



UNIVERSIDAD LASALLISTA BENAVENTE

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

**CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

CLAVE 8793-24



**IMPORTANCIA DE UN DEPARTAMENTO DE
COMUNICACIÓN EN EL GRUPO INDUSTRIAL
CUADRITOS BIOTEK**

T E S I S

PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

PRESENTA:

ERIKA HERNÁNDEZ ZAMORA

ASESOR:

L.C.C. TERESA DE JESÚS HERRERA

CELAYA, GUANAJUATO, JULIO 2006



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

CONTENIDO

INTRODUCCION

CAPITULO 1 ANTECEDENTES DE GRUPO INDUSTRIAL CUADRITOS BIOTEK	1
1.1 Historia de Grupo Cuadritos Biotek	2
1.2 Direcciones por las que se conforma el grupo	5
• Organigrama	6
1.3 Áreas de producción en la empresa	7
1.4 Calidad Total	9
1.5 Misión	10
1.6 Visión	11
1.7 Política de Calidad	12
1.8 Valores de la empresa Cuadritos Biotek	13
1.9 Nuestro principios como organización	14
1.10 ¿En qué basamos nuestro éxito?	14
CAPITULO 2 IMPORTANCIA DE UN DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA	16
2.1 ¿Qué es comunicación?	17
2.2 Tipos de Comunicación	20
2.3 Comunicación formal	23
• Comunicación descendente	23
• Comunicación ascendente	26
• Medios para mejorar la comunicación formal ascendente	28
• La comunicación horizontal	29
2.4 Comunicación Informal	30
2.5 Redes de Comunicación	33
2.6 Funciones generales de las áreas de un departamento de comunicación para una empresa	34
2.7 Importancia de la apertura de un departamento de comunicación	37
CAPITULO 3 ACTIVIDADES DE UN DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN EN UNA ORGANIZACIÓN	40
3.1 Actividades de un comunicador	41
3.2 Medios de comunicación interna	42

● Manual de Bienvenida	42
● Boletín mural o tablero de anuncios	43
CONTENIDO	
● Revistas o periódicos privados de la organización	44
● Folletos para comunicaciones especiales	46
● Conferencias para comunicaciones especiales	46
● Anexo al sobre de sueldo	47
● Cartas personales	47
● Actividades sociales diversas	48
3.3 Liderazgo en la Organización	49
3.4 Estilos de Liderazgo	52
3.5 Las relaciones públicas como función integral de la organización	56
● Clasificación de las relaciones públicas	57
3.6 Como lograr una Campaña exitosa	58
3.7 Pasos básicos en el diseño de una campaña	60
3.8 Determinación de Objetivos	60
A) Elementos que ayudan a una buena persuasión	61
3.9 Semejanzas entre Campañas	63
3.10 Tipos de Campañas	64
● Desarrollo de una campaña	64
● Identificación	64
● Legitimación	65
● Participación	65
● Penetración	65
● Distribución	65
3.11 Campañas de Acción Social	65
CAPITULO 4 COORDINACION DE COMUNICACIÓN EN CUADRITOS	67
4.1 Organización de tableros de anuncios	68
● Reglamentación	68
4.2 Boletín informativo semanal Cuadrilo Informativo	69
4.3 El aviso	71
● Reglamentación	71
4.4 Campaña de ahorro y cuidado del agua Campaña Interna Cuadritos	72
● Objetivo de campaña	73
● Objetivo específico	74
● Plan de acción	74
● Estrategias	75
● Programación de la campaña	76

• Encuesta para supervisores y oficinistas	78
• Resultados de la encuesta	79
4.5 El reto de accidentes en las plantas: Análogos, Biotek, Derivados	82

CONTENIDO

Lácteos y Líquidos	
• ¿Cómo lo vamos a realizar?	82
• Estrategias	83
• Resultados obtenidos del reto	83
4.6 Logística de aplicación Liderazgo	84
4.7 Programa de relaciones públicas para la empresa	86
• Actividades del departamento de relaciones públicas	86
• Plan de acción	86
4.8 Campaña interna de higiene personal	89
• Objetivo	89
• Realización de la campaña	90
• Resultados de la campaña	90
4.9 Manual de Bienvenida	92
• Desarrollo del Manual de Bienvenida	93
4.10 Participación en el comité de honor	108
• Actividades del comité de honor	109

CAPITULO 5 PROPUESTA DE LA IMPORTANCIA DE UN DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN EN EL GRUPO CUADRITOS BIOTEK 111

5.1 Organigrama del Departamento de Comunicación Cuadritos	113
5.2 ¿Cómo nos vamos a Comunicar?	115

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFIA

INTRODUCCIÓN

Dentro de nuestra sociedad los individuos jugamos roles importantes de carácter político y sociocultural, es por ello que también la comunicación en las organizaciones su papel es vincular la organización y la comunicación para obtener el funcionamiento esperado de la empresa; agregaría que la comunicación como proceso ayuda a los miembros de la organización a lograr sus metas individuales y las metas como empresa, coordinando sus funciones personales y sus responsabilidades.

Cabe mencionar también que para las empresas, uno de los objetivos de mayor interés es la satisfacción del cliente, y mientras se planteen los procesos de comunicación mejor será la posición que ocupe la empresa en el mercado y con relación a la competencia.

En toda organización debe haber una fuerte comunicación humana, sincronización, adaptación y responsabilidad en la función de cada miembro.

En este proyecto reflejo como surgió el Grupo Industrial Cuadritos Biotek, su evolución y cómo vive en estos últimos años. También conoceremos su estructura organizacional y cómo están integradas las áreas de proceso, ya que esta empresa cuenta con cuatro gerencias: Análogos, donde la producción son quesos a base de caseína y estos tienen más vida de anaquel; Derivados Lácteos, aquí elaboran quesos frescos y yoghurt; Líquidos y Biotek su quehacer son productos de soya como leche, yoghurt que se envasan en tetrapack y rex. A través de este breve recorrido por los antecedentes de la empresa, la intención es ubicar a los públicos, ya sean consumidores, proveedores, distribuidores, el hecho de que la organización esta en constante crecimiento y desarrollo, ofreciendo cada día productos de alta calidad, bajo los estándares requeridos y siendo reconocida por su producción a nivel regional y nacional.

Este Grupo Industrial cuenta con más de 1,000 personas trabajando, por los cuales se preocupa con gran interés para mantenerlos siempre motivados y

puedan sentirse reconocidos y apoyados por parte de la su empresa, para la cual laboran. Es necesario que una empresa conozca las mejores formas para tener una buena comunicación entre su personal, ya sea esta de manera formal o informal, sabiendo en que casos, situaciones o circunstancias deben ser utilizadas estos tipos de comunicación, es importante que la empresa estudie y tenga conocimiento de lo que una persona que es un especialista en Comunicación puede llegar a realizar dentro del ámbito organizacional, teniendo como apoyo el aprendizaje obtenido y necesario para realizar tareas que beneficien a los grupos y a la organización en su totalidad, por lo tanto también en este volumen se expone lo que un comunicólogo debe realizar en la empresa y también las funciones de un comunicador como líder para llevar a cabo las actividades diarias ya sean internas o externas, tener un buen trato con los agentes externos, saber negociar para lograr objetivos de la compañía; sin embargo, es importante dar a conocer lo que un comunicador hace llevando la batuta del liderazgo, siendo parte integra de la empresa, dando a conocer a detalle y paso a paso la realización de las muchas actividades que tiene en su camino profesional, siempre preocupado por el bienestar y superación de su organización.

La práctica en un ambiente laboral siempre es indispensable simplemente para conocer de cerca como son los manejos de la empresa, como se dan las instrucciones, que forma de comunicación existe, cual es el sentimiento de los empleados, las metas organizacionales, dentro de este ambiente uno se da cuenta de esto y de lo que se esta viviendo tanto laboral como la relación que existe entre patrón – empleado. Es por ello que durante seis meses estuve realizando mis practicas profesionales en el Grupo Industrial Cuadritos, realizando y coordinando algunas actividades que a lo largo de este ejemplar explico a detalle, donde se muestran algunas exigencias para llevar a cabo ciertas actividades o incluso también las reacciones de las personas ante

alguna actividad, ya sea positiva, negativa o sencillamente indiferentes a la colaboración en equipo para lograr los objetivos establecidos.

Tratando siempre de ser innovador construyendo nuevas formas de comunicación para que los empleados se sientan importantes e integrados a la empresa teniendo participación y voz para la creación de nuevos proyectos, trabajando siempre en conjunto con su grupo de trabajo donde exista la confianza y respeto para poder tener una buena retroalimentación entre subordinados y jefes, así como diálogo entre los mismos niveles jerárquicos.

En esta tesis muestro una parte esencial de lo que un comunicólogo puede realizar dentro de una empresa, todos los esfuerzos, disciplinas, políticas, innovación y enseñanza que debe dejar en ella y para ella, siempre con la mentalidad de desarrollar nuevas ideas y llevarlas a cabo en un plazo considerable, basándonos en los valores, misión y visión de la organización para la que estamos trabajando, entregar al máximo nuestro conocimiento, trabajar siempre en equipo sabiendo que va a haber beneficios para uno mismo y para la empresa, logrando objetivos comunes para el crecimiento y su desarrollo.

