

UACM

Universidad Autónoma
de la Ciudad de México

NADA HUMANO ME ES AJENO

COLEGIO DE HUMANIDADES Y CIENCIAS SOCIALES

LICENCIATURA EN COMUNICACIÓN Y CULTURA

**La comunicación interna como herramienta estratégica
de cambio positivo en las organizaciones**

INFORME POR MEMORIA DE EXPERIENCIA PROFESIONAL
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN COMUNICACIÓN Y CULTURA

PRESENTA

Enrique Alejandro Lugo Herrera

Directora de Memoria de Experiencia Profesional

Dra. Yolanda Guerra Macías

Ciudad de México, septiembre 2025.

SISTEMA BIBLIOTECARIO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE LA CIUDAD DE MÉXICO COORDINACIÓN ACADÉMICA

RESTRICCIONES DE USO PARA LAS TESIS DIGITALES

DERECHOS RESERVADOS[©]

La presente obra y cada uno de sus elementos está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor; por la Ley de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México, así como lo dispuesto por el Estatuto General Orgánico de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México; del mismo modo por lo establecido en el Acuerdo por el cual se aprueba la Norma mediante la que se Modifican, Adicionan y Derogan Diversas Disposiciones del Estatuto Orgánico de la Universidad de la Ciudad de México, aprobado por el Consejo de Gobierno el 29 de enero de 2002, con el objeto de definir las atribuciones de las diferentes unidades que forman la estructura de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México como organismo público autónomo y lo establecido en el Reglamento de Titulación de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México.

Por lo que el uso de su contenido, así como cada una de las partes que lo integran y que están bajo la tutela de la Ley Federal de Derecho de Autor, obliga a quien haga uso de la presente obra a considerar que solo lo realizará si es para fines educativos, académicos, de investigación o informativos y se compromete a citar esta fuente, así como a su autor ó autores. Por lo tanto, queda prohibida su reproducción total o parcial y cualquier uso diferente a los ya mencionados, los cuales serán reclamados por el titular de los derechos y sancionados conforme a la legislación aplicable.

Agradamientos

Quiero expresar mi más profundo agradecimiento a todas las personas que me acompañaron en este proceso académico y personal que hoy culmina con la presentación de este trabajo.

En primer lugar, agradezco a mi Profesora la Dra. Yolanda Guerra, por su guía, paciencia y constante apoyo a lo largo de este proceso. A mis lectores el Mtro. David Clemente y Mtro. Benito López; su experiencia y compromiso fueron fundamentales para que este trabajo alcanzara el nivel requerido.

Agradezco también a mi querida Universidad Autónoma de la Ciudad de México, por brindarme los recursos y el espacio académico necesarios para desarrollarme.

A mis profesores y profesoras, quienes con su enseñanza y ejemplo sembraron en mí el deseo de aprender, investigar y superarme día a día.

A mi familia, por su amor incondicional, su apoyo constante y por creer en mí incluso cuando yo dudaba. Gracias por ser mi base y mi impulso.

A mis amigos y compañeros de estudio, por acompañarme en este camino, por las conversaciones, las risas, y por estar presentes en los momentos difíciles.

Finalmente, a todas las personas que de alguna manera contribuyeron a que hoy sea una realidad mi titulación: gracias.

INDICE

INTRODUCCIÓN

Capítulo 1 ORGANIZACIONES

1.1.- Contexto de la Organización Grupo Micro-Tec

1.1.1.- Política de la Organización

1.1.2.- Misión

1.1.3.- Visión

1.1.4.- Descripción de organigrama Micro-Tec

1.1.4.1.- Dirección General y el Consejo Administrativo

1.1.4.2.- Gerencia Contable

1.1.4.3.- Gerencia Administrativa

1.1.4.4.- Gerencia Operativa

1.1.4.5.- Gerencia Técnica

1.1.4.6.- Gerencia de Ventas

1.1.4.7.- Gerencia de Calidad

1.1.4.8.- Gerencia de Recursos Humanos

1.1.4.9.- Gerencia de Marketing y Comunicación Organizacional

1.2.- Contexto de la Organización Izzi Televisa

1.2.1.- Descripción del área de Validación

Capítulo 2 HISTORIAL PROFESIONAL

2.1.- Trayectoria profesional

2.1.1. CAPITAL 21

2.1.2. IZZI

2.1.3. MICRO-TEC

2.1.3.1.- Galería de trayectoria profesional

Capítulo 3 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

3.1.- La comunicación interna como herramienta estratégica de cambio positivo en las organizaciones

3.2.- Diseño participativo 1er paso

3.3.- Identificación del problema

3.4.- Diseño estratégico participativo

3.5.- Desarrollo y ejecución de instrumentos organizacionales

3.6.- Identidad corporativa

CONCLUSIÓN

Referencias

Introducción

La comunicación organizacional abarca tanto los procesos formales como informales mediante los cuales se transmite información dentro y fuera de una organización. Incluye canales descendentes, ascendentes y horizontales, y se manifiesta a través de diversas herramientas como reuniones, correos electrónicos, informes, presentaciones, redes sociales corporativas, entre otros. Este proceso es esencial no solo para la coordinación de tareas y la supervisión de actividades, sino también para la construcción de relaciones interpersonales que promuevan la confianza y la cooperación entre los miembros de la organización.

Uno de los principales aportes de una comunicación organizacional eficaz es la alineación de los colaboradores con los objetivos estratégicos de las organizaciones. Cuando los mensajes son claros, consistentes y comprensibles, los empleados comprenden mejor su rol dentro del sistema organizativo, lo cual incrementa el sentido de pertenencia y la identificación con los valores organizacionales. Esta alineación no solo mejora el desempeño individual, sino que también fortalece la cohesión del equipo y fomenta un entorno colaborativo.

Asimismo, una buena comunicación organizacional actúa como un mecanismo preventivo frente a los conflictos laborales. Las barreras comunicativas, como la ambigüedad en los mensajes, la falta de retroalimentación o la saturación de información, pueden generar malentendidos que afectan negativamente la moral del equipo y deterioran el clima laboral. Por el contrario, la apertura al diálogo, la escucha activa y la transparencia en la información contribuyen a la resolución efectiva de problemas y al fortalecimiento de las relaciones laborales.

Hablando en este sentido este trabajo recepcional por experiencia laboral titulado La comunicación interna como herramienta estratégica de cambio positivo en las organizaciones, describirá como la comunicación organizacional cumple con un rol clave en la proyección de la imagen y en la construcción de las organizaciones, cómo se sustenta, la capacidad de la comunicación, la coherencia, los compromisos y su sostenibilidad para convertirla en una estrategia de cambio positivo.

En la actualidad, las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) han transformado radicalmente los procesos comunicacionales en las organizaciones. Plataformas digitales, aplicaciones móviles, herramientas de gestión colaborativa y redes sociales permiten una comunicación más inmediata, bidireccional y personalizada. No obstante, esta transformación también exige nuevas competencias comunicativas y una gestión cuidadosa para evitar la sobreinformación, es por ellos que tras esta trayectoria profesional expondré desde mi experiencia la aplicación en intervención en dos organizaciones del sector privado.

Por ello confirmo que la comunicación organizacional no debe ser concebida como una función secundaria, sino como un elemento central en la gestión de una organización sea pública o privada. Su adecuada planificación, implementación y evaluación son indispensables para garantizar la eficacia organizacional, el bienestar del talento humano y la capacidad de adaptación frente a los desafíos del entorno.

Así en el capítulo uno, ofrezco una introducción del entorno laboral en el que he desarrollado mis experiencias profesionales. Se describen las características

generales de las organizaciones donde he trabajado, incluyendo su estructura interna, organigramas, funcionamiento operativo y dinámicas institucionales. El objetivo de este capítulo es proporcionar una comprensión integral del espacio donde se aplicaron posteriormente las estrategias de comunicación organizacional. Asimismo, se reflexiona sobre el papel que desempeña la estructura organizacional en la implementación de procesos comunicativos efectivos, y se sientan las bases para comprender las condiciones iniciales de comunicación en ambas organizaciones.

En el capítulo dos, profundizo en mi experiencia profesional dentro de las dos organizaciones de sector privado, detallando mi ingreso a cada una de ellas y el contexto temporal en que esto ocurrió. Describo el análisis de los principales desafíos enfrentados, particularmente aquellos relacionados con la carencia de estrategias y herramientas de comunicación interna al momento de mi incorporación. A través de un enfoque narrativo y reflexivo, expongo cómo estas experiencias contribuyeron al desarrollo de mis habilidades profesionales en contextos con necesidades comunicativas urgentes. Este capítulo permite entender y demostrar en un sentido un rol activo como egresado de la Licenciatura en Comunicación y Cultura, identificando problemáticas y la construcción de soluciones comunicacionales desde un enfoque práctico.

El capítulo central y más extenso del trabajo es el tres, en el cual se articula el conocimiento académico adquirido en la Licenciatura en Comunicación y Cultura con su aplicación práctica en el ámbito laboral. Se revisan conceptos clave de la comunicación organizacional a partir de literatura especializada y teorías relevantes, que sustentan tanto el análisis como las propuestas implementadas. Además, se

detalla el proceso de diseño, ejecución y evaluación de diversas intervenciones comunicativas llevadas a cabo en las organizaciones donde laboré. Este apartado no solo muestra los resultados obtenidos, sino que también demuestra cómo la formación académica puede traducirse en acciones concretas con impacto real en el entorno profesional, reforzando la importancia de una comunicación estratégica para el desarrollo organizacional.

El objetivo de esta introducción es ofrecer una visión general de los centros de trabajo en los que he desarrollado mi trayectoria profesional, con el propósito de evidenciar mi crecimiento en diversas áreas relacionadas con la comunicación. Asimismo, se busca destacar la importancia de la comunicación interna como una herramienta estratégica capaz de generar cambios positivos y sostenibles dentro de las organizaciones.

Capítulo 1

Organizaciones

1.1.- Contexto de la Organización Grupo Micro-Tec

El laboratorio clínico de referencia Micro-Tec comienza sus operaciones en 1990, brindando la posibilidad a otros laboratorios de procesar sus muestras clínicas y ampliar su oferta de salud, es decir Micro-Tec tomando las muestras de otros laboratorios para procesarlas, liberando un resultado, resultado que recibe el laboratorio que contrata los servicios de Micro-Tec y finalmente este laboratorio le da un resultado a su cliente final que es un paciente.

Micro-Tec ve una posibilidad de mercado al contar con la infraestructura necesaria para ofertar la maquila o procesamiento de muestras clínicas en pequeños y grandes volúmenes.

En la trayectoria de Micro-Tec como una organización de salud ha pasado a través de cambios estructurales desde los lugares donde se ha establecido la organización y su infraestructura con cambios de tecnología, cambios administrativos como han sido las razones sociales, nuevos departamentos, implementación de más herramientas para la gestión de los recursos y asimismo, cambios organizacionales comenzando como un negocio familiar y desarrollándose como una gran industria, misma industria que exigen de más infraestructura, personal especializado, y distintas dinámicas de organización.

En 2003 la Dirección de la organización decide desarrollar e implementar un Sistema de Gestión de Calidad y Requisitos Técnicos (SGC y RT), basado en la norma internacional ISO 9001/2000; obteniendo la certificación en el mes de octubre de 2004 y dos recertificaciones en noviembre de 2007 y en el año 2011 con la norma ISO 9001:2008. Al tener ya procesos establecidos las exigencias de la organización van creciendo para abarcar más mercado comercial, siendo así que desde 2004 lleva a cabo acreditación y certificaciones internacionales de las normas ISO 9000. Este logro

le permite a la organización obtener más recursos y los soportes necesarios para una mayor competitividad en el mercado a través de sus servicios, también fundamentados por la internacional 15189:2012, específica para los laboratorios de análisis clínicos.

El (SGC y RT) es un sistema de la organización donde se declara todo su contexto, sus procesos, manuales, formatos, mapas, diagramas, planes, controles, gestión de riesgos, y todo lo que demuestra a través de evidencias de las actividades del laboratorio para tener fundamentos ante una inspección de instituciones externas tratándose de una organización que brinda servicios de clínicos para la población.

Después de tener un auge significativo durante la pandemia por Covid-19, en 2022 Micro-Tec deja de ser solo una marca y se convierte en grupo de empresas; Grupo Micro-Tec, ofreciendo servicios de maquila clínica en 8 disciplinas; Inmunología, Inmunología de hormonas, Química clínica, Hematología, Uroanálisis, Tamizaje neonatal, Microbiología y Biología molecular. Sus demás marcas; Dimogen (Laboratorio de alta especialidad en genética), Incami (Centro de investigación y capacitación Micro-Tec), iTem (Servicios de infraestructura, tecnología y mecánica), iEs (Mensajería y recolección especialidad). (Dávila, 2022) Ver figura 1.

Fig. 1 Marcas de Grupo Micro-Tec

GRUPO MICRO-TEC				
MICRO-TEC	DIMOGEN	INCAMI	ITEM	IES
Laboratorio de Referencia	Laboratorio de alta especialidad	Investigación y capacitación	Servicios de mantenimiento	Servicio de mensajería especializada

Fuente: Elaboración propia

Micro-Tec ahora Grupo Micro-Tec se ha transformado no solo en un laboratorio, sino en un sector que emplea a más profesionales para brindar sus diversos servicios en salud clínica, mecánica, educación, ingeniería, etc.

Ahora bien, para comprender un poco más el contexto de esta organización se presenta la política general, la misión, visión y organigrama del grupo.

1.1.1.- Política de la Organización

Es compromiso y responsabilidad de todos los que laboramos en Micro-Tec, elaborar y reportar análisis clínicos confiables y oportunos, bajo las buenas prácticas profesionales y tecnología de vanguardia, cumpliendo estratégicamente con las expectativas de las partes interesadas en la entrega de resultados, bajo un sistema de gestión de calidad y requisitos técnicos, con un enfoque hacia la mejora continua. (Micro-Tec Laboratorio de Referencia, 2024, Nosotros)

1.1.2.- Misión

Elaborar análisis clínicos que conlleven a resultados confiables y oportunos, orientados a la prevención y cuidado de la salud. (Micro-Tec Laboratorio de Referencia, 2024, Nosotros)

1.1.3.- Visión

Ser líder en referencia de análisis clínicos a nivel nacional, destacando por la confiabilidad de los resultados, profesionalismo y servicio. (Micro-Tec Laboratorio de Referencia, 2024, Nosotros)

1.1.4.- Descripción de organigrama Micro-Tec

1.1.4.1.- Dirección General y el Consejo Administrativo

Se responsabilizan de que la política se establezca, se entienda y se mantenga, para su continua adecuación; es **comunicada, difundida** al personal de todos los niveles

mediante pláticas, inducciones y demás material comunicativo; por medio de revisiones por la dirección y evaluaciones de auditorías internas.

La Dirección General se encarga de establecer los objetivos de calidad de la Organización. La Dirección General avala las políticas internas que los procesos declaren y establece una planeación estratégica que permita encaminar a la consolidación de la organización como una estrategia de negocios rentable.

1.1.4.2.- Gerencia Contable

Administra, gestiona, controla, dirige y coordina la información de las operaciones económicas, financieras y fiscales suscitadas en el grupo de empresas; de forma continua, ordenada y sistemática. Estableciendo los lineamientos para el diseño presupuestario de la organización, detectando las áreas de mejora en los procesos para implementar controles internos y ser **comunicados**.

1.1.4.3.- Gerencia Administrativa

Optimiza el capital humano, los recursos materiales y financieros. Mejora los métodos y desarrolla habilidades para mantener una **comunicación constante** y efectiva, tomando decisiones diarias en función de la organización implicando el impacto operativo y las finanzas reguladas por las políticas internas y externas. Asimismo, establece y ejecuta procesos con proveedores.

1.1.4.4.- Gerencia Operativa

Satisface de manera eficaz y oportuna los requisitos del cliente interno y externo previamente pactados, manteniendo un alto nivel de calidad, **comunicación**, servicio y responsabilidad en los servicios proporcionados: Sistemas, Infraestructura y Logística.

1.1.4.5.- Gerencia Técnica

Coordinar las actividades en las que participan los procesos que involucren el cuidado, identificación y preparación, propiedad del cliente. Desde que comienza la fase de pre-examen, hasta llevar a cabo la validación de resultados, retención y almacenaje de material clínico, informe y conservación de los resultados de los exámenes. Coordina las actividades que se desarrollan en las diversas áreas del proceso técnico: Inmunología, Inmunología de hormonas, Química clínica, Hematología, Uroanálisis, Tamizaje neonatal, Microbiología y Biología molecular.

1.1.4.6.- Gerencia de Ventas

Planifica los lineamientos para llevar a cabo la determinación y revisión de los requisitos de un cliente o prospecto, con acciones y seguimientos en el mantenimiento, recuperación y prospección de clientes para asegurar la rentabilidad del negocio y la generación de utilidades. La **atención y comunicación** con los clientes y medición de la satisfacción de los servicios proporcionados, asegurando la capacidad para el cumplimiento de los servicios ofertados.

