



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES

95
2EJ

**UTILIZACION DE LOS MEDIOS DE COMUNICACION
ORGANIZACIONAL EN APOYO AL SEGUIMIENTO
DE CAPACITACION DE UNA EMPRESA**

**T E S I S A
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN PERIODISMO
Y COMUNICACION COLECTIVA
P R E S E N T A
LILIA GUADALUPE RAMOS SANTOYO**

Directora de Seminario:
Lic. Margarita Yepez Hernández

FALLA DE ORIGEN

MEXICO, D. F.

1995

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

INDICE

Introducción	1
1. Qué es una organización	9
1.1. Tamaño, giro, misión y ambiente de una organización	9
1.2. La capacitación y la comunicación dentro de la teoría de sistemas	10
1.3. Objetivos organizacionales	12
1.4. Objetivos de la capacitación en México	14
1.5. El proceso de capacitación	16
1.5.1. Planeación	16
1.5.2. Organización	20
1.5.3. Ejecución	21
1.5.4. Evaluación	22
1.6. El papel del director general y su relación con los objetivos organizacionales	24
1.7. Importancia del seguimiento de capacitación para lograr los objetivos organizacionales.	26
Bibliografía del capítulo uno	28
2. Crónica de una empresa	29
2.1. Origen en Autlán, Jalisco	29
2.2. Surge la necesidad de capacitación en seguridad e higiene	31
2.3. Descubrimiento del distrito manganesífero de Molango	33
2.4. El programa de capacitación en seguridad se actualiza y se hace institucional	34
2.5. El programa de seguridad logra integrar dos culturas corporativas	36
2.5.1. Planta Teziutlán	36
2.5.2. Planta Tamós	37
2.6. Los primeros medios de comunicación organizacional	38
2.6.1. La revista interna	39
2.6.2. Boletín El Supervisor	39
2.6.3. Películas de inducción y difusión de la empresa	40
2.7. Programa de desarrollo a ejecutivos	40
2.8. Implementación del plan de control total de calidad	43
2.8.1. Campaña de comunicación "Educación, motivación y cultura hacia la calidad"	45
2.9. Los medios de comunicación organizacional, manejados por Nacional Financiera	54
Bibliografía del capítulo dos	57

3.	Utilización de cada uno de los medios de comunicación organizacional producidos por la empresa y su aplicación en el seguimiento de capacitación.	58
3.1.	Producción de Carteles	58
3.2.	Evolución del boletín El Supervisor	59
3.3.	Análisis de la revista interna	62
3.4.	Producción de audiovisuales para la inducción y la capacitación	67
3.5.	Producción de películas y videos para la inducción y la capacitación	70
	Propuesta	72
	Conclusiones	80
	Bibliografía	84

INTRODUCCION

Este trabajo está enfocado a investigar el desarrollo y el uso que han tenido los medios de comunicación organizacional en la empresa Minera Autlán. Principalmente nos interesa saber cuál ha sido la relación de los medios de comunicación con los programas de capacitación y la cultura corporativa de dicha empresa.

Con los resultados se podrá demostrar que mediante el buen uso de los medios de comunicación se logra, en un corto tiempo, una cultura corporativa, aún cuando este resultado no haya sido programado. Y por otro lado, también se podrá observar que los medios de comunicación organizacional no fueron aprovechados como recurso principal para alcanzar los objetivos organizacionales.

A partir de estos dos conceptos se plantea la siguiente hipótesis: si los medios de comunicación organizacional se combinan en campañas específicas, entonces se logra con mayor rapidez el aprendizaje que apoye los programas de capacitación y desarrollo de una empresa.

Primero, como medios de comunicación que deben ser aprovechados adecuadamente con una finalidad específica y segundo, esa finalidad puede ser dar apoyo a los programas de capacitación que ayude a alcanzar los objetivos organizacionales. Este apoyo se dará mediante la utilización de los medios de comunicación organizacional en el seguimiento de los programas de capacitación para reforzar el aprendizaje.

En Minera Autlán se han efectuado permanentemente programas de capacitación, pero casi nunca se ha aplicado ningún seguimiento: porque hasta hoy no existe todavía en México ningún modelo o sistema adecuado para realizarlo.

Cabe señalar que en la empresa mexicana existen dos tipos de seguimiento de capacitación. El más común es el seguimiento administrativo, el cual se realiza mediante ciertos formatos, expedientes y otro tipo de controles administrativos; este tipo de seguimiento tiene la finalidad de registrar a quiénes se les dió capacitación (cuántos participantes y cuántas horas), cuándo, en qué áreas y con qué profundidad. Este tipo de seguimiento arroja cifras y por lo tanto pone mayor énfasis en la cantidad que en la calidad de la capacitación.

El otro tipo de seguimiento se enfoca al reforzamiento del aprendizaje, lo cual significa mayor interés en el incremento de los conocimientos, la motivación hacia el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes favorables. Este tipo de seguimiento no puede ser cuantificable, pero sí puede ser observable a largo plazo.

El problema actual es que los programas de capacitación casi no tienen seguimiento y pueden diluirse a través del tiempo, si lo aprendido no se aplica en el trabajo. Por lo tanto, los esfuerzos puestos en los programas de capacitación pueden verse disminuídos y la empresa puede perder avance en su desarrollo. Por el contrario, inferimos que si se da seguimiento a los programas de capacitación, a través de los medios de comunicación organizacional

y en donde se involucre a todo el personal, dichos programas aportarán más elementos para un más rápido desarrollo organizacional.

Actualmente, debido a los cambios políticos, sociales y económicos por los que atraviesa el mundo este fin de siglo se presenta un fenómeno muy particular y el cual está relacionado con el conocimiento. Se sabe que las empresas mejor capacitadas serán las más competitivas y las que podrán manejar adecuadamente esta era de cambios acelerados.

Como previsión a este fenómeno, el 28 de abril de 1978, se publicó en el Diario Oficial de la Federación la obligación de las empresas a dar capacitación a todos sus trabajadores.

A partir de esa fecha se integró el artículo 153 a la Ley Federal del Trabajo. Este artículo consta de 23 incisos y en ellos se plasman las obligaciones y derechos referentes a la capacitación.

Para el presente trabajo nos interesa destacar el primer inciso donde se señala que : Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo con el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo.

Igualmente es importante mencionar lo señalado en el inciso "F" del artículo 153, el cual indica que el propósito que se tiene al capacitar al trabajador es el de actualizar y perfeccionar sus

conocimientos y habilidades en la actividad que normalmente desarrolla, así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología, preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación, prevenir riesgos de trabajo, incrementar la productividad y en general mejorar las aptitudes del trabajador.

Consideramos que la consecuencia lógica de capacitar a los trabajadores es el incremento de la productividad y el logro de los objetivos de cualquier empresa. Por lo tanto la capacitación y el adiestramiento son también indispensables para alcanzar el desarrollo económico y social del país.

No obstante lo reciente de esta obligatoriedad, desde hace ya muchos años las empresas tenían la necesidad de capacitar y formar a sus trabajadores para que pudieran operar la tecnología de sus procesos productivos.

Este fue el caso de Minera Autlán, empresa que capacitó a campesinos de la región hidalguense hasta transformarlos en mineros altamente calificados. La capacitación de esos hombres comenzó con su alfabetización, ya que muchos de ellos sólo hablaban náhuatl. La tenaz formación que se dio a los trabajadores permitió, en primer lugar, establecer una comunicación con ellos y, en segundo lugar, enseñarlos a manejar maquinaria pesada, operar la tecnología más avanzada y conocer los elementos teóricos de seguridad industrial.

Por consiguiente la capacitación fue un vehículo de comunicación entre la alta dirección y sus trabajadores, que permitió elevar el nivel de vida de los empleados y obtener una

mayor producción a un menor costo.

Se presenta la historia de Minera Autlán como marco de referencia para observar cómo paralelamente se van desarrollando todos los programas técnicos, administrativos y de desarrollo de los recursos humanos de la empresa.

Se encontrará que la evolución de los sistemas de la empresa y su orientación dependen definitivamente de las decisiones de su director general. Este punto se considera fundamental para este trabajo, ya que a partir de las decisiones del líder de la empresa se determinará el grado y la calidad de desarrollo para los recursos humanos de la empresa, lo cual significa el grado y la calidad de programas de capacitación y de seguimiento, con apoyo de los medios de comunicación.

Se verá también cómo fue evolucionando el sistema de capacitación en Minera Autlán y cómo surgió el cartel como primer medio de comunicación, con el fin específico de dar seguimiento a la capacitación en seguridad. Y como las dos funciones, tanto la capacitación y la comunicación trabajaban con los mismos objetivos organizacionales. Con base en este hecho no se debe olvidar que los trabajos de capacitación necesitan del apoyo del trabajo de comunicación organizacional y viceversa.

Es necesario mencionar que uno de los objetivos fundamentales de la capacitación es lograr el aprendizaje, lo cual implica un cambio de conducta; lo que a su vez significa largos períodos de trabajo para lograrlo. El aprendizaje teórico es posible conseguirlo a través de cursos de capacitación, pero es necesario

dar seguimiento a los cursos, para que los capacitados logren aplicar la teoría a su trabajo. Este seguimiento puede ser apoyado por los medios de comunicación organizacional; este planteamiento da paso a la segunda hipótesis: si se utilizan los medios de comunicación organizacional para apoyar los programas de capacitación de una empresa entonces se alcanza, en un corto plazo, identidad y cultura corporativa. Se entiende por cultura corporativa al conjunto de valores, creencias y principios fundamentales que constituyen las bases de una empresa, por consiguiente en la cultura también se incluye a los procedimientos y las conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan las conductas básicas.

Una tercera hipótesis pretende demostrar que no son los medios de comunicación, en sí mismos, los que logran estas metas sino las ideas de quienes envían los mensajes a través de ellos, generalmente es la alta dirección quien funge como el principal emisor formal en el proceso de comunicación organizacional. Con base en esta idea se plantea lo siguiente: si se hace un análisis del manejo de información de la revista interna, de determinado período de un directivo, y se compara con el análisis del manejo de información de la misma revista interna, de la siguiente etapa a ese directivo, entonces se puede observar los estilos diferentes de cada uno de esos directivos; de los fines que pretendía alcanzar cada uno en su gestión. Y por lo tanto la importancia que cada uno dio a los programas de capacitación y a su seguimiento, y a la utilización que cada uno de ellos dio a los medios de comunicación.

Se propone al final, un trabajo conjunto de capacitación y comunicación con el fin de dar seguimiento a un programa de capacitación.

Y para sustentar las hipótesis se presenta una reseña de la historia de Minera Autlán, empresa que después de varios años logró conformar una cultura corporativa a partir de su programa de capacitación en seguridad; esta empresa sensible a los cambios de su ambiente decidió implementar en 1985 una innovación interna, porque la época así lo requería.

El programa de trabajo para ese cambio demandaba un fuerte apoyo de las áreas de capacitación y comunicación. Es precisamente el análisis de este período de la empresa, el que da valiosos elementos para la comprobación de las hipótesis. Como marco de referencia comparativo se presenta el caso de la minera Peña Colorada, en la implantación de su programa de control total y mejora de la calidad, específicamente para señalar el seguimiento que se dio a sus programas de capacitación con apoyo de los medios de comunicación organizacional.

Desafortunadamente para Minera Autlán el cambio de administración en 1989 no le permitió concluir con la innovación proyectada, a través del plan de control total de calidad. Por el contrario, se presentó un período de inanición de cuatro años, durante los cuales los trabajadores de la empresa demostraron su identidad corporativa creada a lo largo de 35 años.

Quiero agradecer especialmente a la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales por la oportunidad de presentar esta tesina en la Segunda Opción de Titulación, la cual fue aprobada por el Consejo Técnico de la propia Facultad.

1. QUE ES UNA ORGANIZACION

Una organización es un conjunto de personas que se unen y trabajan con determinado fin. A lo largo de nuestra vida formamos parte de diversas organizaciones. Una de las más importantes puede ser la organización donde trabajamos, porque ahí es donde logramos desarrollarnos personalmente y contribuir al desarrollo de la propia empresa, inclusive contribuir al desarrollo del país.

1.1. TAMAÑO, GIRO, MISION Y AMBIENTE DE UNA ORGANIZACION

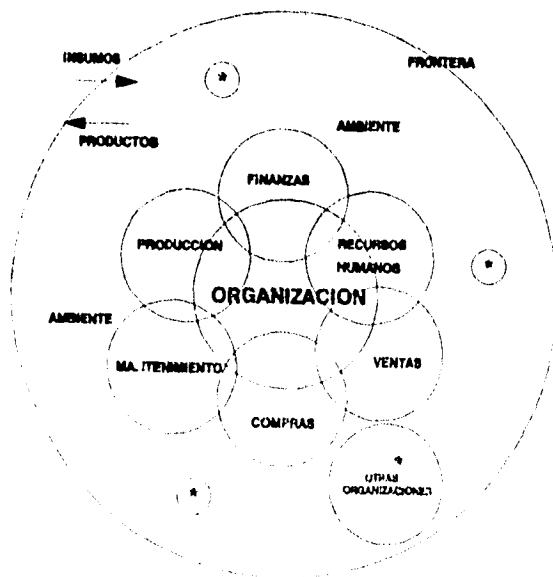
Las características principales de una organización son su tamaño, su giro, su misión y su ambiente. Estas características se van conformando en el transcurso de la historia de las empresas. Dependiendo de su **tamaño** una empresa puede requerir de fuertes o pequeños programas de capacitación y comunicación.