CAPITULO 1

ANTECEDENTES DEL GRUPO CUADRITOS BIOTEK

1.1 HISTORIA DE GRUPO CUADRITOS BIOTEK

El lugar donde hoy conocemos que esta ubicada la empresa, fue una hacienda de la familia González- González (actuales dueños de la empresa), donde acostumbraban a ir los fines de semana, de ahí surgió la idea de vender alfalfa entre otras cosas, hasta llegar a la conclusión de formar una empresa de producción de quesos frescos, pensando siempre en ser una empresa líder en el mercado lácteo.

“Grupo Cuadritos inicia operaciones en 1961 en la ciudad de Celaya, Guanajuato, fundada por el Ing. Héctor González Calderón y la Q.I. Ana Luisa González de González, como microempresa familiar dedicada a la fabricación de queso fresco. En poco tiempo logra una aceptación del público del bajío con sus quesos de reconocida calidad.

En 1981 adquieren la planta pasteurizadora de Celaya, Unión de Ganaderos Locales que producían, envasaban y distribuían la leche Celaya, cambiando su imagen a la marca ya conocida **CUADRITOS**.

A finales de 1980 comienza la construcción de su nueva planta ubicada en un fértil predio agrícola situada a 8 Km. al norte de la ciudad.

A principios de 1990 además de sus líneas tradicionales de productos de leche pura, Grupo Cuadritos decide incursionar en la nueva tecnología de fabricación de quesos análogos, con el objeto de buscar productos con mejores características de funcionalidad y menor precio para competir contra la quesería informal en los mercados populares.

Se crea el departamento de Investigación y Desarrollo, logrando reunir a un grupo de técnicos de alto nivel académico y experiencia sobrada que en lo sucesivo se convertirán en el pilar del crecimiento de grupo.

Se incursiona en los mercados populares logrando éxito inmediato gracias a la limpieza, vida de anaquel y la relación funcionalidad/ precio de sus nuevos productos.

En 1996 se crea una empresa hermana Biotecnología Nutricional Mexicana, S.A. de C.V. (Biotek), a fin de producir y comercializar leche de soya y sus derivados, en base a una moderna y única tecnología diseñada en Cuba.

En 1998 se fusionan con el Ing. Alberto Calderas a fin de unir los esfuerzos para la comercialización y distribución en el mercado del autoservicio y hacer filiales Alfa Megafoods, S.A. de C.V. y Vyacsa Megafoods, ésta última para atender el mercado institucional.

En 1999 se inaugura la nueva planta de Pasteurización que cuenta con un moderno proceso: Vida Extendida de Anaquel (extended Shelf Life) para leche fresca (30días) y modernos equipos para la ultrapasteurización y envasado aséptico de jugos, leches, leches de soya, yoghurt y catsup. La capacidad instalada es de más de 200,000 litros/ día de leche fresca y 200,000 litros en leche aséptica.

Hoy Grupo Cuadritos genera más de 1,200 empleos directos y procesa más de 4,000 toneladas de productos en un número superior a 400 presentaciones.

Grupo Cuadritos se creó para elaborar productos alimenticios y materias primas que satisfagan las necesidades de los mercados nacionales (de abasto para venta a granel, al detalle, autoservicios, club de precios e industrial).

Es una empresa líder en el desarrollo de nuevos conceptos y que trabaja en el desarrollo de trajes a la medida para cada uno de sus clientes.

Nuestras áreas incluyen: quesos, cremas, mantequillas, yoghurt, leches, jugos, naranjadas, té helado, aderezos, salsa catsup, agua embotellada, productos de soya, ingredientes funcionales, ingredientes para la industria, etc."¹.



CUADRITOS

¹ Guzmán, Rubén, "Historia de la empresa Cuadritos", en *Revista interna del Grupo Industrial Cuadritos Biotek*, año XX, núm. 1, Celaya, México, 1998

1.2 DIRECCIONES POR LAS QUE SE CONFORMA EL GRUPO

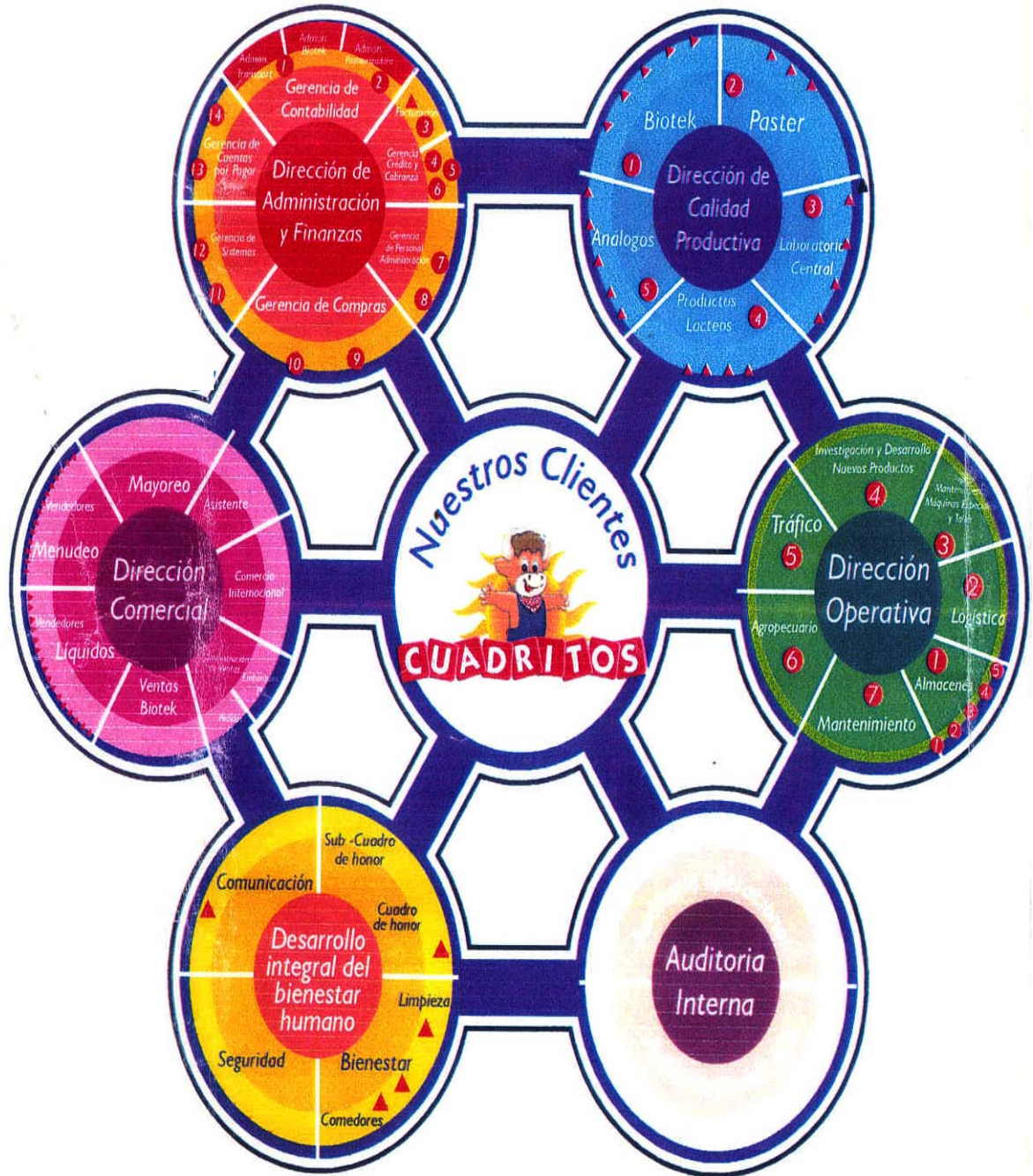
La Empresa Cuadritos tiene un esquema de organización circular, siendo este una estructura donde se genera comunicación pero a su vez también puede llegar a confundir ciertos niveles jerárquicos dentro de la organización.

Este organigrama cuenta con varias Direcciones que se responsabilizan de las diferentes gerencias o coordinadores de departamentos a su cargo, sin embargo existe mala comunicación por falta de redes o sistema de comunicación eficaces, ya que se da el caso de fuga de responsabilidades y el que tiene que tomar decisiones es muchas veces el Director General o en ocasiones el propio Presidente de la compañía, situación que podría resolverse al tener un modelo de comunicación eficaz y bien estructurado, que definiera las actividades de cada dirección, así como saber a quien se debe reportar o acudir a la información.

Las Direcciones por las cuales se conforma el grupo son:

- Dirección General
 - Dirección Administrativa
 - Dirección Operativa
 - Dirección Productiva
 - Dirección del Desarrollo Integral del Bienestar Humano
 - Dirección de Calidad
 - Dirección de Investigación de Nuevos Productos
-

ORGANIGRAMA DEL GRUPO INDUSTRIAL CUADRITOS



1.3 ÁREAS DE PRODUCCIÓN EN LA EMPRESA ²

❖ QUESOS FRESCOS

Son los quesos frescos con los que iniciamos nuestras operaciones en el año de 1961. Actualmente contamos con una gran variedad de presentaciones, desde nuestro tradicional Queso de Cuadritos hasta el más sofisticado, como el Doble Crema.