1.1.4.7.- Gerencia de Calidad

Dirige y controla, con actividades coordinadas la organización en lo relativo a la calidad, enfocada al establecimiento de los objetivos de la calidad, la especificación de los procesos operativos necesarios y la capacidad de cumplir con los requisitos técnicos que rigen las normas aplicadas para el funcionamiento de la organización. Mejorando continuamente los servicios mediante la difusión de una **cultura de comunicación** y certificación permanente de un Sistema Gestión de la Calidad.

1.1.4.8.- Gerencia de Recursos Humanos

Establece las políticas y los procedimientos del área para potencializar el desarrollo del personal, desde su ingreso y durante su progreso dentro de la organización para

rebasar las metas establecidas bajo una **cultura organizacional** enfocada al compromiso con clientes, colegas y con la sociedad.

1.1.4.9.- Gerencia de Marketing y Comunicación Organizacional

Establece las acciones, diseña y crea el material impreso, audiovisual, videos y multimedia para la implementación de campañas de Marketing y Comunicación Organizacional, así como atender requerimientos puntuales de las diferentes unidades de la Institución referente a la gestión de MKT y CO.

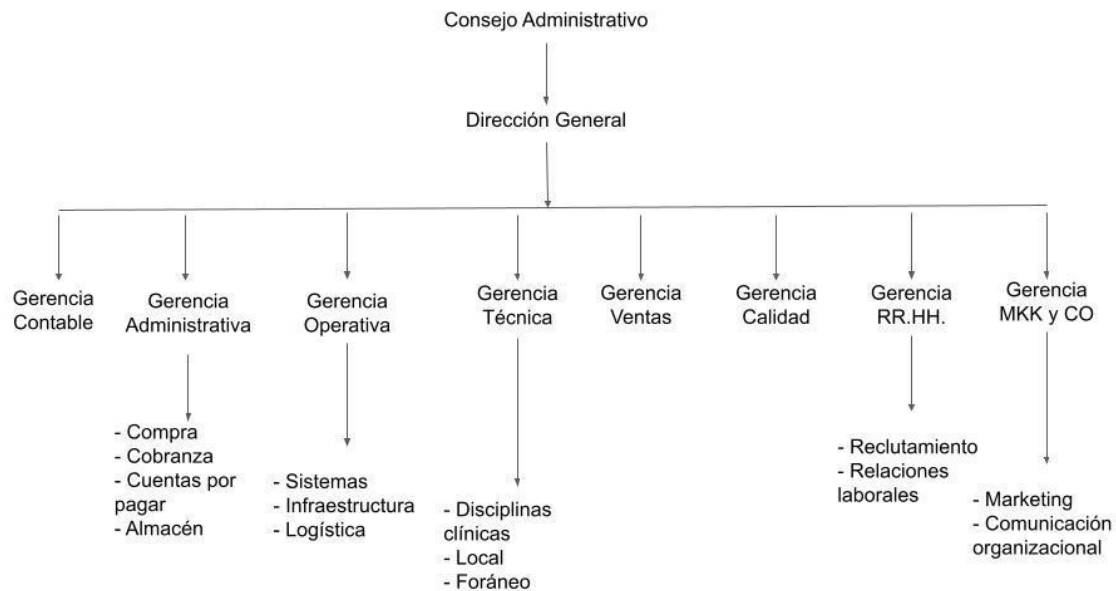
El proceso de MKT y CO determina acciones y estrategias, para coordinar actividades y funciones operativas de proyectos en desarrollo; se involucra con Coordinadores de área, Gerentes y Dirección. Asimismo, con los procesos con una conexión directa con clientes internos y externos; recursos humanos, ventas, disciplinas técnicas, atención a clientes, cuentas por cobrar, logística, recolección, etc.

Como se mencionó anteriormente todos los procesos tienen una conexión directa con la comunicación con sus distintas dimensiones. A partir de actividades llevadas a cabo por cualquier departamento, para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, CO a través del uso de diferentes medios los mantiene informados, integrados y motivados, para contribuir con a su trabajo y al logro de las metas institucionales, además ayuda a que el trabajador se sienta comprometido con la organización, motivando para realizar mejor sus tareas, involucrado y haciendo partícipe del proceso de comunicación. Lo anterior, se verá reflejado positivamente en los resultados y en la productividad de la organización.

Los planes de comunicación precisan las estrategias y las tácticas a realizar en la organización en torno a la gestión de la comunicación y la información en un tiempo determinado, con el objetivo principal de obtener la fidelización de sus trabajadores y

clientes. Sistema gestión calidad y requisitos técnicos. (Sistema Gestión Calidad y Requisitos Técnicos, 2022) Ver figura 2.

Fig. 2 Organigrama Micro-Tec



Fuente: *Index of /documentos*. (s. f.). <http://piramide-calidad.microtec-lab.mx/documentos>

1.2.- Contexto de la Organización Izzí Televisa

Izzi es una marca comercial de servicios de telecomunicaciones perteneciente a Grupo Televisa, que ofrece servicios de telefonía, internet y televisión por cable. Su presencia comercial se establece en alrededor de 60 ciudad de la República Mexicana. (IZZÍ, s. f.)

Televisa, solo por hacer mención en este contexto, es una importante empresa de la economía mexicana a través de su monopolio televisivo, es una empresa que se expande y crece para tener presencia en otros países, es fundamental decir que la industria del entretenimiento se ha visto influenciada por muchos años por esta empresa, también decir que ha contado con apoyo de los gobiernos federales para su crecimiento. Análisis Financiero Bursátil. El Caso Televisa., 2010)

Dicho lo anterior, las empresas de Grupo Televisa han aprovechado generar un desarrollo técnico altamente capacitado y aplicado, sus posibilidades en telecomunicaciones son extensas, el uso de altas tecnologías son parte de su control para ejercer estrategias de negocio a través de las tecnologías de la información.

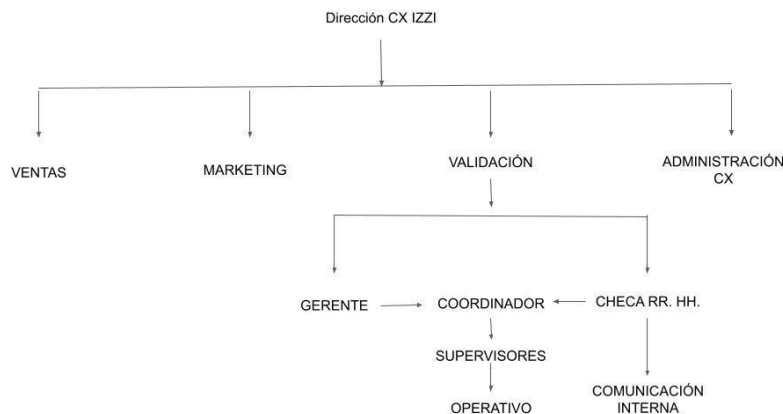
La marca de telecomunicaciones Izzi es una empresa líder en el mercado, compitiendo con otras marcas y empresas de gran poder como Total Play y Telmex.

Las empresas de medios como lo es Izzi, logran ser conglomerados que compiten por su tamaño ante otras industrias. Dado su desarrollo de formas de poder corporativas, se evidencian las alianzas estratégicas de proyectos e intereses. El hablar del contexto de este tipo de organizaciones nos confrontan en un escenario donde la información de sus entrañas no es de tan fácil acceso, sin embargo, para este análisis no será necesaria dicha información pues este trabajo se enfocará en un departamento específico de esta organización llamada Validación perteneciente a la Dirección CX Experiencia al Cliente, de Izzi.

El departamento de Validación de Izzi, es un área encargada (valga la redundancia) de validar los datos de todas las solicitudes que llegan a través de los distintos canales de venta, es el filtro donde se verifican los datos de los solicitantes, desde datos personales como nombres, apellidos, dirección, etcétera hasta los servicios a contratar. Esta validación de datos se realiza a través de un sistema interno de intranet, una red informática interna para compartir dicha validación con otros procesos y sistemas operativos de la organización.

Esta extensa área perteneciente a Izzi, se conforma por una plantilla de alrededor de 320 personas, entre personal operativo y administrativo, se detalla dicha información en la siguiente imagen de su organigrama. Ver figura 3.

Fig. 3 Organigrama Izzi Dirección CX, Validación



Fuente: Elaboración propia

1.2.1.- Descripción del área de Validación

Gerente: (1 persona) posición ejecutiva determinada para la dirección y objetivos del proceso de validación, se relaciona con otras Direcciones de la organización.

Coordinador: (4 personas) posición ejecutiva con el objetivo de dar dirección operativa a la ejecución de tareas de las plantillas de trabajo, sus resultados son reportados a la gerencia en relación a otras Gerencias y Direcciones.

Supervisores: (15 personas) personal destinado para el apoyo técnico en operación, es decir ser facilitadores operativos para las personas que operan el sistema informático de validación.

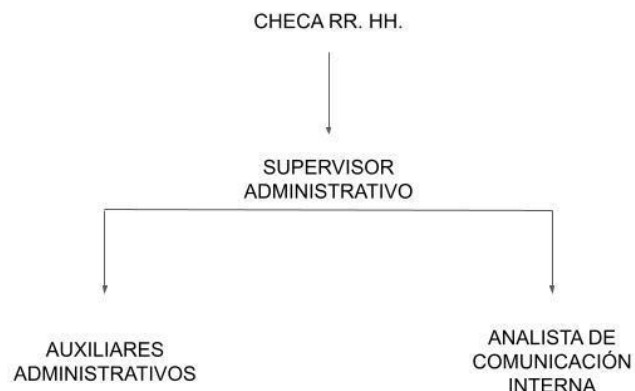
Operativo: (266 personas) es el personal encargado de la verificación de datos de los solicitantes recibidos, son quienes a través de la validación filtran y autorizan la contratación de servicios.

Checa Recursos Humanos: (4 personas) esta área integra los Recursos Humanos y el Desarrollo Organizacional, integra los intereses de los trabajadores, desde Gerentes hasta el personal Operativo. Impulsa los valores de la organización,

coadyuva al avance profesional de los colaboradores, fideliza la responsabilidad del personal, planifica y ejecuta la promoción y capacitación para el personal.

Es aquí en esta área donde se desarrolla la dimensión de la comunicación organizacional, los canales entre colaboradores y la organización, centrándose en gran medida en la construcción de relaciones e interacciones entre los miembros de la organización como un proceso complejo de significados, construcción de sentido y negociación de normas. Ver figura 4.

Fig. 4 Organigrama del área Checa RR. HH.



Fuente: Elaboración propia

Para concluir este apartado, la descripción de estas organizaciones nos permite tener una visión más completa de los entornos y áreas que las conforman. Es importante considerar que ambas organizaciones son de distintas dimensiones, Grupo Micro-Tec tiene una nómina aproximada de 380 colaboradores mientras IZZI una nómina de más

de 3000 colaboradores, este dato es solo para dar referencia que la importancia de la comunicación es crucial en pequeñas y grandes organizaciones.

Capítulo 2

Historial profesional

2.1.- Trayectoria profesional

Mi trayectoria profesional en comunicación comenzó en 2014 cuando fui aceptado en mi querida alma mater nuestra Universidad Autónoma de la Ciudad de México, UACM, desde entonces mis maestros y compañeros enriquecieron mi conocimiento y habilidades.

Mi primer acercamiento con un trabajo fue a los 16 años en un taller de bolsas, pasado el tiempo en una cocina, una zapatería, algunos *call center* y una aerolínea, todos estos empleos indirectamente lograron encaminar mi objetivo para ser un profesional de la comunicación, sin saberlo, en estos empleos desarrollé muchas habilidades que más tarde comprendería y mejoré durante el proceso de estudios de la licenciatura en Comunicación y Cultura.

Estar desde el lado operativo de las organizaciones me permitió ahora entender mejor las necesidades de los entornos para los colaboradores para quienes está dirigida la Comunicación Organizacional. En la asignatura Comunicación organizacional e institucional en mis notas de 2016 el propósito de la materia dice que el estudiante de comunicación adquiera estrategias para la implementación de procesos y medios de comunicación en organizaciones públicas, sociales y civiles. (Castro, 2016)

2.1.1. CAPITAL 21

Mi desarrollo profesional en comunicación ya a profundidad, comenzó en marzo de 2018 en el Sistema de Radio y Televisión digital del gobierno del Distrito Federal, Capital 21, en esta institución desarrollé mi servicio social en el área de noticias donde mis tareas eran:

- La búsqueda de información en permanente circulación resultaba clave para fortalecer los datos estadísticos para su sustento, pues dicha información era canalizada a los jefes de información para la selección y delimitación, para

realizar las notas noticiosas. La clave para el buen desarrollo de esta actividad fue gracias a los conocimientos y habilidades adquiridas en los cursos optativos de: Periodismo escrito: géneros informativos y Periodismo literario y de investigación, ambos cursos dentro del plan de estudios de la licenciatura en Comunicación y Cultura.

- Otra actividad era la gestión de entrevistas a distintos autores de información, buscar y proponer los modelos de entrevista. La gestión se basaba en la búsqueda de competencias y opciones para confirmar una entrevista, contactar y confirmar el momento de la entrevista. Esta información obtenida también era parte de las notas de noticias.
- Archivo de conservación de datos y contenidos especiales.
- Propuesta de reportajes y notas de color, era una tarea creativa de se da desde una escenario o idea para la creación de una narración bajo contextos circunstanciales para hacer llegar a las audiencias con una carga emotiva, informativa o estadística.
- Asistente en la agenda de reporteros, acudía a las entrevistas como reportero o como staff. Era parte del desarrollo de esta actividad involucrando conocimiento y habilidades para la entrega del contenido.

Mi estancia en Capital 21, me permitió fortalecer muchos de los conocimientos adquiridos durante mis estudios de licenciatura, las clases de comunicación en medios en la UACM proveen las técnicas, conocimientos y habilidades para inspirar un interés y sensibilidad por poner en práctica los procesos de comunicación específicos en los fenómenos de comunicación.

Algo que fue crucial antes de finalizar mi servicio social fue la posibilidad de participar en distintas actividades de la campaña presidencial de 2018, estar de cerca fue

enriquecedor en todos los sentidos, haber trabajado previamente en otras empresas y negocios, desarrolló en mí habilidades, que para entonces sirvieron de apoyo para un mejor desenvolvimiento laboral aun siendo mi servicio social.

2.1.2. IZZI

Colaboré para IZZI una empresa de grupo Televisa, en esta organización me desempeñé como Analista de comunicación interna, fue aquí donde comenzó mi desarrollo profesional-laboral en Comunicación organizacional, bajo este puesto mis actividades eran:

- Planeación de comunicados internos, siendo la relación directa entre empleados y la organización. Diseñando y creando contenidos de interés para los colaboradores.
- Implementación de estrategias comunicativas para la intervención de grupos, la integración de relaciones interpersonales para encontrar las causas de posibles conflictos de interés.
- Integración de análisis de campañas de comunicación.
- Encuestas cualitativas y cuantitativas.
- Gestión de plataformas digitales y beneficios para colaboradores.

Todas estas actividades en conjunto logran un proceso de comunicación interna y organizacional, en el departamento donde me encontraba se denominaba “Validación”, esta área estaba conformada por 300 empleados aproximadamente, la comunicación era dirigida para este personal, la plantilla de trabajo se caracterizaba por tener un perfil de estudios de bachillerato concluido o licenciatura trunca,

generación *Millennial* en su mayoría y hacer actividades operativas, es decir seguir una actividad lineal y continua.¹

Durante el tiempo que colaboré en IZZI algunos de mis logros fue haber implementado programas de reconocimiento, incrementar los índices sentido de pertenencia y una disminución significativa en quejas por falta de información.

2.1.3. MICRO-TEC

Ahora bien, en Grupo Micro-Tec donde actualmente laboro, inicie como Analista de comunicación interna, esta empresa no contaba con un área de comunicación, fue un reto comenzar desde cero. El conocimiento adquirido en la universidad y la experiencia en trabajos anteriores me facilitó la implementación de estrategias precisas para comenzar la construcción de un área dedicada a la comunicación.

La recopilación de datos fue un inicio importante, pues su cultura en la organización era de prácticas cara a cara, ser una empresa con más de 300 colaboradores no dejaba evidencia de una comunicación asertiva pues al ser cara a cara, los diálogos compartidos perdían temporalidad y olvido entre los hablantes.

Durante 2021, realice la construcción de proceso de Comunicación interna, valorando los aspectos y dimensiones de la organización, cabe destacar que estábamos en medio de una pandemia por Covid-19, e implementar canales de comunicación era crucial, los cambios que consigo trajo esta pandemia afectaron la gestión de las organizaciones.

Ese año logré encontrar las causas para medir los efectos de una comunicación con ruido o nula, a través de evaluaciones y mecanismo con un enfoque sistémico.

¹ Definir la generación 'millennial' no es tarea fácil, pero la mayoría de los medios coinciden en algo: estos jóvenes nacidos a partir de los 80 son una generación digital, hiperconectada y con altos valores sociales y éticos. Todo esto y más les hace diferentes a generaciones pasadas.

Las estrategias utilizadas fueron la comunicación visual, el teletrabajo, análisis de riesgos, flujos de trabajo y un plan de contingencia.