Igualmente, el **giro** es un factor decisivo para implementar determinados programas de trabajo, ya que dependiendo del tipo de producto o servicio que ofrezca la empresa serán necesarios determinados programas de capacitación o comunicación. Por el contrario, la **misión** siempre va a marcar el camino, la misión de una empresa es propiamente su espíritu y se va formando y puliendo conforme transcurre la historia de cada empresa. Finalmente está el **ambiente**, en la teoría de sistemas el ambiente lo conforman las

otras organizaciones con las cuales se tiene relaciones directas, ya sea como cliente o como proveedor.

1.2. LA CAPACITACION Y LA COMUNICACION DENTRO DE LA TEORIA DE SISTEMAS

La teoría de sistemas es una teoría administrativa encabezada por Hebert A. Simon, Daniel Katz, Robert L. Kahn y James Miller, estos autores sostienen que la organización es un sistema abierto en continua interacción con su ambiente. La organización a su vez está conformada por subsistemas donde los individuos son los conductores de la propia organización. Esta teoría se puede apreciar graficamente en el siguiente esquema:



La teoría de sistemas enfatiza que el papel de la comunicación es como el fluído vital de la organización, ya que es a través de ella que los individuos entienden su papel, se les facilita la información necesaria para la toma de decisiones, obtienen retroalimentación y usándola como una herramienta pueden corregir los objetivos y los procedimientos organizacionales, según lo demande cada situación.

La misma teoría al referirse a la función de capacitación describe a ésta como uno de los factores que contribuyen a mantener el equilibrio de la organización ya que atiende las áreas problema para darles solución y lograr los objetivos propuestos.

De acuerdo con esta teoría podemos decir que el objetivo común, tanto para la comunicación como para la capacitación, es la orientación de los recursos humanos de la organización. Es a partir de este objetivo común que se desarrolla un modelo de trabajo conjunto en apoyo al seguimiento de la capacitación para ambas funciones al final de esta investigación.

Pero no solamente estos puntos son comunes a ambas disciplinas. A lo largo de este trabajo señalamos otros puntos donde la comunicación y la capacitación se funden, algunas veces cumpliendo la misma función y apoyándose para lograr los objetivos organizacionales.

1.3. OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

Podemos decir que el objetivo de cualquier empresa es incrementar su productividad con un menor costo. Sin embargo existe un gran número de objetivos organizacionales que no sólo incumben a los directivos y a la economía de la empresa, sino también a los trabajadores y a su economía personal.

La misión de la comunicación y de la capacitación es lograr crear un ambiente donde se puedan conjuntar tanto los objetivos de la empresa, como los objetivos del trabajador. Y es esencialmente, al buscar este equilibrio, donde más creatividad y más aportaciones pueden dar los profesionales de ambas disciplinas.

Veamos lo que dicen algunos autores respecto a los objetivos de la empresa. Roberto Pinto Villatoro ¹ señala que el objetivo de la empresa contemporánea es incrementar la calidad, eliminar los desperdicios y reducir los tiempos de entrega con la consiguiente reducción de costos. Muchos autores mexicanos están prestando especial interés al tema de la calidad, este novedoso modelo administrativo ha tenido éxito en Japón y en los países de la cuenca del Pacífico.

Otro autor mexicano que se refiere a los objetivos organizacionales con un enfoque de calidad es Alfredo Acle Tomasini²

¹Cfr. Pinto Villatoro Proceso de capacitación, p. 33

² Cfr. Acle Tomasini Planeación estratégica, p. 233

específicamente, se refiere al objetivo que persiguen los trabajadores al ingresar a una empresa; para ellos su objetivo es mejorar su nivel de vida mediante el trabajo; respecto a lo cual Acle Tomasini señala que con el control de calidad no sólo se consigue elevar el salario de los trabajadores sino también mejorar algunos aspectos intangibles como el ambiente de trabajo o la incorporación del empleado en la toma de decisiones relativas a sus áreas de trabajo; lo cual finalmente resulta en una ganancia para ambas partes: la empresa y el trabajador.

Este punto de vista no es totalmente compartido por José Luis Diego Fernández ³ quien, después de una extensa descripción del proceso de calidad, afirma que en una organización donde los esfuerzos de la dirección, de las gerencias y de los trabajadores están enfocados únicamente hacia el producto, el recurso humano queda reducido a una caricatura de sí mismo.

En resumen, los objetivos organizacionales son, para la empresa el incremento de la productividad, el logro de competitividad y el mantenimiento del liderazgo en sus mercados; para el trabajador es el incremento en su nivel de vida y su desarrollo personal.

La capacitación es fundamental para alcanzar los objetivos organizacionales. Y la comunicación está presente en cada acto de capacitación, ya sea en forma de comunicación interpersonal en un curso o en forma de comunicación organizacional a través de medios

³ Cfr. Diego Fernández Revista bibliográfica Trillas, e p. 17

escritos, visuales o audiovisuales que propiamente sirven de apoyo a la capacitación.

Por consiguiente, la comunicación organizacional es fundamental para que la capacitación logre sus objetivos propuestos, entendiendo por comunicación organizacional todos los actos comunicativos que se efectúan dentro de una organización y a través de su ambiente; ya sea de manera interpersonal o a través de medios de comunicación.

1.4. OBJETIVOS DE LA CAPACITACION EN MEXICO

La capacitación en México está dirigida a conseguir el desarrollo individual, organizacional y social a través del incremento en los conocimientos, el desarrollo de habilidades y el mejoramiento de actitudes de todo el personal de una empresa.

Incluso, el propio gobierno está interesado en apoyar al sector empresarial para alcanzar estos objetivos propuestos. Para tal efecto se ha estado trabajando en forma tripartita: gobierno, empresa y sindicatos en la redacción del documento "Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad"

En este documento se establece que los incrementos de la productividad dependen de la planeación y organización empresarial misma, de la relación laboral, la motivación de la fuerza de trabajo, la disponibilidad de recursos financieros, el ambiente de trabajo, la capacidad de incorporación de tecnologías, etc.

En cuanto a las obligaciones de los empresarios, considera que

son ellos quienes deberán promover políticas de capacitación permanentemente, programas de readiestramiento y nuevas modalidades de capacitación en el campo.

En México puede observarse que las empresas, al aplicar programas de capacitación, tienen mayor interés en el incremento de la productividad que en el cumplimiento de la ley.

Al enfocar de esta manera a la capacitación, las empresas además logran reducir los accidentes de trabajo, desarrollar a su personal, integrar mejores equipos de trabajo y conseguir un mejor clima laboral.

Estos resultados se obtienen solamente si se imparte adecuadamente la capacitación, lo cual veremos con detalle en el siguiente punto. Pero antes es importante mencionar que las empresas también se enfrentan con algunos problemas para lograr buenos resultados con la capacitación.

Los problemas más importantes que la empresa mexicana enfrenta actualmente son: la carencia de sistemas adecuados para detectar las necesidades de capacitación y la evaluación de resultados. Otro problema importante es que muy pocas empresas dan seguimiento a sus programas de capacitación.

Sobre este aspecto es conveniente mencionar que existen dos tipos de seguimiento. El primero, que es el más común, se refiere al seguimiento administrativo, el cual se efectúa mediante ciertos documentos donde se van registrando los cursos que ha tomado el personal, el número de horas y otra serie de datos. Estos documentos pueden ser las constancias de habilidades o los

expedientes personales.

El segundo tipo de seguimiento es el que se refiere al reforzamiento del aprendizaje adquirido a través de los cursos de capacitación. Específicamente es este seguimiento el que nos interesa en el presente trabajo, ya que está enfocado a conseguir un cambio conductual en el personal de la empresa, en el clima laboral y por consiguiente en la cultura corporativa.

Cabe destacar que un cambio conductual no se logra en corto tiempo, con un curso o dos. Se necesita un largo período de trabajo, que puede incluir años para obtener cambios conductuales significativos.

Es entonces, en la etapa de seguimiento donde se propone el trabajo conjunto de las áreas de capacitación y de comunicación organizacional, para apoyar los programas de capacitación mediante el uso eficaz de los medios de comunicación organizacional para alcanzar los objetivos organizacionales.

1.5. EL PROCESO DE CAPACITACION

Dentro del proceso administrativo de la capacitación existen cuatro etapas principales, las cuales son : planeación, organización, ejecución y evaluación.

1.5.1. Planeación

Una vez que la alta dirección está de acuerdo con aplicar un programa de capacitación (y una campaña de comunicación en su

apoyo), el siguiente paso del proceso es aplicar la detección de necesidades de capacitación para saber cuál es el problema organizacional que tiene prioridad y planear cómo darle solución.

Recordemos que, si la capacitación se considera como sinónimo de efectividad organizacional y se enmarca en un proceso planeado de desarrollo organizacional, que contemple claramente la problemática a resolver por medio del entrenamiento, la detección de necesidades se convierte en un instrumento que capta la problemática organizacional con gran amplitud.

Para esto aplicamos lo que se llama detección de necesidades de capacitación (DNC) que es la parte medular de todo el proceso, ya que nos permite conocer realmente las necesidades existentes.

Generalmente, la detección de necesidades de capacitación se realiza a través de la aplicación de cuestionarios, a la población que se pretende capacitar.

En este tipo de cuestionarios se plantean preguntas que deben cubrir tres aspectos del comportamiento humano. El primer aspecto debe cubrir el área cognoscitiva, ahí se formularán preguntas sobre los conocimientos que tiene el trabajador, para compararlos después con los conocimientos que debe tener para efectuar adecuadamente su trabajo. El segundo aspecto se refiere al área psicomotriz, aquí las preguntas se enfocan al grado de habilidad que tiene el trabajador para efectuar una determinada tarea. Y como tercer aspecto de este tipo de cuestionario se plantearán preguntas enfocadas a sondear el área motivacional del trabajador, con los resultados de este aspecto se podrá conocer si el trabajador está

a gusto o a disgusto con su trabajo.

En resumen estos tres aspectos son: el grado de conocimiento del trabajo, el grado de habilidad en el trabajo y si existe o no una motivación para el trabajo.

Con la información que nos proporciona la DNC se detectan las desviaciones entre "el deber ser" y el "ser", en otras palabras: entre la situación esperada por la empresa y la situación real; a este fenómeno Everett Rogers lo nombra "brecha de desempeño".⁴

Esta información nos permite detectar a quiénes se debe capacitar, en qué aspectos específicos, con qué prioridad y con qué profundidad.

La DNC también nos permite saber si el problema está relacionado con el puesto, con el desempeño de las personas o si es un problema organizacional. En cambio, si los problemas detectados se refieren a materiales, métodos y maquinaria, la capacitación no es la solución.

Por lo tanto, la detección de necesidades nos va a mostrar si un empleado conoce las funciones de su puesto, si puede desempeñarlas físicamente y si realmente está motivado para efectuarlas. Estos tres aspectos están enfocados básicamente en el puesto; pero podemos aplicar este mismo principio al desempeño de las personas.

Como vemos, la aplicación de una buena detección de necesidades de capacitación (DNC) nos va a proporcionar valiosa

⁴ Cfr. Everett Rogers *La comunicación en las organizaciones* p.166

información para diseñar nuestro programa.

Otro método que nos da información útil es el de "Clima organizacional", el cual es un tipo de sondeo que es aplicado comúnmente por los departamentos de comunicación organizacional. Este tipo de encuesta se aplica a un determinado porcentaje de los miembros de la empresa, de cada uno de los niveles jerárquicos.

Los resultados del clima organizacional nos proporcionan información sobre el interés que un individuo desarrolla por su trabajo; si considera efectivo el tipo de sistema de retroalimentación o evaluación del desempeño que se aplica en la empresa; la manera cómo los gerentes ayudan a sus subalternos en el desempeño de su trabajo; el tipo de recursos que ponen a su disposición y el tipo de recompensa que aplican, entre otros varios aspectos.

La encuesta sobre clima organizacional también permite saber si el personal tiene claridad en los propósitos y la misión de la empresa; si existe una integración tanto al interior de la empresa como con su ambiente externo; y si existe un acuerdo entre todos para alcanzar las metas propuestas.

El clima organizacional, al igual que la DNC nos señala las brechas del desempeño.

Una vez que hayamos terminado de recopilar la información necesaria para analizar los escenarios y diagnosticar los problemas que debemos atacar, el siguiente paso es elaborar los planes y programas de capacitación para toda la empresa.

Será necesario determinar los objetivos que se pretende

alcanzar precisando a quiénes se dará capacitación, qué tipo de capacitación (si actualizando conocimientos o mejorando actitudes), en qué áreas, con qué profundidad (taxonomía), cuándo, por cuánto tiempo, a qué costo y cuáles serán los beneficios.

La finalidad de la planeación es prever un rumbo y orientar su destino. Por esta razón, por cada objetivo se deben definir las acciones a realizar, prever los problemas que pudieran presentarse, establecer los recursos con que se cuenta y lograr el compromiso de los participantes, esto es, establecer las responsabilidades.

En la planeación también se señalan las medidas de seguimiento que reforzarán los programas de capacitación y que permitirán no sólo evaluar el avance de los programas, sino principalmente reforzar todo el trabajo de capacitación.

1.5.2. Organización

Estamos ya en la etapa donde se tiene que empatar lo planeado con lo real. **En la etapa de organización** habrá que tomar en cuenta la **estructura**, los **procedimientos** y los **recursos**, tanto humanos como materiales.

La **estructura** se refiere propiamente a la delimitación de cada uno de los niveles jerárquicos de la organización, señalando claramente su autoridad, sus áreas de responsabilidad y delimitando las áreas bajo su control. La estructura de la empresa está representada gráficamente en el organigrama.