❖ PROCESADOS

La gran experiencia ganada en 15 años de operación de "Productos y/o Quesos Procesados", nos permite competir con ventajas de vida de anaquel y variedad de productos.

Con una capacidad instalada superior a las 100 ton/ día, podemos fabricar casi cualquier queso con mejor funcionalidad y costo.

❖ PASTEURIZACIÓN

Contamos con el equipo y la planta más moderna en pasteurización con el proceso de vida extendida de anaquel, que nos permite extender hasta en 40 días la vida en anaquel de nuestra leche fresca.

❖ ULTRA PASTEURIZACIÓN

Con la tecnología de punta en ultra pasteurización y el equipo de máquinas llenadoras en envase Tetra Pak, podemos envasar una gran variedad de productos UHT como: leches, fórmulas lácteas, yogurt para beber, leches deslactosadas, jugos de frutas, leches de soya, queso para nachos, crema chantillí, catsup, etc.

También elaboramos maquilas a diferentes compañías colegas.

² Velarde Acosta, Miguel, "Áreas de Producción en la empresa", en *Manual de bienvenida de la empresa Cuadritos Biotek*, Celaya, México, 2001.

❖ **YOGHURT**

Con 4 calidades en más de 20 presentaciones, podemos obtener un producto para cada necesidad. Nuestra planta es capaz de elaborar 50 ton/ día de batido y 50 ton/ día de yogurt bebible.

❖ **BIOTEK**

Nuestra división de alta tecnología en nutrición, que cuenta con la tecnología más avanzada del mundo para producir leche de soya y sus derivados, pensando siempre en altos estándares de nutrición.

Durante varios años nuestros productos han satisfecho las necesidades de nutrición y el gusto por el sabor en nuestra gente conocedora de calidad y tradiciones de nuestro pueblo.

Hoy, gracias a la preferencia del cliente, desarrollamos con creatividad y calidad los productos que demanda hoy un mercado en constante desarrollo. Para el futuro, nuestra inquietud es crear nuevos y mejores productos que vinculen el gusto por el producto y un alto desarrollo de competitividad en el mercado.



1.4 CALIDAD TOTAL

La satisfacción del cliente y rentabilidad de la empresa están estrechamente ligadas a la calidad en el producto y servicio. La buena calidad produce mayor satisfacción de los clientes, al tiempo que justifica los precios más altos y con frecuencia, disminuye los costos.

Hoy las empresas no tienen más opción que adoptar la *administración de la calidad total* para ser más rentables. "Algunas definiciones de calidad serían: lo que produce un uso adecuado; lo que se ciñe a los requisitos; lo que carece de variaciones, la calidad total es la clave para crear valor para el cliente, así como satisfacción. La calidad total es tarea de todo el mundo"³.

En Cuadritos creemos en la calidad total a través del enriquecimiento de nuestra calidad de vida. Contamos con una Dirección Integral Del Desarrollo Humano que dirige a cada uno de los colaboradores de la empresa por caminos de bienestar físico, espiritual y económico, a través de seminarios, programas de superación e incentivos y capacitación técnica. Estos son los pilares que soportan los sistemas de aseguramiento de calidad de nuestros productos.

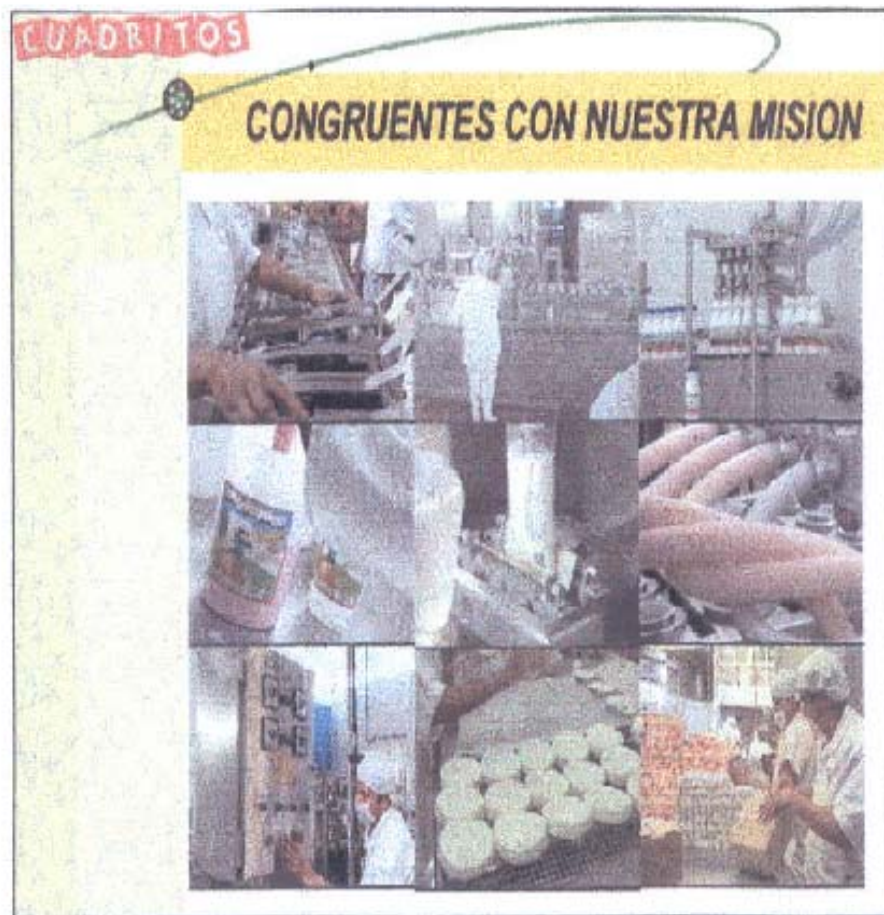


³ Kotler, Philip, "*mercadotecnia*", 6ª ed., Ed. PHH, México, 1999, p. 675.

1.5 MISIÓN ⁴

Nuestra empresa existe para llevar **bienestar** a todo el mundo a través de una **alimentación** sana, nutritiva y llena de **amor**.

Fundamos nuestro propósito en dar ese bienestar y ese amor a todos nuestros clientes y a todas las personas que integramos nuestra organización, para que de esta manera encontremos un desarrollo verdadero y prosperidad en la vida.



⁴ González Héctor, "misión", en *revista interna Cuadritos*, vol. 1, núm.1, Celaya, México, p. 3.

1.6 VISIÓN ⁵

Cuadritos es una empresa versátil ágil, innovadora y creativa, basada en la confianza que existe entre sus colaboradores, clientes y proveedores, es modelo nacional de lo que se puede lograr a través de organigramas planos y definición de responsabilidades, soportado en los valores de la empresa, los directivos toman y enfrentas los problemas por medio del trabajo en equipo, se realizan actividades en un ambiente fraternal y de gran respeto, logramos un crecimiento sostenido, usando tecnología de vanguardia y personal capacitado, somos reconocidos gracias a la calidad de nuestros productos y al bienestar que llevamos a nuestros clientes y sociedad. Hoy Cuadritos es una empresa donde venimos a pasar un día feliz.



⁵ Idem p.4

1.7 POLÍTICA DE CALIDAD

"La calidad es el total de rasgos y características de un producto o servicio que repercuten en su capacidad para satisfacer necesidades, sean tácitas o implícitas. Una empresa que satisface la mayor parte las necesidades de sus clientes, la mayor parte del tiempo, es una empresa de calidad"⁶.

En Grupo Industrial Cuadritos Biotek estamos comprometidos en elaborar alimentos sanos, de calidad y a ofrecer un servicio diferenciado, por medio de sistemas que aseguren la inocuidad de los alimentos y objetivos que nos permitan lograr el crecimiento de la empresa. Capacitamos a nuestros colaboradores para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, buscando la seguridad laboral de nuestros colaboradores y la rentabilidad de la empresa, contando con el involucramiento de cada una de las áreas que conforman el Grupo.



⁶ Op. Cit., supra nota 3, p. 685

1.8 VALORES DE LA EMPRESA CUADRITOS BIOTEK

Los valores tienen por objeto proporcionarnos una mejor visión de la personalidad de la organización, por medio de estos valores nos podremos dar cuenta del grado de desarrollo de nuestras cualidades y normas de conducta organizacional. Para Cuadritos contar con valores definidos es ser como realmente somos cotidianamente ya que son la base de nuestra educación y los cimientos para las nuevas generaciones.

Estos son nuestros **valores**⁷:

- Calidad/ Creatividad
Hacemos las cosas bien, a la primera y siempre aportamos ideas para mejorar.
- Servicio
Damos lo mejor de nosotros mismos y nos permitimos recibir lo mejor de lo demás.
- Limpieza
Nos permite asegurar que nuestros productos sean dignos alimentos para nuestros hijos y nuestra persona e instalaciones, ejemplo para ellos.
- Amor
En todo lo que hacemos depositamos una parte de nuestro corazón y no solo actuamos con la razón.
- Honestidad
Actuamos solo de acuerdo con lo que creemos, hacemos lo nos gustaría que otros hicieran por nosotros y siempre asumimos nuestra responsabilidad.