Durante 2021 se construyeron las bases de la comunicación en Micro-Tec, a pesar de contar con asesores externos que brindaban servicios de *onboarding*² el seguimiento se perdía y la constante continuaba; la rotación de personal, desinformación entre los colaboradores, desconocimiento de canales de comunicación, errores operativos, etc. Esto llevo a formular y procedimiento de comunicación interna, donde se establecieron las acciones y estrategias, con el objetivo de destacar la información interna, el entendimiento mutuo de la organización y colaboradores, las formas de comunicar, los espacios de trabajo, los vínculos en la organización, los roles del personal, los alcances del área de comunicación, los procesos de gestión y la relación directiva.

El desarrollo de este procedimiento tiene sus fundamentos teóricos en comunicación, considerando que la comunicación es una condición y un elemento fundamental del ser humano, pues fomentar el crecimiento profesional de un colaborador conlleva a crear condiciones para la manifestación de iniciativa, potencializar las competencias, tareas y responsabilidades, delegar autoridad y confianza.

A través de este procediendo y de la ejecución de las actividades establecidas, logré disminuir las áreas de oportunidad que la organización tenía en aquel momento.

Justo poner en práctica la comunicación permitió seguir mejorando los procesos de interacción entre los integrantes, el procedimiento comenzó a ser más robusto pues las necesidades de comunicación se expandieron para dotar a los colaboradores de

² El onboarding es una práctica que busca acelerar la incorporación del capital humano a la institución o empresa. Está centrado en la orientación de los nuevos colaboradores a fin de ayudarles a adaptarse y adentrarlos al 100% a la cultura empresarial. <https://www.ipade.mx/>

más habilidades, no es posible restringir la palabra al sólo acto de transmitir información.

Es así con estas dos organizaciones donde me he desarrollado en la práctica, referencio los objetivos generales de un egresado de la Licenciatura en comunicación y cultura de nuestra Universidad Autónoma de la Ciudad de México (*Universidad Autónoma de la Ciudad de México, s. f.*), donde un profesional de la comunicación y la cultura debe ser capaz de investigar, diseñar y aplicar políticas, planes, programas y proyectos de comunicación, así como intervenir espacios con un profundo sentido social.

En este sentido mi trayectoria profesional en Micro-Tec me ha permitido:

- Poner en práctica diversos procesos comunicativos; verbales y no verbales.
- Diseñar planes de comunicación a través de la investigación e inserción al campo de los hablantes.
- Interactuar con otros perfiles profesionales y otras disciplinas, confirmado los multidisciplinaria que pueda ser la comunicación.
- Comprender las prácticas de una cultura establecida en una organización.
- Identificar los fenómenos sociales y culturales para su estudio.
- La otredad de integrantes de un grupo.
- Analizar las formas de comunicación para intervenir para una mejora.
- Crear y diseñar un procedimiento como la base de una comunicación efectiva para todos.
- Interés por caos que puede ser tan enriquecedor en los espacios.
- Diseñar artes de comunicación; gráficos, escritos, sonoros y audiovisuales.
- Comprender los principios básicos del comportamiento humano en el contexto laboral y aplicarlo para un mejor desenvolvimiento.

- Habilidad para diagnosticar, planear y producir proyectos de comunicación: un *contact center*.
- Comprender y establecer objetivos.
- Analizar información para intervenir procesos, planes y proyectos.
- Habilidad para trabajar en equipo fomentado prácticas profesionales.
- Intervenir grupos de personal para su desarrollo de habilidades en comunicación.
- Alinear iniciativas de desarrollo organizacional con sentido social.

De todas estas habilidades aprendidas y aplicadas, destaco y relaciono que mi alma mater la UACM (*Universidad Autónoma de la Ciudad de México, 2006*) me dio los conocimientos necesarios para que en MicroTec se creara un área de comunicación interna desde cero, esto lo relaciono que para llevar a cabo se necesitó de una intervención en investigación conocer los entornos, los roles y las dinámicas de la organización desde Metodologías cualitativas y cuantitativas, una Planeación de la comunicación, y con un enfoque de Ética y comunicación, son por mencionar algunas de las clases que apropie para esta creación.

La teoría y práctica en Comunicación organizacional e institucional me permitió intervenir espacios para una mejor comunicación efectiva entre colaboradores, la aplicación de diversas estrategias de comunicación para intervenir casos especiales, trabajar en colaboración con otras áreas y perfiles profesionales distintos a la comunicación.

La asignatura de Comunicación y educación es referente importante para poder enseñar mecanismos de expresión para facilitar las manifestación y opiniones de las personas dentro de la organización, dando libertad a la opinión colectiva, todo bajo prácticas críticas y de investigación, el programa de estudios sobre los Métodos para

el análisis de procesos de comunicación interpersonal es un importante referente para esta intervención. (Universidad Autónoma de la Ciudad de México, s. f.)

Desde la Publicidad y la propaganda junto con la Comunicación gráfica y diseño editorial, he logrado alcanzar más objetivos más allá del trabajo con el personal interno; crear la imagen corporativa de MicroTec, tener la creatividad para llegar a otros públicos, creando un sentido de pertenencia a un lugar.

Asimismo, la creación de modelos de capacitación, un Contact Center, son algunos de los proyectos más significativos que he logrado desarrollar.

Para finalizar este capítulo, a continuación, una breve galería de esta trayectoria.

2.1.3.1.- Galería de trayectoria profesional

Foto 1, 2 y 3. Intervenciones para la difusión del sistema de gestión de calidad



FOTO 1, 2, 3. Creación propia

Foto 4, 5 y 6. Campañas y desarrollo de capacitaciones



FOTO 4, 5, 6. Creación propia

Foto 7, 8, 9, 10, 11, 12 y 13. Dinamicas de reconocimiento e integración



FOTO 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13. Creación propia

Foto 14. Cobertura campaña de salud

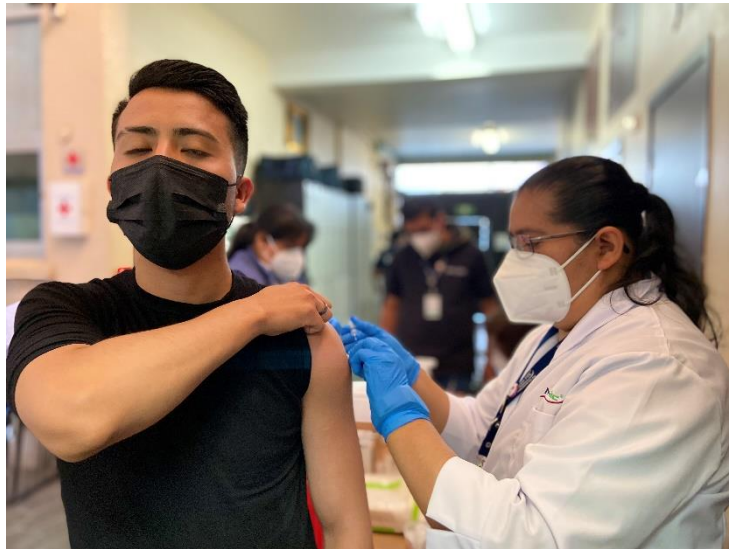


FOTO 14. Creación propia

Foto 15, 16, 17 y 18. Diseño gráfico y editorial para la marca de la organización



FOTO 15, 16, 17, 18. Creación propia

Foto 19 y 20. Sesiones de fotográficas para uso interno y externo, diseño de material audiovisual



FOTO 19, 20. Creación propia

Foto 21, 22 y 23. Comunicación interna



FOTO 21, 22, 23. Creación propia

Foto 24, 25 y 26. Comunicación externa – Marketing



FOTO 24, 25 y 26. Creación propia

Capítulo 3

Comunicación organizacional

3.1.- La comunicación interna como herramienta estratégica de cambio positivo en las organizaciones

Como he nombrado mi trabajo de titulación por memoria de experiencia profesional; *“La comunicación interna como herramienta estratégica de cambio positivo en las organizaciones”* es fundamental tomar en cuenta el plan de estudios de la Licenciatura en Comunicación y Cultura de nuestra Universidad Autónoma de la Ciudad de México, pues es el parte aguas que permite desarrollar la comunicación como un herramienta de trabajo que todo egresado de esta carrera puebla crear e implementar, a través de gestión de recursos disponibles y adquiridos en todo tipo de organización, ya sea pública, privada o civil.

La planeación de proyectos de intervención como es la comunicación cobra vida cuando un sistema organizacional intercambia mensajes entre sus integrantes; datos, información, ideas, y conocimientos. (Muriel y Rota, 1980)

Las evaluaciones de los vínculos de comunicación permiten identificar y eliminar el ruido que se provoca en ciertos escenarios para permitir ir hacia un propósito en común.

Los enfoques en lo que nos debemos concentrar para operar la comunicación organizacional son basados en la psicología social, la sociología y ciencias administrativas, con enfoques mecánicos, psicológicos, sistémicos, contingenciales, interpretativos (semiótico) y críticos (humanísticos).

Una intervención de estas dimensiones requiere de disciplinas en comunicación como la organización, conocimientos administrativos, metodologías, indagación de investigación, paradigmas abiertos y cerrados, con el fin de encontrar las causas, para medir los efectos, para controlar las causas, ir de lo general a lo particular en un universo de posibilidades.

Para ir desarrollando cada enfoque, dimensiones y disciplinas, enlazare el plan de estudios puesto en práctica de la Licenciatura en comunicación y cultura, tomado aquellas asignaturas que se enfocan en el eje de la comunicación aplicada, metodologías y práctica en medios: Comunicación organizacional e institucional, Planeación de la comunicación, Publicidad y propaganda, Ética y comunicación, Comunicación gráfica y diseño editorial, Producción editorial, Metodología cualitativa y cuantitativa.

3.2.- Diseño participativo 1er paso

Uno de los principales retos al que nos enfrentaremos en las organizaciones es la disposición de las personas para ser parte de un diseño participativo de comunicación, que es una estrategia que se prepara a través de una implementación y gestión para un diagnóstico de la comunicación, a partir de los resultados se busca involucrar a las personas para generar un proceso de tomas de decisiones a alcanzar con una planificación y acciones efectivas para mejorar las estrategias.

Este proceso se documenta para enforzar la organización y tener los aspectos técnicos de producción, los medios, materiales, métodos y enfoques a utilizar.

Para comenzar a trazar este diseño participativo, los integrantes de la organización en este caso en Micro-Tec, son invitados a colaborar como agentes, investigadores y desarrolladores de la comunicación, explorando tres fases:

- Exploración inicial y definición del problema
- Definir y enfocar las ideas a una posible solución
- En el desarrollo y proceso proponer soluciones

Logrando que los participantes o en este caso el agente de comunicación tenga presentes estas fases de diagnóstico debe describir las experiencias encontradas por otros miembros de la organización, exponer los propósitos y perspectivas de ese

grupo de personas, y desarrollar o contar con las habilidades para promover la participación en las partes interesadas, de esa manera motivar soluciones al diseño más apropiado.

El diseño del proyecto es ese proceso de elaboración a propuestas objetivas de trabajo que marquen las pautas de colaboración, para justificar y enfrentar la estrategia asumida; objetivos generales y específicos, resultados o productos esperados, actividades y recursos mínimos necesarios.

Algo que no se debe olvidar es priorizar las soluciones que nos permitirán seleccionar los escenarios o situaciones más importantes de implementar de acuerdo a los criterios de conocimiento.

Dar alternativas y criterios para la toma de decisiones, nos permite priorizar y clasificar de manera más ágil los problemas, oportunidades de mejora y proyectos.

La identificación consiste en el conocimiento y caracterización de la realidad dentro de la organización, el problema y a quienes afecta, es crucial conocer la naturaleza de los afectados en el diagnóstico; es claro que hay una afectación porque la comunicación tiene ruido o es inexistente.

La definición de actividades que los actores implicados en el proyecto sumarán a la aplicación de diseño, toda la información obtenida y en general todo el proceso del diseño harán funcionar el plan de participación. En el proyecto que se ponen en marcha cada participante en el plan será informado en qué etapa o etapas estará involucrado, qué resultados se esperan y se que debe obtener de cada colaboración.

La programación de actividades se elabora de acuerdo a un presupuesto, según el marco de instrumento de gestión, un cronograma y plan de ejecución.

En el cierre de este diseño se finaliza con el establecimiento de un procedimiento, del cómo se inicia, su planificación, su ejecución y el control del plan. Al cerrar la fase de

diseño e implementación, los involucrados del proyecto revisarán toda la información anterior procedente de los cierres de las fases previas para asegurar de que el proyecto revisara y tomara en cuenta todo el trabajo realizado y completo para el cumplimiento de los objetivos. (Cárdenas Casanueva, 2018)

3.3.- Identificación del problema

Justo en mi experiencia laboral en Izzi y Micro-Tec ambas organizaciones requerían de un diseño participativo. Comenzando por Izzi en el departamento de validación, el área de Comunicación interna era algo nuevo, fue una encomienda dirigida a para que los Gerentes Administrativos llevaran a cabo esta tarea, sin embargo, no había una investigación previa si esas actividades o ese rol podría ser ejecutado por un Gerente, que cerca de ser una tarea más a enriquecer a su puesto sería una tarea más a la suma de más actividades ya propias de su perfil de puesto.

Para Micro-Tec es distinto, aquí la organización carecía de un departamento comunicación organizacional, se pensaba que no era necesario al ser un negocio familiar y que la comunicación existente “era buena” pues los encargados de las áreas recibían ordenes desde los dueños de la organización se pensaba que no era necesario, sin embargo, comenzaron a surgir preguntas del por qué: la gente no participaba, por qué si se contratan proveedores externos en capacitación el personal no tomaba las capacitaciones, si existen beneficios en la organización por qué la gente no sabe de la existencia de ellos, si existe distintos medio de comunicación por qué la gente no los conoce, si hay jefes con la información pertinente por qué los colaboradores lo desconocen... así un sinnúmero de preguntas enfocadas existían pero no existía una estrategia para responder a ella.

Para comenzar con el diseño participativo de comunicación en Micro-Tec presente una planeación, comenzado por conocer ¿Qué es Micro-Tec? Micro-Tec es un

laboratorio clínico de referencia que procesa muestras clínicas a otros laboratorios que no cuentan con la infraestructura tecnológica para su procesamiento.

¿Cómo está constituida? Es una organización con nueve disciplinas clínicas, nueve unidades de procesamiento en el interior de la República Mexicana, más de 2000 clientes y alrededor de 300 colaboradores.

¿Cuáles son los objetivos de la organización? Micro-Tec tiene entre sus objetivos ser el maquilar número uno entre sus competidores a nivel nacional en México, que su oferta comercial se caracterice por el servicio al cliente, la entrega de resultados oportunos y salvaguardar la salud de los pacientes.

Su logotipo está enfocado más a su nombre comercial que a algo que pueda identificar a la marca y su giro en la salud. Ver figura 5.

Fig. 5. Logotipo Grupo Micro-Tec



Fuente: Servicios de administración para laboratorio clínico S.A. de C.V.

Hay que mencionar que el logo está conformado por lo que en un momento fue la razón social de la organización; Micro técnicas de laboratorio S.A de C.V.

Constituido por dos elementos importantes, el identificador “Grupo” englobando todas las marcas pertenecientes a Grupo Micro-Tec, y el logotipo conformado por las palabras Micro y Tec, identificadores de Referencias de Micro técnicas de Laboratorio. El logo no cuenta con referentes asociados a un laboratorio o al sector salud a diferencia de sus competidores. Ver figura 6.

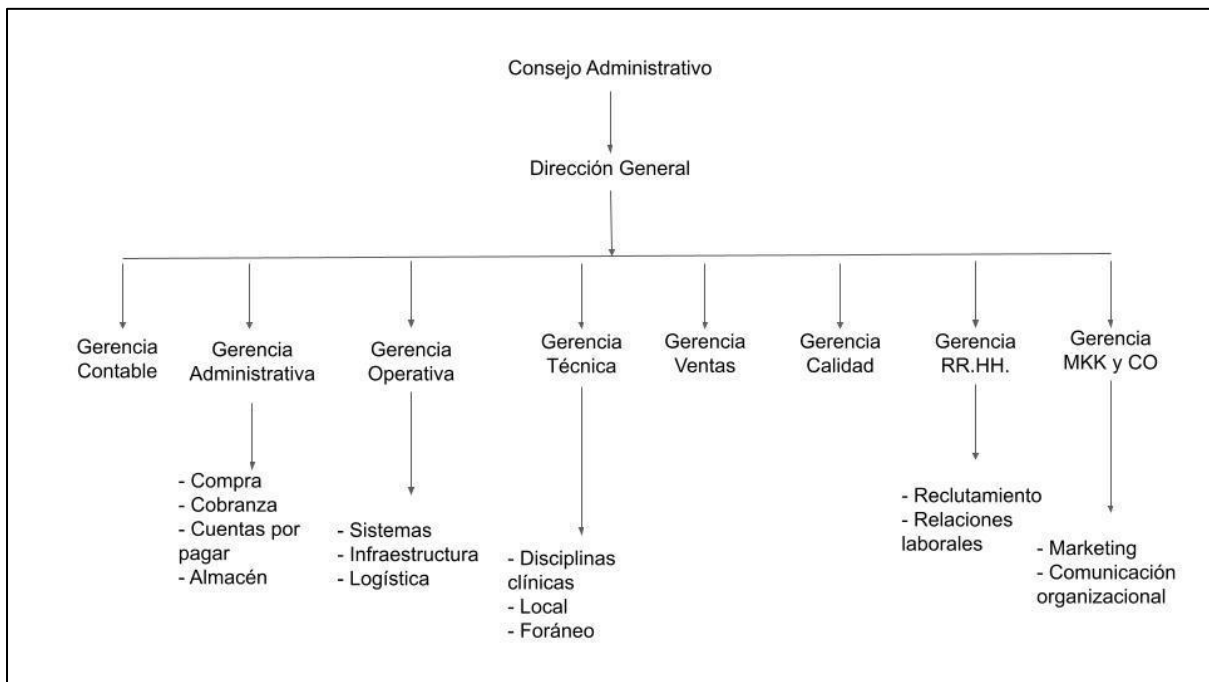
Figura 6. Marcas de competencia



Fuente: (Orthin Referencia Especializada S.A. de C.V., s.f.) (Laboratorios de Referencia, s.f.)