En cuanto a los **procedimientos**, el departamento de capacitación tiene que funcionar con base en el tipo de

organización de la cual forma parte; por lo que es conveniente conocer los procedimientos y sistemas que se aplican en la empresa. Los procedimientos se refieren a cada uno de los pasos que se siguen en cada uno de los procesos de la empresa, los cuales pueden ser tanto técnicos como administrativos o sociales; los procedimientos bien diseñados pueden agilizar el trabajo, de lo contrario pueden entorpecerlo.

Cuando hablamos de **recursos humanos**, nos referimos a las personas que se van a hacer cargo del área de capacitación o del área de comunicación, es indispensable que estas personas conozcan bien el proceso de capacitación, pues hasta aquí hemos visto que la capacitación no es sinónimo de cursos ni de organización de eventos, sino que es ante todo una función que requiere un profundo conocimiento sobre aspectos humanos y técnicos; sobre el diagnóstico, el diseño y las estrategias de capacitación. Tanto el personal del área de capacitación, como el personal del área de comunicación deben tener la capacidad profesional para generar un cambio conductual que logre un cambio organizacional.

En cuanto a los **recursos materiales** se puede decir que muchos programas bien planeados, diseñados y conducidos pueden disminuir enormemente su efectividad al no contar con los recursos mínimos necesarios.

1.5.3. Ejecución

En la etapa de la ejecución es donde se pone en marcha todo lo planeado. Se desarrollarán los programas vigilando a quiénes,

cuándo, dónde, en qué áreas, con qué profundidad y por cuánto tiempo deberán ser capacitados. Se coordinarán los eventos y se vigilará que se lleven a cabo conforme a lo planeado. Esta etapa es muy importante porque aquí está la oportunidad de hacer contacto personal con la mayoría de los empleados y trabajadores. Es precisamente durante los cursos, cuando se tiene oportunidad de conocer más a fondo las capacidades y las inquietudes de las personas.

En los cursos de capacitación hay mucha comunicación interpersonal (lo cual no es común en la empresa, donde la comunicación es más bien superficial). En los cursos conocemos más profundamente la conducta de las personas, ya que se promueve la comunicación interpersonal.

En la etapa de ejecución también debemos controlar el presupuesto y administrar adecuadamente tanto los recursos humanos como materiales.

1.5.4. Evaluación

La razón de la evaluación es saber qué tan bien se hizo el trabajo; qué tanto se logró a pesar de los obstáculos.

La evaluación se efectuará mediante la recopilación de datos que nos informarán sobre la cantidad y calidad de los programas de capacitación.

El cuestionario más común y sencillo es el que evalúa la reacción de los participantes hacia los cursos impartidos.

En cambio la evaluación del aprendizaje se realiza por medio de pruebas más elaboradas, las cuales pueden ser escritas, para el área cognoscitiva, o demostrativas para el área psicomotriz. Estas pruebas pueden utilizar diferentes técnicas, cada instructor determina si aplicará pruebas de respuesta guiada, de opción múltiple o de respuesta abierta. En cuanto a la evaluación del área psicomotriz cada instructor determina la calificación para la ejecución de las habilidades adquiridas.

En lo que se refiere al área actitudinal se tomarán en cuenta las características representativas de la conducta a evaluar, la calificación podrá estar dentro de la escala estimativa que va desde deficiente a excelente.

La evaluación mostrará si los hechos se ajustaron a los planes; esto implica la comparación de lo alcanzado con lo planeado.

Es importante aclarar que los cursos de capacitación llámense operativos, administrativos o conductuales, no logran por sí solos generar más producción, corregir errores en los sistemas administrativos, ni crear una cultura organizacional o un mejor ambiente de trabajo. La capacitación por sí sola no logra resultados organizacionales, como tampoco los lograría por sí sola una campaña de comunicación, ni un decreto de la alta dirección.

Desafortunadamente en pocas ocasiones se logra conjuntar los elementos necesarios que lleven a la empresa a alcanzar sus objetivos organizacionales.

¿Cuál es el factor principal para lograrlo?

1.6. EL PAPEL DEL DIRECTOR GENERAL Y SU RELACION CON LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

El Director General debe ser una persona convencida de la importancia de aprovechar todos los recursos a su alcance, conoce el papel que tiene cada uno de los sistemas de su organización, incluyendo las áreas de capacitación y comunicación como áreas clave para el logro de los objetivos de la empresa.

Sin embargo, para que el director general acepte los proyectos de capacitación y comunicación es necesario ofrecerle toda la información posible en un breve tiempo. El director general es la única autoridad que puede determinar qué proyectos se aceptan y cuáles se posponen.

Realmente el director es la persona con el máximo poder en la empresa, esto se debe a que tiene una visión más aguda de todos los acontecimientos, lo cual le permite ver más allá del momento. Lo que a cualquier otro miembro le puede parecer fácil, a él puede parecerle riesgoso. Esto es porque él maneja más información que los demás miembros de la empresa; información no sólo interna sino también del propio ambiente y del ámbito externo de la organización.

Cuando se habla con el director general se puede discutir cómo se realizará algo, pero la decisión final la toma él con toda la responsabilidad que conlleva cada asunto. El director general tiene muchas obligaciones, entre ellas están el dirigir, inspirar,

cuestionar e implementar políticas. ⁵

El tipo de información que le proporcionemos al director respecto, a nuestros proyectos, es vital para la realización de ellos. Porque un director trabaja principalmente con información, sobre esto Henry Mintzberg señala atinadamente que "...el banco estratégico de datos de la organización no está en la memoria de sus computadoras sino en la mente de su director". ⁶

Efectivamente el director reúne toda partícula de realidades, opiniones, rumores e información que tengan relación con sus intereses como directivo, él los elabora mentalmente, los codifica y los envía a su organización haciendo la función de emisor, operando la génesis del proceso de comunicación organizacional.

Si nuestra comunicación con el director general fue efectiva, si logramos "venderle" nuestros proyectos, el director será nuestro principal apoyo y promotor. Esto es porque el director siempre está buscando nuevas ideas, porque ese es precisamente su trabajo. Cuando surge un buen proyecto él lo acepta, y lo integra a toda la serie de proyectos que maneja simultáneamente y que combina para alcanzar los objetivos organizacionales que tiene en la mente.

Cada uno de esos proyectos los echa a andar y en determinados períodos les da mayor fuerza o los elimina si considera que ya no son necesarios para los fines de la organización. El director es como un malabarista, con la diferencia de que él se enfrenta a

⁵ Cfr. Harry B. Henshel El director está solo p. 10

⁶ Cfr. Mintzberg, Henry; La alta dirección; Biblioteca Harvard; México; p. 6

elecciones increíblemente complejas. Tiene que considerar el impacto que tendrá cada decisión en la estrategia global de su organización.

Nuestra labor inicial es convencer al director general sobre los beneficios de nuestros proyectos. Generando, a través de él, el inicio de los programas de capacitación y de comunicación organizacional, para después conseguir su apoyo permanente en el seguimiento de la capacitación con apoyo de los medios de comunicación organizacional.

1.7. IMPORTANCIA DEL SEGUIMIENTO DE CAPACITACION PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

Con base en la propia experiencia profesional y en la consulta de algunos investigadores ⁷ Cfr. pp.30-33 es posible afirmar que muy pocas empresas en México aplican un efectivo seguimiento a sus programas de capacitación. Como vimos en el punto 1.4., en la empresa mexicana se acostumbra más el seguimiento de tipo administrativo, el cual se refiere a llevar una serie de estadísticas que nos informan individual y grupalmente sobre a quiénes se capacitó, en qué áreas, durante cuántas horas, con qué calificación y a qué costo, principalmente. Este tipo de seguimiento va a permitir además hacer una evaluación cuantitativa de los programas de capacitación.

⁷ Cfr. Arias Galicia Tercera investigación... pp.30-33

Sin embargo, este tipo de seguimiento no contribuye a reafirmar lo aprendido en los programas, ni a propiciar que lo aprendido se lleve al terreno del trabajo, ni a continuar enriqueciendo el inventario de recursos humanos de la empresa; para lograr estos objetivos será necesario repetir, a nivel organizacional, la información y la finalidad de los temas tratados en los programas de capacitación.

En este aspecto los medios de comunicación organizacional deben fungir como extensiones técnicas del emisor de los cursos, en este caso deberán funcionar como difusores de los objetivos de la dirección. En una acción redundante, repitiendo sutilmente y de acuerdo con sus propias características, la información manejada en los cursos de capacitación para mantener, durante un largo período, la finalidad de los cursos que les fueron impartidos. Y lograr de esta manera conseguir un verdadero cambio de conducta; alcanzar a largo plazo los objetivos organizacionales a través del desarrollo y actualización de sus recursos humanos.

BIBLIOGRAFIA DEL CAPITULO UNO

- 1/ Pinto Villatoro, Roberto; Proceso de capacitación;
Edit. Diana; México; 1990; 192 pp.
- 2/ Acle Tomasini, Alfredo; Planeación estratégica y control total de calidad; Edit. Grijalbo; México; 1989; 302 pp.
- 3/ Diego Fernández, José Luis; Revista bibliográfica Trillas; Año IX No. 47; México; 1991.
- 4/ Rogers Everett M.; La comunicación en las organizaciones;
Mc Graw Hill; México; 1980; 216 pp.
- 5/ Henshel, Harry B.; El director está solo; Folleto No. 117 de la Biblioteca de Harvard; Publicaciones Mexicanas; México; 1976.
- 6/ Mintzberg, Henry; La alta dirección mitos y realidades;
Folleto No. 136 de la Biblioteca de Harvard; Publicaciones Mexicanas; México; 1976.
- 7/ Arias Galicia, Fernando; "Tercera investigación sobre el estado de la capacitación..."; Asesoría y administración aplicadas S.A.; México; 1986; 230 pp.

2. CRONICA DE UNA EMPRESA

Con la finalidad de sustentar las hipótesis planteadas al principio de este trabajo, se presenta una reseña histórica de Minera Autlán, donde se puede observar cómo surgió la necesidad de capacitar al personal de la empresa, primero para establecer una comunicación, después para ir desarrollando al personal en todos sus niveles. Es también importante señalar cómo surgen los primeros medios de comunicación organizacional con motivo de dar seguimiento a la capacitación y cómo alcanzan su madurez después de varios años, así como el apoyo que dieron a la conformación de una cultura corporativa.

2.1. ORIGEN EN AUTLAN, JALISCO.

En 1953, en Autlán Jalisco, los señores Enrique Madero Olivares y Enrique Madero Bracho iniciaron las operaciones de Compañía Minera Autlán S.A. de C.V. con la extracción de manganeso en la mina San Francisco. Su capital inicial fue de un millón de pesos y trabajaron en sociedad con la empresa norteamericana Bethlehem Steel Co. creando así una sólida empresa minera que actualmente, después de 40 años cuenta con 2500 empleados, dos unidades mineras, dos plantas procesadoras de ferroaleaciones y un sólido mercado nacional e internacional.

La capacitación fue fundamental para lograr los objetivos propuestos en la creación de la empresa.

Estos objetivos en principio fueron:

- Crear una empresa extractora de manganeso que abasteciera al mercado nacional.
- Generar una utilidad aceptable para sus accionistas por el uso del capital.
- Crear empleos para el beneficio social de México.

Diez años más tarde, en 1963, esos objetivos se hicieron más ambiciosos como:

- Contribuir al progreso y desarrollo de las regiones y comunidades donde se estableciera.
- Lograr y mantener las mejores condiciones de higiene y seguridad para la protección del personal, del equipo y del ambiente.
- Propiciar la superación del personal, brindándole oportunidades de capacitación y de progreso; seguridad en el empleo y remuneración adecuada.

Según el Ing. José B. Zozaya, uno de los fundadores de Compañía Minera Autlán, el primer proyecto de capacitación y adiestramiento se inició a raíz de un accidente en la mina San Francisco. A partir de este incidente la Compañía tuvo interés en establecer un programa de capacitación permanente para la prevención de accidentes.

Surgieron así las primeras actividades de capacitación las cuales consistían en adiestrar a los trabajadores en el uso de

herramientas y equipo de seguridad, así como enseñar a realizar movimientos seguros en lugares de alto riesgo y vigilar que se cumplieran las medidas de higiene para prevenir la enfermedad del manganosismo.

2.2. SURGE LA NECESIDAD DE CAPACITACION EN SEGURIDAD E HIGIENE.

Cuando Minera Autlán tomó la empresa en 1953 había 12 casos de manganosismo; enfermedad que provoca problemas de fluidez en el habla, desequilibrio y reacciones lentas de pensamiento. Los trabajadores afectados fueron sometidos a tratamiento por el servicio médico de la Compañía. Pero la acción más importante fue la capacitación y aplicación de las medidas preventivas, las cuales consistieron en :

- 1.- Barrenar y manejar el mineral siempre en húmedo.
- 2.- Estricto aseo personal para evitar la ingestión de polvo.
- 3.- Revisar continuamente el sistema de ventilación, para que el número de metros cúbicos, de aire fresco necesario por persona, estuviese arriba de lo establecido.

Después de algunos meses de entrenamiento a todo el personal se logró erradicar la enfermedad; estos fueron los primeros resultados del sistema de entrenamiento al personal que trabajaba en la mina.

El compromiso más importante se tomó en 1956 cuando la Dirección decidió adoptar el programa de seguridad de su socio Bethlehem Steel Co.

Este programa se llamaba "Nuestro siguiente paso a cero accidentes" fue elaborado por un grupo de psicólogos industriales norteamericanos, quienes durante varios años estudiaron las conductas de los trabajadores con respecto a las condiciones difíciles de sus áreas de trabajo, en industrias siderúrgicas, mineras, fábricas, astilleros y ferrocarriles, entre otros sitios de trabajo.