⁷ *La vida de cuadritos*, "valores" año 1, núm. 2, Celaya, México, septiembre 2000.

1.9 NUESTROS PRINCIPIOS COMO ORGANIZACIÓN

Nuestra planta existe para elaborar productos sanos, nutritivos y de calidad excelente, fabricados con el máximo rigor técnico y con todo el amor del mundo, de forma tal que satisfaga o supere las expectativas, tanto de clientes internos como externos.

Por ello, nuestros principios nos comprometen a actuar con:

- Responsabilidad en nuestra comunidad
- Cultura en nuestra organización y su entorno.

1.10 ¿EN QUÉ BASAMOS NUESTRO ÉXITO?

"Para sostener la excelencia, la compañía debe tener una focalización y objetivos claros. Saben que para tener éxito deben hacer lo que saben hacer mejor"⁸.

- Desarrollo de ideas y conceptos
- Innovación
- Investigación y desarrollo
- Sistemas de información
- Profesionalismo
- Compromiso y servicio a clientes
- Mejora continua

⁸ Homs, Quiroga Ricardo, "*La comunicación en las organizaciones*", Ed. Planeta, México, 1990, p. 154

La empresa se preocupa por toda su gente y no sólo de ella sino también de la gente de las comunidades que tiene a su alrededor, por esto se dio a la tarea de crear un proyecto a largo plazo y duradero que beneficie a todos.

Este proyecto es la Fundación Cuadritos, siendo esta una institución sin fines de lucro, que atenderá a la niñez con grandes problemas de desnutrición, el cual será atendido con el AMOR que Cuadritos da en todo lo que hace.

Contará con el personal altamente capacitado con gran sentido humano, asistido con el apoyo de médicos, dentistas, trabajadoras sociales, enfermeras especializadas en el trato a infantes.

Además brindará los servicios de: recepción de niños, farmacia, cuneros, quirófano, sala de usos múltiples, dormitorios, etcétera.

Como parte integral de las instalaciones se tendrán áreas de descanso y esparcimiento, así como canchas deportivas.

Como podemos darnos cuenta la empresa se preocupa y se ocupa sinceramente por el bienestar y desarrollo del futuro de nuestros pequeños y por dar más a quien realmente lo necesita, sin más, la empresa Cuadritos Biotek es un sueño que podemos realizar dentro de ella.



CAPITULO 2

IMPORTANCIA DE UN DEPARTAMENTO DE COMUNICACION EN LA EMPRESA

2.1 ¿ QUÉ ES COMUNICACIÓN ?

"Comunicación es acción y efecto de hacer a otro participe de lo que uno tiene, descubre, manifiesta o hace saber a uno alguna cosa, consulta, conferir con otros un asunto, tomando su parecer"⁹.

La puerta que nos permite el acceso al mundo de la cultura es el fenómeno de la comunicación. El mundo de nuestros días se halla en crisis, ante la amenaza de la desintegración del hombre y la sociedad, la cual ya es previsible, desafortunadamente en todas las expresiones de la cultura. La comunicación como proceso integrador trasciende a las inquietudes que suscita al estado actual de las cosas. Los esfuerzos que propendan a restablecer, si es que antes la hubo, una comunicación efectiva, contribuirán a evitar el riesgo de la destrucción; además de superar un periodo de conflicto. La comunicación ha constituido y es un elemento básico generador de la sociabilidad.

"A pesar del hecho que las organizaciones han existido en una u otra forma desde los tiempos bíblicos, no fue sino hasta principios del siglo XX que las teorías formales de la organización fueron desarrolladas y diseminadas ampliamente"¹⁰.

No siempre es fácil comunicarse pues frecuentemente surgen barreras, para superar estos obstáculos es necesario dejar de considerar el proceso comunicativo como un fin en sí mismo y entenderlo como un medio que ayuda al hombre a conseguir sus metas individuales y de grupo.

⁹ Flores, Sergio, "*Hacia una comunicación administrativa integral*", Ed. Trillas, México 1996, p.24

¹⁰ Robinson, Edward, "*Comunicación y relaciones públicas*", CECSA, México 1984, p. 115

La comunicación organizacional se considera por lo general como un proceso que ocurre entre los miembros de una colectividad social. Al ser un proceso, la comunicación dentro de las organizaciones consiste en una actividad dinámica, de cierta forma en constante flujo, pero manteniendo cierto grado de identificación estructural. No obstante se considera que esta estructura no es estática sino cambiante y se ajusta de acuerdo al desarrollo organizacional de cada empresa.

Un sistema para organizar está compuesto por una serie de actividades interdependientes que al integrarse logran un conjunto específico de objetivos. Por lo tanto un departamento de comunicación se considera como un proceso que se lleva a cabo dentro de un sistema determinado de actividades interrelacionadas.

La comunicación vista como un proceso impulsa el uso del modelo como un todo, reconociendo que la comunicación esta formada por muchas partes, las cuales deben operar a un mínimo de eficiencia.

En una organización todo el mundo se dedica a la comunicación. Por razones pragmáticas es evidente y necesario contar con profesionales especialistas en comunicación. En la mayoría de las empresas aún se reserva una posición dominante y con toda razón la comunicación actúa bajo la bandera de las relaciones públicas.

Sin embargo, muchas empresas se están dando cuenta de que la suma de todas sus actividades de comunicación interna y externa crea una impresión fragmentada, que lleva a consecuencias fuertes en la imagen de la empresa. Por esta razón las empresas se están esforzando en mejorar la coordinación de su comunicación. "Para evitar este tipo de imagen fragmentada y muchas veces

contradictoria de la organización, debe elaborarse un plan de comunicación global coordinándose a su vez los planes de forma interna, es decir, dentro del departamento responsable de comunicación de la organización"¹¹.

Gracias a la automatización, sistemas de comunicación eficientes, creación de bases de datos sobre los socios, y los no socios, así como las técnicas de mercadotecnia, investigación de opiniones, saben cada vez más a cerca de sus públicos que nunca antes en la historia. Esto se debe a las buenas relaciones con el exterior por parte de los comunicadores y relacionistas públicos.

Es necesario destacar la importancia del lugar ocupado por la comunicación ya que de esta depende en gran medida la funcionalidad de la organización y la satisfacción personal de quienes en ella laboran.

La comunicación organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes. Los mensajes satisfacen las necesidades de un sistema abierto vinculando a la organización con su público y su medio ambiente.

Es muy importante el método de difusión de los mensajes, él cómo lo vamos a comunicar.

También es evidente que la comunicación organizacional puede significar y hacer referencia a lo que el receptor perciba propiamente.

¹¹ Cees, Van Riel, "*Comunicación Corporativa*", 1ª ed, Ed. Prentice Hall, Madrid 1997, p.157

"En estas percepciones pueden detectarse varios hilos:

- La comunicación organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto, que es influenciado e influencia en el medio ambiente
- La comunicación organizacional implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado
- La comunicación organizacional implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades

Dando estas propuestas definimos: *la comunicación organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes* ¹².

2.2 TIPOS DE COMUNICACIÓN

LA COMUNICACIÓN ES TRANSACCIONAL

"David K. Berlo, introduce la idea de que la comunicación es un proceso dinámico e interactivo"¹³.

La comunicación era considerada de manera lineal con una serie de pasos mediante los cuales una persona intentaba transmitirle algo a otra persona. Cuando hablamos de un proceso entendemos que no tiene un principio ni un fin, ni una serie fija de hechos, esto quiere decir que está en continuo movimiento, por lo tanto al enviar o recibir mensajes se afectan mutuamente ambas partes, el orador y el receptor.

¹² Goldhaber, Gerald, "*Comunicación organizacional*", Ed. Diana, México 1998, p.23

¹³ Ibidem p. 113

La empresa Cuadritos al ser una organización dinámica, maneja este tipo de comunicación entre sus distintos departamentos, ya que no es una comunicación formal mas bien hay mucha fluencia de mensajes, a veces no muy bien dirigidos, sin embargo existe retroalimentación entre los dirigentes o mandantes de la empresa.

LA COMUNICACIÓN ES PERSONAL

Porque las personas no somos iguales nuestras percepciones serán distintas en todos los casos. La percepción es un proceso en el cual recibimos y organizamos datos sensoriales que provienen del medio ambiente.

Debido a estas diferencias en la percepción individual, es necesario admitir que nuestra conducta de comunicación será distinta cuando nos enfrentemos con estímulos procedentes de nuestro alrededor.

"La comunicación es un proceso altamente personal gobernado por interpretaciones únicas de los mensajes humanos"¹⁴.

Cuadritos maneja un gran volumen de personal por lo que corre mucha comunicación personal, cada miembro de cada departamento aporta ideas o emite comentarios que obviamente van desarrollándose sin llegar a concretizar, es por ello que tratamos de que existan líderes que interpreten sus opiniones para lograr que esa comunicación personal se convierta en una comunicación formal y a su vez podamos tener una buena red de comunicación dentro de la organización

¹⁴ Idem.

