines, plataformas digitales, etc., según sea el caso. También una reseña de las actividades culturales sociales y/o deportivas que organiza o en las que tiene participación la empresa.

Esta herramienta posee la gran ventaja de ser entregada de forma personalizada a los integrantes de la organización, y da la posibilidad de consultarla cuantas veces sea necesario. Tiene como objetivo proporcionar a los integrantes certidumbre y conocimiento acerca de todos los detalles de la filosofía y la personalidad de la organización.

**Estrategia 3.1** Se redactará un Manual de bienvenida que contendrá los siguientes apartados:

- Breve reseña de la historia de la organización.
- Filosofía institucional (misión, visión, valores.)
- Organigrama.
- Sucursales.
- Derechos y obligaciones (Prestaciones económicas: fondo de ahorro, incapacidades, bonos, etc.)
- Obligaciones (vestimenta, horarios, etc.)
- Información adicional (vacaciones, días festivos, etc.)
- Actividades (cursos, talleres de aprendizaje y desarrollo, etc.)



## Manual de Bienvenida



Portada



## BIENVENIDA

LOQUAY S.A. se complace en darte la más cordial bienvenida a esta gran empresa ahora que formas parte de este equipo y esta gran familia, donde se comparte el esfuerzo, amor, dedicación y responsabilidad de cada uno de sus integrantes, para cumplir los objetivos de la organización, que esperamos formen parte de tus propios objetivos.



El camino que recorrerás a partir de hoy requerirá de un enorme compromiso contigo mismo, con el equipo del que formarás parte, con la empresa y con tu país.

Ser parte de esta familia es todo un reto, pero te aseguramos que vale la pena; aquí vivirás experiencias altamente significativas y gratificantes que pueden contribuir a tu desarrollo personal y laboral, por lo cual LOQUAY S.A. te da la más cordial Bienvenida.



## ÍNDICE

Introducción.....	1
Bienvenida.....	2
Historia.....	4
Visión.....	5
Misión.....	6
Valores.....	7
Organización.....	8
Organigrama.....	9
Sucursales.....	10
Derechos y obligaciones.....	11
Ayudas económicas.....	12
Obligaciones.....	15
Información adicional.....	16
Actividades.....	18



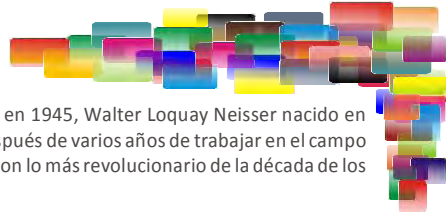
## □ HISTORIA

La marca Loquay S.A llega por primera vez al público en 1945, Walter Loquay Neisser nacido en Checoslovaquia, llegó a México en el año de 1928, Después de varios años de trabajar en el campo de la cosmetología y estilismo, decidió experimentar con lo más revolucionario de la década de los 30's "La técnica de los permanentes en frío".

A lo largo de incansables ensayos lanza por primera vez al mercado mexicano el primer permanente en frío y funda los laboratorios que hoy llevan su nombre, por lo que, Loquay S.A. se ha mantenido a la vanguardia en investigación y desarrollo.

Al paso de los años, Loquay S.A. se ha convertido en una de las empresas a nivel nacional de productos profesionales para el cabello, demostrando que es una empresa que se mantiene día a día actualizándose y reafirmando su prestigio a través de la calidad y servicio.

Nuestro lema "EN CAPILARES TODA UNA EXPERIENCIA" es un testimonio de compromiso e historia.



## □ VISIÓN



Ser una empresa líder en la innovación de productos de belleza capilar, basada en sus principios, valores y compromisos. Convertir a Loquay S.A. en un modelo a seguir para las nuevas y más pequeñas empresas.



## □ MISIÓN

A través de nuestro actuar y pensar, buscamos el crecimiento en conciencia para el cambio generacional, por lo que en Loquay estamos altamente comprometidos con la sociedad, nuestros colaboradores internos, los socios comerciales y con la formación de nuevos profesionales de la belleza.



## □ VALORES



- ✍ Amor
- ✍ Honestidad
- ✍ Lealtad
- ✍ Probidad
- ✍ Compromiso
- ✍ Responsabilidad



## ORGANIZACIÓN

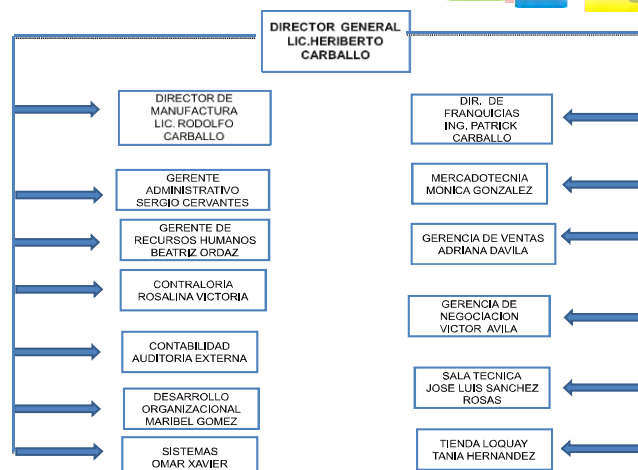


En LOQUAY estamos seguros que el patrimonio más valioso que posee es el grupo humano que conforma esta gran organización.

Cada uno de los elementos que la conforman son esenciales para el funcionamiento, crecimiento y desarrollo de nuestra labor diaria

Cada puesto y labor desempeñada son asignados y elegidos por un grupo directivo que evalúa constantemente el desempeño de cada miembro.

## ORGANIGRAMA



## ☐ SUCURSALES

Con el objetivo de proveer un servicio de calidad, oportuno y eficiente, LOQUAY cuenta con una gama de franquicias y sucursales en diversos lugares de la República Mexicana.

Hoy en día LOQUAY S.A. cuenta con sucursales en los siguientes lugares:

Esta conformada por cinco regiones de operación:

- ☐ Norte
- ☐ Bajío
- ☐ Centro
- ☐ Sur oeste
- ☐ Sur este



## ☐ DERECHOS Y OBLIGACIONES

Prestaciones económicas

### AGUINALDO

El monto del aguinaldo que recibes como colaborador, se determina de acuerdo al número de años de servicio dentro de la Empresa, siendo por ley el pago de 15 días de salario fijo.

En el caso del colaborador que no tenga un año de servicio, se le pagará la parte proporcional a 30 días de sueldo.



#### AYUDAS ECONÓMICAS

LOQUAY te otorga las siguientes ayudas económicas

La empresa te proporciona mensualmente vales de despensa, canjeables en tiendas de autoservicio, para la compra de artículos de primera necesidad, por la cantidad de \$500.

Estos vales serán otorgados a los trabajadores que tengan asistencia completa y que no hayan pedido incapacidad en dicho periodo mensual.

#### Bono puntualidad

Se hará acreedor a un bono de puntualidad el trabajador que llegue a su hora de ingreso y no acumule más de tres retardos al mes.



#### Bono asistencia \$100

De igual manera se hará acreedor al bono de asistencia el trabajador que no tenga inasistencia alguna, ya sea por incapacidad o por la acumulación de 3 retardos.



#### FONDO DE AHORRO

LOQUAY te ayuda a generar tu fondo de ahorros. Mensualmente se descuenta la cantidad de \$100 de tu sueldo y la empresa contribuye con otros \$100.