Con los resultados de ese estudio se elaboró dicho programa de seguridad, el cual contiene las funciones y responsabilidades de cada uno de los niveles de una organización.

Este programa describe las causas y los tipos básicos de accidentes, así como los análisis de seguridad de un trabajo; en este programa se enseña cómo debe efectuarse la capacitación y cómo relacionarse con los trabajadores; cómo realizar las observaciones de seguridad; cómo manejar el control de riesgos, señalando cada uno de los diversos formatos que deben llenarse para llevar una estadística de todo el proceso de seguridad; igualmente el programa describe detalladamente cómo se efectúa una investigación de accidentes y todo un capítulo se dedica a la importancia de la motivación para el logro de la seguridad.

Con este programa de seguridad, Minera Atlán comenzó formalmente en 1956 su programa de capacitación el cual consistió, primero, en adiestrar a los niveles superiores, porque es el nivel

de Dirección donde se inicia este programa, con el ejemplo.

El resultado se hizo notar en un corto plazo (medio año) por la espectacular disminución de accidentes y porque en 1960 ya no se registró ningún caso de manganésismo en la mina San Francisco.

2.3. DESCUBRIMIENTO DEL DISTRITO MANGANESIFERO DE MOLANGO.

Durante el inicio de la década de los 60 el grupo de geólogos de Minera Autlán descubrió el yacimiento manganesífero de Molango, ubicado a 300 km. de la ciudad de México.

Este yacimiento se encuentra en una de las zonas más abruptas de la sierra madre oriental. Para construir en esa región lo que hoy es la zona industrial se tuvo primero que reclutar la mano de obra entre los campesinos de la región, quienes sólo hablaban náhuatl. El trabajo de comunicación y de capacitación fue vital para el desarrollo de la empresa.

Para 1963 ya estaba operando la extracción de mineral en la mina de tajo abierto y en la mina subterránea. La zona industrial recibía el mineral y en un horno especial se le daba valor agregado. Los especialistas fueron traídos de diversas universidades del país, pero toda la mano de obra fue reclutada de entre los habitantes de la región,

Durante esa década se aplicaron importantes programas de alfabetización, se habilitó a los campesinos como mineros, se les adiestró en el manejo de máquinas y herramientas; en electricidad; en operación de maquinaria pesada y básicamente en seguridad.

2.4. EL PROGRAMA DE CAPACITACION EN SEGURIDAD SE ACTUALIZA Y SE HACE INSTITUCIONAL

Actualmente el lema: "Producir con seguridad" se encuentra en carteles a lo largo de todas las plantas y unidades de la empresa. El mismo Ing. Zozaya, quien fuera uno de los pioneros de Minera Atlán y quien estuvo a cargo de la implementación del programa, nos relata que la capacitación en seguridad debe ser permanente y continua, ya que este programa es un sistema para lograr conductas eficientes en seguridad e higiene. La aplicación del programa ha tenido varios cambios y adaptaciones a las necesidades de la Empresa.

Fue en 1972 que Bethlehem Steel realizó una nueva versión del programa de seguridad, la cual contiene básicamente los mismo elementos que el primero, sin embargo, el enfoque es más dinámico y exige más la participación de los capacitandos. Este programa, principalmente, motiva a los trabajadores a lograr la seguridad. El curso se basa en siete herramientas que constituyen la llamada barrera de seguridad; si se mantiene esta barrera se logra disminuir los accidentes.

Los resultados de la aplicación de este programa durante los primeros años de la unidad Molango fueron positivos, no obstante que no se alcanzó la meta de cero accidentes, se notó una disminución en la frecuencia y en la gravedad de los mismos. El programa de capacitación en seguridad se reforzaba con carteles distribuidos en los sitios más visibles de los centros de trabajo,

éste fue el primer medio de comunicación organizacional que se utilizó específicamente para el seguimiento de capacitación, ya que con él se pretendía reforzar los conocimientos adquiridos en los cursos. También puede decirse que el éxito de este método fue la comunicación interpersonal, porque el programa fomenta las buenas relaciones interpersonales.

Debido a los buenos resultados del programa de seguridad se consideró de suma importancia el entrenamiento de los nuevos directivos y de todos los niveles superiores.

La responsabilidad de la implementación de este programa en el área operativa fue directamente de los jefes de cada área, tanto superintendentes como jefes de departamento. La aplicación de las medidas de seguridad era responsabilidad de los jefes y supervisores que tenían personal a su cargo, sin importar el número de personas.

Cada día la gente tomaba conciencia de las bondades de la seguridad, de las ventajas de respetar las reglas y de seguir los métodos que repercutían en beneficio de ellos mismos y de la compañía.

Diez años de trabajo cincelaron una naciente cultura corporativa, entendiendo por cultura al conjunto de normas, valores y formas de pensar que marcan el comportamiento de todos los colaboradores a todos los niveles. Gracias al programa de seguridad, y al incipiente apoyo que se le daba mediante los nacientes medios de comunicación organizacional, se creó un conjunto de normas, de valores y una determinada forma de pensar.

2.5. EL PROGRAMA DE SEGURIDAD LOGRA INTEGRAR DOS CULTURAS CORPORATIVAS.

2.5.1. Planta Teziutlán.

Fueron veinte años los que tardó Minera Autlán en alcanzar la siguiente etapa de su desarrollo. En 1973, la empresa compró a Ferroaleaciones Teziutlán y con esto comenzó el negocio de las ferroaleaciones.

Por su parte, Ferroaleaciones Teziutlán era una empresa minera que comenzó en el siglo pasado, y que a mitad de siglo era ya una sólida industria dedicada a las ferroaleaciones, con una cultura corporativa muy característica y propia.

Uno de los retos de Minera Autlán fue integrar esa manera de pensar y de hacer las cosas a su propio estilo corporativo.

El mejor método para lograrlo fue la aplicación de su programa de seguridad.

Aunque la planta de ferroaleaciones tenía sus propios símbolos, sus héroes, sus luchas y toda una serie de elementos que configuraban la propia cultura de su organización, la gente aceptó los símbolos mineros de la nueva empresa.

Es importante mencionar que Minera Autlán no tuvo el mismo éxito de integración con la gente de la Planta Tamós, que se inauguró en 1975 cerca del puerto de Tampico.

2.5.2 Planta Tamós.

Los objetivos de la planta Tamós fundamentalmente consistían en producir ferroaleaciones para abastecer a la industria mexicana del acero; satisfacer la demanda nacional de ferroaleaciones; exportar el excedente a diversos mercados internacionales; generar divisas para crear capital; fomentar la industrialización y crear empleos.

El personal directivo de la planta Tamós fue seleccionado entre el personal que ya trabajaba en la empresa y se contrataron nuevos técnicos especializados. Un pequeño grupo de estos ejecutivos fue enviado a Japón para conocer la operación de la nueva "tecnología de punta" recién adquirida.

La mayoría del personal que labora en la planta Tamós son nativos de la región del norte de Veracruz, quienes han sido entrenados para operar cada uno de los sistemas de alta tecnología que hay en la planta.

Curiosamente en Tamós el programa de seguridad no se aplicó como en los otros centros de trabajo, probablemente por el crecimiento alcanzado por la empresa, la cual tenía ya otras prioridades.

Particularmente, el personal de la planta Tamós es el que está menos integrado a la empresa. Esto puede observarse porque en sus acciones son más independientes y han estado a la vanguardia en diversas ocasiones, una muestra de esta independencia es que toman decisiones sin la total aprobación de la alta dirección. ¿Será por

que no tienen los símbolos, la historia y la cultura de las otras unidades?

En general esta es una breve cronología del desarrollo de Minera Autlán, que tiene sus oficinas corporativas en la Ciudad de México, desde donde su grupo directivo marca los lineamientos, ordena, controla y evalúa el avance de los planes de la organización.

2.6. LOS PRIMEROS MEDIOS DE COMUNICACION ORGANIZACIONAL

El primer medio de comunicación organizacional que hubo en Minera Autlán se empleó precisamente como seguimiento en apoyo al entrenamiento en seguridad y fueron los carteles de seguridad. Estos carteles informaban sobre el peligro de trabajar con el manganeso si no se tomaban las debidas precauciones; también incluían el procedimiento adecuado para el manejo del mineral.

Este primer intento de comunicación organizacional dio gran apoyo al programa de entrenamiento, en 1953 en la mina San Francisco.

Durante los primeros años de la empresa sólo se utilizaron carteles de seguridad, los cuales se diseñaban por los superintendentes y se imprimían en una imprenta local. Actualmente este medio sigue ocupando un lugar importante en el programa de seguridad. Ahora los carteles se reciben directamente del Consejo Interamericano de Seguridad (CIAS).

2.6.1. Primeros intentos de la revista interna

Paralelamente al desarrollo de la empresa, y relacionado con los programas de capacitación y desarrollo, los encargados del área de capacitación comenzaron a elaborar una serie de folletos y boletines, sobre diversos temas como ahorro de energía, primeros auxilios, ahorro de agua, productividad, etc. Esto ocurrió en la unidad minera de Molango por los años 60.

Poco a poco la empresa iba creciendo y sus necesidades de información se hacían evidentes. La misma gerencia de capacitación y desarrollo comenzó, por la década de los 70, a editar la primera revista institucional de Minera Autlán. Su finalidad era ser un vehículo de comunicación. Era del tipo miscelánea, con artículos de todo tipo. Este primer intento de revista interna mencionaba a las actividades de capacitación únicamente como notas informativas.

2.6.2. Boletín El Supervisor

Durante los primeros quince años la empresa estaba creciendo y el número de su personal también. Entonces se hizo necesario uniformar, o más bien, crear un modelo sobre el trato que los supervisores debían tener con los miembros del área operativa.

Los directivos seguramente sabían que los supervisores representaban un elemento fundamental para el buen funcionamiento y desarrollo de la empresa. Pensaron entonces en editar un boletín quincenal, a través del cual se pudiera informar, educar, motivar y actualizar a todos sus mandos medios.

Este boletín se llamó El Supervisor y se editó quincenalmente desde la década de los 70 hasta 1989 en que la empresa pasó a ser administrada por Nacional Financiera.

El boletín El Supervisor fue un medio de comunicación formalmente editado como apoyo al seguimiento de capacitación de Minera Autlán.

2.6.3. Películas de inducción y difusión de la empresa

En cuanto a los medios de comunicación audiovisual los señores Madero Bracho tuvieron la visión de realizar algunas películas sobre la mina San Francisco en Autlán y sobre la construcción de la unidad minero industrial de Molango.

Recientemente se realizaron algunos videos sobre las diversas plantas y unidades de la empresa. Este material se utiliza para la inducción y la difusión de la empresa. Todo el material audiovisual constituye un valioso documento histórico.

2.7. PROGRAMA DE DESARROLLO A EJECUTIVOS

El efímero auge económico de México, lo fue también para Minera Autlán. Durante la década de los 70 la empresa consiguió importantes préstamos por parte de Nacional Financiera. Con el capital adquirió la tecnología y los recursos para la construcción de la planta ubicada en en municipio de Tamós.

Era evidente que Minera Autlán al mismo tiempo que se desarrollaba tecnológicamente, tenía también que cuidar el

desarrollo de sus gerentes y directores quienes debían dirigir y orientar a los trabajadores.

Por lo tanto durante esos años se contrataron los mejores consultores para realizar análisis del clima organizacional y poder diseñar programas de desarrollo a ejecutivos.

Probablemente Minera Autlán perseguía la innovación de la empresa, tal como lo señala Everett Roger⁸ cuando menciona que para efectuar una innovación los mismos individuos pueden ser entrenados o reentrenados, de manera que obtengan un nuevo punto de vista o una competencia mejorada.

Pero Roger también señala que de todas maneras, la estructura no se altera en forma directa y, en consecuencia, el efecto del nuevo entrenamiento o de los nuevos empleados generalmente se aminoran por la estructura no alterada.

Es importante destacar este punto de vista, porque en Minera Autlán ocurrió precisamente eso: al no cambiar las estructuras paralelamente al entrenamiento, el efecto de la capacitación se aminoró.

En cambio, años más tarde, cuando Minera Autlán implementó su Plan de Control Total de Calidad en 1987, y paralelamente cambió su estructura, entonces la capacitación y la comunicación funcionaron innovando la empresa.

Toda la serie de cursos impartidos durante ese período estaba

⁸ Cfr. Everett Rogers La comunicación en las organizaciones p. 162

fuertemente influida por las modas de la época y por el estilo propio de la familia Madero.

La influencia del director es decisiva para el desarrollo y el estilo de la empresa, por eso considero importante hacer un paréntesis y mencionar que el estilo personal de la familia Madero Bracho impregnaba todas las actividades de la empresa.

La familia se distinguió por ser auténticamente católica y paternalista, lo cual tuvo beneficios y desventajas.

Entre las desventajas encontramos que los directores y gerentes, a pesar de sus programas de desarrollo, no tomaban decisiones que no estuvieran de acuerdo con los lineamientos de la familia.

Por ejemplo, nunca se llegó a implementar ningún programa de educación sexual en la unidad minera de Molango, a pesar de varios problemas que hubo al respecto.

Entre los beneficios de su estilo paternalista estuvo la contratación del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey para aplicar un programa educativo, llamado Proyecto Inteligencia; especialmente adaptado para la escuela primaria y secundaria de la unidad Molango. Con este programa los alumnos de la escuela, hijos de los trabajadores de Minera Autlán, han conseguido durante varios años los mayores promedios de aprovechamiento del estado de Hidalgo.