LA COMUNICACIÓN ES SERIADA

Este es el proceso de comunicación persona- persona- persona. Es una reproducción seriada de mensajes debido a que implica una serie paso a paso de mensajes repetidos. Casi toda comunicación humana fluye de esta manera.

Pace y Boren afirman: "los mensajes reproducidos en serie, como el agua en un gran río, cambian debido a pérdidas, ganancias, absorciones y combinaciones a lo largo del camino recorrido desde sus fuentes hasta el destino final"¹⁵.

Este tipo de comunicación se presenta mucho en la empresa por la cantidad de personal que interfiere, así mismo en algunas ocasiones puede resultar satisfactoria esta comunicación ya que puede ser tomada como muestra o investigación de campo para detectar la problemática, hacer un plan de acción y obtener resultados, por ejemplo había ocasiones que se escuchaba entre los pasillos comentarios de los obreros que porque a equis persona no le decía nada si entraba al comedor con el equipo de higiene, o por que no trae los elementos de seguridad, o que fulanito traía el cabello muy largo, etcétera. Y todos estos comentarios me inquietaron y decidí proponer un plan de distribución de avisos informativos y de recordatorios; en lugares específicos como los centros de reunión, comedores, y áreas de trabajo.

¹⁵ Ibidem p.356

2.3 COMUNICACIÓN FORMAL

Toda empresa bien constituida se preocupa por mantener dentro de su organización un sistema de comunicación que favorezca la agilidad de las actividades de su personal, con la mira de que los resultados favorezcan a todos.

La tarea no es fácil pues hay que resolver muchas dificultades, donde algunas presentan características extremas. Una de las principales dificultades consiste en que la administración de la empresa, en virtud de la división del trabajo, tiene que verificarse a través de dos cauces definidos: la línea y el staff, los cuales se encuentran separados físicamente además cada uno persigue sus propios fines sin que tenga comunicación con los demás.

Los empleados de las secciones se encuentran agrupados de acuerdo a las funciones que desempeñan, cada grupo con su jefe, que reporta a otro jefe de nivel jerárquico superior y así hasta llegar al gerente general o a niveles más altos. Es de esta manera, como se verifica la comunicación formal que actualmente se ha generalizado en dos sentidos: descendente y ascendente.

➤ **COMUNICACIÓN DESCENDENTE**

"La comunicación descendente implica a todos aquellos mensajes que fluyen de la dirección con destino a los empleados. La autoridad, la tradición y el prestigio son evidenciados en las comunicaciones descendentes"¹⁶.

La mayoría de las comunicaciones descendentes envuelven a los mensajes de tarea o mantenimiento, relacionados con directrices, objetivos, disciplina, órdenes o preguntas.

¹⁶ Op. Cit., supra nota, p. 131

Katz y Khan (1966) han identificado cinco tipos de comunicaciones descendentes:

1. ***Instrucciones laborales:***

Directrices explicando una tarea específica.

2. ***Exposición razonada de los trabajos:***

Mensajes que explican cómo determinadas tareas se relacionan con otras tareas de la organización.

3. ***Procedimientos y prácticas:***

Mensajes relacionados con las políticas, reglas, beneficios, etc., de la organización.

4. ***Feedback:***

Mensajes que sirven para elogiar el trabajo individual de un empleado.

5. ***Adoctrinamiento de objetivos:***

Mensajes diseñados para motivar a los empleados explicándoles la misión general de la empresa y cómo se relaciona con los objetivos.

Existen algunos problemas que afectan los mensajes mientras fluyen descendentemente por las redes:

1. Confiar en los métodos de difusión: muchas organizaciones confían excesivamente en la difusión escrita y mecánica como en: películas, manuales, circulares, folletos en vez de los contactos cara a cara.
2. Sobrecarga de mensajes: a este fenómeno se le denomina ***exceso de publicaciones***, muchas veces los empleados se niegan a leer o escuchar los mensajes por la sobrecarga de boletines, memorándums, cartas, anuncios, revistas, declaraciones, etc.

3. Momento oportuno: los gerentes deben considerar el momento para enviar los mensajes y el impacto potencial que tendrían en los empleados.
4. Filtración. Esta puede deberse a los numerosos eslabones de la red, las diferencias perceptivas de los empleados o no se confía en el supervisor.

Actualmente la empresa se rige en su mayoría por Comunicación Descendente, de Gerencias a Subordinados, existe libertad para tomar decisiones y dar resultados bajo sus propios procedimientos, detecte una manera muy fría y poco convencional al dar la bienvenida a sus nuevos empleados para la compañía ya que únicamente se les pasaban una película que pobremente daba una explicación de quien era la empresa Cuadritos y a que se dedicaba, después entraba el Jefe de Capacitación entregaba uniformes asignaba las áreas y les decía Bienvenidos y a Trabajar. Obviamente los nuevos empleados no tenían la menor idea de que hacer en caso de algún accidente, quien les va a pagar, o con quien dirigirse para resolver sus dudas.

Al detectar estos detalles, hable con el jefe de Capacitación, le hice la sugerencia de que él personalmente diera la cordial Bienvenida apoyándose como extra con el video informativo y que invitará a los jefes de los departamentos involucrados, para presentarlos y explicarán en que consiste y como se les puede apoyar a través de su mando. Adicional entregar un manual de Bienvenida (detalles p. 89).

Esta observación obtuvo buenos resultados y ahora el Capacitador realiza las juntas de nuevo ingreso y solicitó el apoyo al personal de Recursos Humanos, Seguridad, Servicio Médico, Desarrollo Humano, Almacenes, Procesos, etcétera, para que brevemente detallaran las funciones del departamento a su cargo.

➤ COMUNICACIÓN ASCENDENTE

"Las comunicaciones ascendentes son aquellos mensajes que fluyen desde los subordinados hasta los superiores y normalmente sirven para formular preguntas, recibir feedback o hacer sugerencias"¹⁷.

Esta comunicación tiene el efecto de mejorar la moral y las actitudes de los empleados; por consiguiente, los mensajes que son directamente ascendentes se incluyen en los mensajes humanos o de integración.

Las comunicaciones ascendentes pueden estimular la participación de los empleados en la preparación de políticas operativas aplicables al departamento o a la organización, incluyendo también asesoramiento, sistemas de discusión, liquidación de quejas, charlas, encuestas de opinión, cartas de los empleados, reuniones sociales y mítines.

Planty y Machaver (1952) sostiene que son cuatro razones importantes para valorar esta comunicación:

1. Indican la receptabilidad del medio ambiente para las comunicaciones descendentes
2. Facilitan la aceptación de las decisiones tomadas, alentando a los empleados a que participen en las tomas de decisiones
3. Proporcionan el feedback en la comprensión, por parte de los empleados, de las comunicaciones descendentes
4. Animam a la presentación de ideas valiosas

¹⁷ Ibidem p.29

Cuadritos Biotek, tiene este tipo de comunicación únicamente a nivel Dirección, para discutir temas, planear estrategias, dar sugerencias para mejoras. Los puestos subordinados solo reciben instrucciones hay libertad para opinar y crear pero la decisión la toma la Gerencia.

Teniendo como practicante, la tarea de observar, detectar y proponer decido que también los empleados y obreros puedan opinar, sugerir o quejarse siempre y cuando no sea ofensivo y solo externe su punto de vista; para ello se mandaron hacer unos buzones de madera, en los que todo el personal puede depositar su comentario y estar seguro que se leerá y se tomará en cuenta dando la mejor solución que convengan a los intereses de la empresa y calidad de su personal.

Estuve encargada de leer estos mensajes, hacer un concentrado, hacer planes alcanzables y hacer la sugerencia a mi Director para llevar a cabo las propuestas. Algunas de las sugerencias fue la convivencia entre empleados, así que se realizaron varias actividades deportivas, donde hubo interacción desde obreros hasta directores de la empresa, lo cual fueron experiencias agradables ya que siempre se tiene en un concepto muy trillado al personal administrativo y gerencial, sin embargo sé dio una sana convivencia y ayudo a tener mayor confianza para expresar sus opiniones y trabajar haciendo un mejor equipo.

Otras peticiones fueron en relación a mantenimientos lo cual se soluciona paulatinamente, siempre con buen seguimiento. Algunas otras peticiones fueron de carácter económico, manufacturas, calidad en procesos, esto se canalizo al departamento correspondiente.

Esta comunicación tiene un gran valor para los empleados, ya que satisfacen las necesidades humanas básicas, disminuyen la tensión emocional y las presiones, y son fundamentales para la democracia.



- **MEDIOS PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN FORMAL ASCENDENTE¹⁸**

Tratando de superar los inconvenientes detectados, la empresa ha considerado necesario el empleo de diferentes medios que, manejados con habilidad han permitido una mayor efectividad en la comunicación.

¹⁸ Álvarez, Jesús Antonio, "*Las relaciones humanas*", 7ª ed., Ed. JUS, México 1981, p. 184

➤ **Los informes directos que rinden los subordinados a sus superiores en los diferentes departamentos.**

Así como la tarea principal del jefe es darse cuenta de los sentimientos y reacciones de los que tiene a su cargo, esto es, para tener informados a sus superiores y lograr una línea directa de comunicación ascendente entre los diferentes niveles y el superior jerárquico.