Este fondo se entrega durante los primeros 5 días del mes de enero de cada año.

#### SALARIOS

##### Días y procedimientos de pago

Recibirás tu pago quincenalmente los días 15 y 30 de cada mes, para lo cual deberás acudir a la oficina de Recursos Humanos. Cuando estos días sean sábado se pagará el día anterior y cuando sea Domingo el día posterior.



## PRIMA VACACIONAL

LOQUAY pagará a sus trabajadores el sueldo correspondiente al periodo de vacaciones y les cubrirá, por concepto de prima, un 25% del sueldo correspondiente al número de días laborables que comprenda dicho periodo vacacional

Antigüedad	Vacaciones
1 año	6 días
2 años	8 días
3 años	10 días
4 años	12 días
5 a 9 años	14 días
10 a 14 años	16 días



## SERVICIO MÉDICO

LOQUAY te apoya en todos los servicios médicos que por ley te brinda el Instituto Médico del Seguro Social. Aunado a ello se te proporciona un servicio de Medicina general a través de Médico particular.



## OBLIGACIONES

### HORARIO DE TRABAJO

Los horarios de trabajo están establecidos por en cada área y oficina, o en su caso la que consigne el Reglamento de trabajo interior.

El trabajador debe presentarse puntualmente a sus labores, de lo contrario se hará acreedor a sanciones.



**10 minutos** de tolerancia para hora de entrada

Ejemplo:

entrada 8:30 tolerancia 8:40

8:41 Retardo

Con **3 retardos** pierdo los bonos de puntualidad y asistencia.





## INFORMACIÓN ADICIONAL

### VACACIONES

Los días de vacaciones anuales a que tiene derecho el trabajador de LOQUAY, se determina conforme a lo siguiente:

Antigüedad	Vacaciones
1 año	6 días
2 años	8 días
3 años	10 días
4 años	12 días
5 a 9 años	14 días
10 a 14 años	16 días

Los trabajadores harán uso de sus vacaciones anuales, dentro del periodo correspondiente después del vencimiento del año de servicios, sin que sean acumulables y sin que puedan



### CREDECIAL

Desde el momento que formas parte de LOQUAY se te otorga una credencial que te acredita como trabajador de la misma, y es necesario que cuentes con ellos para hacer uso de los beneficios que otorga.



### DÍAS FESTIVOS

Se establecen como días festivos (descanso obligatorio), los enunciados en la Ley Federal del Trabajo y son los siguientes:

- 1° de Enero
- El primer Lunes de Febrero
- El tercer Lunes de marzo
- 1° de Mayo
- 15 de Mayo
- 16 de Septiembre
- 2 de Noviembre
- El tercer Lunes de Noviembre
- 25 de Diciembre



### □ ACTIVIDADES

En LOQUAY S.A. se cuenta con diferentes medios de comunicación, como son circulares, boletines informativos y tableros de avisos que encontrarás tanto en el área de ingreso de personal, como en el primer piso.

En ellos te damos a conocer a tiempo información de las actividades internas y externas de interés para ti. Te recomendamos que lo consultes, para que estes debidamente informado y enterado de lo que sucede en esta tu empresa LOQUAY S.A.



**Estrategia 3.2** Elaborar una guía de instrucción donde se especifique a detalle:

- Número de sesiones.
- Duración (tiempo en horas)
- Objetivos particulares del curso.
- Contenidos de enseñanza.
- Técnicas de enseñanza.
- Lugar equipo y material por sesión.
- Requerimientos del curso (características del lugar a ocupar)
- Equipo requerido (tecnológicos.)
- Método e instrumentos de evaluación.

## Guía de instrucción

Título del curso: Creciendo en Yolia

Objetivo general: Transmitir la información específica y necesaria de cada área, así como los fundamentos de la organización, para que se conozcan todos los procesos y labores desempeñadas.

Objetivos específicos	Contenido	Técnicas de enseñanza aprendizaje	Objetivo de actividad	Material	Tiempo	Evaluación
Crear un sentido de pertenencia y responsabilidad (Sesión 1)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Filosofía organizacional</b></li> <li>- Historia</li> <li>- Misión</li> <li>- Visión</li> <li>- Valores</li> <li>- Objetivos</li> <li>- <b>Estructura</b></li> <li>- Organigrama</li> <li>- Instalaciones</li> </ul>	- Tormenta de ideas	Se espera obtener la percepción del personal sobre la filosofía	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sala de juntas con ventilación, iluminación.</li> <li>- 13 sillas cómodas</li> <li>- Apoyos impresos</li> <li>- Manual</li> <li>- strucciones</li> <li>- Película</li> <li>- Video institucional</li> <li>- Proyector</li> <li>- Pantalla</li> </ul>	15 minutos	<b>Sondeo y redacción de consenso, elaborado a partir de las ideas vertidas en la mesa redonda.</b>
		- Corrillos	Servirá para unificar visiones a través de pequeños consensos.		45 minutos	
		- Mesa redonda	Se discutirán e intercambiarán ideas y puntos de vista		45 minutos	
		- Evaluación (Redacción de un acuerdo general )	Conocer si el contenido ha sido asimilado de forma unánime y clara		15 minutos	
Difundir la labor de cada puesto y cada área	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Áreas y puestos</b></li> <li>- Definir las áreas.</li> <li>- Definir los</li> </ul>	Preguntas exploratorias	Obtener la visión de empleados sobre áreas y puestos.	- Habitación grande con ventilación e iluminación	10 minutos	

<b>(Sesión 2)</b>	<p>puestos en cada área.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Funciones y responsabilidades de cada área.</li> <li>- Funciones y responsabilidades de cada puesto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relato de experiencias</li> <li>- Escenificaciones</li> </ul>	<p>El personal describirá con sus palabras sus labores y experiencias.</p> <p>Personificar un papel o rol distinto al que desempeña, para comprender ese puesto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sillas</li> <li>- Apoyos impresos <ul style="list-style-type: none"> <li>- Manual</li> <li>- Apoyos gráficos</li> </ul> </li> <li>- Pizarrón o rotafolio</li> </ul>	<p>30 minutos</p> <p>1 hora</p>	<b>Escenificaciones y sondeo.</b>
<p>Establecer los procesos a seguir dentro de la organización en cada área y puesto <b>(Sesión 3)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Procesos y procedimientos</b></li> <li>- Proceso de cada área entre áreas</li> <li>- Procedimientos laborales</li> <li>- Interacción entre áreas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preguntas exploratorias</li> <li>- Conferencia</li> <li>- Escenificaciones</li> </ul>	<p>Obtener la visión de empleados sobre procesos y procedimientos.</p> <p>Un experto explicará el contenido correcto.</p> <p>Personificar roles en un caso hipotético.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Habitación grande con ventilación e iluminación</li> <li>- Sillas</li> <li>- Apoyos impresos <ul style="list-style-type: none"> <li>- Manual</li> <li>- Apoyos gráficos</li> </ul> </li> <li>- Pizarrón o rotafolio</li> </ul>	<p>10 minutos</p> <p>20 minutos</p> <p>1 hora</p>	<b>Estudio de caso.</b>
<p>Establecer y mantener una constante comunicación entre el personal y las distintas áreas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Medios de comunicación internos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tormenta de ideas</li> </ul>	<p>Saber la información que conoce el personal sobre estos medios.</p> <p>Se explicarán las</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Habitación grande con ventilación e iluminación</li> <li>- Sillas</li> <li>- Apoyos impresos</li> <li>- Folletos</li> </ul>	<p>15 minutos</p> <p>30 minutos</p>	