El otro proyecto, contratado también con el ITESM fue el de las aulas móviles. Estas aulas podían transportarse a los lugares más inhóspitos de las unidades mineras, con este sistema se

impartían diversos talleres técnicos para todos los obreros. El programa llegó a cubrir al 100% del personal entrenado en técnicas básicas.

Como vemos con estos ejemplos, el director general siempre tuvo interés especial en la capacitación y desarrollo del personal. La dirección invirtió un importante capital en este rubro, lo cual le permitía mantener un buen nivel en sus recursos humanos.

Esta actitud hacia el desarrollo del personal de la empresa se plasma en los medios de comunicación que se analizan en el capítulo tres.

2.8. IMPLEMENTACION DEL PLAN DE CONTROL TOTAL DE CALIDAD

A fines de la década de los 70 el llamado "milagro japonés" se conocía en todo el mundo. Las teorías de calidad de Deming, Juran y Crosby, entre otros, se comenzaban a manejar en las empresas mexicanas.

En 1978, en un viaje a Estados Unidos, el señor Madero Bracho asistió a una conferencia sobre círculos de calidad. Después de esa conferencia decidió que Minera Autlán debía integrar ese nuevo concepto a su organización. Esta decisión tardó algunos años en llevarse a cabo. La primera acción fue enviar a un grupo de ejecutivos a los Estados Unidos para conocer el método para la formación y funcionamiento de círculos de calidad. Durante dos o tres años se integraron algunos círculos en la planta Teziutlán

y en la unidad Molango.

La alta dirección veía que esto no era suficiente para dar a la empresa la imagen de calidad que se estaba manejando a nivel internacional. La estrategia fue entonces enviar a Estados Unidos a uno de los directores para estudiar la filosofía de la calidad; fue entonces cuando se adquirió el sistema actual, de control total de calidad, que se aplica actualmente en la empresa.

En 1986 fue aprobado por la alta dirección el proyecto llamado "Plan de Control Total de Calidad".

Este proyecto fue conformado por cinco elementos de la filosofía de calidad. 1. Educación, motivación y cultura de calidad; 2. Aseguramiento de la calidad; 3. Control estadístico de proceso; 4. Costos de calidad; 5. Círculos de productividad.

Este proyecto ha sido el más importante adoptado por la Dirección de la empresa, después del programa de Seguridad. La inversión que se hizo incluía el entrenamiento de los directores y gerentes y la contratación de especialistas encargados de su aplicación.

El costo fue alto pero se esperaba un buen resultado ya que, entre otros objetivos se pretendía transformar la cultura empresarial tradicional a una cultura innovadora. Entendiendo por cultura al conjunto de normas, valores y formas de pensar que marcan el comportamiento de los colaboradores a todos los niveles.

Como ya se dijo, este programa inició con la capacitación en calidad de sus propios directores, ellos se comprometieron a elaborar las políticas de Calidad para toda la empresa, decidieron

cambiar su cultura paternalista a una cultura responsable y madura. En resumen, se decidieron a innovar la empresa

Es conveniente citar lo que Rogers y Agarwala-Rogers mencionan respecto a los tipos de innovación; ellos distinguen dos tipos generales de innovaciones, las DE LA organización y las de EN LA organización. La primera es cuando se crea un nuevo producto; en cambio las innovaciones EN LA organización son aquellas que requieren un cambio en el comportamiento del individuo.

La innovación incluye a toda la organización, pues requiere cambios desde los niveles directivos hasta los obreros, para lograr las metas organizacionales. Esta era precisamente la intención del programa de Control Total de Calidad.

Desafortunadamente este programa, que inició con mucho entusiasmo, no pudo continuar cuando el Sr. Madero Bracho no pudo pagar su deuda a Nafinsa y Minera Autlán pasó a ser administrada como una empresa paraestatal.

2.8.1. Campaña de comunicación: Educación, motivación y cultura hacia la calidad.

En 1988 la empresa cumplía 35 años de operaciones, había alcanzado la madurez en muchos aspectos, entre ellos en su sistema de capacitación; no así en el manejo de sus medios de comunicación organizacional.

En ese año la empresa gozaba de prestigio nacional e internacional.

Con ese favorable entorno su sistema de capacitación, iniciado

con el programa de seguridad y seguido por muchas modas e intentos de conformar una empresa con una imagen distinguible, estaba por alcanzar la plena madurez con la aplicación del plan de control total de calidad.

El siguiente paso, después del entrenamiento a directores y de la elaboración de políticas, fue lanzar una campaña de educación, motivación y cultura hacia la calidad. Era la primera vez que la empresa aplicaría sus medios de comunicación con un objetivo bien definido.

Esta campaña de educación, motivación y cultura hacia la calidad se fundamentó en el pensamiento de los cuatro autores más conocidos sobre el tema de la calidad. Estos autores son Deming, Juran, Conway y Crosby, todos ellos han elaborado diferentes sistemas aplicables a las empresas con los cuales se ha alcanzado mayor producción a un menor costo al lograr la calidad de los productos y la calidad de sus sistemas de producción.

Al analizar los puntos que ellos consideran importantes para alcanzar la calidad, encontramos que todos ellos mencionan a la capacitación y a la comunicación como elementos indispensables en los procesos para alcanzar la calidad. Veamos detalladamente cómo cada uno inserta la capacitación y la comunicación dentro de su filosofía de calidad.

Por ejemplo, Edwards Deming establece catorce puntos vitales para lograr la calidad, entre esos catorce puntos menciona cuatro que nos interesan para este trabajo, ellos son:

- 1.- instituir nuevos métodos de entrenamiento en el trabajo, con

este punto sugiere mejorar los métodos de capacitación.

2.- romper las barreras entre departamentos, aquí toca, de alguna manera, la importancia de una buena comunicación organizacional.

3.- eliminar metas numéricas, carteles y lemas pidiendo nuevos niveles de producción si no se proponen nuevos métodos, aquí destaca que lo primero es proponer los nuevos métodos, enseñar a aplicarlos y luego pedir nuevas metas a través de carteles y lemas.

4.- instituir un programa vigoroso de educación y reentrenamiento, aquí señala la importancia de un programa de capacitación y su seguimiento, aunque lo mencione como reentrenamiento.

De los catorce puntos que Deming considera vitales para alcanzar la calidad, estos cuatro se refieren a la comunicación y capacitación. Además Edwards Deming afirma que la alta dirección es responsable en un 94% de los problemas de calidad. Y señala que la tarea de la dirección es ayudar a la gente a trabajar más inteligentemente, no más duramente.

Esta es una de las propuestas que se manejan en este trabajo. Mientras la alta dirección no sepa cómo utilizar los medios de comunicación, para alcanzar los objetivos organizacionales, le será más difícil a la empresa enseñar a la gente a trabajar más inteligentemente.

Por su parte William E. Conway menciona que el mayor problema se presenta cuando la alta dirección no está convencida de que la calidad aumenta la productividad y disminuye los costos. Con la opinión de este autor reafirmamos la importancia que tiene el

director en la empresa, ya que él puede generar o impedir cualquier cambio.

Encontramos que Conway maneja seis herramientas para el mejoramiento de la calidad, de entre las cuales es interesante señalar la que se refiere a la habilidad en relaciones humanas; Conway destaca la responsabilidad que tiene la gerencia de crear en cada nivel y entre todos los empleados la motivación y entrenamiento para hacer las mejoras necesarias en la organización. En este concepto, señala claramente la responsabilidad del director general para ordenar la capacitación de todo el personal, de manera que manejen un mismo lenguaje de trabajo y de comportamiento y consigan la motivación para mejorar su organización.

Pasamos ahora con Phil B. Crosby, este autor es mejor conocido por su concepto de "cero defectos". Crosby afirma que no se puede hablar de baja o alta calidad, sino de conformidad o inconformidad. Al igual que Deming marca catorce puntos importantes para establecer un programa de control total de calidad en cualquier organización. De esos catorce puntos vemos que siete están relacionados con el tema que nos interesa, estos son:

- 1.- Aumentar la conciencia y el interés personal de los empleados con respecto a la calidad. Dos medios para lograr este aspecto pueden ser la capacitación y la comunicación organizacional.
- 2.- Entrenar a los supervisores para que lleven a cabo su parte del programa de mejora de calidad activamente. Este aspecto se refiere propiamente a la capacitación

- 3.- Celebrar el día cero defectos para que todos los empleados se den cuenta de que ha habido un cambio. Esto se logra mediante un buen programa de comunicación organizacional.
- 4.- Animar al personal a establecer sus propias metas de mejoramiento y para su equipo. También este punto se puede lograr mediante campañas de comunicación organizacional.
- 5.- Animar a los empleados a comunicar a la Dirección los obstáculos con que se enfrentan para lograr sus metas de mejoramiento. Al igual que el anterior este punto puede apoyarse mediante campañas de comunicación organizacional.
- 6.- Reconocer y apreciar a aquellos que participan. Este reconocimiento puede hacerse a través de los medios de comunicación organizacional.
- 7.- Establecer consejeros de calidad para comunicarse con verdaderas bases.

Por su parte Joseph M. Juran maneja 10 pasos para mejorar la calidad, de los cuales me interesa señalar los tres que se refieren a la capacitación y comunicación, aunque breves son muy claros:

- 1.- Proporcionar entrenamiento
- 2.- Dar reconocimiento
- 3.- Comunicar resultados

En estos tres puntos el señor Juran muestra su interés en el entrenamiento del personal, en darles reconocimiento por su dedicación por lograr la calidad y señala la importancia de

comunicar al personal los resultados de su trabajo y el de toda la organización.

Juran también identificó algunos de los problemas empresariales que impedían alcanzar la calidad, estos problemas están relacionados con la organización, la comunicación y la coordinación de funciones; en otras palabras, con la importancia del elemento humano. Juran dice que un entendimiento de las situaciones humanas asociado con el trabajo, estará muy cerca de salvar los problemas técnicos. Juran habla también acerca de tres pasos básicos para el progreso, los cuales son: proyectar mejoras anuales, realizar programas masivos de entrenamiento y desarrollar el liderazgo en la dirección. Este autor nos dice también que menos del 20% de los problemas de calidad son causados por los trabajadores y el 80% se debe atribuir a la administración.

Algo interesante que dice Juran es que las empresas deberían evitar las campañas que intentan motivar a los obreros a resolver los problemas de calidad haciendo un trabajo perfecto, ya que la calidad tiene que ver más con el liderazgo que con los trabajadores. También hace notar que a los directores les suelen gustar este tipo de programas porque no les quitan tiempo. Aquí es importante señalar que Deming también propone eliminar carteles y lemas pidiendo nuevos niveles de producción mientras no se proporcionen los métodos adecuados para alcanzarlos.

Son estas dos propuestas las que nos están señalando uno de los errores más graves de la comunicación organizacional. El usar los medios de comunicación para querer motivar a la gente o para

aumentar la producción, sin ofrecerles primero un mejor sistema organizacional, ni darles un método de trabajo.

Después de analizar los puntos referentes a la capacitación y comunicación que mencionan estos cuatro autores, se puede entender la importancia que tenía la campaña de educación, motivación y cultura hacia la calidad. Precisamente la campaña incluía la promoción de los cursos básicos de calidad; previamente a los cursos se colocaron carteles anunciando los cursos. La capacitación de esta primera etapa duró un año y abarcó a todos los empleados de Minera Autlán. Durante ese tiempo se colocaban carteles que duraban puestos quince días, después de ese lapso se cambiaban por otros carteles con diferentes lemas sobre el tema de calidad. En la revista aparecían entrevistas a los directores y gerentes, siempre enfocando el tema de la calidad. Igualmente se mencionaba el avance del programa , en las notas informativas de la revista.

Durante ese primer año, el plan de Control Total de Calidad había sido aplicado tal cual lo indicaban los creadores de ese sistema. Se había capacitado a los directores, se habían redactado las políticas de calidad, se había comenzado a dar los cursos básicos de calidad a todos los empleados de la empresa. Y por primera vez se tenía armada una campaña de comunicación exclusivamente para apoyar este programa.

La pregunta ahora es ¿se aplicó correctamente el sistema? ¿qué resultados se obtuvieron?

Desafortunadamente para la empresa este programa duró tan solo

un año, porque en octubre de 1989 la familia Madero Bracho tuvo que entregar la empresa a Nacional Financiera, ya que no pudo pagar la deuda contraída. Sin embargo, el proceso de CTC a nivel operativo continúa en las plantas y unidades de la empresa. Un caso particular es el de la Planta Tamós.

Las campañas de comunicación de la Planta Tamós fueron realizadas totalmente por ingenieros. Las campañas incluían los siguientes medios: mantas, carteles, voceo, videos y boletines. Previo al inicio de la campaña se colocaban mantas que decían "algo está por suceder"; estas mantas se usaron para despertar el interés de los trabajadores y mantenerlos alerta a la información que posteriormente se les iba a dar.

El día del inicio de la campaña (en que se trabajaría durante los tres turnos), primero se cambiaron las mantas por otras con diferente información sobre los círculos de calidad, las cuales se mantendrían durante toda la semana. Se colocaron carteles en los lugares más visibles de la planta. Hubo voceo a la hora de entrada de los trabajadores, informándoles sobre las actividades de la campaña durante todo el día. Hubo pláticas de 20 minutos para pequeños grupos de trabajadores. Se realizó la grabación en video de algunas de estas pláticas. Se proyectó un video sobre "trabajo en equipo" como apoyo a la plática. El tema de la campaña fue la integración de "Círculos de calidad".