➤ **Las encuestas por medio de entrevistas o cuestionarios.**

Cuando la empresa cuenta con un personal numeroso, es difícil que la dirección esté bien informada de lo que se piensa acerca de sus políticas, y sistemas de operación, por lo que se le da a los empleados la oportunidad de expresar sus sentimientos en relación a las disposiciones de las gerencias.

➤ **Establecimiento de buzones para sugerencias.**

Que es un procedimiento utilizado para conocer las ideas de los trabajadores respecto a la producción, condiciones de trabajo y todo aquello que signifique propósito de mejorar el funcionamiento de la empresa.

Con el propósito siempre de encontrar mejores formas de comunicación, para establecer, de manera muy sistemática un mayor contacto personal entre las gerencias y sus subordinados.

LA COMUNICACIÓN HORIZONTAL¹⁹

Es el intercambio lateral de mensajes entre individuos que se encuentran en el mismo nivel de autoridad dentro de la organización. Los mensajes

¹⁹ Ibidem p.139

comunicados horizontalmente están relacionados con la resolución de problemas, con la coordinación, resolución de conflictos y rumores.

Se han identificado varios propósitos de la comunicación horizontal en las organizaciones:

1. Coordinación de la tarea
2. Resolución de problemas
3. Participación en la información
4. Resolución de conflictos

En Cuadritos la Comunicación Horizontal, no estaba muy considerada ya que el organigrama que se está utilizando es circular, llegando lógicamente a la presidencia. Sin embargo hay reuniones gerenciales donde proponen, opinan y coordinan estrategias que lleven al éxito a la compañía.

2.4 COMUNICACIÓN INFORMAL

Esta tiende al establecimiento de las relaciones no oficiales entre compañeros, aun cuando pertenecen a diferentes áreas de trabajo, relaciones que pueden ser personales o de grupo y que se verifican en forma espontánea, ya sea a la hora de comer o cualquiera otra, con la finalidad de organizar algún club o simplemente una reunión o celebración que les permita tener momentos de esparcimiento en horas adecuadas.

La espontaneidad en la relación informal se deriva de las motivaciones individuales originadas en el hogar. El grupo primario elemental es la familia y es en ella donde se adquieren principios, se forman opiniones y se trazan metas.

El hombre se siente vinculado a lo que se acerque a sus valores lo cual no es raro que se formen grupos pequeños entre personas afines que se identifican por sus similitudes.

La experiencia ha demostrado que ningún grupo mayor de doce personas funciona dentro de una empresa. La razón se desprende de la imposibilidad de mantener una buena comunicación en grupos numerosos y ésta establece relaciones superficiales y no existe una atmósfera adecuada para la intimidad.

Estos grupos informales siempre tienen un dirigente natural (Líder) que es el individuo más destacado por sus atributos personales y al cual todo el grupo atiende y respeta, de esta manera, las relaciones entre todos se desenvuelven en el mejor de los climas y las tareas encomendadas son cumplidas con agrado.

Este tipo de relaciones debe ser estimulado por la empresa, pues proporcionan la buena marcha de la misma, ya que, invariablemente, los que se encuentran vinculados por lazos de amistad cooperan entre ellos en forma voluntaria. La empresa puede valerse del líder del grupo informal para lograr objetivos que beneficien a todos.

Naturalmente que es indispensable hacer coincidir, en lo posible, los propósitos de la empresa con los de grupo, pues de otra manera será difícil conseguir la colaboración pedida. Si el grupo acepta las metas propuestas

ciertamente los empleados darán su mejor rendimiento, pues habrán entendido que los propósitos de la empresa los beneficia a ellos.

Debe considerarse que la comunicación informal puede constituir un valioso complemento de la comunicación formal, y que ambas, integradas en una, pueden producir valiosos resultados.

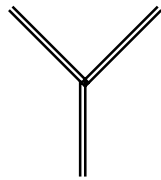
El hecho de que la relación informal iniciada dentro de la empresa puede rebasar sus propósitos originales y, si se presentan las condiciones que permitan el cambio, pueden aparecer nuevas formas de conducta que den lugar a otro tipo de relaciones que, apartándose de las áreas iniciales, adquieran características trascendentes que modifiquen sistemas de vida consideradas antes como permanentes.

En la mayoría por no decir en todas las empresas existe esta comunicación informal, dentro de todas las organizaciones se forman grupos algunos con mayor poder que dirigen a los demás, en Cuadritos existe esta forma de retroalimentación, y hasta cierto punto tiene la funcionalidad de integración, las actividades que se llegan a hacer con esta comunicación es festejar a todos los cumpleaños de cada mes , obviamente aquí las diferentes áreas por separado, pero se habla de unidad en grupos pequeños.

Tratamos siempre de involucrar a todo el personal, yo diseñe una tarjeta personalizada felicitando a quien cumplía años y se entregaba vía nomina, la mayoría de las reacciones fueron positivas ya que sentían la integridad y la cercanía que la empresa tiene con ellos.

2.5 REDES DE COMUNICACIÓN

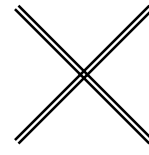
Las redes centralizadas son aquellas en las que una o varias son claramente más centralizadas que otras como la "Y", rueda y cadena.



" Y "

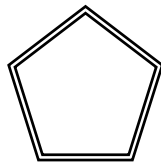


CADENA

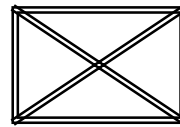


RUEDA

Las redes descentralizadas son aquellas en las que todos los miembros están casi a la misma distancia, en descentralización como en el círculo, o en grupos de todos con todos.



CIRCULO



TODO CON TODOS

INDEPENDENCIA. Se refiere al grado de libertad con que puede trabajar un miembro del grupo dentro de este. La libertad de acción puede estar influida por factores situacionales, como las acciones de los otros en el grupo y las percepciones personales de la situación.

SATURACIÓN. Se refiere a la sobrecarga de información que se da frecuentemente en posiciones centrales de las redes centralizadas de comunicación. Cuando el número de mensajes que han de ser manejados por la persona que ocupa una posición central excede su capacidad, los requerimientos de comunicación empiezan a contrarrestar los efectos de estar en una posición favorable dentro de una red de comunicación.

Las consecuencias negativas de la posición de la ejecución de grupo son mayores para las redes centralizadas que para las redes descentralizadas. A mayor saturación corresponde menor eficiencia del grupo y menor satisfacción de sus miembros.

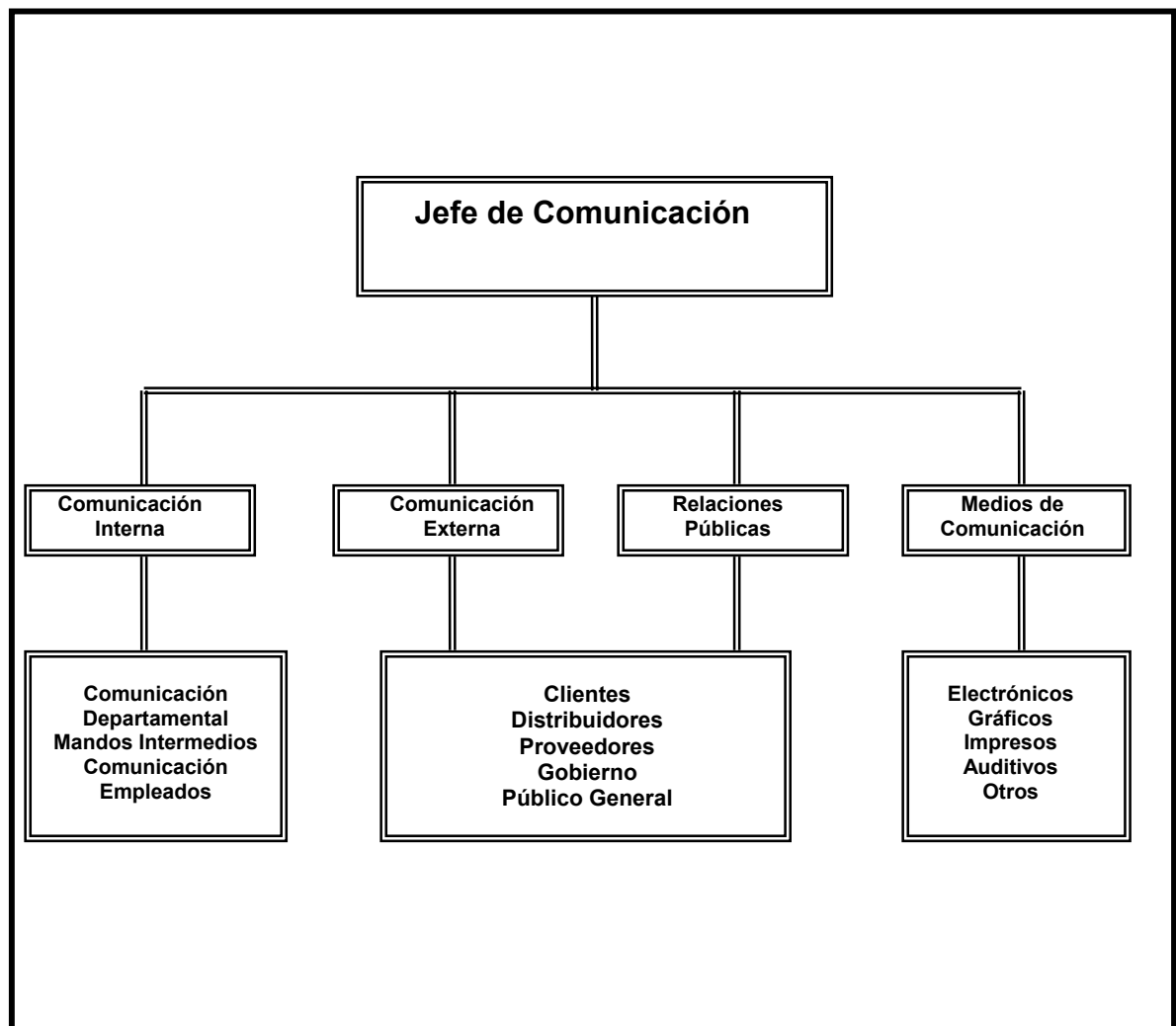
La intención de la empresa Cuadritos es dirigirse a través de una red de comunicación circular, ya que cuentan con jefaturas, gerencias, direcciones, donde estas diferentes áreas deben por separado planear y obtener los mejores resultados para el bienestar de la compañía, teniendo bien organizado cada departamento, todo se concentra en la Presidencia donde se toman las últimas decisiones para lograr la visión de la empresa formando una planeación estratégica funcional.