<b>(Sesión 4)</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conferencia</li>   <li>- Evaluación final del curso (Escenificaciones)</li> </ul>	<p>funciones y beneficios de medios de comunicación internos.</p> <p>Representar roles y actividades distintas a las de cada integrante, para conocer si el contenido ha sido asimilado de la forma esperada.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Piezas comunicativas</li> <li>- Presentación <ul style="list-style-type: none"> <li>- Proyector</li> <li>- Computadora</li> <li>- Pantalla</li> </ul> </li> <li>- Pizarrón</li> </ul>	75 minutos	<b>Estudio de caso y Escenificaciones.</b>
-------------------	--	--	---	--	------------	--

### **Estrategia 3.3** Impartición de curso de inducción integral

- El curso se debe llevar a cabo en horarios matutinos, con el objetivo de obtener la completa atención del personal
- Se respetará el tiempo, indicado en la guía de instrucción, para cada sesión.
- El curso no puede tener una duración de mayor a 5 días hábiles y siempre se debe realizar en los lugares destinados para ello.
- Se debe enviar por correo electrónico la invitación a las personas involucradas a fin de que cuenten con la información oficial. El correo puede ser el proporcionado por la empresa o el correo personal.

### **Propuesta 4. Gestión de Imagen interna y manejo de percepciones**

**Objetivo:** Guiar la imagen interna hacia una proyección profesional que sea coherente con la filosofía institucional, de modo que conceda una atmósfera de reconocimiento, respeto, credibilidad y que genere recordación positiva.

Gordoa (2004) menciona que “Es inevitable tener una imagen. Todo tiene un imagen, nada ni nadie se puede escapar de ser percibido por alguien.” Así mismo, comenta que la imagen institucional “será la percepción que sobre una persona moral tenga su grupo objetivo mediante la cual éste le otorgará una identidad”, y que para que esta imagen tenga sustento “debemos primero reconocer íntimamente la esencia de la persona o institución”.

Un acercamiento a descifrar la identidad o esencia de una organización, es prioritario conocer los tipos de mensajes que emite una, para ello Gordoa (2004) tipifica 3 tipos de estímulos que crean la imagen pública:

#### - *Estímulos verbales*

Generan la percepción principalmente a través de la palabra en cualquiera de sus formas: oral y escrita, y pueden producirse y transmitirse por cualquier medio acorde con su naturaleza.

#### - *Estímulos no verbales*

Son todos aquellos que generan la percepción principalmente a través de recursos ajenos a las palabras, dicho de otra forma, que comunican sin palabras. Son más difíciles de controlar por su multiplicidad de fuentes emisoras, que van de las visuales hasta las olfativas y como pueden transmitir varios mensajes de manera conjunta, su creación y manejo no requiere de una preparación especializada

- *Estímulos mixtos*

Son aquellos que generan la percepción a través de la emisión simultánea de estímulos verbales y no verbales. Generalmente son más los estímulos no verbales que los verbales y modifican a los primeros, ya sea apoyándolos o contradiciéndolos.

Capriotti (1992) define algunos motivos que han llevado a las organizaciones a querer comunicarse mediante la gestión de su imagen. Estos motivos han sido:

a) *Toma de conciencia social*: la organización toma conciencia de que es un ser social, vivo, que actúa y se relaciona con el entorno, y decide expresarse como tal. A esto ha contribuido, de manera determinante, el reconocimiento social que ha experimentado la organización como poseedora y administradora de un bien social muy importante: el trabajo. La empresa ha pasado de ser un "organismo de explotación" a ser un "organismo de crecimiento económico y social".

b) *La aceleración y masificación del consumo*, que ha generado una alteración del ritmo de intercambio de bienes y servicios, a la vez que una creciente homologación de la oferta de los mismos en cuanto a precio, calidad, prestaciones, etc. Estas dos circunstancias se traducen, para el público, en una mayor dificultad de registro de las diferencias. Es decir, el público comienza a tener problemas para discernir, o más bien recordar, lo que diferencia a un producto de otro.

c) *La saturación del ecosistema comunicativo*, debido en gran medida a la abundancia de información sobre productos y servicios, que imposibilita a los individuos a asimilar toda la información que les llega, y que se ven obligados a seleccionar.

Villafañe (1999) destaca que las claves de una imagen positiva son la calidad de la oferta comercial y de la gestión empresarial, dicho de otra forma, las políticas o lineamientos a seguir. También comenta que "una de las mayores aspiraciones de cualquier organización es lograr que sus miembros se identifiquen con su proyecto empresarial".

Es por todo lo anterior que se propone la siguiente estrategia:

**Estrategia 4.1** Distribución y/o colocación de elementos gráficos, esto es, logotipo, eslogan, mantas y pendones con la filosofía institucional, carteles con valores, etc. Todo ello en lugares estratégicos como:

- Pasillo de entrada principal

- Recepción
- Oficinas
- Sala de espera
- Sala de juntas
- Comedores
- Fachada de cara al exterior
- Junto al reloj checador
- Pasillos entre áreas de Producción

#### LOGOTIPO



#### MANTA



La distribución de elementos gráficos, aunado a las anteriores propuestas, generará una gran recordación, un sentido de pertenencia y fungirá como estímulo de difusión de la esencia de Loquay, siendo también un estímulo perceptual de profesionalización, responsabilidad y conocimiento propio por parte de la organización.



**Estrategia 4.2** Realización quincenal de actividades o técnicas de integración, con el objetivo de integrar a todos los miembros y crear proxémica entre ellos, para así generar un ambiente de confianza, agrado, empatía y, de manera gradual, derribar barreras comunicativas y de interacción.

Se recomienda el uso de dos tipos de técnicas:

- Presentación o integración: adecuadas para propiciar la integración, las pláticas, romper el hielo a través del juego. Se recomiendan ser empleadas cuando haya nuevos miembros en la organización.
- Despertador o activador: éstas son útiles para retomar el ritmo del curso en la vida laboral tras lapsos que se perciban como tediosos o complicados, ya sea por estar en rutinas extensas o en momentos de exigencia que rebasen el nivel de estrés promedio.

Es fundamental que todo el personal se involucre sin importar su nivel en el organigrama, es decir, las actividades deben ser llevadas a cabo por todos, de preferencia mezclando personal de todas las áreas y niveles.

**Estrategia 4.3** Se organizará un evento con todos los públicos internos y se contará con la presencia de proveedores, algunos clientes, accionistas y medios de comunicación (medios especializados en cosmetología, negocios y PyMES).

Para que el evento cumpla con el objetivo de mostrar a la empresa cómo una organización abierta, que escucha y se mantiene en constante actualización, se llevarán a cabo las siguientes acciones:

- El evento se realizará en viernes y tendrá una duración máxima de 2 horas.
- Se llevará a cabo en el patio o estacionamiento, previo acondicionamiento con sillas a manera de conferencia.
- Debe existir un presentador, que puede ser personal de Recursos humanos, quien actuará como maestro de ceremonias.
- EL director ofrecerá un breve mensaje, no mayor a siete minutos de duración, sobre Loquay y su filosofía.
- Proyección de un video institucional que contenga la filosofía, una reseña histórica breve y la situación actual de la organización en el mercado.