Dentro del plan de Control Total de Calidad, la formación de círculos de productividad es uno de los elementos básicos. Como los círculos deben formarse voluntariamente la campaña de difusión es

muy importante, ya que mientras los trabajadores ignoren cómo organizarse es más difícil que formen algún grupo de trabajo. Durante las campañas se les informaba que podían reunirse de 7 a 10 trabajadores para formar un círculo de calidad; que la empresa les otorgaría tiempo, lugar, capacitación, apoyo y reconocimiento a los grupos que con su investigación, obtuvieran solución a los problemas planteados.

El resultado de esta campaña fue la formación de once círculos de productividad en tan sólo unas semanas, lo que anteriormente se había llevado varios meses.

Los ingenieros que realizaron esta campaña conocen perfectamente todas las partes del proceso de control total de calidad, conocen bien la filosofía que lo sustenta. Ellos, empíricamente, manejaron una muy buena campaña de comunicación en apoyo a la formación de círculos de calidad. Este grupo de ingenieros además edita un boletín mensual, donde básicamente informa sobre las actividades referentes al proceso de CTC, publica colaboraciones de los trabajadores, motiva al personal al presentar a las personas más participativas o a las que se han destacado en el programa de calidad, informa también sobre las actividades deportivas y recreativas efectuadas en la planta.

Como se dijo anteriormente, la planta Tamós se inauguró en 1973. Es la planta más reciente de la empresa, su personal es el menos identificado con ella; sin embargo, el programa de CTC apoyado por campañas de comunicación les ha proporcionado normas y valores con los cuales se identifican.

2.9. LOS MEDIOS DE COMUNICACION MANEJADOS POR NACIONAL FINANCIERA

En octubre de 1989 la familia Madero Bracho perdió la Compañía Minera Autlán por deudas con Nacional Financiera.

La primera administración enviada por Nafinsa respetó cabalmente las costumbres, los valores y las normas de la empresa. Hubo tan sólo algunas reducciones económicas, entre ellas la suspensión de la revista interna y de los cursos de capacitación para el personal administrativo. Después de un año, Nafinsa sustituyó la primera administración por una segunda, que no hizo grandes cambios a los anteriores. Otro año transcurrió y llegó la tercera administración enviada por Nafinsa.

Este tercer grupo sorprendió a los empleados con un programa de comunicación muy singular, ya que la empresa no se encontraba en buenas condiciones económicas y el personal por lo tanto se mantenía a la expectativa respecto a despidos masivos, por lo tanto no era un buen momento para derroches, no obstante se reanudó la revista interna, se hicieron grandes gastos en eventos sociales, se publicaron boletines, sin mayor objetivo que el de tener una publicación.

Por lo tanto, en esta ocasión los medios de comunicación no pudieron cumplir cabalmente con el cometido de comunicación, por el contrario, sucedió precisamente lo que mencionan Deming y Juran respecto a las campañas y a los lemas huecos que no proporcionan

métodos de trabajo, pero que en cambio piden calidad a los trabajadores. También es el caso de la aparición de la revista y los boletines que estaban fuera de cualquier contexto favorable. Otro gran error fue que se colocaron hojas invitando al ahorro y a la austeridad en el momento menos adecuado. Fue una época de transición.

La tercera administración de Nafinsa, sin la menor discreción, abusó de los bienes de la empresa, haciendo descarados derroches; en cambio a los empleados se les hizo todo tipo de restricciones. El ambiente era muy tenso, porque en pocos días se daría a conocer el nombre del comprador de la empresa. La gente de Minera Autlán estaba sorprendida por el saqueo desmedido y descarado de esos días. Y de pronto en esas condiciones aparecieron en los tableros, las hojas de "invitación al ahorro". Estas hojas representaron la mayor burla al personal y la muestra de que una campaña de comunicación, aunque muy bien elaborada, no funciona si el clima de la empresa no es el adecuado.

Esta es parte de la historia de una empresa que llegó a ser muy sólida financieramente; madura en su proceso de capacitación; que además comenzaba a tener un buen programa de comunicación organizacional que daba seguimiento a los programas de capacitación, pero que dos factores lo impidieron: primero, que la persona responsable de su aplicación no tenía los suficientes conocimientos para llevarla a buen término. El segundo factor, fue el cambio de administración a manos de Nacional Financiera.

A partir de esto, los planes cambiaron drásticamente porque

lo más importante para Nafinsa era "sanear" la empresa y venderla. Lo cual no sucedió en la práctica, ya que tuvieron que pasar tres administraciones y la empresa finalmente no fue saneada porque se vendió casi en la quiebra. Durante los cuatro años de administración de Nacional Financiera no hubo planes a largo plazo. Se redujo la capacitación al mínimo y los programas de comunicación fueron efímeros.

Lo que fue evidente es que el personal de Minera Autlán se mantuvo unido y firme ante todos esos cambios, muy probablemente esto se debe a su identificación corporativa gracias al Programa de Seguridad y al naciente programa de Control Total de Calidad, lo cual prueba que un programa de capacitación - comunicación logra consolidar una cultura corporativa.

BIBLIOGRAFIA DEL CAPITULO DOS

- 8 / Rogers Everett M.; La comunicación en las organizaciones;
Mc Graw Hill; México; 1980; 216 pp.

3. UTILIZACION DE CADA UNO DE LOS MEDIOS DE COMUNICACION ORGANIZACIONAL PRODUCIDOS POR LA EMPRESA Y SU APLICACION EN EL SEGUIMIENTO DE CAPACITACION

El análisis que se hace de cada uno de los medios de comunicación organizacional, producidos por la empresa, estará enfocado a observar su utilización como apoyo al seguimiento de los programas de capacitación que se han aplicado en Minera Autlán. Los medios analizados son: el cartel, el boletín El Supervisor, la revista interna, y los medios audiovisuales; con los resultados se podrá establecer si, dichos medios, contribuyeron o no a reafirmar los conceptos enseñados en los cursos de capacitación y se lograron los objetivos de la organización. También con los resultados del análisis se podrá comprobar la siguiente hipótesis: si se utilizan los medios de comunicación organizacional para apoyar los programas de capacitación de una empresa, entonces se alcanza, en un corto plazo, identidad y cultura corporativa.

3.1. PRODUCCION DE CARTELES

El cartel fue el primer medio de comunicación organizacional que se usó formalmente en Minera Autlán, en 1953; esto fue a razón del programa de capacitación en seguridad. Cabe destacar que su primera función fue la de dar seguimiento al programa de capacitación en seguridad.

Actualmente en todas las plantas se colocan carteles con mensajes referentes a la higiene y seguridad. Y su función sigue siendo la misma: reforzar los conocimientos de seguridad que se imparten en la empresa. Y por lo tanto el cartel sí cumple con la función de apoyo al seguimiento de capacitación.

Incluso durante la campaña de educación, motivación y cultura hacia la calidad en 1987, se elaboraron carteles específicamente con los temas de calidad.

Tal vez el uso de este medio, como apoyo al seguimiento de la capacitación, es que la producción de carteles es relativamente económica, sobre todo si se elaboran a dos tintas. Los carteles deben cubrir requisitos como: ser atractivos, fácilmente visibles, (deben tener letras grandes las cuales deben leerse fácilmente a una distancia de cinco metros), el mensaje debe ser breve, claro y sencillo.

Y recordando un poco a Deming, no es recomendable poner carteles con lemas, si antes no se han dado los métodos para llevar a cabo dichos lemas.

3.2. EVOLUCION DEL BOLETIN EL SUPERVISOR

Un boletín implica un grado mayor en la selección de su público y en la especialización de la información que se maneja. La existencia del boletín El Supervisor se debe a la necesidad de crear un lenguaje común entre los encargados de llevar a cabo los planes creados por la alta dirección.

Porque se considera que los supervisores son los líderes más importantes dentro de la empresa. Ellos deben tener amplios conocimientos sobre diversas disciplinas, ya que la productividad industrial está en razón directa de la actitud y conocimientos sobre el trabajo que ellos tengan.

Por estas razones surgió el boletín El Supervisor. Además de que Minera Autlán contaba con un enorme grupo de supervisores en sus plantas y unidades. Por lo tanto era necesario informarles sobre diversas disciplinas, que los educara y los mantuviera actualizados.

El medio ideal fue editar un boletín con un lenguaje sencillo, de forma amena y sintetizada.

A continuación se presentan los resultados de un somero análisis respecto al número de veces que se trata determinado tema. Esto con el fin de conocer a qué temas se les da mayor importancia, si a los técnicos, a los administrativos o a los conductuales.

De los 63 boletines que se editaron de 1985 a 1987 encontramos que 23 se refieren al liderazgo; 8 a la conducta; 7 a la motivación; 6 temas sobre seguridad; 4 tratan sobre comunicación; 4 sobre calidad; otros 4 acerca de administración; 3 aluden a la productividad; 2 acerca de las relaciones humanas; 1 sobre informática y 1 más sobre aspectos jurídicos.

En síntesis tenemos 44 boletines referentes al aspecto conductual, 18 boletines enfocados hacia temas administrativos como es seguridad, calidad, administración, productividad y legislación. Finalmente sólo parece un boletín referente a la informática. Esta

semblanza nos hace suponer que durante ese período, o se tenía mayor interés en las relaciones humanas que en la actualización administrativa o técnica, o bien, los responsables de editar el boletín no tenían un plan muy definido para apoyar los objetivos organizacionales.

Parece que la función del boletín era primordialmente informativa, no obstante, gracias a esto la difusión de este boletín ayudó a conformar un lenguaje común entre los supervisores de Minera Autlán; les permitió además tener un mismo marco de referencia sobre estos temas; y sobre todo, el recibir el boletín les daba cierta satisfacción que los hacía sentir tomados en cuenta. Una desventaja que se encuentra en este boletín es que a través de él, la comunicación era como en la revista Autlán, de forma descendente. Es un grave error desaprovechar la experiencia y los conocimientos de los propios supervisores. Lo ideal es promover las colaboraciones y fomentar el intercambio de ideas y experiencias, entre un mismo nivel jerárquico, a través de este tipo de medios.

En resumen se puede decir que este medio fue únicamente informativo. Que no se usaba como apoyo al seguimiento de la capacitación, ya que la enorme diferencia entre el manejo de 44 temas conductuales contra uno técnico, hace suponer que el boletín no se usaba en apoyo a la capacitación, porque como se mencionó anteriormente Minera Autlán manejaba tecnología de vanguardia y por lo tanto los cursos técnicos tuvieron que ser continuos.

3.3. ANALISIS DE LA REVISTA INTERNA

El análisis de la revista interna de Minera Autlán cubre dos períodos.

El primero abarca de marzo de 1986 a marzo de 1989 con once números editados. La revista se llamaba Autlán y el contexto en que se analiza fue al comenzar el plan de control total de calidad.

El segundo período abarca de agosto de 1992 a abril de 1993. La revista entonces cambió de nombre a A contra luz de la cual sólo se editaron cinco números, y su contexto de análisis cubre la tercera administración de Nacional Financiera.

El método de análisis consistió en comparar el número de veces que aparece determinado tema durante el período de cada revista. Con los resultados se podrá observar el interés que se tuvo en apoyar, reforzar y dar seguimiento a los programas de capacitación.

La revista interna de Minera Autlán surgió en la década de los 60, muy probablemente obedeciendo a dictámenes de la moda; porque como se mencionó anteriormente, a la familia Madero Bracho le interesaba estar a la vanguardia. No obstante que el surgimiento de este medio no obedecía a ningún propósito específico, se puede observar que, por sí misma, la revista logró difundir la misión de la empresa, informar sobre su desarrollo, educar en varios aspectos organizacionales y apoyar en la conformación de su cultura corporativa.

Esta revista se llamó Autlán y sólo después de dos décadas se empezó a editar con una meta bien definida que era: el contribuir a la innovación de la empresa, mediante el Plan de Control Total de Calidad.

El factor de análisis será el número de veces, que se trata determinado tema, a lo largo de todas las revistas de un período.

La únicas secciones fijas de la revista Autlán eran el editorial y una sección informativa sobre las actividades de las plantas y unidades de la empresa. Las demás secciones eran variables; pero se puede observar que a partir del comienzo del programa de Control Total de Calidad aparecen notas informativas sobre el avance de dicho programa, en las entrevistas se menciona frecuentemente al plan de calidad y se presentan algunos acontecimientos relacionados con los resultados de ese programa.

De las once revistas analizadas, cuatro editoriales se refieren al tema de la calidad; en junio de 1987 el tema es "Políticas de calidad", en marzo de 1988 "Viaje a la calidad total", en junio de 1988 "Auditorías de calidad" y en marzo de 1989 "Logotipo de calidad". Además el tema de la calidad es tratado especialmente en ocho números de los once analizados, siendo este tema al que más importancia cuantitativa se le da. Esto nos demuestra que durante esa etapa, en que se estaba aplicando el plan de capacitación en Control total de calidad, la revista funcionaba dando seguimiento a ese programa; pero recordemos que el mismo programa tenía un elemento dedicado exclusivamente a la "educación, motivación y cultura hacia la calidad" en el cual los medios de

comunicación tenían la "obligación" de difundir dicho plan, por tal motivo la revista en ese momento se ocupaba por dar mayor énfasis a los temas de calidad.

Enseguida encontramos que en seis ocasiones se trata la historia de la empresa, y con el mismo número de veces se informa sobre los acontecimientos sociales de la empresa. Estos datos nos dicen que, durante ese período era importante seguir divulgando las raíces de la empresa, conocer sus anécdotas y a sus héroes, lo cual era importante para consolidar la cultura corporativa.