2.6 FUNCIONES GENERALES DE LAS ÁREAS DE UN DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN PARA UNA EMPRESA

Existe un modelo ideal para llevar a cabo una comunicación efectiva dentro de una empresa, contando con especialistas en comunicación y relaciones públicas dentro de la gerencia de comunicación estratégica. El

organigrama podría funcionar en la dirección de comunicación en Cuadritos y definirla de esta forma Comunicación Organizacional, donde se desarrolle el bienestar humano, manejar una comunicación interna bien canalizada y sobre metas clave, así como mantener buenas relaciones públicas con agentes externos e internos.

Este modelo es:



❖ ***JEFE DE COMUNICACIÓN.***

Los jefes desempeñan funciones clave en las organizaciones. "Deberá formular estrategias de comunicación de acuerdo a la planificación, organización, mando, coordinación y control (Fayol, 1949). Uno de los papeles importantes del director es el de convencer continuamente a sus subordinados de que las metas de la organización son deseables"²⁰. Debe poder comunicar la visión de la empresa y motivar a los suyos.

Las metas en la comunicación son:

- Desarrollo de una visión compartida en la organización.
- Establecimiento y mantenimiento de la confianza al liderazgo de la empresa.
- Inicio y dirección del proceso del cambio.
- Dar poder y motivación a los empleados.

❖ ***COMUNICACIÓN INTERNA.***

"Es el conjunto de actividades por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales"²¹.

Debe informar y recordar con orden, hechos y actividades, esta se da con el personal de trabajo a través de redes de información.

²⁰ Op. Cit. p. 9

²¹ Fernández Collado, Carlos, "*La comunicación en las organizaciones*", 1ª ed., Ed. Trillas, México 1999, p. 32

❖ **COMUNICACIÓN EXTERNA.**

"Las empresas no se dan en el vacío sino se encuentran en un complejo entorno social donde forman una red de relaciones con proveedores, clientes, gobierno y otras instituciones"²². Debe informar y persuadir que somos la mejor opción como organización.

❖ **RELACIONES PÚBLICAS.**

"Tiene por objetivo promover actitudes favorables de los diversos públicos hacia la organización"²³. La imagen favorable de esos públicos son indispensable para que la empresa subsista y además se desarrolle.

❖ **MEDIOS.**

Un buen departamento de medios se distingue por su habilidad para encontrar buenas posiciones para los anuncios, estar en el lugar y momento oportuno (eventos, noticias, etc.) y sobre todo tener buenos contactos en los diversos niveles de medios de comunicación.

2.7 IMPORTANCIA DE LA APERTURA DE UN DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN EN CUADRITOS

El Grupo Industrial Cuadritos Biotek debido a que no maneja un sistema de comunicación adecuado existe el problema de fuga de información así como

²² Idem.

²³ Ríos Szalay, Jorge, "*Relaciones públicas*", 3ª ed., Ed. Trillas, México 1990, p. 14

delegación de puestos y responsabilidades, ya que no cuentan con un departamento de comunicación ni cuentan con asesoría externa con relación a la comunicación y relaciones públicas.

La empresa esta conformada por cinco Direcciones y una de estas se encarga manejo de la comunicación, pero en realidad no existe el suficiente conocimiento para llevar adecuadamente los mensajes.

De acuerdo a la capacidad y presupuesto designado a la comunicación el camino a seguir es contar con un especialista en comunicación dentro de la empresa que pueda realizar satisfactoriamente las necesidades de la organización, sobre todo apoyar en las actividades más importantes que desee destacar la empresa como por ejemplo un buen manejo de la comunicación interna creando un sistema de redes eficiente que lleve al éxito, y crear un plan eficaz de relaciones públicas donde se de toda la atención a los públicos externos.

La comunicación es el fluido vital de las organizaciones, si estos flujos se eliminarán no habría organización.

En la empresa la comunicación penetra en todas sus actividades, integra las unidades administrativas y a través de ella el personal asume su responsabilidad laboral. La comunicación es el medio para tomar y ejecutar las decisiones para obtener retroalimentación y para corregir los objetivos organizacionales y procedimientos ante una situación determinada; no sólo esto resulta un ingrediente esencial en el funcionamiento organizacional interno, sino también es vital en el intercambio de información externa.

El sistema de comunicación viene a ser el vehículo gracias al cual las organizaciones se incrustan en su ambiente.

Un departamento de comunicación en Cuadritos es darle mayor vitalidad y reconocimiento a la empresa tanto interna como externamente, así como el manejo de medios de comunicación y relaciones públicas, así mismo este departamento cuenta con funciones humanistas que llevan al personal de la empresa por el camino más adecuado para realizar su trabajo siendo siempre congruentes con la misión, visión y políticas de calidad ya establecidas por la organización.

El departamento de comunicación dentro de Cuadritos apoyaría para levantar su imagen e identidad corporativa, siendo que a nivel local la empresa no tiene un posicionamiento en el mercado y el último consumidor que son el público en general, tal vez conoce uno o dos productos, pero no tiene idea de la magnitud que abarca la organización en otros mercados a nivel nacional, dada esta situación es conveniente manejar de forma estratégica los medios adecuados para dar a conocer un poco más de lo que es y representa el Grupo Industrial Cuadritos Biotek.

CAPITULO 3

ACTIVIDADES DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACION EN UNA ORGANIZACION

3.1 ACTIVIDADES DE UN COMUNICADOR

El papel de la comunicación en una organización es una herramienta básica, ya que complementa, soluciona y da poder a cada uno de los que integran la compañía.

Asimismo el comunicólogo debe utilizar adecuadamente sus funciones proporcionando información verídica y adecuada para lo que pretende realizar y así mejorar o contribuir a una optima realización del desempeño laboral.

Un comunicólogo debe ser siempre un líder ya que a través de él siempre se llevarán a cabo los actos o propuestas de mayor interés de y para la empresa. La persuasión y la dinámica juegan un papel muy importante para las personas que manejan la comunicación dentro de la organización, al ser la gente quien se pregunta si a la institución o persona que emite el mensaje se le puede creer o si se puede confiar en ella. "En el diseño persuasivo el concepto de credibilidad en el emisor del mensaje adquiere suma importancia porque es en quien recae toda la responsabilidad del mensaje emitido ya sea bueno o malo. Aristóteles afirmaba que un hablante en el que se puede confiar es el medio más potente de persuasión".²⁴

La eficacia de un comunicado depende, en gran parte, de la persona que lo emite, por ende el comunicólogo en el ámbito empresarial debe ser el líder para el corporativo, ganar terreno y saber negociar y tomar decisiones en el momento oportuno porque la comunicación siempre será parte esencial para el consejo ejecutivo de una empresa, apoyando en la toma de decisiones y dando nuevas propuestas para una mejora continua.

²⁴ Fonseca Yerena, Socorro, *"Diseño de campañas persuasivas"*, 1ª ed., Ed. Prentice hall, México 2002, p.26

3.2 MEDIOS DE COMUNICACIÓN INTERNA

MANUAL DE BIENVENIDA

El manual de bienvenida es uno de los medios más importantes, en virtud de que representa uno de los primeros contactos del empleado con la empresa y el más tangible de ellos, por lo que de este instrumento deberá en gran parte la primera impresión u opinión que se forme el empleado sobre la institución.

El manual de bienvenida tiene un modelo a seguir adaptándose a las características peculiares de cada organización:

1. Palabras de bienvenida de parte de un representante de la organización.
2. información general acerca de lo que esta organización, puede incluir:
 - Breve historia de la organización
 - Objetivos y políticas generales
 - Producto y/o servicios que produce o vende
 - Situación respecto a la competencia
 - Planes importantes de desarrollo
 - Contribución al desarrollo de la comunidad
3. Orientación al empleado sobre su trabajo; el cual se clasifica en:
 - Orientación General. Fecha en la que deberá presentarse a trabajar, localización del lugar de trabajo, horario de trabajo, lugar y días de pago, etcétera.