- Se realizarán invitaciones personalizadas y con color distintivo para cada tipo de público (todos los integrantes de la organización, accionistas, proveedores, clientes, promotores y medios de comunicación especializados).
- Se dará a conocer la conformación del área Comunicación, sus encargados y la funcionalidad de esta área en la vida diaria de la organización.
- Se hará la presentación de las nuevas piezas comunicativas y todas las acciones que se implementarán. Se repartirá el primer ejemplar de cada una de ellas.
- Se contactará a periodistas de medios especializados en el ramo, se les enviará invitación y se redactará un boletín que se les proporcionará a estos medios.
- Se concertarán entrevistas entre el Director de Loquay y los medios especializados (sólo 2 o 3).

El propósito de este evento es dar a conocer el inicio de esta nueva etapa interna en Loquay y reforzar los valores y la visión institucionales. También homogenizará las percepciones y unificará criterios, lo que evitará al máximo los rumores, potenciando las habilidades y fortalezas de Loquay.

## REFERENCIAS

### Textos

- Bonilla, C. (1998) La comunicación función básica de las Relaciones Públicas. Trillas, México D.F.
- Byrd, A. (2000) Intervención en comunicación. Apuntes de clase. Facultad de Estudios Superiores Acatlán, UNAM. Estado de México. México: Apuntes no publicados.
- Capriotti, P. (1992) La imagen de empresa. Estrategia para una comunicación integrada, El Ateneo, Barcelona.
- Castillo, A. (2006) Las relaciones publicas internas como factor de gestión empresarial. Universidad de Málaga, España.
- Dussel, E. (1977) Religión. Edicol. México
- Ferrer, E. (1977) Información y comunicación. Fondo de Cultura Económica, México.
- Gordoa, V. (2009). El poder de la Imagen pública. México, D.F.
- Lacasa y Blay, A. (1998). Gestión de la comunicación empresarial. Gestión 2000. Barcelona.
- Lipovetsky, G. (1986). La era del vacío. Editorial Anagrama. Barcelona.
- Libaert, T. (2005) EL plan de comunicación organizacional: cómo definir y organizar la estrategia de comunicación. México. Limusa.
- Martín, F. (1998): El gabinete de comunicación: periodismo empresarial. Ávila: ASECOM.
- Pozo Lite, Marisa del. 2007. Gestión de la Comunicación interna en las organizaciones: casos de empresa. Ediciones Universidad de Navarra. Pamplona.**
- Villafañe, J. (1999) La gestión profesional de la imagen corporativa. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Loquay S.A. (2011) Encuesta de Clima Laboral

### Electrónicas

- Castillo, A. (2011). Los medios de comunicación como actores sociales y políticos. Poder, medios de comunicación y sociedad. Razón y palabra [Revista electrónica], número 75. Disponible en: [http://www.razonypalabra.org.mx/N/N75/monotematico\\_75/12\\_Castillo\\_M75.pdf](http://www.razonypalabra.org.mx/N/N75/monotematico_75/12_Castillo_M75.pdf)
- Costa, C. (2011). Del Press Agent a la comunicación estratégica. Cómo hacer que la comunicación sirva a la estrategia de gestión. Razón y palabra [Revista electrónica], número 70, 17 p. Disponible en: [http://www.razonypalabra.org.mx/N/N70/Costa\\_revisado.pdf](http://www.razonypalabra.org.mx/N/N70/Costa_revisado.pdf)
- Galindo, J. (2002). De la sociedad de información a la comunidad de comunicación. Razón y palabra [Revista electrónica], número 29. Disponible en: <http://www.razonypalabra.org.mx/antiores/n29/jgalindo.html>

Hernández, V. (2000). Lenguaje: creación y expresión del pensamiento. Razón y palabra [Revista electrónica], número 99. Disponible en:

[http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n19/19\\_vhernandez.html](http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n19/19_vhernandez.html)

La franquicia Loquay transforma la belleza en éxito (2011, enero). Disponible en:

<http://eemprensario.mx/actualidad/peina-los-cabellos-victoria>

6 franquicias de éxito probado (2012, marzo). Disponible en:

<http://www.cnnexpansion.com/mi-dinero/2012/03/27/loquay>

Información privilegiada (2012, enero). Disponible en

<http://blogs.cnnexpansion.com/informacion-privilegiada/2012/01/10/>

Blinda a tu empresa contra la crisis (2012, abril). Disponible en:

<http://www.cnnexpansion.com/emprendedores/2012/04/18/blinda-a-tu-empresa-contra-las-crisis>

Franquicias 2012 República Mexicana - Programa Nacional de Franquicias

<http://programanacionaldefranquicias.org.mx/directorio/perfumeria-cosmetica/loquay>

## ANEXOS

### Anexo 1 (Carta de término de servicios Loquay)

# Loquay®

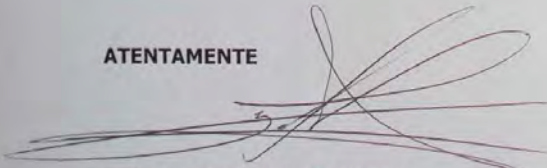
México D.F., a 20 de Agosto del 2012.

#### A QUIEN CORRESPONDA:

Por este medio me permito hacer constar que el Sr. Carlos Alberto Mina, realizó desde el mes de junio del 2011, su periodo de prácticas profesionales en esta empresa cubriendo un total de 480 horas, periodo durante el cual realizó una investigación sobre la comunicación interna en Loquay y según sus estudios e investigaciones dentro de la empresa, presento en el mes de agosto de este año, un Reporte Ejecutivo, sobre "Qué piezas o medios comunicativos pueden mejorar la comunicación e imagen interna de la empresa", concluyendo con éste sus prácticas en la empresa.

Se extiende la presente a solicitud del interesado para los fines que a el más convengan.

**ATENTAMENTE**



**LIC. BEATRIZ ORDAZ GUIDO  
GERENTE DE RECURSOS HUMANOS**

## Anexo 2 (Intervención)

# LA INTERVENCIÓN EN COMUNICACIÓN

La experiencia de la intervención aplicada en lo que llamamos el mundo real "crea el ciclo completo entre el conocimiento generado en el aula y el conocimiento aplicado" (Hennessey).

## ¿Qué es la práctica profesional?

Se trata de una intervención y asesoramiento en el campo de estudio de la imagen, de los procesos de comunicación humana y en los flujos de información relacionados con el quehacer de las personas, organizaciones e instituciones (Estrella, 2005)

# PASOS PARA LLEVAR A CABO LA INTERVENCIÓN

## Crear una Consultoría

Lo primero que se debe hacer para la intervención es crear un equipo en el que las aptitudes de los miembros se complementen para llegar a ser una consultoría integral.

Es necesario crear una filosofía y un código de ética para el trabajo que se va a realizar y hacerlo saber al cliente.

## El diseño de la intervención

El diseño se basará en una pregunta general de intervención, ésta debe ser acorde con las necesidades del cliente y señalar los objetivos que se buscan cumplir. Al elegir esa pregunta se debe hacer una cuidadosa selección y tener una adherencia completa a ella (Byrd y Méndez, 2000).