Respecto al programa de seguridad, que fue el primer programa de capacitación en la empresa, la revista menciona las actividades de los cursos, de los resultados de la capacitación y de los premios obtenidos en seguridad a lo largo de cinco números, de los once números analizados. Los resultados de este análisis demuestran que la revista sí se ha utilizado, aunque moderadamente, para apoyar y dar seguimiento a los programas de capacitación, como es el caso del programa de seguridad.

Encontramos también que en cuatro números se mencionan las actividades específicas de la capacitación, lo cual nos dice que la revista no se utilizaba propiamente para dar seguimiento al programa de capacitación, pero que de alguna manera mencionaba las actividades; aunque fuera como notas informativas. Lo cual hace ver que la revista no tenía en mente la finalidad de ser un vehículo difusor y promotor de los objetivos organizacionales.

Con menor número de veces aparecen temas como: motivación y reconocimiento, política y entorno, colaboraciones y notas

informativas sobre diversos temas.

Con este somero análisis se puede concluir que durante la etapa analizada, la revista era un vehículo difusor de los acontecimientos de la empresa y su entorno; que comenzaba a ser utilizada para promover los objetivos organizacionales, con el plan de control total de calidad; pero que era utilizada moderadamente para dar seguimiento a los programas de capacitación de la empresa.

En contraste con la revista Autlán está la revista A contra luz, esta revista tuvo un corto período de existencia. Apareció con la tercera administración de Nafinsa y su análisis nos muestra que ni la alta dirección, ni el editor de la revista estuvieron enfocados a los objetivos organizacionales, menos a la capacitación y mucho menos al seguimiento de la capacitación.

El análisis de la revista consistió, igualmente, en cuantificar el número de veces que se trata determinado tema en su período de existencia.

Esta revista consta de dieciocho secciones, que son las siguientes: Editorial, Invitación a colaborar, El minerito, El correo, Caras vemos, En números redondos, Para tomar en cuenta, ¿Sabías que...?, Sin saco y corbata, Noticias de las unidades, Expresión, Grandes acontecimientos, A contra luz en el pensamiento, Entre ozono, Fuera de lo común, Reflexiones, Cómo ser mujer y no morir en el intento y Tópicos de interés.

De estas dieciocho secciones sólo tomaremos para la comparación, las que se refieren a los temas que nos sirven de análisis. De los cinco números editados, en los cinco aparece el

editorial, pero ninguno habla sobre el tema de la calidad (a pesar de que en la empresa se continúa aplicando el proceso de calidad total y se han obtenido reconocimientos a nivel nacional); luego encontramos un solo artículo referente a la historia de la empresa en la sección "para tomar en cuenta"; en cambio no hay ninguna nota sobre acontecimientos sociales de la empresa; ninguna mención al programa de seguridad; en la sección "noticias de las unidades" aparecieron dos notas informativas sobre la realización de cursos de capacitación; en la sección "caras vemos" hay cinco notas que motivan y dan reconocimiento a los miembros de la empresa; no se encontró ninguna nota sobre política y entorno relacionado con la empresa; en cambio, en los cinco números hay colaboraciones (lo cual no sucedía con la revista Autlán); y por último encontramos que en los cinco números hay notas informativas sobre diversos temas.

En el siguiente cuadro podemos observar el nivel de importancia que se da a cada tema, por el número de veces que aparece en los períodos mencionados:

NUMERO DE VECES QUE APARECE EL TEMA

REVISTA AUTLAN 11 números	REVISTA A CONTRA LUE 8 números	TEMA
11	0	General
0	0	Calidad
0	1	Historia de la empresa
0	0	Acontecimientos sociales
0	0	Programa de seguridad
4	2	Capacitación
2	0	Entorno y reconocimiento
0	0	Política y entorno
1	0	Colaboraciones
11	0	Otros Informes de diversos temas

3.4. PRODUCCION DE AUDIOVISUALES PARA LA INDUCCION Y LA CAPACITACION

A diferencia de los medios impresos, cuyos receptores pueden conservarlos, consultarlos y leerlos, los medios audiovisuales son efímeros y muchas veces no abarcan a todo el personal de una empresa. Sin embargo, los medios audiovisuales son mucho más impactantes que los medios impresos, por lo que este tipo de medio se utiliza mucho en apoyo a la capacitación.

El análisis de los audiovisuales producidos en Minera Autlán abarca únicamente la década de los ochenta, época de el mayor auge económico de la empresa, período de madurez en cuanto a sus programas de capacitación. Sin embargo, la producción de los audiovisuales no corresponde a la imagen económica planteada a lo largo de este trabajo, por el contrario ,encontramos que la producción de audiovisuales es verdaderamente pobre en comparación con el crecimiento de la empresa, que para esa década ya contaba con dos unidades mineras y dos plantas de ferroaleaciones, se menciona que Minera Autlán tenía tecnología de punta y se le conocía como la mayor productora de ferroaleaciones de América Latina, no obstante este desarrollo económico no se ve plasmado en su material audiovisual , veamos por qué : de 1980 a 1988 se realizaron únicamente nueve audiovisuales; los seis primeros fueron realizados por despachos especializados, con la asesoría del responsable del área de capacitación y únicamente los tres últimos

se realizaron totalmente en la propia empresa.

Cronológicamente su producción es la siguiente: en 1980 se realizó el audiovisual sobre Aulas Móviles, con duración de 20 minutos; la finalidad de este material fue difundir el sistema de capacitación tecnológica (mediante las aulas móviles) con el cual se estaba cubriendo la necesidad de entrenar a los obreros en el manejo de máquinas herramientas, electricidad, hidráulica y soldadura eléctrica; no era propiamente un audiovisual con fines didácticos, ni con fines de apoyo al seguimiento, más bien trataba de difundir el sistema de aulas móviles y su funcionamiento, por lo que es más bien un audiovisual de difusión de dicho sistema de capacitación.

En 1981 se realizaron dos audiovisuales, el primero llamado El Sol, fuente inagotable de energía, con duración de 20 minutos y el segundo llamado El manganeso en la civilización con duración de 15 minutos; estos dos audiovisuales se usaron en algunos cursos de capacitación, pero sobre todo como difusión de la importancia del manganeso en la industria moderna, por lo que se puede considerar que este material influyó, de alguna manera, en la cultura corporativa, pero no fue utilizado específicamente como apoyo a la capacitación

En 1982 se realizó el audiovisual sobre el Plan de Pensiones, con duración de 20 minutos. Este material se utilizó específicamente para informar a los empleados sobre los requisitos para jubilarse y la manera de cómo deberían ocupar su tiempo y sus recursos, una vez que estuvieran jubilados. Con este tipo de

material es de suponer que la empresa, que para entonces ya iba a cumplir treinta años, se preocupaba por sus empleados.

Durante 1984 y 1985 se realizaron dos audiovisuales sobre los recursos humanos; el primero llamado Recursos Humanos y el segundo llamado Sinergia, cada uno con duración de 25 minutos. Estos audiovisuales se ocuparon como apoyo a los cursos de capacitación del mismo nombre, pero para estos cursos no se aplicó ningún tipo de seguimiento.

En 1987 se realiza el primer audiovisual prácticamente elaborado dentro de la misma empresa, este material se realizó específicamente para los cursos de inducción y su nombre era Compañía Minera Atlán, con duración de 30 minutos.

El siguiente año se realizan los dos últimos audiovisuales, uno se refiere a la escuela de la unidad minera de Molango Escuela Bartolomé de Medina y el segundo se refiere a la unidad minera de la Unidad Nonoalco; estos dos audiovisuales se usaron como difusión de la empresa y el segundo como inducción a la unidad Nonoalco.

Como vemos, el material audiovisual era precario en comparación con el nivel económico de la empresa, lo cual nos hace suponer que los directores desconocían la importancia del material audiovisual tanto para sus cursos de capacitación como para su seguimiento.

3.5 PRODUCCION DE PELICULAS Y VIDEOS PARA LA INDUCCION Y LA CAPACITACION

Como vimos en la reseña histórica del capítulo dos, el Ing. Madero Bracho contrató al señor Barrios Gómez para filmar las película El Reto y Proyecto Molango. La primera película fue filmada en 16 mm., en 1954, y tiene una duración de 20 min.; esta película trata sobre los trabajos en la mina San Francisco y el sistema de transportación del manganeso hacia el puerto de Manzanillo, fue la primera película de la empresa y actualmente constituye un valioso documento histórico que se ocupa en los cursos de inducción y en la difusión de la empresa.

La segunda película, Proyecto Molango igualmente constituye un material histórico muy valioso, ya que presenta el área del yacimiento manganesífero tal cual fue encontrado; posteriormente presenta el avance de la construcción, tanto de la mina como de la zona industrial, incluyendo la zona habitacional. Esta película tiene una duración de 20 minutos y fue filmada en 16 milímetros en 1963. Este material se ocupa actualmente como inducción y difusión de la empresa.

Fue hasta 1980 cuando los señores Madero Bracho consideraron necesario un nuevo material audiovisual para la difusión de la empresa. En ese año se encargó a una agencia especializada la elaboración del video Capacidad y Entrega, con duración de 17 minutos. Este video presenta a cada una de las unidades mineras y

las plantas de ferroleaciones. Actualmente se ocupa en la inducción y difusión de la empresa.

En 1988 se realiza el video de inducción a la Planta Teziutlán, con duración de 30 min. Este video fue el primero en realizarse con recursos propios de la empresa, lo cual ya constituía un avance en la producción de material audiovisual y abrió el camino a la elaboración de otros videos que fueron ocupados propiamente para la capacitación, esos videos fueron el Cargador Frontal y el Fan Drill. Ambos videos se realizaron en 1990 específicamente para apoyar los cursos de capacitación en la unidad minera de Molango.

Como vemos, la producción de películas y de videos fue en un principio, básicamente enfocada a la difusión de la empresa, pero ya en la última década se comenzaba a entender a los medios audiovisuales con otras perspectivas igualmente enriquecedoras, no solamente como inducción y difusión, sino también como apoyo al entrenamiento de los trabajadores, específicamente en el apoyo a los cursos de capacitación de la maquinaria pesada que se ocupa dentro de la mina subterránea. Un grado más avanzado en la utilización de los medio audiovisuales sería dar seguimiento a los programas de capacitación de la empresa.

PROPUESTA

Retomando la teoría de sistemas, mencionada en el punto 1.2., encontramos que el objetivo común, tanto para la comunicación como para la capacitación en una empresa, es la orientación de los recursos humanos hacia el logro de sus objetivos planteados.

Con base en este planteamiento, nuestra propuesta es conjuntar las fuerzas de capacitación y de comunicación para aplicarlas en la etapa de seguimiento, cuando es conveniente y necesario reforzar la información y los conocimientos proporcionados por los cursos de capacitación; de esta manera orientar el desarrollo de los recursos humanos hacia el logro de sus objetivos personales y de la empresa.

El inicio del trabajo será presentar nuestro proyecto al director general, ofreciéndole el más amplio panorama sobre los beneficios que pretendemos obtener contra el costo del proyecto. La aprobación del director general será el mayor apoyo a nuestro trabajo. Esto es importante recordarlo porque en la empresa mexicana generalmente los altos ejecutivos desconocen el valor de los medios de comunicación organizacional, por lo tanto es primordial hacerles saber la importancia de cada uno de los medios.

La siguiente propuesta se refiere a la efectiva aplicación de los tableros de avisos, de carteles, de la revista interna, del boletín El Supervisor y de la producción de medios audiovisuales en apoyo al seguimiento de capacitación de los trabajadores de

Minera Autlán, quienes participarán durante seis meses en diversos círculos de calidad.

Las características y normas de los círculos de calidad son: su tamaño puede ser de cuatro a doce miembros; la participación es voluntaria; sus principales objetivos son: estimular el trabajo de equipo, crear la aptitud para resolver problemas, disminuir errores, desarrollar buenas relaciones con la gerencia, mejorar la calidad en el trabajo y aumentar la productividad.

Cada círculo está constituido por un líder, un facilitador, un promotor y por sus miembros. El trabajo del círculo de calidad consiste en identificar un problema que le interese al grupo, seleccionar las herramientas metodológicas con las cuales van a realizar el análisis del problema, efectuar el análisis y hacer las recomendaciones pertinentes a la gerencia para que ésta aplique la solución. Al finalizar la investigación se hace una presentación de resultados al Comité de Calidad (el cual está formado por los gerentes relacionados con el problema). Cuando un círculo de calidad termina su investigación se le otorga un reconocimiento por su valiosa aportación para la empresa.

El trabajo conjunto de las áreas de capacitación y de comunicación está enfocado a alcanzar los objetivos de dichos círculos de calidad, los cuales recordemos son: estimular el trabajo en equipo, crear la aptitud para resolver problemas, disminuir errores, desarrollar buenas relaciones con la gerencia, mejorar la calidad en el trabajo y aumentar la productividad.

La manera como los medios de comunicación organizacional van

a participar y apoyar al seguimiento de capacitación de dichos círculos de calidad, y por lo tanto alcanzar sus objetivos organizacionales, es la siguiente:

TABLEROS DE AVISOS

En Minera Autlán existen tableros de avisos en cada una de las plantas y unidades de la empresa. En estos tableros la información presentada siempre es vertical descendente, lo cual significa que solamente aparece información de la gerencia hacia los trabajadores. Esta información además es principalmente de tipo noticioso y casi nunca motivacional. Creemos que este medio tan práctico y tan económico está mal aprovechado. La propuesta que hacemos para obtener mejores resultados de este medio es que los trabajadores también participen en la elaboración de la información, respecto a los círculos de calidad, que se presente en los tableros de avisos. El trabajo del área de comunicación sería orientar a los empleados en la elaboración de notas informativas y el diseño para su presentación en los tableros.