Su organigrama se constituye de forma vertical y piramidal, debido a la distribución que mantiene su organigrama, el cual nos especifica la distribución de los niveles jerárquicos, que existe en cada una de las áreas de la organización, así como el conjunto de departamentos que se desprenden de otros para el mejor funcionamiento. Ver figura 7.

Fig. 7. Organigrama Grupo Micro-Tec



Fuente: *Index of /documentos.* (s. f.). <http://piramide-calidad.microtec-lab.mx/documentos>

Por otro lado, el ambiente organizacional que mantiene Grupo Micro-Tec, se emplea a través de las relaciones que hay entre los trabajadores, gerentes y la dirección general. Esto proyecta el funcionamiento de la organización, así como de las áreas de oportunidad entre los miembros de la organización, pues, aunque están claras las relaciones; la comunicación es escasa.

¿Cómo comenzar a identificar los ruidos en la continuación? La organización Micro-Tec, no ha dejado a un lado los temas de comunicación entre sus colaboradores, ha contratado proveedores que brinden servicios de integración, comunicación e incluso capacitación, sin embargo, es una realidad que no hay una existente vigilancia para ello.

También la percepción de los colaboradores dice que la comunicación es muy básica, pues no hay sustentos de que se les proporcione en tiempo y forma y que solo es de voz en voz como se van compartiendo los mensajes. La inquietud también desde dirección que se pregunta ¿Por qué no son efectivos sus programas de comunicación contratados?, esta pregunta nos da otro acercamiento para indagar si estos proveedores aplican correctamente una estrategia y preguntarnos ¿quién evalúa los programas contratados?

Cabe señalar que para este punto me encuentro ya dentro del organigrama de esta organización, recabando esta información para la creación de este diseño de comunicación participativo.

Conforme se va realizando este levantamiento situacional, se van recabando bases de datos, ya que una carencia también de la organización, tan solo no tener un base

de datos del personal llamada, *head count o recuento de personal*,³ nos limita a identificar quien y donde está cada colaborador.

En entrevistas y acercamientos con el personal se traza la comunicación entre colaboradores, es una comunicación informal, entre empleados, jefes inmediatos y directivos, lo cual obstruye la construcción de una identidad corporativa carente de confianza y motivación.

Para la dirección de esta organización su ideal es lograr una comunicación ascendente y descendente, donde la comunicación pueda suceder cuando un colaborador pueda comunicar las necesidades a su superior de manera escrita o con algún tipo de evidencia y descendente, donde los directivos y mandos medios pueda brindar información puntual a sus colaboradores, fomentando un ambiente laboral favorable basado en la transparencia de la comunicación.

3.4.- Diseño estratégico participativo

Tras los datos rescatados y una intervención de conocimiento sobre el estado de la organización se realiza el diseño estratégico de participación, a través de la Comunicación organizacional.

Para ello el paso uno implementado en este diseño fue fomentar y gestionar internamente el clima laboral entre los colaboradores de Micro-Tec, en todos los recintos que lo integran, promoviendo la participación de manera presencial y en modalidad home office; recordemos que para esta implementación nos encontrábamos en medio de una pandemia por Covid-19.

Un importante punto para la comunicación organizacional para todo profesional dedicado al desarrollo de estrategias de comunicación es tener conocimiento también

³ El head count o recuento de personal es una métrica que indica el número de empleados que tiene una organización en un momento determinado. Es una herramienta de gestión de recursos humanos que ayuda a las empresas a planificar su fuerza laboral.

de normal gubernamentales, en este caso hablo de la Norma Oficial Mexicana (NOM) 035-STPS-2018, conocida coloquial mente como la NOM 035, esta norma refiere a la intervención de la organizaciones hacia sus colaboradores para identificar factores de riesgo psicosocial que pueden afectar la salud, la seguridad y el bienestar de los trabajadores; estrés, violencia laboral, falta de control sobre el trabajo, falta de apoyo social en el trabajo, falta de claridad en las funciones y responsabilidades de los trabajadores. (Del Trabajo y Previsión Social, s. f.)

De la experiencia adquirida en Izzi, conocí y trabajé bajo un modelo de comunicación denominado *Great Place To Work*, que es un modelo empresarial que tiene como objetivo crear excelentes lugares de trabajo que se construyen día a día a través de las relaciones entre empleados y líderes, no a través de un *check list* de políticas y prácticas.

El factor común en las relaciones laborales es la confianza, los empleados consideran que un lugar ideal para trabajar es aquel donde se confía en las personas para que se trabaja, sienten orgullo por lo que hacen, disfrutan de las personas con las que trabajan. (Great Place to Work México, 2024)

Existen cinco dimensiones importantes que se deben considerar en generar una cultura organizacional basada en la participación de los colaboradores y la organización. La primera es la credibilidad, esta dimensión nos permite identificar la percepción que tiene el colaborador sobre la credibilidad que tienen sus líderes, mediante la forma en que los lideres se comunican, se determina su accesibilidad, su gestión de recursos y coordinación con el personal para el logro de objetivos de manera congruente, ética y honesta.

El respeto es aquella percepción que tienen los colaboradores sobre la forma en la que los lideres actúan respetando a los colaboradores, a través del apoyo profesional

(capacitación, desarrollo y reconocimiento), involucrando la toma de decisiones que afecten o gratifiquen el ambiente laboral, el interés genuino por ofrecer un espacio de trabajo sano, física y psicológicamente.

Otra dimensión, la imparcialidad, representa aquel sentido de justicia dentro de las organizaciones a través de mecanismos que aseguren la equidad de transparencia en los procesos organizacionales y toma de decisiones, es decir, el asegurar que la reglas se apliquen para todos por igual, sin ningún tipo de favoritismo.

El compañerismo, representa el grado de hospitalidad y comunidad dentro de la organización, lo que se traduce en el sentido de pertenencia, que implica que la personas puedan ser ellas mismas en sus lugares de trabajo y que existan una atmosfera socialmente amigable.

El orgullo representa la relación entre los colaboradores y sus empleos, incluye el orgullo que las personas tienen hacia su propio trabajo, hacia sus compañeros de trabajo y hacia la organización en general. Esta dimensión se genera cuando las personas encuentran trascendencia en el trabajo y tienen relación con la reputación que la organización tiene hacia el exterior.

Junto con este modelo organizacional corporativo, también nuestras instancias gubernamentales dictan distintas normas para salvaguardar la seguridad de los trabajadores en los centros de trabajo, tratándose de la Norma 035 de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, el objetivo es mejorar las condiciones de los trabajadores en las organizaciones, identificando factores de riesgo como estrés, acoso, liderazgo negativo, sentido de pertenencia y discriminación. Estos factores psicosociales en las organizaciones se pueden prevenir y la función de la norma es mejorar los entornos laborales para que las tareas de los trabajadores sean desarrolladas de forma positiva.

Ahora bien, las dimensiones de la Nom-035, son desde mi punto de vista más humanistas ya que estas están pensadas en el bienestar del colaborador y las dimensiones de *Great Place To Work* son las herramientas de apoyo para lograr los objetivos de la norma. Ver figura 8.

Fig. 8. Dimensiones de psicosociales de la Norma 035 y modelo GPTW

NORMA 035	Great Place To Work
Reconocimiento	Comunidad
Compromiso	Credibilidad
Comunicación	Orgullo
Apoyo social	Respecto
Desarrollo	Imparcialidad

Fuente: Elaboración propia

A través del reconocimiento se realizarán las acciones para acordar y mejorar el margen de libertad y control sobre el trabajo por parte de los colaboradores y los patrones, para que con ello se impulsen nuevas competencias y/o habilidades, considerando las limitaciones del proceso productivo. El reconocimiento se fomenta con reuniones para abordar áreas de oportunidad de mejora, a efecto de atender los problemas en el lugar de trabajo y determinar soluciones. Reconocer el desempeño sobresaliente, difundir los logros de los colaboradores y expresar las posibilidades de desarrollo; son parte del reconocimiento.

Para el desarrollo se deben realizar acciones que promuevan el sentido de pertenencia de los trabajadores a la organización, tener la capacitación para la adecuada realización de las tareas encomendadas, la definición precisa de responsabilidades para los miembros de la organización, la participación proactiva y comunicación entre sus integrantes, la distribución adecuada de cargas de trabajo, con jornadas laborales regulares conforme a la Ley Federal del Trabajo, y la

evaluación y el reconocimiento del desempeño. La revisión y supervisión debe ser constante para la adecuada distribución de carga de trabajo para que se realice de forma equitativa y considerando el número de trabajadores, actividades a desarrollar, alcance de la actividad y su capacitación.

Analizar la relación capacitación-tareas encomendadas, actividades para planificar el trabajo, considerando el proceso productivo, de manera que se tengan las pausas o periodos necesarios de descanso, rotación de tareas y otras medidas necesarias para evitar ritmos de trabajo acelerados, dar oportunidad a los trabajadores para señalar sus necesidades de capacitación conforme a sus actividades.

Al hablar de compromiso se debe considerar las acciones para el manejo de conflictos en el trabajo, de distribución de tiempos de trabajo y determinación de prioridades para organización, implementar lineamientos para prohibir la discriminación, fomentar el respeto y equidad. La capacitación es también un compromiso que debe ser adquirido por las organizaciones para la prevención de factores de riesgo psicosociales y la promoción de entornos organizacionales favorables.

Actividades para planificar el trabajo, considerando el proceso productivo, de manera que se tengan las pausas o periodos necesarios de descanso, rotación de tareas y otras medidas necesarias para evitar ritmos de trabajo acelerados.

Para la comunicación se deben disponer de mecanismos seguros y confidenciales para la recepción de quejas por prácticas opuestas al entorno organizacional favorable y para denunciar actos de violencia laboral. Mecanismos para fomentar la comunicación entre supervisores o gerentes y trabajadores, así como entre los trabajadores. Instructivos o procedimientos que definan claramente las tareas y responsabilidades. Difundir información para sensibilizar sobre la violencia laboral, tanto a trabajadores como a directivos, gerentes y supervisores. Establecer

procedimientos de actuación y seguimiento para tratar problemas relacionados con la violencia laboral, y capacitar al responsable de su implementación. Informar sobre la forma en que se deben denunciar actos de violencia laboral. Los cambios en la organización o en las condiciones de trabajo se difundan entre los trabajadores. Influir en el patrón, supervisor o jefe inmediato para que se comuniquen de forma directa y con frecuencia con los trabajadores sobre cualquier problema que impida o retrase el desarrollo del trabajo. Los trabajadores puedan expresar sus opiniones sobre la solución de los problemas o la mejora de las condiciones de su trabajo que permitan mejorar su desempeño. Realizar una detección de necesidades de capacitación al menos cada dos años e integrar su resultado en el programa de capacitación.

3.5.- Desarrollo y ejecución de instrumentos organizacionales

Después de haber realizado un análisis de la situación de la organización tenemos el diseño de comunicación a ejecutar, detallando los intereses que la Norma 035 dicta y el modelo de *Great place to work*, enfocando los puntos críticos a atender para mejorar los canales y modelos de comunicación en la organización. Ver figura 9.

Fig. 9. Diseño de comunicación propuesto para Grupo MicroTec



Fuente: Elaboración propia

Para comenzar recopilé todos los datos e instrumentos existentes que la organización tenía disponibles en ese momento para comunicarse, entre correos electrónicos, una base de teléfonos móviles, números de extensiones internas, datos de los colaboradores, áreas existentes, pantallas, pizarrones de corcho e informativos, etc; con ellos se establecieron bases de datos. Ver figura 10.

Fig. 10. Primer Head Count de Grupo Micro-Tec

ID	NOMBRE	CARGO	DEPARTAMENTO	TELÉFONO	EMAIL
1	ASISTENTE DE SERVICIO AL CLIENTE	ASISTENTE DE SERVICIO AL CLIENTE	ATENCION AL CLIENTE	0999999999	asistente@microtec.com
2	ANALISTA DE SISTEMAS	ANALISTA DE SISTEMAS	OPERACIONES	0999999999	analista@microtec.com
3	ASISTENTE DE SERVICIO AL CLIENTE	ASISTENTE DE SERVICIO AL CLIENTE	ATENCION AL CLIENTE	0999999999	asistente@microtec.com
4	ANALISTA DE SISTEMAS	ANALISTA DE SISTEMAS	OPERACIONES	0999999999	analista@microtec.com
5	ASISTENTE DE SERVICIO AL CLIENTE	ASISTENTE DE SERVICIO AL CLIENTE	ATENCION AL CLIENTE	0999999999	asistente@microtec.com
6	ANALISTA DE SISTEMAS	ANALISTA DE SISTEMAS	OPERACIONES	0999999999	analista@microtec.com
7	ASISTENTE DE SERVICIO AL CLIENTE	ASISTENTE DE SERVICIO AL CLIENTE	ATENCION AL CLIENTE	0999999999	asistente@microtec.com
8	ANALISTA DE SISTEMAS	ANALISTA DE SISTEMAS	OPERACIONES	0999999999	analista@microtec.com
9	ASISTENTE DE SERVICIO AL CLIENTE	ASISTENTE DE SERVICIO AL CLIENTE	ATENCION AL CLIENTE	0999999999	asistente@microtec.com
10	ANALISTA DE SISTEMAS	ANALISTA DE SISTEMAS	OPERACIONES	0999999999	analista@microtec.com
11	ASISTENTE DE SERVICIO AL CLIENTE	ASISTENTE DE SERVICIO AL CLIENTE	ATENCION AL CLIENTE	0999999999	asistente@microtec.com
12	ANALISTA DE SISTEMAS	ANALISTA DE SISTEMAS	OPERACIONES	0999999999	analista@microtec.com
13	ASISTENTE DE SERVICIO AL CLIENTE	ASISTENTE DE SERVICIO AL CLIENTE	ATENCION AL CLIENTE	0999999999	asistente@microtec.com
14	ANALISTA DE SISTEMAS	ANALISTA DE SISTEMAS	OPERACIONES	0999999999	analista@microtec.com
15	ASISTENTE DE SERVICIO AL CLIENTE	ASISTENTE DE SERVICIO AL CLIENTE	ATENCION AL CLIENTE	0999999999	asistente@microtec.com
16	ANALISTA DE SISTEMAS	ANALISTA DE SISTEMAS	OPERACIONES	0999999999	analista@microtec.com
17	ASISTENTE DE SERVICIO AL CLIENTE	ASISTENTE DE SERVICIO AL CLIENTE	ATENCION AL CLIENTE	0999999999	asistente@microtec.com
18	ANALISTA DE SISTEMAS	ANALISTA DE SISTEMAS	OPERACIONES	0999999999	analista@microtec.com
19	ASISTENTE DE SERVICIO AL CLIENTE	ASISTENTE DE SERVICIO AL CLIENTE	ATENCION AL CLIENTE	0999999999	asistente@microtec.com
20	ANALISTA DE SISTEMAS	ANALISTA DE SISTEMAS	OPERACIONES	0999999999	analista@microtec.com
21	ASISTENTE DE SERVICIO AL CLIENTE	ASISTENTE DE SERVICIO AL CLIENTE	ATENCION AL CLIENTE	0999999999	asistente@microtec.com
22	ANALISTA DE SISTEMAS	ANALISTA DE SISTEMAS	OPERACIONES	0999999999	analista@microtec.com
23	ASISTENTE DE SERVICIO AL CLIENTE	ASISTENTE DE SERVICIO AL CLIENTE	ATENCION AL CLIENTE	0999999999	asistente@microtec.com
24	ANALISTA DE SISTEMAS	ANALISTA DE SISTEMAS	OPERACIONES	0999999999	analista@microtec.com
25	ASISTENTE DE SERVICIO AL CLIENTE	ASISTENTE DE SERVICIO AL CLIENTE	ATENCION AL CLIENTE	0999999999	asistente@microtec.com
26	ANALISTA DE SISTEMAS	ANALISTA DE SISTEMAS	OPERACIONES	0999999999	analista@microtec.com
27	ASISTENTE DE SERVICIO AL CLIENTE	ASISTENTE DE SERVICIO AL CLIENTE	ATENCION AL CLIENTE	0999999999	asistente@microtec.com
28	ANALISTA DE SISTEMAS	ANALISTA DE SISTEMAS	OPERACIONES	0999999999	analista@microtec.com
29	ASISTENTE DE SERVICIO AL CLIENTE	ASISTENTE DE SERVICIO AL CLIENTE	ATENCION AL CLIENTE	0999999999	asistente@microtec.com
30	ANALISTA DE SISTEMAS	ANALISTA DE SISTEMAS	OPERACIONES	0999999999	analista@microtec.com
31	ASISTENTE DE SERVICIO AL CLIENTE	ASISTENTE DE SERVICIO AL CLIENTE	ATENCION AL CLIENTE	0999999999	asistente@microtec.com
32	ANALISTA DE SISTEMAS	ANALISTA DE SISTEMAS	OPERACIONES	0999999999	analista@microtec.com
33	ASISTENTE DE SERVICIO AL CLIENTE	ASISTENTE DE SERVICIO AL CLIENTE	ATENCION AL CLIENTE	0999999999	asistente@microtec.com
34	ANALISTA DE SISTEMAS	ANALISTA DE SISTEMAS	OPERACIONES	0999999999	analista@microtec.com
35	ASISTENTE DE SERVICIO AL CLIENTE	ASISTENTE DE SERVICIO AL CLIENTE	ATENCION AL CLIENTE	0999999999	asistente@microtec.com
36	ANALISTA DE SISTEMAS	ANALISTA DE SISTEMAS	OPERACIONES	0999999999	analista@microtec.com
37	ASISTENTE DE SERVICIO AL CLIENTE	ASISTENTE DE SERVICIO AL CLIENTE	ATENCION AL CLIENTE	0999999999	asistente@microtec.com
38	ANALISTA DE SISTEMAS	ANALISTA DE SISTEMAS	OPERACIONES	0999999999	analista@microtec.com
39	ASISTENTE DE SERVICIO AL CLIENTE	ASISTENTE DE SERVICIO AL CLIENTE	ATENCION AL CLIENTE	0999999999	asistente@microtec.com
40	ANALISTA DE SISTEMAS	ANALISTA DE SISTEMAS	OPERACIONES	0999999999	analista@microtec.com
41	ASISTENTE DE SERVICIO AL CLIENTE	ASISTENTE DE SERVICIO AL CLIENTE	ATENCION AL CLIENTE	0999999999	asistente@microtec.com
42	ANALISTA DE SISTEMAS	ANALISTA DE SISTEMAS	OPERACIONES	0999999999	analista@microtec.com
43	ASISTENTE DE SERVICIO AL CLIENTE	ASISTENTE DE SERVICIO AL CLIENTE	ATENCION AL CLIENTE	0999999999	asistente@microtec.com
44	ANALISTA DE SISTEMAS	ANALISTA DE SISTEMAS	OPERACIONES	0999999999	analista@microtec.com
45	ASISTENTE DE SERVICIO AL CLIENTE	ASISTENTE DE SERVICIO AL CLIENTE	ATENCION AL CLIENTE	0999999999	asistente@microtec.com
46	ANALISTA DE SISTEMAS	ANALISTA DE SISTEMAS	OPERACIONES	0999999999	analista@microtec.com
47	ASISTENTE DE SERVICIO AL CLIENTE	ASISTENTE DE SERVICIO AL CLIENTE	ATENCION AL CLIENTE	0999999999	asistente@microtec.com
48	ANALISTA DE SISTEMAS	ANALISTA DE SISTEMAS	OPERACIONES	0999999999	analista@microtec.com
49	ASISTENTE DE SERVICIO AL CLIENTE	ASISTENTE DE SERVICIO AL CLIENTE	ATENCION AL CLIENTE	0999999999	asistente@microtec.com
50	ANALISTA DE SISTEMAS	ANALISTA DE SISTEMAS	OPERACIONES	0999999999	analista@microtec.com