Es necesario considerar que contestarla sea viable en el tiempo y forma previstos en la clase.

Para la realización del diseño de intervención se debe partir de diferentes marcos: contextual, metodológico, descriptivo, analítico y propositivo.

En el marco contextual se ubicará el objeto de estudio y se explicará el problema. Debe contener la numeralia que permita identificar las cifras significativas para nuestro cliente

Los marcos metodológico, descriptivo y analítico componen la parte más sustancial de la intervención. El metodológico se refiere a la selección de la estrategia de acción, es decir, las técnicas que permiten obtener la información.

Los marcos descriptivo y analítico tratarán la exposición de los datos recogidos y su debido estudio. Aquí se utilizarán gráficas, cuadros, mapas y/ o similares que permitan apreciar la respuesta a las preguntas de investigación.

Por último, el marco propositivo y la elaboración del reporte, es decir, las recomendaciones que la consultoría hace al cliente. Todo deberá ir detallado en el reporte que se le entregará, por ello debe explicarse debidamente cómo se implementarán las propuestas: qué se hará y cómo se hará

## Elaborar un guión metodológico

A partir de la pregunta general y las particulares se realizará el guión. Éste señalará el camino a seguir durante la intervención, ayuda a definir la forma de trabajo y los tiempos en que se realizará. Para elaborarlo hay que tener como eje la pregunta general de la práctica y las preguntas particulares (las que llevan a la general)

En él se enunciarán por fase los siguientes aspectos:

- ¿Qué información busco? (Las preguntas específicas de la intervención)
- ¿Dónde la encuentro? (Fuentes)
- ¿Con qué técnicas? (Cómo obtenerla)
- ¿Con qué instrumentos? (A través de qué)

## Estructura del guión metodológico

Para el guión metodológico se propone la siguiente estructura:

¿Qué información busco? (preguntas particulares)	¿Dónde la encuentro? (Fuentes)	¿Con qué técnicas? (Auxiliares del método)	¿Con qué instrumentos? (Registros de información)
	Datos generales de localización	Entrevista Observar Grupo focal Encuestas Técnicas Proyectivas	Se debe señalar un anexo por técnica: 1, 2, 3,

## Metodología cualitativa y cuantitativa

Como se mencionó, en el guión se decidirán las técnicas que se usarán, dependiendo el enfoque de la pregunta general.

Se puede emplear metodología cuantitativa o cualitativa, pero se debe tomar en cuenta que la investigación cuantitativa trata de la medición de los fenómenos, mientras la cualitativa sirve para la descripción de los mismos (Byrd y Méndez, 2000). En imagen pública es más común la cualitativa



## Trabajo de campo

Una vez completado el guión, se realizará el trabajo de campo. Se deben aplicar las técnicas de acuerdo a lo planeado en el guión. Es recomendable calcular el desahogo de las mismas en la duración de la clase: el reporte ejecutivo final debe estar listo una semana antes de la última sesión

## ANÁLISIS DEL MARCO DESCRIPTIVO

- Se sugiere seguir la técnica FODA:
- Fortalezas
- Oportunidades
- Debilidades
- Amenazas

Gracias al análisis FODA y de todos los resultados se hará un diagnóstico de la organización, señalando los puntos en los que está fallando y las consecuencias de éstos.

Con lo anterior se podrán hacer propuestas que solucionen las debilidades que el cliente tiene y que cubran sus necesidades, en función de la pregunta general

Es importante que las recomendaciones sean viables, por ello se debe enfatizar el QUÉ Y EL CÓMO

## Elaboración del reporte ejecutivo

Finalmente, se redactará el reporte ejecutivo que se presentará al cliente. Este documento deberá contener, en un máximo de 15 cuartillas, lo que el equipo considere indispensable en el contexto de la consultoría, el diagnóstico y las propuestas debidamente explicadas.

Para entregarlo a la organización se deberá hacer una carta de término y el cliente tendrá que firmarla, este documento es el que avalará que se realizó la práctica profesional.

### Anexo 3 (Guión metodológico)

¿Qué información busco?	¿Dónde la encuentro? (Fuentes)	¿Con qué técnicas? (Auxiliares del método)	¿Con qué instrumentos? (Registros de información)
1. La configuración de la comunicación interna actual en Loquay.	*Gerencia de Desarrollo Organizacional *Diseño Gráfico *Recursos Humanos *Recepción	Entrevistas de investigación	<b>Anexo 4</b> (Fichas de entrevistas de investigación)
2. Relación entre su imagen y su comunicación interna.	Empleados	Sondeo	<b>Anexo 5 y 6</b> (Cuestionario y gráfica)
	Encuesta clima laboral Loquay 2011	Revisión documental	<b>Anexo 7</b> (Gráficas clima laboral)
	Lic. Maribel Gómez Contreras, Gerente de Desarrollo organizacional	Entrevista estructurada	<b>Anexo 8</b> (Ficha de entrevista estructurada)
3. Características que definen la imagen interna de Loquay.	Visita a instalaciones	Observación y registro	<b>Anexo 9</b> (Diario de campo)
	Registro documental	Revisión de piezas comunicativas existentes	<b>Anexo 10</b> (Matrices)
4. Coherencia entre la filosofía institucional, sus objetivos, imagen y comunicación	Lic. Maribel Gómez Contreras, Gerente de Desarrollo organizacional	Entrevista estructurada	<b>Anexo 8</b> (Ficha de entrevista estructurada)
	Registro documental	Revisión de piezas comunicativas existentes	<b>Anexo 10</b> (Matrices)

## Anexo 4

### Fichas de entrevistas de investigación

Nombre	Cargo
Maribel Gómez Contreras	Gerente de Desarrollo organizacional
Beatriz Ordaz Guido	Gerente de Recursos Humanos
Lizeth Pantoja Manilla	Recepcionista
Michelle Pliska Sánchez	Coordinadora de Mercadotecnia

#### Labores conjuntas:

**Abarcan desde el desarrollo de todo tipo de piezas y elementos de comunicación e imagen, hasta la gestión y difusión de dichas piezas a todas las demás áreas de la organización.**

1. ¿Qué medios o piezas comunicativas utiliza Loquay para comunicar a sus públicos internos?
  - Correo electrónico (intranet)
  - Tablero de avisos
  - Circulares
  - Skype
  - Teléfono
2. ¿Hace cuánto existen dichos medios?
  - Internet desde hace algunos años
  - Los otros medios están desde el comienzo de la empresa
3. ¿Qué medio se utiliza con más frecuencia?
  - Teléfono
  - Correo electrónico (intranet)
4. ¿Cómo se propagan las noticias y avisos dentro de Loquay?
  - Tablero de avisos
  - Avisos vía correo electrónico
5. ¿Existe proyectos para medir su efectividad y renovarlos de ser necesario?
  - No
6. ¿Qué tecnologías se emplean para difundir información?
  - Intranet
7. ¿Qué proceso existe para dar a conocer esta información en medios tecnológicos?
  - Intranet