En los tableros también aparecerá semanalmente información sobre el avance de las investigaciones de cada uno de los círculos de calidad y de las aportaciones personales de sus miembros. Otra información atractiva, en los tableros, es la presentación uno por uno de los miembros de los círculos de calidad a manera de una breve entrevista, donde el presentado expone sus motivos por los cuales está participando en determinado círculo de calidad y cuál

es su aportación en el logro de resultados. Este tipo de información le gusta al personal y es una manera de motivar e integrar a los empleados.

CARTELES

Los carteles como medio de comunicación son eficaces siempre y cuando sean atractivos y fáciles de entender; tendrán mayor impacto si son graciosos o si logran hacer reflexionar sobre determinada situación. Los carteles que actualmente se colocan en Minera Autlán son carteles impresos por el Consejo Interamericano de Seguridad y se refieren específicamente a la seguridad industrial. En el caso que nos ocupa proponemos la elaboración de carteles creados y diseñados por los propios participantes de los círculos de calidad. Estos carteles se distribuirán entre todas las plantas y unidades lo cual fomentará la identificación corporativa, motivará a los participantes de los círculos de calidad y alentará a algunos otros a integrar sus propios círculos de calidad.

Otra manera de integrar a las familias de los trabajadores a la empresa es el organizar concursos donde los hijos y las esposas de los empleados también participen para obtener algún premio. Y es a través de la organización de concurso de carteles donde el área de comunicación se puede enriquecer de ideas y puede contribuir a la integración y motivación del personal y el apoyo al seguimiento de capacitación de los círculos de calidad de la empresa.

REVISTA INTERNA

El manejo de la revista interna en Minera Autlán es principalmente de forma descendente, no existen las colaboraciones, lo cual es indispensable para que se dé la retroalimentación organizacional a través de este medio. Proponemos la elaboración de entrevistas, reportajes, foto reportajes, crónicas y editoriales y la creación de una sección de colaboraciones donde todos los empleados de la empresa puedan participar. Para el caso específico de apoyo al seguimiento de capacitación de los círculos de calidad las entrevistas serán respecto a los participantes clave en la obtención de solución a los problemas planteados, los reportajes serán realmente trabajos de investigación, preferentemente elaborados por los propios participantes de los círculos, con apoyo del área de comunicación; los foto reportajes, las crónicas y los editoriales estarán enfocados y planeados para publicar, de acuerdo con un calendario, que tendrá relación con los trabajos que el área de capacitación realizará con los propios círculos de calidad.

BOLETIN EL SUPERVISOR

La edición del boletín El Supervisor estará planeada en función de los trabajos que realice el área de capacitación, esto responde al apoyo que dicho boletín da al seguimiento de capacitación. En el caso de los círculos de calidad el boletín

publicará temas relacionados con sus investigaciones y será vehículo de divulgación de los resultados obtenidos por los círculos de calidad. De esta manera el boletín logrará reafirmar la cultura corporativa, después de que hayan sido publicados y difundidos los resultados obtenidos por los integrantes de los círculos de calidad.

PRODUCCION DE VIDEO

Como vimos en el punto 3.4 y en el 3.5 la producción de medios audiovisuales en Minera Autlán era realmente precaria en comparación con el grado de desarrollo tecnológico y administrativo que mantenía la empresa. Esto probablemente se debía a que el encargado de las áreas de capacitación y de comunicación desconocía la potencialidad de los medios de comunicación organizacional.

Es por esto que proponemos la producción de video en apoyo al seguimiento de capacitación de los círculos de calidad.

Habrán dos maneras de difundir el trabajo de los círculos mediante videos, una será la producción de reportajes grabados sobre el desarrollo del trabajo de cada círculo y la terminación final con su respectiva propuesta de solución. Este trabajo implica un largo período, pero resultará en un documento muy enriquecedor, tanto por los resultados obtenidos para beneficio de la empresa como para el testimonio de lo que es el trabajo en equipo y la obtención de logros personales. Copias de estos reportajes se difundirán en toda la empresa lo cual fomentará la motivación y

reforzará la cultura corporativa.

La otra manera como la producción de video apoya al seguimiento de capacitación es con la elaboración de un noticiario corporativo, mediante el cual se difunde en toda la empresa las actividades trimestrales y sus respectivos avances en los trabajos de los círculos de calidad. Estos videos permiten que los trabajadores de una planta conozcan físicamente a sus compañeros de las otras plantas, a quienes ya conocían a través del teléfono o de documentos corporativos; pero esta ocasión de conocerlos a través de la televisión les da una nueva perspectiva a sus relaciones. Además es una buena ocasión para que Minera Autlán aproveche las potencialidades de la televisión aunque tardía y limitadamente.

La combinación de estos medios aquí propuestos darán como resultado una campaña en apoyo al seguimiento de capacitación de los círculos de calidad, que durante seis meses estarán trabajando ininterrumpidamente. Durante los seis primeros meses los medios de comunicación funcionarán como divulgadores de información y como motivadores para la participación de dichos círculos. Posteriormente los medios de comunicación trabajarán en el reforzamiento de los temas tratados, esto con la finalidad de lograr el aprendizaje de lo visto en los cursos impartidos. La duración de la campaña en apoyo al seguimiento de capacitación dependerá de varios factores, entre ellos están la efectividad de dicha campaña, el presupuesto con que se cuente o el apoyo que se tenga por parte de la Dirección.

Creemos que la empresa mexicana desconoce, en gran medida, la potencialidad que pueden otorgar los medios de comunicación organizacional al desarrollo de sus recursos humanos, mediante la eficaz aplicación de campañas de comunicación en apoyo al seguimiento de sus programas de capacitación, por lo que presentamos esta propuesta como paso inicial a trabajos más ambiciosos.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

CONCLUSION

La formación del profesional de comunicación de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México estaba orientada, en la década de los setenta, a la formación de periodistas analíticos de la situación económica, política y social de México.

A los estudiantes de esa época se nos dieron las herramientas para analizar los medios impresos con las cuales poder incurrir en el periodismo escrito, también en esa época se comenzó a dar alguna importancia al análisis y producción de medios audiovisuales, lo que no tuvimos de ninguna manera en ese período fue alguna materia sobre comunicación organizacional, probablemente porque aún no había la demanda de profesionistas en ese campo de trabajo. No obstante esas carencias fue posible desempeñar las tareas reclamadas por la empresa mexicana y de alguna manera el profesionista de comunicación enriquece a la empresa con puntos de vista nuevos como viceversa, el profesionista se enriquece con la vastedad de situaciones que acontecen en una empresa.

Este trabajo ha querido ser precisamente un ejemplo de esta situación, en donde los expertos empresarios desconocen el potencial que pueden obtener con el buen manejo de sus medios de comunicación, para el desarrollo de sus recursos humanos y la obtención de sus objetivos organizacionales. Así como la gran

oportunidad que tiene el profesional de la comunicación para enriquecer cada una de las áreas de la empresa mexicana; en este caso se trató del área de capacitación, en la etapa final de su proceso que es el seguimiento a la capacitación, etapa en la cual los medios de comunicación tienen un importante campo de trabajo, ya que es precisamente en esa etapa donde se consolidan los esfuerzos de todas las áreas de la empresa, ya que cada área participa aportando parte de su tiempo de trabajo. La etapa de seguimiento a la capacitación representa el clímax en el proceso de desarrollo de los recursos humanos, es el momento en donde se refuerza lo enseñado o se pierde y se tiene que volver a comenzar. El apoyo que los medios de comunicación organizacional den a esta etapa es esencial para alcanzar los objetivos planteados.

Al finalizar este trabajo podemos concluir que la primera hipótesis planteada fue que si los medios de comunicación organizacional se combinan en campañas específicas, entonces se logra con mayor rapidez el aprendizaje que apoye los programas de capacitación y desarrollo de una empresa; en el caso de Minera Atlán vimos que la cultura corporativa se conformó lentamente, casi durante los primeros veinte años, para luego irse consolidando a través de los precarios medios de comunicación organizacional; esta primera hipótesis se confirma al observar lo que sucedió al aplicar la campaña de "educación, motivación y cultura hacia la calidad", la cual se aplicó durante dos años, período después del cual se logró un rápido aprendizaje en el tema de la calidad total, lo cual dio inicio a la innovación hacia la calidad total. Incluso

vimos como el personal de la planta Tamós, quienes no estaban totalmente identificados con la empresa, comenzaron a sentirse más integrados gracias al programa de control total de calidad.

La segunda hipótesis planteada fue que si se utilizan los medios de comunicación organizacional para apoyar los programas de capacitación de una empresa entonces se alcanza, en un corto plazo, identidad y cultura corporativa. Esto también se pudo comprobar al observar que la campaña de Control Total de Calidad, que duró tan sólo dos años, logró conformar una cultura corporativa en la planta Tamós, la cual no estaba totalmente integrada a la empresa.

La tercera hipótesis planteada intentó demostrar que no son los medios de comunicación, en sí mismos, los que logran alcanzar las metas organizacionales sino las ideas de quienes envían los mensajes a través de ellos, en este caso son las áreas de capacitación y de comunicación las encargadas de detectar la problemática empresarial y proponer a la alta dirección las propuestas de solución que están dentro de su ámbito de trabajo.

La decisión final de los mensajes enviados a través de estas campañas de apoyo al seguimiento de capacitación es del Director General quien es el cerebro de la organización y quien da orientación a todas las actividades.

Es importante recordar que sólo una parte de la problemática empresarial puede solucionarse con capacitación; lo fundamental son los cambios estructurales que decida aplicar el director general a su empresa.

De cualquier manera, los medios de comunicación organizacional son una de las herramientas más valiosas que tiene la empresa para alcanzar sus objetivos organizacionales. Es necesario conocerlos y aplicarlos eficazmente.

BIBLIOGRAFIA

Acle Tomasini, Alfredo; Planeación estratégica y control total de calidad; Edit, Grijalbo; 1989; 302 pp.

Arias Galicia, Fernando; Tercera investigación sobre el estado de la capacitación en 248 organizaciones y 50 instituciones capacitadoras del D:F, zona metropolitana y entidades federativas; Asesoría y administración aplicadas,S:A.; México; 1986; 230 pp.

Craig; Training and development handbook; Mc Graw Hill; USA; 1976.

Crosby, Philip B.; La organización permanentemente exitosa; Mc Graw Hill; México; 1990; 270 pp.

Denison, Daniel R.; Cultura corporativa y productividad organizacional; Edit. Legis; Colombia; 1991; 238 pp.

Fernández Collado, Carlos; La comunicación en las organizaciones; Edit. Trillas; México; 1991; 368 pp.

Gilbreath, Robert D.; La estrategia del cambio; Mc Graw Hill; México; 1990; 229 pp.

Hackman et all; Perspectives on behavior in organizations; Mc Graw Hill; USA; 1976.

Pinto Villatoro, Roberto; Proceso de capacitación; Edit. Diana; México; 1990; 192 pp.

Rogers, Everett M.; La comunicación en las organizaciones; Mc Graw Hill; México ; 1980; 216 pp.

Tena Morelos, Adolfo; Aspectos prácticos de la capacitación y el adiestramiento; Fondo editorial COPARMEX; México; 1979; 212 pp.

PUBLICACIONES

A contra luz; publicación bimestral de Compañía Minera Autlán; Nos.1, 2, 3, 4, 5;; 1992a abril de 1993.

Autlán; Revista interna de Compañía Minera Autlán; trimestral; Once números de marzo de 1986 a marzo de 1989.

Bailey, Joseph C.; "Las claves del éxito del director general"; Biblioteca Harvard, fascículo No. 239; México; 1976.

Carpenter, Timothy R.; "El gerente como un entrenador"; Tenesse Associates International; Año II No. 3 ene-feb 1991.

El Supervisor; publicación quincenal de Minera Autlán; 63 números editados de 1985 a 1987.

Fernández S, José Luis; Revista bibliográfica Trillag; Año IX No. 47, mar-abr ; México; 1991.

Gagne, James; "Quality Coaches"; Quality Performance Means More at Dow; USA; 1989.

Henshel, Harry B.; "El director está solo"; Biblioteca Harvard fascículo No. 117; México; 1976.

Mintzberg, Henry; "La alta dirección, mitos y realidades"; Biblioteca Harvard fascículo No. 136; México; 1976.

CINE DE 16 mm.

El Reto; producción Javier Barrios Gómez; duración 20 min. ;1954.

Proyecto Molango; Producción Javier Barrios Gómez; duración 25 min.; 1963.

VIDEOS

Capacidad y entrega; Producción Minera Autlán; duración 17 min.; 1980.

Planta Teziutlán; Producción Compañía Minera Autlán; duración 30 min.; 1988.

Cargador frontal; Producción Compañía Minera Autlám ; duración 10 min.; 1990.

Fan Drill; Producción Compañía Minera Autlán; duración 10 min.; 1990.

AUDIOVISUALES CON DIAPOSITIVAS

Aulas Móviles; duración 20 min.; 1980

El sol, fuente inagotable de energía; duración 20 min.; 1981.

El manganeso en la civilización; duración 15 min.; 1981.

Plan de pensiones; duración 20 min.; 1982.

Recursos Humanos; duración 25 min.; 1984.

Sinergia; duración 25 min; 1985.

Compañía Minera Autlán, una historia de progreso; duración 30 min.; 1987.

Escuela Bartolomé de Medina; duración 15 min.; 1988.

Unidad Nonoalco; duración 20 min.; 1988.

ENTREVISTA

Ing. José B. Zozaya primer superintendente de la mina San Francisco de Compañía Minera Autlán y Director General Adjunto.