Fuente: Elaboración propia

Con toda esta información y medios disponible di comienzo a un punto olvidado que era el reconocimiento, entendiendo que este mismo da identidad a los individuos dentro de un grupo; tiene una importancia existencial y social.

La orientación a la motivación a través del reconocimiento, apreciando el valor o importancia de algo, aceptando normas, derechos y deberes en este caso dentro de una organización. El reconocimiento también en un sentido ayuda a los mecanismos, dinámicas e interacción de los individuos y grupos.

Para ello se propone en el diseño y se ejecuta una comunicación donde a partir de los datos recopilados, se comunicarán los cumpleaños de los colaboradores, las

promociones laborales y los aniversarios en la organización. ¿Por qué hacer esto? A través del reconocimiento damos valor el tiempo que las personas invierten en un trabajo, no dejar pasar por desapercibido fechas importantes que el colaborador puede celebrar y ser parte de su crecimiento profesional. La información para estas actividades se ha recopilado con el HC, a partir de esta base se tiene información actualizada e importante, es el material neto para crear estos contenidos de comunicación. Ver figura 11 y 12.

Fig. 11. Comunicación de cumpleaños mensuales



Fuente: Elaboración propia

Fig. 12. Comunicación promociones internas



Fuente: Elaboración propia

En este diseño de comunicación se integró un programa de reconocimiento nombrado, *THE ONE*, con el objetivo de promover el sentido de pertenencia en los

colaboradores, generando un compromiso de la organización hacia los colaboradores, reconociendo su esfuerzo, constancias y dedicación. *The one*, se opera a través de un esquema de evaluación en todos los centros de trabajo, donde los jefes inmediatos califican el desempeño, la entrega de resultados, cumplimiento a las actividades asignadas, uso de recursos, cumplimiento a los procesos, trabajo en equipo, actitud, objetivos, participación en dinámicas y entrega de resultados. Ver figura 13, 14, 15 y 16.

Fig. 13. Googlelke Forms, Evaluación THE ONE

Fuentes: Elaboración propia

Fig. 14. Base de respuesta del formulario THE ONE

1ER THE ONE 2024 (Respuestas)																
Archivos Editar Ver historial Formato Datos Herramientas Extensiones Ayuda																
Menús																
A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z																
A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1	19/02/2024 18:05:59	GUADALUPE JIMENEZ GONZALEZ	DEYVIBE CLAY RICHARD UNIDAD FORMABA (TE)	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
2	19/02/2024 18:43:18	GUADALUPE JIMENEZ GONZALEZ	GABRIELA LOPEZ CABE UNIDAD FORMABA (TE)	9	10	8	8	8	9	9	9	9	9	9	9	9
3	20/02/2024 8:00:37	DEYVIBE CLAY RICHARD	CARLOS JESUS MENDO UNIDAD FORMABA (TE)	8	8	8	8	8	10	10	9	9	9	9	9	9
4	20/02/2024 8:02:15	DEYVIBE CLAY RICHARD	MIRIAM RAMIRO JOSE UNIDAD FORMABA (TE)	7	7	7	7	7	8	8	7	7	7	7	7	7
5	20/02/2024 8:23:59	DEYVIBE CLAY RICHARD	MONICA A MORALES UNIDAD FORMABA (TE)	10	9	9	9	9	8	8	8	8	8	8	8	8
6	20/02/2024 8:26:18	DEYVIBE CLAY RICHARD	BEATRIZ GUERRERO UNIDAD FORMABA (TE)	10	10	10	10	10	8	8	9	9	9	9	9	9
7	20/02/2024 9:34:33	Ana Karen Ruelas Rivas	Carla Alberto Santiago DISCIPLINA TECNICA	7	7	7	7	7	9	10	7	7	7	7	7	7
8	20/02/2024 10:14:44	JOSE FRANCISCO HERNANDEZ MENDOZA	NANCY HUIDE DE ROSAS CREDITO Y COBRANZAS	8	8	8	8	8	10	9	10	9	9	9	9	9
9	20/02/2024 10:37:37	JOSE FRANCISCO HERNANDEZ MENDOZA	ROSALBA ANIELA SANTA COBRANZAS	9	9	9	9	9	10	9	9	9	9	9	9	9
10	20/02/2024 10:42:57	NANCY HUIDE DE ROSAS CASTILLO	DEJANAY HERNANDEZ CREDITO Y COBRANZAS	8	8	8	8	8	10	10	9	9	9	9	9	9
11	20/02/2024 10:48:25	NANCY HUIDE DE ROSAS CASTILLO	LIZ MARIA NAVARRO CREDITO Y COBRANZAS	8	8	8	8	8	10	10	9	9	9	9	9	9
12	20/02/2024 10:51:29	Angelo Soria Pulido	JESSICA VEGA DAZA INFRAESTRUCTURA	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
13	20/02/2024 10:54:46	ALFONSO SORIA PULIDO	Emilia Ruiz Torres INFRAESTRUCTURA	8	8	8	8	8	7	9	9	9	9	9	9	9
14	20/02/2024 10:57:13	Angelo Soria Pulido	Angela Lopez Gomez INFRAESTRUCTURA	9	9	9	9	9	8	9	9	9	9	9	9	9
15	20/02/2024 10:58:38	ALFONSO SORIA PULIDO	Francisco Javier Lopez MANTENIMIENTO (INFR)	9	9	9	9	9	8	9	9	9	9	9	9	9
16	20/02/2024 11:03:31	ALFONSO SORIA PULIDO	Daniel Hidalgo Gomez MANTENIMIENTO (INFR)	9	8	10	9	9	8	8	9	9	9	9	9	9
17	20/02/2024 11:06:59	Angelo Soria Pulido	Fernando Adair Ruiz MANTENIMIENTO (INFR)	8	9	9	9	9	10	10	8	8	8	8	8	8
18	20/02/2024 11:07:09	NANCY HUIDE DE ROSAS CASTILLO	CECILIA ORVALDO MAYOR CREDITO Y COBRANZAS	9	9	9	9	9	10	10	9	9	9	9	9	9
19	20/02/2024 11:10:12	NANCY HUIDE DE ROSAS CASTILLO	MARTHA NATALI BARRERA CREDITO Y COBRANZAS	9	9	9	9	9	10	10	9	9	9	9	9	9
20	20/02/2024 11:10:52	Angelo Soria Pulido	CHAVEZ HERNANDEZ LAURO Y ASISTENTE (INFR)	10	10	10	10	10	8	8	8	8	8	8	8	8
21	20/02/2024 11:14:47	Angelo Soria Pulido	ESCAMILLA MENDOZA LAURO Y ASISTENTE (INFR)	8	8	8	8	8	7	8	7	8	7	8	7	8
22	20/02/2024 11:21:58	Angelo Soria Pulido	JIMENEZ CORREA LAURO Y ASISTENTE (INFR)	10	10	10	10	10	9	9	9	9	9	9	9	9
23	20/02/2024 11:23:13	Angelo Soria Pulido	OLIVERA MARIA GUANIA LAURO Y ASISTENTE (INFR)	9	9	9	9	9	10	9	9	9	9	9	9	9
24	20/02/2024 11:25:04	Angelo Soria Pulido	RINCON SANCHEZ ELIA LAURO Y ASISTENTE (INFR)	9	9	9	9	9	10	9	9	9	9	9	9	9
25	20/02/2024 11:25:38	NANCY HUIDE DE ROSAS CASTILLO	ALFREDO SANCHEZ RIVERA CREDITO Y COBRANZAS	9	9	9	9	9	10	10	9	9	9	9	9	9
26	20/02/2024 11:26:08	Angelo Soria Pulido	Azucena Gomez Torres LAURO Y ASISTENTE (INFR)	10	10	10	10	10	9	9	9	9	9	9	9	9
27	20/02/2024 11:28:05	Angelo Soria Pulido	MARTHA GONZALEZ LAURO Y ASISTENTE (INFR)	10	10	10	10	10	8	8	8	8	8	8	8	8
28	20/02/2024 11:30:58	Angelo Soria Pulido	DAZ BARRERO PULIDO LAURO Y ASISTENTE (INFR)	9	9	9	9	8	7	7	8	8	8	8	8	8
29	20/02/2024 11:31:44	Angelo Soria Pulido	SANCHEZ MONTOLIVO LAURO Y ASISTENTE (INFR)	10	8	8	8	8	8	8	7	7	7	7	7	7
30	20/02/2024 11:33:15	Angelo Soria Pulido	NEIR GONZALEZ BARRERA LAURO Y ASISTENTE (INFR)	9	9	9	9	9	8	8	9	9	9	9	9	9
31	20/02/2024 11:34:51	Angelo Soria Pulido	RAUL MONDRAGON LAURO Y ASISTENTE (INFR)	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
32	20/02/2024 11:36:02	Angelo Soria Pulido	LUIS GILBERTO HERRERA LAURO Y ASISTENTE (INFR)	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
33	20/02/2024 11:37:17	Angelo Soria Pulido	CARLOS WILLIAMS RO LAURO Y ASISTENTE (INFR)	8	8	8	8	7	7	7	7	7	7	7	7	7
34	20/02/2024 11:40:55	Angelo Soria Pulido	SUGER OYAKI RIVERA LAURO Y ASISTENTE (INFR)	8	8	8	8	7	7	7	7	7	7	7	7	7
35	20/02/2024 11:50:38	Angelo Soria Pulido	RICHARDO FLORES LAURO Y ASISTENTE (INFR)	9	9	9	9	8	8	8	8	8	8	8	8	8
36	20/02/2024 12:01:27	Angelo Soria Pulido	JUANES ROSALES SILVA INFRAESTRUCTURA	9	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
37	20/02/2024 12:03:59	Angelo Soria Pulido	VANESSA RODRIGUEZ BULL LAURO Y ASISTENTE (INFR)	10	10	10	10	10	8	8	8	8	8	8	8	8
38	20/02/2024 12:05:38	Angelo Soria Pulido	MARCELO RAMIREZ CAL LAURO Y ASISTENTE (INFR)	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
39	20/02/2024 12:08:59	Angelo Soria Pulido	MARTINEZ ALVARADO LAURO Y ASISTENTE (INFR)	9	9	9	9	8	8	8	7	7	7	7	7	7
40	20/02/2024 12:10:52	Angelo Soria Pulido	DE LA CRUZ RAMIREZ LAURO Y ASISTENTE (INFR)	9	9	9	9	8	8	8	8	8	8	8	8	8
41	20/02/2024 12:12:56	Angelo Soria Pulido	ANILIS ESCOBAR LAURO Y ASISTENTE (INFR)	9	9	9	9	9	10	10	9	9	9	9	9	9
42	20/02/2024 12:13:55	Angelo Soria Pulido	ANNEGA RODRIGUEZ LAURO Y ASISTENTE (INFR)	9	9	9	9	8	8	8	10	10	10	10	10	10
43	20/02/2024 12:15:55	Angelo Soria Pulido	RODRIGUEZ MARTINEZ LAURO Y ASISTENTE (INFR)	9	9	9	9	9	9	10	10	10	10	10	10	10
44	20/02/2024 12:18:17	Angelo Soria Pulido	JOHN SANCHEZ ARGUELLO LAURO Y ASISTENTE (INFR)	10	10	10	10	9	7	7	9	9	9	9	9	9

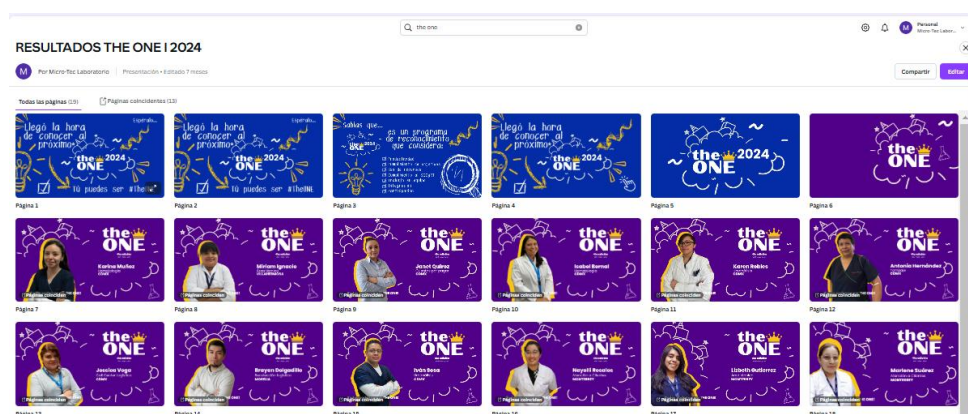
Fuente: Elaboración propia

Fig. 15. Resultados y análisis de respuestas



Fuente: Elaboración propia

Fig. 16. Colaboradores nombrados THE ONE



Fuente: Elaboración propia

Con la obtención de datos a través de este programa también se tiene una identificación hablando de clima laboral,⁴ los líderes de cada equipo dan a conocer a través de sus respuestas el estado de las relaciones interpersonales al entorno de los equipos de trabajo. El acercamiento es claro pues de las distintas dimensiones evaluadas todas tienen un enlace comunicativo, de aquí que se puedan generar

⁴ El clima laboral es el conjunto de percepciones que tiene un grupo de personas sobre el ambiente en el que desarrollan sus funciones. Está compuesto por la interacción cotidiana que realizan las personas entre sí y con los grupos de poder en una institución.

estrategias de intervención para mejorar las áreas de oportunidad en comunicación identificadas.