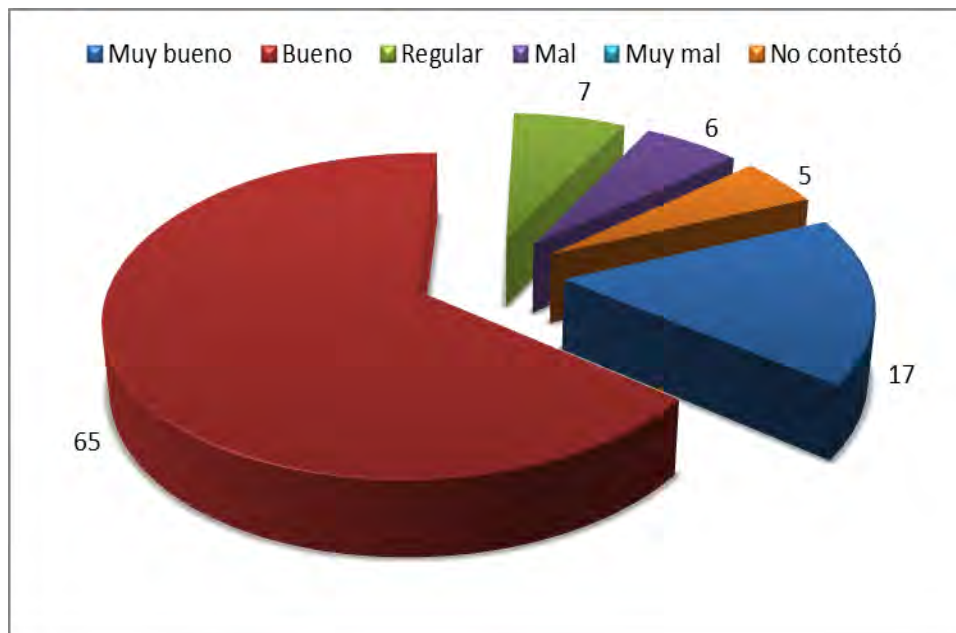
## Anexo 5

### Sondeo

¿Qué adjetivo cree que define el ambiente de trabajo en Loquay?	
Muy bueno	17
Bueno	65
Regular	7
Mal	6
Muy mal	0
No contestó	5

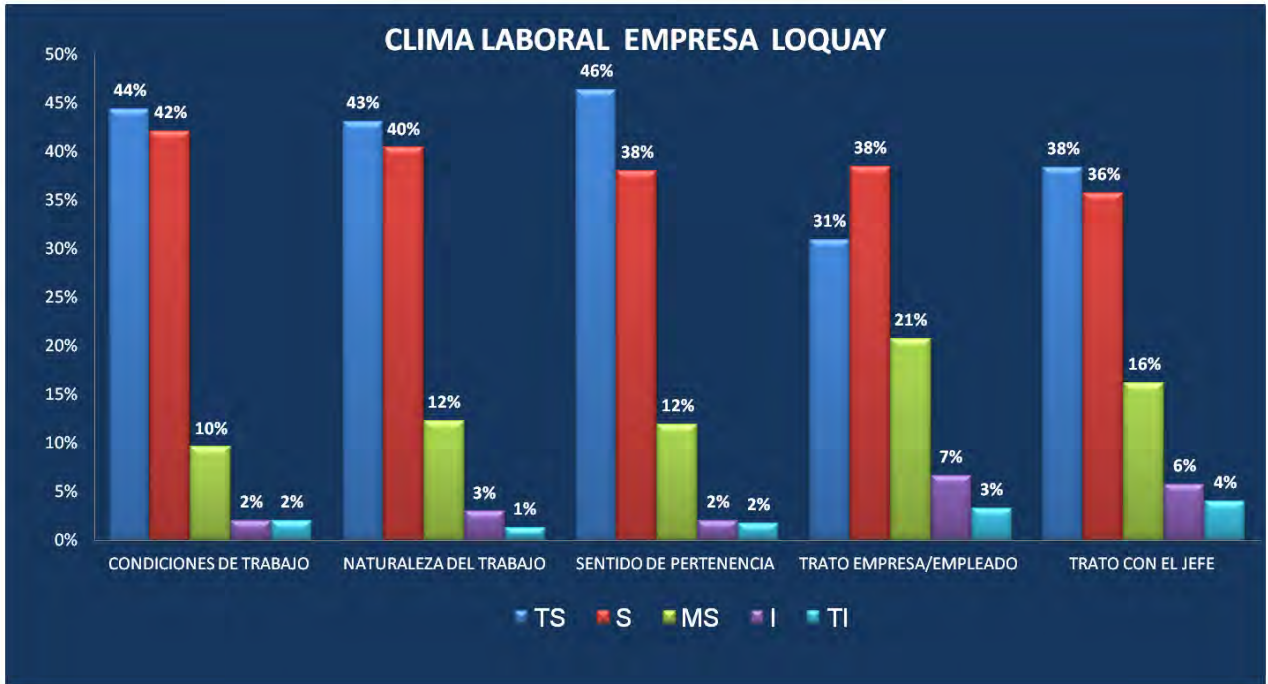
## Anexo 6

### Gráfica de sondeo



La mayoría de los empleados, consideran el ambiente de trabajo cómo bueno sin llegar a muy bueno, respuesta que solo 17 personas declararon. Por otro lado existe una minoría que considera el ambiente como regular y malo, siete y seis respectivamente. Algo destacado es la negativa de 5 empleados a dar opinión alguna.

**Anexo 7**  
**(Encuesta Clima laboral Loquay 2011)**



**EMPLEADOS TOTALMENTE SATISFECHOS Y SATISFECHOS**

- ✓ Condiciones de trabajo 86 % (Proporción de herramientas y aprendizaje.)
- ✓ Naturaleza de trabajo 83% (Distribución de actividades e importancia del trabajo, espacios físicos.)
- ✓ Sentido de pertenencia 84% (Resultados, definición de actividades.)
- ✓ Trato empresa empleado 69% (Información y retroalimentación e de Resultados.)
- ✓ Trato con el jefe 74% (Comunicación liderazgo.)

**Anexo 8**  
**Entrevista estructurada**

**Nombre: Maribel Gómez Contreras**

**Profesión: Licenciada en Administración de empresas**

**Cargo: Gerente de Desarrollo organizacional**

**Labores: Reclutamiento y selección de personal. Capacitación y detección de necesidades. Desarrollo de manuales de políticas y procedimientos. Creación de perfiles de puestos, manuales de capacitación y gestión de clima laboral.**

**Tiempo que lleva laborando en la institución: 1 año**

1. ¿Qué es para Loquay la Comunicación interna?

Comunicación interna como tal no existe, pero yo la defino así: Se basa principalmente en correo electrónico, donde se transmiten situaciones relevantes, por ejemplo, problemas que no se hayan resueltos y que requieran de la intervención de la dirección. Hoy en día se hacen también vía Skype y en situaciones de mucha urgencia el correo electrónico.

2. ¿Considera adecuados los medios de comunicación interna de Loquay para enterarse de noticias, avisos y demás información?

No, me parece que hace falta reestructurar y emplear otros. Ahora se usa, como lo mencioné antes, el correo electrónico, pero no lo utilizan adecuadamente, no le dan importancia. También se comenzó a utilizar una especie de boletín y periódico mural, pero no se dio el seguimiento, se dejó de procurar y terminó por no usarse.

3. ¿Cómo se comunican los empleados administrativos y de producción de Loquay, con sus superiores? ¿Cree que esta forma es la adecuada?

Los empleados de producción a través de una junta semanal. Los administrativos por medio de una junta mensual, de la cual yo era la coordinadora. Para los demás empleados (de mantenimiento y limpieza) No existe reunión alguna. Las demostradoras, de igual manera, por medio de una junta mensual para cualquier novedad o tema de importancia, ya sea presentación de nuevos productos o comentarios de todo tipo.

¿Cree que esta forma es la adecuada?

No es adecuado, ya que no hay documentos elaborados, como minutas, sobre cada junta; no se da seguimiento a puntos tratados, temas pendientes o soluciones propuestas. Sinceramente, son juntas para reprocharse errores más no para proponer soluciones ni llegar a acuerdos.

4. ¿Los medios de comunicación interna en Loquay están disponibles en todo momento para su consulta?

No.

¿A que se debe?

A la falta de interés por parte de los ejecutivos, de los gerentes como los nombran los empelados. Siempre que se propone algo nuevo se entusiasman, pero no se realiza el trabajo necesario para darle continuidad y desarrollarlo como se debe.

5. ¿La información disponible para el público interno de Loquay puede calificarse cómo interesante?

No, porque no se le da tratamiento adecuado a la información. Siempre hay huecos de información, incluso entre nosotros los administrativos.

6. ¿Cuáles son las mayores inquietudes, que percibe usted, que tienen o expresan los empleados cuando acuden a solicitarle información?

Debemos partir de que existe un sentido de pertenencia de 84 % por los empleados.

Lo que más piden a gritos, es ser escuchados y que se les ofrezcan soluciones a sus peticiones en cuanto al trato por expresar ideas o inquietudes. En promedio 70 % de los empleados lo mencionaron en la última encuesta de clima laboral.

También miedo a ser despedidos por comunicar algún problema que exista o comentar alguna situación que pueda ser o parecer susceptible.

7. ¿Cómo se podría mejorar la comunicación interna?

Es muy complicado, pero se podría empezar por cambiar la actitud, eso sería fundamental. Trabajar por objetivos, el enfoque a resultados. Implementar nuevas actividades para obtener integración, fomentar el trabajo en equipo, la confianza, permitir una mayor participación del personal. También juntas mejor organizadas con elaboración de minutas y boletines informativos; difundir información valiosa a los empleados. Llevar protocolos bien establecidos y reglamentados. Y sobre todo un cambio de cultura laboral, empezando por las cabezas, los directivos.

¿Cuáles serían los beneficios?

Obviamente entrega de resultados, medibles por su puesto. Incremento en ventas, una mayor eficiencia en productividad y mejor clima laboral. En lo personal, la satisfacción de los empleados, de dar y recibir; permitirles esa sensación de empatía y saberse útiles para dar resultados.

8. ¿Si tuviera la oportunidad de dirigir la comunicación interna en Loquay, cuales serían sus primeras acciones?

Establecer una filosofía bien definida, determinar objetivos por áreas, evaluar de mejor manera a los empleados. Gestionar la comunicación por medio de juntas efectivas que de verdad retroalimenten y nos lleven hacia arriba. Por ahí empezaría para saber donde estoy, hacia donde voy y que queremos. Una Evaluación de desempeño, detección de necesidades y crecimiento empleado por empleado. Así mismo, ofertar para cada empleado, de producción, mantenimiento, limpieza o administrativo un área de oportunidad, el lugar idóneo en donde les permitiera desarrollar toda su capacidad, ya que, aproximadamente 90 % de la plantilla laboral demanda oportunidades de crecimiento.



## Anexo 9

### Diario de campo (Oficinas administrativas)

Las instalaciones administrativas (oficinas) de Loquay se encuentran ubicadas en Poniente 116 No. 284. Col. Calputitlan, Del. Gustavo A. Madero, C.P. 07370. En los alrededores es posible observar otras empresas de igual o mayores dimensiones, también se puede observar algunos negocios de autopartes, algunas unidades habitacionales y casas habitación. Cuenta con accesos viales importantes, y a unos cuantos pasos se encuentra el sistema de transporte colectivo como Metro y Metro bus.

Estas instalaciones administrativas (oficinas) presentan características visuales acordes con lo que el concepto oficina sugiere y representa, que es, un ambiente de trabajo administrativo; en el cual se desarrollan todas las actividades legales, contables, creativas, de mantenimiento, desarrollo, etc.

La fachada ofrece a quienes ingresan una primera impresión, que es por mucho un reflejo de cuidado, limpieza, sobriedad en el diseño y decoración en el mismo tono. Se percibe un ambiente de apertura al poder observar que la mayoría de los departamentos cuenta con puertas de cristal transparente y grandes ventanas, lo que permite escudriñar con la mirada un poco las labores que se realizan en ellas, al tiempo que invita al acercamiento y apertura a un primer encuentro, exceptuando los sanitarios, obviamente, aunque cabe mencionar que ciertas áreas no cuentan con puertas de cristal, sino de otro material como madera o aluminio, lo que hace imposible dar una mirada al interior.

Al entrar en el terreno gráfico de la comunicación organizacional, aplicado a Loquay, fue posible observar la escasa presencia de elementos gráficos institucionales en pasillos, oficinas, fachadas y demás rincones, como logotipo, eslogan, colores institucionales, etc. A pesar de esto todas las puertas poseen leyendas que indican el Departamento que resguardan, sin embargo no existe coherencia ni constancia en la tipografía o el grabado con que se han plasmado dichas leyendas.

La limpieza es otro punto focal, ya que están establecidas en carteles las normas de higiene que se deben seguir, tanto para el personal de planta, como para el personal administrativo. Así mismo cuentan con letreros y señalizaciones de precaución y de seguridad en todas las áreas y departamentos.

En cuanto a los colores de las fachas e interiores de oficinas se pueden observar tres diferentes tonalidades de café en las fachadas, quizás esto, debido a renovaciones o retoques aplicados a su estructura corporativa. Al interior de las oficinas, el color imperante es blanco, lo que ayuda a una

buena iluminación y al ahorro de energía eléctrica, salvo el área de recepción que cuenta con detalles y mobiliario de madera en color café claro.

Existe una sola entrada en común para el personal administrativo y el de la planta, siendo está muy sencilla, una puerta de metal en color negro, resguardada por un guardia de seguridad, seguida de un pequeño pasillo no mayor a 2 metros de largo, donde al final del lado izquierdo es posible encontrar el checador en el cual todos registran su ingreso y salida. Mientras que del lado derecho se encuentran el Departamento de Mercadotecnia y Diseño, y la recepción.

Un poco más delante de la recepción está la Tienda Loquay que se abre para eventos especiales realizados en el interior de la planta. Justo en el piso superior están localizados los departamentos de Ventas y Sala técnica; lugar donde se imparten cursos a vendedoras, demostradoras y público en general; y que cuenta con el mobiliario, aditamentos y decoración acorde con la temática

Cabe mencionar que estos son los únicos espacios que están aislados de las demás oficinas.

Algunos puntos que resaltan son:

- Escasos elementos gráficos
- Diferencia entre fachadas
- Limpieza
- Normas de higiene establecidas
- Color institucional nulo

## **Diario de campo (Planta de producción)**

La planta Loquay se encuentra ubicada en Poniente 116 No. 284. Col. Calputitlan, Del. Gustavo A. Madero, C.P. 07370. La fábrica está junto a las oficinas administrativas de la misma empresa, ya que el diseño de las instalaciones se modificó para la comodidad y libre acceso entre las diferentes áreas.