A la par los colaboradores también califican el desempeño de sus líderes, a través de una encuesta nombrada, 360°, en ella se evalúan las mismas dimensiones que en *THE ONE*, pero en la 360° van enfocadas al líder. El mismo caso hay una retroalimentación ahora del colaborador donde a través de sus respuestas se identificarán las áreas de oportunidad a trabajar con los líderes de equipo. Ambas estrategias funcionan como *feedback* en ambos sentidos.

Por ejemplo, en una de las evaluaciones arrojaron una disminución del menos 1.1% a comparación de una previa intervención *THE ONE*.

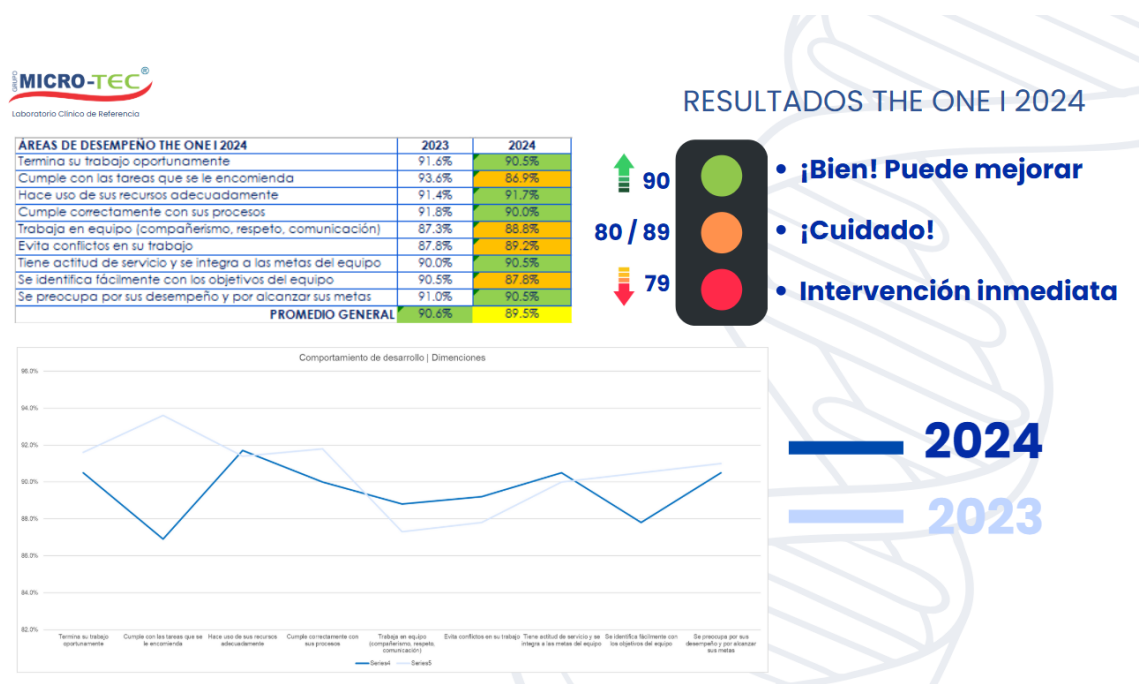
Esto quiere decir que tras el resultado de tuvo que poner atención en las dimensiones de desarrollo de los equipos de trabajos, en las áreas que se encontraron por debajo de un 90%.

- Cumplimiento de tareas asignadas
- Cumplimiento de objetivos
- Trabajo en equipo
- Conflictos

La propuesta fue que los líderes desarrollaran indicadores para medir la productividad, dar retroalimentaciones personalizadas a los miembros de los equipos y ejecutar *KPI's* de los objetivos alcanzados para mejorar los puntos 1 y 2.

Respecto al punto 3 y 4, la intervención de los líderes fue crucial para generar espacios recreativos y equitativos, asimismo, equilibrar actividades y la distribución de cargas de trabajo, que coadyuvaron al cumplimiento de actividades asignadas, llegar a sus objetivos y fomentar el trabajo en equipo con la entrega de resultados grupales. Ver figura. 17

Fig. 17. Estrategia de resultados THE ONE



Fuente: Elaboración propia

Con estos instrumentos tenemos como resultado identificar como los colaboradores se sienten en el centro de trabajo, como perciben los logros de su equipo, siendo un reflejo no solo de un buen trabajo sino del reconocimiento que reciben de la organización. Es importante fomentar un orgullo e identificación entre los colaboradores con la organización ya que permite generar mejoras en el desempeño y en su productividad, así como crecer el sentido de equipo y compromiso.

Para hablar de credibilidad que es otra dimensión identificada en estos instrumentos, identificamos comunicativamente la transparencia y espontaneidad que tienen los líderes con los equipos, así mismo la integridad con la que se dirigen a cada miembro y la confiabilidad en sus acciones diarias, los instrumentos nos dan una visión panorámica de las habilidades todos los colaboradores.

El apoyo profesional también es una dimensión que se deja ver en estos ejercicios tanto en *THE ONE* y 360°, la organización debe también dar las posibilidades de que cada miembro se capacite con los recursos necesarios para un desempeño

satisfactorio, pero también para un desarrollo de habilidades que sumaran al éxito profesional de los individuos.

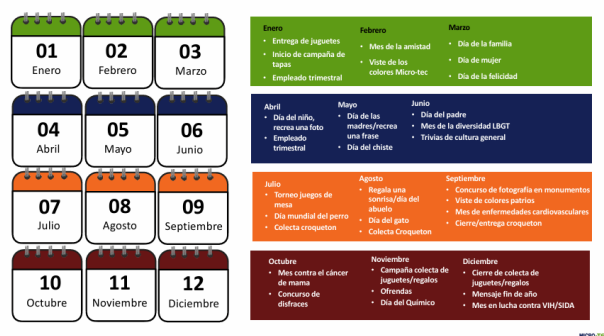
Por su parte los trabajadores deben ser partícipes de una colaboración para que se involucren en las decisiones que afectan su trabajo y cuales pueden potencializarlo. Tomar en cuenta las ideas y propuestas de los colaboradores abre la dimensión del interés, genuinamente hay una visión humanista si esto se ejerce en las organizaciones y se determinan acciones para influir en la satisfacción del equipo de trabajo.

Dimensiones como la equidad, la imparcialidad y el trato justo son indicadores que también se descubren, la percepción de los miembros ante estas permitirá visualizar los niveles de motivación, compromiso y desempeño.

Una organización que reconoce que el desarrollo y capacitación de sus colaboradores es crucial marca una línea de crecimiento conjunta en beneficio de la especialización, la promoción y el crecimiento, tanto del colaborador y de la organización.

Otra forma de intervenir a la organización en las diversas dimensiones fue la ejecución de una planeación de actividades anuales, cada de ellas con un objetivo específico que trata de lograr un impacto positivo a través de la participación de los miembros de la organización. Ver figura 18.

Fig. 18. Plan anual de actividades organizacionales



Fuente: Creación propia

Tabla de dinámicas anuales

ACTIVIDAD	OBJETIVO	DESARROLLO	RECONOCIMIENTO
Colecta de juguetes/viveres	Brindar apoyo a asociaciones o situaciones de emergencia: donativos a casas hogar, asilos, desastres naturales, etc. a la par de crear comunidad entre colaboradores.	Una dinámica para realizar la colecta de juguetes/regalos, la donación se llevará a cabo a través de comunicación organizacional.	Insignia
Colecta de tapas #Tapatón	Brindar apoyo a niños con diagnóstico de cáncer a través del reciclaje, campaña de concientización.	Una dinámica anual para realizar la colecta de tapas, la donación se llevará a cabo a través de comunicación organizacional.	Insignia
Colaborador THE ONE	Reconocer el trabajo de los mejores elementos con el fin de fomentar competencias positivas entre colaboradores.	Una evaluación trimestral que determine a los mejores 10 colaboradores por trimestre.	Insignia
Buzón secreto 14 de febrero	Crear un ambiente de convivencia entre los colaboradores a partir de esta fecha conmemorativa.	Una dinámica a través de correos masivos que permitan la convivencia entre empleados (foto con tu mejor compañero, amigo, familia, etc). Un buzón de regalos entre compañeros.	Presente
Colores MICRO-TEC	Fomentar el sentido de pertenencia a la empresa.	Establecer un día para llevar a cabo esta actividad en todos los recintos, vestimentandi acorde a los colores de la organización.	Reconocimiento
Día de la mujer/Mes	Reconocer y fomentar el respeto y espacio a la mujeres que son parte de MICRO-TEC y fuera de la organización.	Fomentar el respeto y reconocimiento a través de la recolección de testimonios y creación de espacios de discusión.	Concientización
Día de las madres/del padre	Reconocer a las mamás que colaboran en las diferentes áreas de la empresa.	Una actividad recreativa con la participación del personal de que sea padre o madre de familia.	Presente
Mes de la diversidad	Confirmar la igualdad y adopción de políticas vitales para los colaboradores LGBT, haciendo de MICRO-TEC uno de los mejores lugares para trabajar sin discriminación.	Un cartel donde colaboradores expresen su apoyo a la inclusión en los espacios de trabajo.	Insignia
Disfraces	Fomentar el sentido de pertenencia y estimular la creatividad de los colaboradores.	Una dinámica que puede ser presencial o a distancia por medio de un certamen.	Premio
Croqueton	Impulsar las dinámicas de responsabilidad social.	Se invita a los colaboradores a realizar la donación de alimentos para ayudar refugios de perros y gatos en estado vulnerable.	Insignia
Días conmemorativos	Crear comunidad entre colaboradores.	A través de campañas internas dependiendo la temática del día a celebrar.	Reconocimiento
Campañas de salud	Fomentar una cultura de cuidado.	Realizar campañas de salud para los colaboradores, platicas de salud, sesiones de ejercicio, campañas de vacunación, etc.	Beneficio

Dentro del diseño de comunicación se han ejecutado estas actividades cada año, algunas con variaciones en su desarrollo, pero sin perder el sentido de cada una.

Una vez que los colaboradores se han apropiado de la comunicación y de un modelo de trabajo donde ellos son quienes hacen la comunicación, se ha logrado una identidad organizacional a través de una cultura participativa.

Retomando el plan de estudios en la licenciatura en comunicación y cultura quiero referenciar para cerrar las ideas, desarrollo y ejecución anteriormente mencionadas que hablando de metodologías claramente con el conocimiento adquirido se implementó y se siguen ejerciendo las metodologías cualitativas y cuantitativas.

La cualitativa entendida como la investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable, (Taylor & Bogdan, 2000). Sus características son que es un método inductivo, flexible, es subjetivo, el dato ya existe, comprende a la persona en su entorno, sin suposiciones, el instrumento se puede modificar, entre otras. Por otro lado, el método cuantitativo tiene como características crear un dato numérico, estadístico, con porcentajes, a partir del cual intenta explicar la realidad, cabe mencionar, que este camino pertenece y es relativo a la cantidad; lo cual nos brinda datos duros y confiables.

La técnica del diseño participativo, la aprendí en la asignatura de comunicación organizacional e institucional como referencia una estrategia de comunicación, que se prepara con una implementación y gestión a partir de un diagnóstico. Un diagnóstico de intervención participativa donde se busca la forma de involucrar a la gente en el proceso de toma de decisiones para alcanzar una planificación y acciones efectivas para mejorar sus estrategias.

Por otro lado, la aplicación de encuestas como una técnica primaria de obtención de información sobre la base de un conjunto objetivo, coherente y articulado de preguntas, que garantiza que la información proporcionada por una muestra pueda

ser analizada mediante métodos cuantitativos y los resultados tengan un margen de error mínimo y confianzas máxima a una población (Abascal Fernández & Grande Esteban, 2010)

3.6.- Identidad corporativa

Continuando con la ejecución del diseño de comunicación, y teniendo ya la apropiación de la comunicación como una herramienta organizacional, di construcción a la identidad corporativa, ya que la imagen de una organización tiene un mensaje de tipo denotativo y connotativo, el significado denotativo son todos aquellos elementos que sirven para mostrar dicha imagen, tales como la papelería, el personal, etc. Y el significado connotativo la percepción que tiene el mercado sobre el giro de la empresa para mostrar su imagen.

La imagen corporativa establece que las personas, los productos, los servicios, las marcas y las organizaciones generan imagen. Todos los elementos cotidianos y no cotidianos generan imagen. Hay hechos de la comunicación planificados como un código de vestimenta, una marca, un comunicado y otras que son la expresión con terceros. De acuerdo al *Libro negro de la persuasión* (Llantada, 2013), dice que la imagen, la estética o la belleza tienen un impacto positivo, atraer miradas de otros tiene que ver con la vista y lo bello. También la imagen influye en las relaciones sociales en juicios, conductas e incluso diferencias.

Para poner en marcha la creación de la imagen corporativa, tuve que conocer lo que MicroTec ofrecía de manera externa a su público meta⁵. Descubrirlo fue realizar nuevamente un clavado a lo que la organización tenía y los recursos disponibles para ejecutar dicha actividad. Solo existía un logotipo y la definición del negocio hablando

⁵ El público meta o mercado meta es un grupo de personas que comparten características y necesidades específicas. Son los destinatarios ideales de un producto o servicio.

de diseño de imagen corporativa, por su naturaleza algunas cosas se obviaban al ser un laboratorio, ya que hay lineamientos de sanidad, personal que deben cumplir con un código de vestimenta de seguridad, se cumplían las normas de sanidad y requerimientos de seguridad, pero solo eso, era lo que se valoraba para su imagen interna y externa.

Cabe señalar que estando dentro de la organización con un proyecto inicial que era la comunicación organizacional, se fueron detectando más áreas de oportunidad de comunicación que la organización debía intervenir.

Las redes sociales fueron una creación de las necesidades detectadas en el transcurso del tiempo, ya como coordinador de comunicación las actividades comenzaron a ser más elaboradas y estratégicas. Tener perfiles sociales de la organización permitió mostrar lo que ya se había logrado dentro de la organización, pero ahora al público, reforzando sus cualidades.

Para esta implementación tome las bases de las asignaturas de Comunicación gráfica y diseño editorial, justo para identificar las necesidades de la organización, dar ese enfoque de imagen y determinar el público al cual le estaríamos mostrando la imagen. Conocer ser el caso fue el primer paso, identificamos que hay elementos de ayuda para comenzar con la difusión, creando un enlace con el área de ventas teníamos datos para poder compartir al público de la organización los perfiles de estas redes.

Tenía los recursos necesarios para la creación de estas cuentas, se identificó el público meta y que es lo que teníamos que hacer para dar contenido a esas redes.

El objetivo que me propuse fue dar a conocer a esta organización por su giro comercial y sus bondades internas para atraer interés sobre los servicios prestados.

Para su ejecución comencé con un manual de identidad corporativa, en ese manual de identidad gráfica se presentan las pautas y normas para hacer un correcto uso del

logotipo corporativo, así como las marcas asociadas pertenecientes a Grupo Micro-Tec en sus diferentes aplicaciones digitales, impresas o en productos físicos.

El fin de este manual es unificar la imagen y abrir posibilidades creativas, implementando los elementos correctos para la imagen que Grupo Micro-Tec busca comunicar a sus clientes y colaboradores.

En este documento se plasmó información recabada que la organización ya tenía como su misión, visión y política general. Hablando de tema de imagen el logotipo fue el punto de partida, cconstituido por dos elementos importantes, el identificador “Grupo” englobando todas las marcas pertenecientes a Grupo Micro-Tec, y el logotipo conformado por las palabras Micro y Tec, identificadores de Referencias de Micro técnicas de Laboratorio. Ver figura 19.

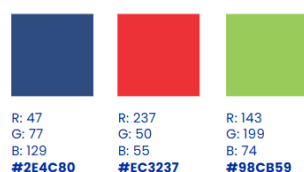
Fig. 19. Logotipo Grupo Micro-Tec



Fuente: Servicios de administración para laboratorio clínico S.A. de C.V.

Colocar en este documento los colores corporativos que se adoptan como parte de la identidad, unificando un estilo. Fig. 20.

Fig. 20. Colores corporativos



Fuente: Pantone

Identificando también la asociación psicológica de los colores con la de la organización, principales y secundarios, esto para conocer las variaciones de colores

para implementar en textos, títulos y fondos, así como formas y detalles. Ver figura 21

Fig. 21. Asociación de colores



Fuente: Manual de identidad corporativa MT

En este manual también se establecen las formas aplicativas del logotipo en positivo y negativos, blanco y negro, fondo de colores, fondos claros y oscuros, para no hacer una mala aplicación. También menciona de las tipografías para títulos, subtítulos y cajas de texto. La tipografía es un elemento de la identidad de cualquier organización. Ya para el contenido a crear se establecen las bases a contemplar para la implementación a través del *hashtag* #MicroTip, #PorLaSaludDelPaciente y #SomosMicroTec, con el objetivo de referencias las publicaciones y sean identificadas como parte de Grupo MicroTec.

La identidad corporativa considera su implementación en los siguientes formatos:

- Comunicados Internos
- Comunicados Externos
- Catálogo de Promociones
- Comunicados compras, almacén, cxc
- Presentaciones
- Redes Sociales (Post, Perfiles, Portadas)
- Constancias y demás documentos internos y externos

Para redes sociales se describe la implementación de 3 tipos de contenido, promoción de pruebas, #MicroTip y datos de información, intercalando el contenido para dar

variedad a las publicaciones. Las efemérides referentes al sector salud se compartirán en formato de historias en Instagram, Facebook y TikTok. En historias destacadas para Instagram se crearán los apartados de “Catálogo”, “MicroTips” y “Avance Clínico” esta última para compartir eventos importantes en los que profesionales de MicroTec participan para el crecimiento clínico de México.

Para la implementación, creación y difusión de los contenidos, cree un formato denominado parrilla de contenidos, para el llenado de este formato se realiza una investigación de los temas a destacar, que tipo de contenido se va a crear y la planificación de su publicación.

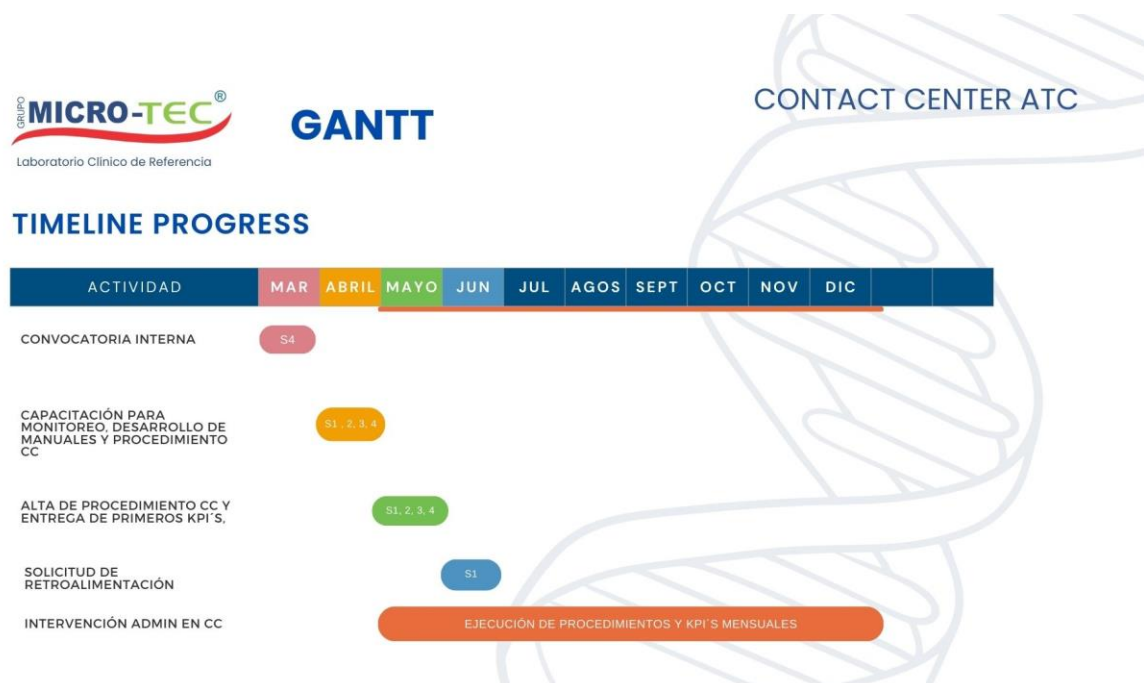
A través de esta intervención puedo comprobar que los conocimientos adquiridos y las prácticas ejecutadas durante clases son los pilares para que un estudiante de Comunicación y cultura, pueda desarrollar y ejecutar un plan de comunicación de marketing, a través de ideas creativas e invocación, asimismo, las demás asignaturas dan una baraja de posibilidades para hacer de cada plan un método multidisciplinario. Por último, y después de la ejecución de un diseño de comunicación organizacional, y un plan de redes sociales, ya en el puesto como Gerente de marketing y comunicación organizacional, he ejecutado un proyecto denominado *Contact center*, siendo que ya con la experiencia adquirida y un par de cursos internos, la gama de marketing también tiene un amplio catálogo de posibilidades. Este proyecto nace tras la necesidad de detectar que los usuarios de esta organización tenían problemas de comunicación, no recibía la atención deseada y la organización claramente no tenía los alcances establecidos para una atención personalizada.

Al detectar esta necesidad se hace una intervención en el área de atención a clientes interna para conocer como era la atención, que métodos utilizaban y cuáles eran sus

bases. Detectando que había una carencia estratégica se proponer un modelo de trabajo multicanal, con personal especializado para la atención de los usuarios.

El objetivo en esta intervención comunicativa fue optimizar la calidad del servicio a través de la administración del *Contact Center* ATC con procedimientos, manuales y capacitación continua. Se implemento con la integración de una plataforma que administra llamadas entrantes y de salida, reclutamiento de personal a través de una convocatoria interna para formar el equipo de trabajo, creando el procedimientos de *Contact Center* y delimitando actividades, agregando capacitaciones continuas con manuales de apoyo, establecimiento de *KPI'S* de *Contact Center*, migración operativa del procedimiento de atención a clientes a Marketing, ya que en su momento era administrado por personal técnico clínico. Ver figura 22.

Fig. 22. Diagrama de Gantt Contact Center



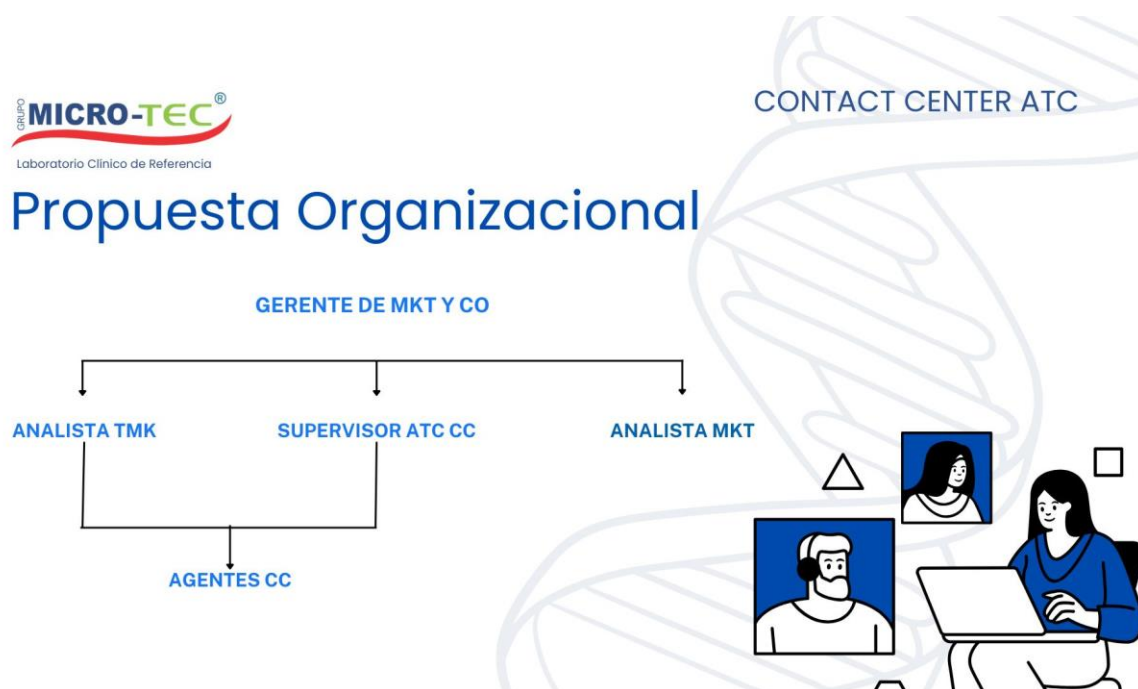
Fuente: Creación propia

Los *KPI,s* propuesto e implementados fueron los siguientes:

KPI'S Key Performance Indicator o Indicador clave de rendimiento			
NIVEL DE SERVICIO	SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	CALIDAD DE CONTACTO	SEMÁFORO DE PRODUCTIVIDAD
La eficiencia del servicio se define a través del número de llamadas VS Llamadas atendidas x Llamadas abandonadas. Tiempos de respuesta. Consultas de nuestro servicio (tipificación).	A través de la encuesta direccionada, se mide la satisfacción que un cliente recibe de nuestro servicio. Un método sencillo para nuestros usuarios.	KPI enfocado al rendimiento del desempeño durante las llamadas de contacto de los agentes de forma individual y general, a través de la evaluación integral (guía de monitoreo).	Para mantener un monitoreo constante de productividad se crea un KPI interno (Semáforo de productividad) donde se evaluará a cada agente considerando: - Errores (máximo 2 que no sean "fatales") - Staff time, el tiempo de conexión - Calidad - Puntualidad - Conversión (Llamadas atendidas VS tipificadas) - Retardos - Faltas - Errores fatales

Continuando con esta intervención, también se creó un organigrama de esta nueva área de comunicación y un flujo de trabajo que estableció las pautas para la ejecución de actividades de acuerdo a los perfiles de cada uno de los miembros de este equipo de trabajo. Ver figura 23.

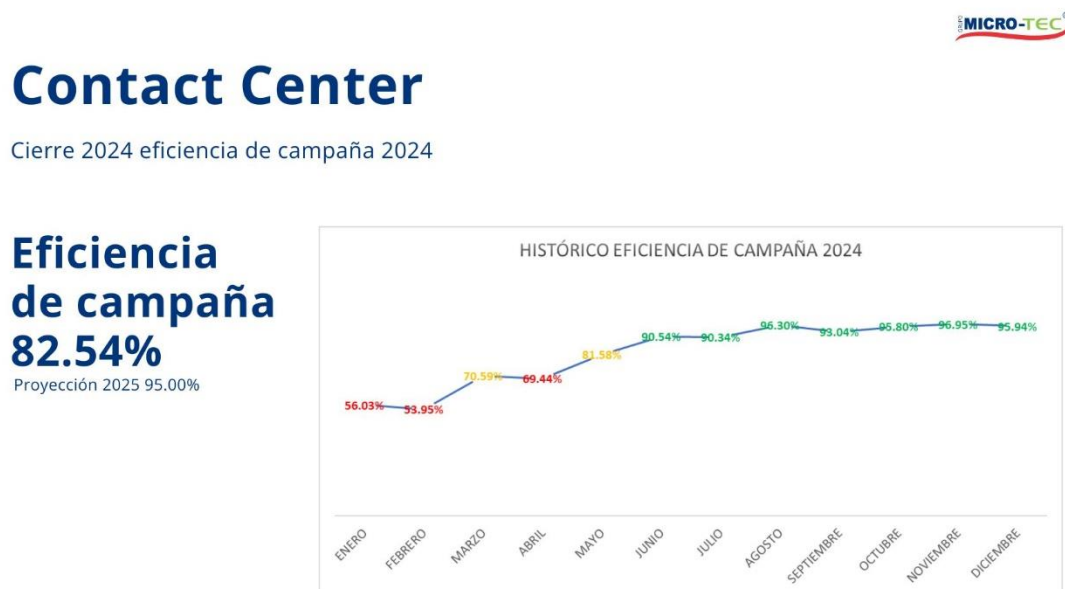
Fig. 23. Organigrama del área de Contact Center



Fuente: Creación propia

En la entrega de resultados, hay un notorio cambio que me permitió dar avance y desarrollar más planes de comunicación para la mejora en la organización. Ver figura 24.

Fig.24. Entrega de resultados eficiencia de campaña



Fuente: Creación propia

Conclusión

A lo largo del proceso formativo en la Licenciatura en Comunicación y Cultura de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México, se ha construido una visión crítica, reflexiva y comprometida con las realidades sociales, institucionales y culturales que configuran nuestro entorno. Este compromiso, sin embargo, no se limita al espacio universitario, sino que se proyecta más allá de sus fronteras: continúa en el ejercicio profesional y en cada acción comunicativa que se emprende en el ámbito público, privado o civil. Ser egresado de esta casa de estudios implica asumir la responsabilidad de aplicar el conocimiento adquirido con ética, pertinencia y un sentido profundo de transformación social.

La formación en ciencias sociales nos exige responder con herramientas teóricas y metodológicas a las múltiples problemáticas que enfrentan las organizaciones contemporáneas. Particularmente, la comunicación organizacional se presenta como un campo fundamental para intervenir en situaciones de conflicto, crisis, desinformación o desarticulación institucional. Desde esta perspectiva, como profesional de la comunicación no solo observo ni reproduzco discursos: interpreto, propongo, diseño y ejecuto estrategias para generar cambios estructurales que mejoren el funcionamiento y la convivencia dentro de las organizaciones.

En este sentido, hacer propuestas metodológicas de intervención supone una tarea compleja que requiere tanto preparación académica como sensibilidad contextual. Cada crisis organizacional, lejos de ser una amenaza, representa una oportunidad para reconstruir sentidos, reorganizar flujos comunicativos y reconfigurar relaciones. Tener la capacidad de identificar un problema, delimitarlo, comprenderlo desde sus dimensiones comunicativas y diseñar estrategias viables de solución, es una competencia clave del egresado en Comunicación y Cultura.

La comunicación organizacional demanda una formación sólida, interdisciplinaria y crítica. Su aplicación no es automática ni mecánica; por el contrario, requiere una lectura profunda de las estructuras internas, del entorno cultural y de los vínculos humanos que sostienen a toda institución. Comprender por qué una situación requiere intervención comunicacional implica analizar sus causas, sus manifestaciones simbólicas, emocionales y estructurales. Es ahí donde el comunicador encuentra su rol: en la capacidad de traducir el caos en posibilidad, de ver en la crisis un punto de

partida, y de diseñar, desde la teoría y la práctica, soluciones que tengan un impacto positivo y sostenible.

Finalmente, me siento orgulloso de haber adquirido una formación que me permite ser un agente de cambio. El poder de la comunicación radica en su potencial transformador: en su capacidad para escuchar, dialogar, articular voces y construir sentidos compartidos. Ser parte de este proceso y contribuir desde el conocimiento académico a mejorar los espacios sociales e institucionales es, sin duda, uno de los principales logros de esta trayectoria.

Referencias

Abascal Fernández, E., & Grande Esteban, I. (2010). *Análisis de encuestas*. ESIC Editorial. <https://www.esic.edu/editorial/analisis-de-encuestas>

Análisis financiero bursátil. El caso Televisa. (2010). [TESIS, UNAM]. <https://ru.dgb.unam.mx/handle/20.500.14330/TES01000666107>

Biomédica de Referencia. (s.f.). *Laboratorio de análisis clínicos e imagenología*. <https://www.biomedicadereferencia.com/datukqq>

Cárdenas Casanueva, M. (2018). *Aprender a participar, ¡participando! Guía para elaborar proyectos participativos: Guía del facilitador*. Vía Educación.

Castro, M. L. (2016, 12 de agosto). Comunicación organizacional e institucional [Clase presencial]. Ciudad de México, México.

Dávila, D. (2022, 1 enero). Piramide calidad Microtec. Piramide Calidad Microtec. Recuperado 1 de abril de 2024, de <http://piramide-calidad.microtec-lab.mx/>:
[http://piramide-calidad.microtec-lab.mx/documentos/NIVEL%201%20POLITICA,%20OBJETIVOS,%20%20ETICA/CONTEXTO%20DE%20LA%20ORGANIZACION/F-DG-4.1-01%20ALCANCE1-2%20\(1\)%20\(1\).pdf](http://piramide-calidad.microtec-lab.mx/documentos/NIVEL%201%20POLITICA,%20OBJETIVOS,%20%20ETICA/CONTEXTO%20DE%20LA%20ORGANIZACION/F-DG-4.1-01%20ALCANCE1-2%20(1)%20(1).pdf)

Great Place to Work México. (2024). Los Mejores Lugares para Trabajar en México 2024. <https://greatplacetowork.com.mx/eventos2024/los-mejores-lugares-para-trabajar-en-mexico-2024/>

Izzi. (s.f.). Inicio. <https://www.izzi.mx/home>

Laboratorios de Referencia. (s.f.). *Laboratorios de Referencia*. <https://laboriodereferencia.mx/>

Llantada, A. (2013). *El libro negro de la persuasión*. Editores.

Micro-Tec Laboratorio Clínico de Referencia. (s.f.). *Nosotros*. <https://microtec-lab.mx/nosotros>

Muriel, M., & Rota, G. (1980). *Comunicación institucional* (1ª ed.). México

Orthin Referencia Especializada S.A. de C.V. (s.f.). *Orthin Laboratorio*. <https://orthinlab.com.mx/>

Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (2018). *Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo: Identificación, análisis y prevención*. <https://www.gob.mx/stps/articulos/norma-oficial-mexicana-nom-035-stps-2018-factores-de-riesgo-psicosocial-en-el-trabajo-identificacion-analisis-y-prevencion>

Sistema gestión calidad y requisitos técnicos. (2022, 1 enero). Recuperado 4 de abril de 2024, de <http://piramide-calidad.microtec-lab.mx/>

Taylor, S. J., & Bogdan, R. (2000). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación: La búsqueda de significados* (3.^a ed.). Grupo Editorial Planeta.