A la gran mayoría de los empleados de la fabrica se les nombra "Producción". Aunque también suelen llamarle "Manufactura", siendo esta última la menos utilizada.

La fábrica consta de dos niveles en los cuales se distribuyen todas las áreas, que son las siguientes:

- Control de calidad
- Laboratorio
- Compras
- Almacenes (materia prima, materiales de insumo y producto terminado)
- Tintes
- Polvos
- Sólidos y Líquidos
- Microbiología

Debido a que las áreas son limítrofes entre sí, poseen características similares en cuanto a su decoración y fachada, siendo el espacio destinado y el mobiliario lo que cambia, obvio, acorde a cada labor a realizar.

La limpieza y el orden que mantienen son los principales puntos que destacan, ya que todas mantienen una excelente higiene y estructura. Las paredes presentan un color blanco con una franja gris en su parte inferior. Sin embargo, pocas áreas poseen leyendas que indican que labor se desarrolla ahí.

Existe un elevador que generalmente se emplea para bajar el producto terminado y dejarlo en el almacén. En el mismo piso se encuentra el área de etiquetado, donde existe personal administrativo en un espacio destinado exclusivamente.

También existe un espacio destinado al comedor para todo el personal de Producción, decorado totalmente en color blanco y que cuenta con varios microondas, un lavabo y mesas. Cuenta con un baño a 2 metros, que se une a los varios baños que existen en toda el área de producción, contando con 5 o 6 aproximadamente.

Las condiciones en que se encuentran las instalaciones de Producción son:

- Buena limpieza
- Decoración sobria
- Cero elementos gráficos
- Ningún color institucional
- Señalizaciones adecuadas
- Adecuada iluminación
- No cuenta con eslogan, nombre o imagen de producto alguno
- Comedor mediano con varias mesas para 4 personas (microondas, lavabo)
- En el comedor se pegan carteles de avisos con diferentes procedencia
- Uniforme obligatorio (bata, cofia y cubre bocas)
- Orden

### Anexo 10 (Matrices)

#### Matriz de fundamentos

<b>Fundamento</b>	<b>Existe</b>	<b>Conocida por el trabajador</b>	<b>Se difunde en la organización</b>	<b>Medio de difusión</b>	<b>Se les entrega personalmente</b>	<b>Es congruente</b>	<b>Es compartida</b>	<b>Es utilizada</b>	<b>Observaciones</b>
Historia									
Misión									
Visión									
Valores									
Objetivos									
Organigrama									

#### Matriz gráfica y de medios

<b>Pieza</b>	<b>Existe</b>	<b>Tipografía</b>	<b>Color</b>	<b>Logotipo</b>	<b>Tamaño</b>	<b>Imagen</b>	<b>Texto</b>	<b>Eslogan</b>	<b>Observaciones</b>
Hoja membretada									
Sobre									
Tarjeta de presentación									
Fólder									
Papelería Administrativa									
Credencial									
Manual de bienvenida									
Boletín interno									
Tablero de avisos									
Revista interna									

Matriz de medios electrónicos o multimedia

<b>Medio</b>	<b>Existe</b>	<b>Tipografía</b>	<b>Color</b>	<b>Logotipo</b>	<b>Facilidad de acceso</b>	<b>Evoca el nombre de la empresa</b>	<b>Imágenes</b>	<b>Texto</b>	<b>Eslogan</b>	<b>Observaciones</b>
Intranet										
<u>www.nombrepagina.com</u>										

## Glosario

### Análisis FODA

Es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)

- Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

- Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

- Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

- Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

### Comunicación organizacional

Goldhaber (1984) indica que la comunicación organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente; implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado en las personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades.

(Costa Carmen 2011) indica que la comunicación debe, dejar de ser un ornamento, un departamento accesorio que consigue a través de sus contactos que salga la fotografía del presidente en el momento adecuado en el lugar adecuado. Estrategia corporativa y comunicación deben fundirse, ir de la mano. Sólo así podrá sacársele el máximo partido a las relaciones con los empleados, con los clientes, con los proveedores, con otras instituciones, etc.

### Expresión

Dussel (1977) menciona que la expresión se muestra como la producción de signos, derivado de la posible lejanía entre un ser humano y otro, con el fin de reestablecer una proximidad de distancia.

Hernández (2000) desde una perspectiva del pensamiento y la creación define a la expresión es la manifestación del lenguaje que conlleva al establecimiento de la comunicación.

#### Imagen interna

Gordoa (2007) apunta lo siguiente:

Los estudiosos del tema todavía diferencian tres tipos de imágenes mentales: las más elementales que corresponden a la retención en nuestra mente de lo percibido y su capacidad de reproducirlo de manera más o menos exacta, es decir una especie de memoria visual o fotográfica. La segunda, referidas a nuestra capacidad de crear imágenes, a la facultad de la mente que puede reproducir la memoria, interrelacionar ideas y crear, es decir a la capacidad de imaginar, temática que Jean Paul Sastre trata a fondo en su libro "Lo imaginario"; y las terceras... son las que, una vez conformadas mediante el proceso físico-psicológico ya descrito, pueden producir efectos en la conducta de los individuos. Estas son las imágenes mentales que habiendo quedado grabadas en la memoria van a influir en las preferencias y por lo tanto en las decisiones del ser humano. (p. 32 -33)

Este tipo de imágenes son consecuencia de las percepciones acumuladas que necesitan de la coherencia como ingrediente indispensable para producir la reacción de la gente, ya que la mente solo asocia lo que ve junto, lo que se repite de manera similar, lo que se parece, en síntesis, lo que puede organizar como coherente. Cuando la mente detecta incoherencia producirá como reacción conductual el rechazo. Sintetiza que: "Imagen es percepción". (p. 33).

#### Información

Galindo (2002) describe la información como el elemento central constructivo ante nosotros. Añade que, el principio de la información es presentar la complejidad del mundo en simplicidad y que permite fijar las representaciones construida del mundo en texto semiótico. Es la materia prima de la comunicación.

#### Medios comunicativos

Castillo (2011) plantea que los medios comunicativos son un instrumento fundamental para el mantenimiento de las relaciones y coadyuvan a ese mantenimiento mediante la organización de la opinión pública. Los medios comunicativos son guías o moldeadores de opinión, ya que validan o certifican la información que contienen.



### Organización

Para Bonilla (1998) la organización es un medio para hacer algo entre un grupo de personas, que comparten un mismo objetivo. Es un sistema social, en que la acción coordinada y la interrelación de individuos conducen, mediante la división del trabajo, a la consecución de fines comunes.

### Tesina

Es un trabajo de investigación documental de carácter monográfico, ya que aborda un solo tema y lo desarrolla a partir de criterios teóricos y conceptuales. Se trabaja a partir de material documental, bibliográfico o hemerográfico, así como también archivos institucionales, históricos, etcétera.

### Reporte ejecutivo

Es un resumen breve que no debe rebasar el 10% del contenido del documento original, y que por lo menos debe contener entre el 5% y el 10% de la toda información. El reporte ejecutivo define el problema central, debe ser coherente; debe escribirse en un lenguaje familiar a la audiencia. En el se deben definir los problemas exonerados y, existir, proporcionar y describir las posibles soluciones.