Universidad Autónoma de la Ciudad de México. (2006). *Licenciatura en Comunicación y Cultura: Plan de estudios*. https://www.uacm.edu.mx/Portals/0/OfertaAcademica/CHyCS/PlanEstudios/comunciacion_cultura.pdf

Universidad Autónoma de la Ciudad de México. (s.f.). *Licenciatura en Comunicación y Cultura*. https://www.uacm.edu.mx/Oferta_academica/CHyCS/Licenciaturas/CyC

Anexos

UACM		Universidad Autónoma de la Ciudad de México		Nada humano me es ajeno		CERTIFICADO DE TERMINACIÓN DE ESTUDIOS	
Coordinación de Certificación y Registro							
La Universidad Autónoma de la Ciudad de México, otorga el presente Certificado de Terminación de Estudios de Licenciatura a:							
Nombre: LUGO HERRERA ENRIQUE ALEJANDRO Matrícula: 14-001-0014 Licenciatura: Comunicación y Cultura Clave DGP: 001292							
						Promedio general	
						9.19	
Núm.	Clave	Créditos	Nombre del curso	Creditación	Letra	Periodo	
1	UACB CH-01	8	Cultura científica y humanística I	10	Dist	jun-15	
2	UACB CH-01	8	Estudios sociales y humanísticos I	8	Notas	jun-15	
3	UACB CH-01	8	Lenguaje y pensamiento I	8	Dist	jun-15	
4	UACB CH-01	8	Lenguaje extranjero II (inglés)	8	Dist	jun-15	
5	UACB CH-01	8	Introducción a la cultura y al arte	10	Notas	jun-15	
6	UACB CH-01	8	Cultura científica y humanística II	10	Dist	jun-15	
7	UACB CH-01	8	Estudios sociales y humanísticos II	8	Notas	jun-15	
8	UACB CH-01	8	Lenguaje y pensamiento II	8	Dist	jun-15	
9	UACB CH-01	8	Lenguaje extranjero II (inglés II)	8	Dist	jun-15	
10	UACB CH-01	8	Introducción a la cultura y al arte	10	Notas	jun-15	
11	UACB CH-01	8	Cultura científica y humanística III	10	Dist	jun-15	
12	UACB CH-01	8	Estudios sociales y humanísticos III	8	Notas	jun-15	
13	UACB CH-01	8	Lenguaje y pensamiento III	8	Dist	jun-15	
14	UACB CH-01	8	Lenguaje extranjero III (inglés III)	8	Notas	jun-15	
15	UACB CH-01	12	Teoría de la comunicación y cultura	10	Dist	jun-16	
16	UACB CH-01	8	Estudios humanísticos de comunicación	8	Dist	jun-16	
17	UACB CH-01	8	Procesos comunicacionales y transdisciplinarios	8	Dist	jun-16	
18	UACB CH-01	8	Metodología científica	8	Dist	jun-16	
19	UACB CH-01	12	Comunicación organizacional e institucional	10	Dist	jun-16	
20	UACB CH-01	12	Medios de comunicación y de divulgación	10	Dist	jun-16	
21	UACB CH-01	8	Integración de la comunicación	8	Dist	jun-16	
22	UACB CH-01	8	Estudios profesionales y académicos	8	Notas	jun-16	
23	UACB CH-01	8	Metodología científica	8	Notas	jun-16	
24	UACB CH-01	12	Práctica y comunicación	10	Dist	jun-16	
25	UACB CH-01	12	Práctica profesional	10	Dist	jun-16	
26	UACB CH-01	8	Integración de la comunicación	8	Dist	jun-16	
27	UACB CH-01	8	Estudios profesionales en comunicación	8	Notas	jun-16	
28	UACB CH-01	8	La investigación de la producción, los discursos y la recepción de los medios de comunicación	8	Dist	jun-16	
29	UACB CH-01	12	Comunicación y educación	10	Dist	jun-17	
30	UACB CH-01	10	Procesos comunicacionales y transdisciplinarios	8	Notas	jun-17	
31	UACB CH-01	8	Integración de la comunicación	8	Dist	jun-17	
32	UACB CH-01	8	Estudios profesionales en comunicación	8	Notas	jun-17	
33	UACB CH-01	8	Integración de la comunicación	8	Dist	jun-17	
34	UACB CH-01	12	Comunicación y educación	10	Dist	jun-17	
35	UACB CH-01	12	Comunicación y educación	10	Dist	jun-17	
36	UACB CH-01	8	Cultura y comunicación	8	Dist	jun-17	
37	UACB CH-01	10	Formación de la comunicación	10	Dist	jun-17	
38	UACB CH-01	10	Formación de la comunicación	10	Dist	jun-17	
39	UACB CH-01	10	Formación de la comunicación	10	Dist	jun-17	
40	UACB CH-01	10	Formación de la comunicación	10	Dist	jun-17	
41	UACB CH-01	10	Formación de la comunicación	10	Dist	jun-17	
42	UACB CH-01	10	Formación de la comunicación	10	Dist	jun-17	
43	UACB CH-01	10	Formación de la comunicación	10	Dist	jun-17	
44	UACB CH-01	10	Formación de la comunicación	10	Dist	jun-17	
45	UACB CH-01	10	Formación de la comunicación	10	Dist	jun-17	
46	UACB CH-01	10	Formación de la comunicación	10	Dist	jun-17	
47	UACB CH-01	10	Formación de la comunicación	10	Dist	jun-17	
48	UACB CH-01	10	Formación de la comunicación	10	Dist	jun-17	
49	UACB CH-01	10	Formación de la comunicación	10	Dist	jun-17	
50	U						



UACM

Universidad Autónoma
de la Ciudad de México

Nada humano me es ajeno

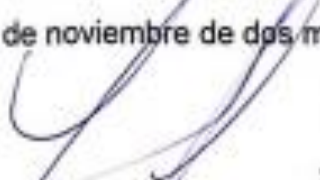
CARTA DE LIBERACIÓN DE SERVICIO SOCIAL

UACM/SS/LIB-0693/2018

A QUIEN CORRESPONDA:

Se hace constar que el C. LUGO HERRERA ENRIQUE ALEJANDRO, con número de matrícula 14-001-0014, de la Licenciatura en Comunicación y Cultura que se imparte en el Colegio de Humanidades y Ciencias Sociales *liberó* satisfactoriamente su Servicio Social de acuerdo con lo establecido en la Ley Reglamentaria del Artículo 5° Constitucional, capítulo VII, desempeñando sus funciones en el programa "Apoyo en la Producción de los Medios Digitales del Sistema de Radio y Televisión Digital del GDF", en Sistema de Radio y Televisión Digital del Gobierno de la Ciudad de México, durante el periodo comprendido del 03 de abril de 2018 al 03 de octubre de 2018, cubriendo un total de 480 horas.

Se extiende la presente en la Ciudad de México, a los catorce días del mes de noviembre de dos mil dieciocho.



Dra. Leticia Romero Chumacero
Coordinación Académica

UACM

Universidad Autónoma de la Ciudad de México
Nada humano me es ajeno

FORMATO 013

SERVICIO SOCIAL

ACTIVIDADES LABORALES EN COMUNICACIÓN - ENRIQUE LUGO			
Empresa	Periodo laborado	Puesto	Actividades
MICRO-TEC Laboratorio clínico de referencia 	16 DE FEBRERO DE 2021 A FECHA ACTUAL (3 AÑOS, TRABAJO ACTUAL)	•COORDINADOR DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL •GERENTE DE MARKETING Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	•Desarrollo y ejecución de Onboarding •Procesos de Engagement •Desarrollo, seguimiento y control presupuestal en el área de Comunicación organizacional •Administración y desarrollo de competencias laborales desde el área de Comunicación organizacional •Desarrollo y aplicación de KPI's en Comunicación organizacional •Cultura organizacional y clima laboral •Planeación estratégica en Comunicación organizacional •Planes de desarrollo y estrategias de comunicación •Capacitación, Nómina, Ventas, Marketing, Telemarketing •Relaciones laborales •Director de proyectos en MKT y CO
IZZI - GRUPO TELEvisa 	16 DE MAYO DE 2019 AL 15 DE FEBRERO DE 2021 (1 AÑO 9 MESES)	•VALIDADOR TT ANALISTA DE COMUNICACIÓN INTERNA	•Desarrollo de campañas de comunicación internas •Diseño de artes •Implementación estrategias de comunicación interna •Planeación y seguimiento del clima organizacional •Desarrollo del programa de cultura interna •Gestión de eventos internos y patrocinios •Validación de procesos internos •Community manager
CAPITAL 21 TV CDMX Radio y televisión 	MARZO 2018 - FEBRERO 2019 (5 MESES DE SERVICIO Y 6 MESES COLABORANDO PARA EL CANAL)	SERVICIO SOCIAL	•Estructura de contenidos para los noticieros •Seguimiento y cobertura de agenda política, cultural y social •Coordinación de reporteros y camarógrafos •Desarrollo de cortes informativos y cápsulas culturales •Guionista, reportero y RP •Auxiliar en producción



Universidad Autónoma
de la Ciudad de México

Nada humano me es ajeno

Ciudad de México a 28 de febrero de 2024

Mtro. Ángel Trejo Barrientos

Coordinador de Certificación y Registro

Presente:

Reciba un cordial saludo.

Por medio de la presente, me dirijo a usted con el fin de otorgar el aval para iniciar el trámite de titulación, en la opción de experiencia profesional que lleva el título "**La comunicación interna como herramienta estratégica de cambio positivo en las organizaciones**", del estudiante **Enrique Alejandro Lugo Herrera**; ya que considero que las actividades que él desarrolla desde hace más de tres años, se encuentran directamente relacionadas con la licenciatura en Comunicación y Cultura.

Por lo tanto, constato que cuenta con experiencia profesional dentro del campo de la comunicación, y que los saberes otorgados por la UACM están siendo desarrollados de manera sobresaliente en la formación de proyectos en el área.

Atentamente,

Dra. Yolanda Guerra Macías
Profesora-Investigadora
Academia de Comunicación y Cultura

F.1 Registro de titulación por memoria de experiencia profesional

Ciudad de México, a 23 de febrero de 2024

Mtro. Ángel Trejo Barrientos
 Coordinador de Certificación y Registro
 Presente

Por este conducto solicito mi registro en la opción de **Titulación por memoria de experiencia profesional**, titulada:
La comunicación interna como herramienta estratégica de cambio positivo en las organizaciones
 (Escribir nombre del trabajo usando mayúsculas y minúsculas)

En la categoría **INDIVIDUAL**.

Dirigido por:

DIRECTOR INTERNO
DRA. YOLANDA GUERRA MACÍAS
(Grado y Nombre completo)
COMUNICACIÓN Y CULTURA
(Academia a la que pertenece)
COLEGIO DE HUMANIDADES Y CIENCIAS SOCIALES
(Colegio al que pertenece)

El trabajo será desarrollado por:

Estudiante	Matrícula:	14-001-0014
Nombre completo:	Lugo Herrera Enrique Alejandro	
Licenciatura:	Comunicación y cultura	
Colegio:	Humanidades y Ciencias Sociales	Plantel: Centro Histórico
Teléfono:	5565027074	Correo institucional: enrique.lugo@estudiantes.uam.edu.mx

Se anexa a la solicitud:

Informe de actividades y documentos probatorios	☒
Constancia laboral oficial	☒

Visto Bueno del Director/a

Estudiante

Firma

Firma

Los datos personales proporcionados están protegidos, incorporados y tratados en el "Sistema de Datos Personales Actualizados académico-administrativos para el otorgamiento de certificados de conocimientos, títulos, grados, diplomas y reconocimientos académicos para los estudiantes de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México", el cual tiene su fundamento en la Norma Cuatro Mediana la que se Modifican, Adicionan y Derogan Diverse Disposiciones del Catálogo Orgánico de la UCM, Circular para Regular los Procesos y Procedimientos de Certificación y Reglamento de Títulos, cuya finalidad es llevar a cabo las actividades y procesos de certificación, expedir certificados de cursos, de ciclo y de especializaciones, diplomados, títulos o grados, llevar el registro oficial de los estudiantes estudiantes, registro y control de los documentos expedidos por la universidad y podrán ser transmitidos a la Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal, al Instituto de Información Pública y Protección de Datos Personales del Distrito Federal, a la Auditoría Superior de la Ciudad de México, órganos de control y órganos jurisdiccionales que correspondan, además de otras transmisiones previstas en la Ley de Protección de Datos Personales para el Distrito Federal.

Asimismo, se le informa que los datos proporcionados no podrán ser difundidos por ningún medio, previa autorización del titular de los mismos. En caso contrario, se hará acreedor a las sanciones establecidas en la Ley de Protección de Datos Personales del Distrito Federal.

El responsable del Sistema de Datos Personales es el Mtro. Ángel Trejo Barrientos, Coordinador de Certificación y Registro, y le decido donde podrá ejercer los derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición, así como la revocación del consentimiento en Dr. García Diego número 188, Col. Doctores, Delegación Cuauhtémoc, C.P. 06720, en la Ciudad de México.

El interesado podrá dirigirse al Instituto de Acceso a la Información Pública del Distrito Federal, donde recibirá asesoría sobre los derechos que tutela la Ley de Protección de Datos Personales para el Distrito Federal al teléfono: 5636-4636; correo electrónico: datos.personales@infoif.org.mx o www.infoif.org.mx/

Ciudad de México, a 20 de febrero de 2024

UACM Universidad Autónoma de la Ciudad de México

Por medio del presente documento yo la Lic. María de Guadalupe Meléndez Monroy, confirmo que el C. Lugo Herrera Enrique Alejandro presto sus servicios profesionales en Comunicación en el área de Validación de la empresa Iztel de Grupo Televisa con razón social ARYADEBA S.A. DE C.V. durante el periodo comprendido del 16 de mayo de 2019 al día 15 de febrero de 2021.

Durante este periodo siendo su jefa inmediata (Supervisor administrativo), confirmo que parte de sus tareas profesionales de Lugo Herrera Enrique Alejandro, eran relacionadas a su preparación académica, sus principales funciones como Validador TT Analista de comunicación interna:

- Desarrollo de campañas de comunicación internas
- Diseño de artes
- Implementación estrategias de comunicación interna
- Planeación y seguimiento del clima organizacional
- Desarrollo del programa de cultura interna
- Gestión de eventos internos y patrocinios
- Validación de procesos internos
- Community manager

Hago constar que trabajamos en algunos proyectos, y demostró ser durante ese tiempo una excelente persona, respetuosa, servicial, colaboradora y muy responsable.

Reconociendo su labor como comunicador interno, sin otro particular a qué hacer referencia, hago extensiva estas palabras y quedo de usted.

Atentamente,



Lic. María de Guadalupe Meléndez Monroy

mmelendez@iztl.mx

Ciudad de México, a 25 de marzo de 2021.

SERVICIO CLÍNICO DE REFERENCIA SA DE CV
Presente.

Hacemos constar que **LUGO HERRERA ENRIQUE ALEJANDRO**, prestó sus servicios en la empresa **ARYADEBA, S.A. DE C.V.**, en un periodo comprendido del 16 de mayo de 2019 al día 15 de febrero de 2021, fecha en la que se dio por terminada en forma voluntaria la relación de trabajo existente entre las partes.

Al último día que **LUGO HERRERA ENRIQUE ALEJANDRO** prestó sus servicios para esta empresa, se desempeñó con la categoría de **VALIDADOR TT**, realizando las funciones inherentes a la misma en forma adecuada y dentro de una jornada legal de labores, recibiendo las siguientes percepciones fijas mensuales:

Salario Base Mensual	\$10,898.00
Fondo de Ahorro	\$1,416.74
Fomento Cultural	\$350.00
Total:	\$12,664.74

Se extiende la presente para los fines lícitos que más le convengan.

Atentamente,



Luis Miguel Chávez Díaz
Registro y Control de Personal
Tel. 55-50-22-59-89
E mail lchavezd@jztl.mx



Ciudad de México a 21 de febrero del 2024

A quien corresponda:

Por medio de la presente, hago constar que el **C. LUGO HERRERA ENRIQUE ALEJANDRO** labora en esta H. empresa **SERVICIOS DE ADMINISTRACION PARA LABORATORIO CLINICO SA DE CV**, perteneciente a **GRUPO MICRO-TEC** sede CDMX, con RFC **LUHE871101K78** a partir del **16 DE FEBRERO DEL 2021** hasta la fecha desempeñando el puesto de **GERENTE** en el departamento de **MARKETING Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**.

Se extiende la presente para los fines que a la interesada convenga.

Atentamente



C.P. Leonardo Martínez Merino
Gerente Contable
lmartinez@microtec-lab.mx

**SERVICIOS DE ADMINISTRACION
PARA LABORATORIO CLINICO
S.A. DE C.V.**
R.F.C. SAL 1802126 K4
REGISTRO PATRONAL: Y6075675105

55 52653770



www.microtec-lab.mx



Medellín 338 Col. Roma Sur, Alc. Cuauhtémoc CDMX C.P. 06760