- Prestaciones. Cuales son las que otorga la organización y modo de obtenerlas.
- Reglas y Normas principales que se deben cumplir. Incluye la indicación de dónde y cómo puede ver u obtener un ejemplar del reglamento interno de trabajo.

Realice un manual de este tipo, ya que no había uno dentro de la organización el cual explico a detalle en el capitulo cuatro de esta tesis.

BOLETÍN MURAL – TABLERO DE ANUNCIOS

Éste constituye un instrumento de comunicación sencillo y muy difundido, consistente en un mueble (vitrina, pizarra o similar), fijo en un lugar, en el que se pueden colocar temporalmente boletines o carteles informativos sobre diversas cuestiones, tales como cambios de horario de trabajo, fechas de suspensión de labores, invitaciones para actividades sociales organizadas por la empresa (comidas, brindis, encuentros deportivos, etcétera), cambios en el día o lugar de pago, nombres de empleados ascendidos. Su éxito depende fundamentalmente de los siguientes factores:

1. **UBICACIÓN.** El boletín debe colocarse en los lugares de mayor tránsito, como los pasillos de entrada y salida y los que conduzca a los lugares de descanso o comedores. No es del todo recomendable colocarlo cerca del reloj chocador por tener serias desventajas, entre otras: a) que los empleados usen como pretexto el hecho de que están leyendo su información con el único fin de ***hacer tiempo*** antes de la hora de salida

y checar justo a la hora precisa, y b) que el personal no le preste la debida atención ya que, a las horas de entrada y salida, suele tener prisa.

2. **BREVEDAD Y CLARIDAD.** Que los anuncios mensajes sean breves y estén redactados en los términos más sencillos, claros y concisos, de manera que puedan leer mientras se pasa frente a ellos, o que al menos pueda leerse el encabezado o título que dé la idea de su contenido y llame la atención para que si es necesario, el empleado se detenga a leerlos.
3. **ATRACCIÓN.** Para que sean atrayentes es recomendable recurrir al empleo de colores e ilustraciones, siempre que se pueda. También es considerable emplear cuando sea posible, los servicios de especialistas en *displays* o dibujantes. Si la importancia del aviso lo amerita se puede encargar su elaboración a otros dibujante externos.
4. **RENOVACIÓN OPORTUNA.** Es de vital importancia que los anuncios o mensajes sean renovados con oportunidad, para evitar que pierdan actualidad. De otra manera, si se dejan colocados mensajes que ya caducaron el personal se acostumbra a ello y acabará por no volver a dirigir su vista y atención a la vitrina o tablero.

REVISTAS O PERIÓDICOS PRIVADOS DE LA ORGANIZACIÓN

Su objetivo primordial no es solo suministrar información, sino más bien utilizar ésta como medio para fomentar el interés y comprensión de los empleados por la situación y problemas de la organización. Es preciso aclarar

también que el alcance de esas publicaciones no tiene porque estar limitado únicamente al personal sino que pueda además aprovecharse y hacerse llegar a otros sectores, como los familiares, clientes, proveedores, accionistas, etcétera.

A continuación presento un resumen de los principales tipos de información que podían incluirse en este medio:

- a. Información acerca de los objetivos, políticas y planes generales de la organización.
- b. Información sobre la situación de la organización en la vida de la comunidad (sus contribuciones para el desarrollo y bienestar comunitario).
- c. Información sobre las labores de mercadotecnia de la organización; por ejemplo: problemas de tráfico o distribución, iniciación de campañas, nuevos logros en ventas, etcétera.
- d. Información sobre mejoras de la organización en general. Por ejemplo: cambios importantes en los sistemas administrativos, aumento de la productividad, adquisición de equipo nuevo.
- e. Noticias tendientes a resaltar por importancia de la participación del personal; por ejemplo: noticias sobre reconocimiento a trabajos relevantes (individuales o de grupo), promociones del personal, nuevos nombramientos, etcétera.
- f. Explicaciones accesibles a todo el personal acerca de partes o artículos de la legislación laboral que les ofrece, así como la legislación interna de la organización.

- g. Información sobre los programas de desarrollo personal (cursos de capacitación, promociones, becas, etcétera), tendientes a estimular el deseo de mejoramiento personal de los empleados.
- h. Secciones o informaciones de interés general, por ejemplo: comentarios o artículos sobre temas o noticias de la actualidad, informaciones deportivas (de la propia organización y externas), pasatiempos (crucigramas, chistes).
- i) Temas educativos o culturales que sean tratados con amenidad. Por ejemplo: artículos sobre labores manuales caseras, recetas de cocina, condensaciones de novelas u obras literarias de calidad, etcétera.
- j) Promoción a las campañas de higiene y seguridad industrial.

❖ **FOLLETOS PARA COMUNICACIONES ESPECIALES**

En ocasiones puede ser necesario y muy conveniente publicar folletos para dar información acerca de ciertos temas especiales. Por ejemplo: pueden editarse fascículos que se refieran exclusivamente a las prestaciones otorgadas por la organización, que expliquen como obtenerlas.

❖ **CONFERENCIAS PARA COMUNICACIONES ESPECIALES**

Estas pueden emplearse para los mismos fines que los folletos especiales. Ambos medios pueden usarse además como complementarios entre sí. Por ejemplo: dar una plática sobre la forma en que operará el Fondo de Ahorro de la Empresa y complementarla con la entrega de folletos sobre el mismo tema.

❖ ANEXO AL SOBRE DE SUELDO

Este medio presenta dos ventajas importantes: a) se logra un ciento por ciento de aceptación, pues el sobre de paga no se rehúsa nunca, y b) recibir el pago constituye un acontecimiento agradable, por lo que al obtener su sobre, la mayoría de las veces el empleado está de buen humor, lo cual puede influir para que se muestre abierto a recibir mensajes y prestarles mayor atención. No obstante debemos conocer las limitaciones de este instrumento informativo: se puede usar sólo para un reducido tipo de mensajes y debe ser muy breve. El anexo al sobre de sueldo puede consistir tanto en una hoja incluida dentro del sobre de pago, como simplemente en la impresión de los mensajes en la parte exterior del mismo.

❖ CARTAS PERSONALES

Las cartas personales firmadas a nombre de la organización por un alto directivo pueden ser empleadas para felicitar a un empleado por acontecimientos o fechas tales como cumpleaños, aniversario de bodas, nacimiento de un hijo, ascensos logrados u otros méritos especiales.

A fin de lograr que la carta sea más apreciada por el empleado, deberá procurarse que siempre que se pueda vaya firmada por el director general o más alto directivo. Asimismo, cuando tenga que escribirse un número elevado de cartas, por el mismo motivo, deberán tratar de hacerse personales, al menos en el contenido de los párrafos primero y último.

❖ ACTIVIDADES SOCIALES DIVERSAS

Convivios tales comidas o brindis de aniversario o fin de año, encuentros deportivos, excursiones, eventos culturales, etcétera, más que ser considerados estrictamente como un medio de comunicación descendente con el personal,

deben ser tomados principalmente como un medio para lograr que ***se rompa el hielo***, es decir para ayudar a crear el multimencionado clima de confianza y para promover la comunicación fluida a través de los otros medios citados anteriormente.



TALLER DE LECTURA Y REDACCIÓN

TALLER DE MÚSICA



3.3 LIDERAZGO EN LA ORGANIZACIÓN

Existen líderes que se distinguen ante los grupos por su forma de actuar, de hablar, caminar... aquí percibimos a tres de ellos:

➤ **Honestidad (Líder de confianza)**

Con carácter positivo, noble, bueno. Lenguaje veraz, sencillo, humilde. Una trayectoria en pro del desarrollo de otros.

➤ **Prestigio o Carisma (Líder simpático)**

Con actividades sociales y profesionales reconocidas por su grupo o la sociedad, popular.

➤ **Conocimiento (Líder de conocimiento)**

Con información, experto en áreas especializadas, educado, competitivo. Con autoridad en su ámbito.

Entre los diversos fundamentos de la credibilidad las distinciones más notables se establecen entre la confianza y el conocimiento. Una persona que es percibida como sincera y sin la intención de manipular o imponer tiende a ser vista como confiable, mientras que la persona que es percibida como hábil, informada y técnicamente calificada será juzgada más bien como experta. La ventaja de la credibilidad basada en el conocimiento es que la mayoría de las personas concederán una credibilidad a este emisor, sin tener en cuenta a que grupo pertenece. Por tanto los comunicadores deben recurrir a esta credibilidad en los diseños persuasivos, sin reparar en las preferencias de la audiencia.

En cuadritos existen varios tipos de liderazgo, la dirección donde yo me encontraba se percibía un liderazgo confiable, nuestro jefe es muy carismático y muy humanitario por lo que era fácilmente convivir y convencer a la gente de

trabajar en equipo o realizar ciertas actividades, la desventaja es que al ser demasiado confiable, se va rezagando en el ámbito informativo, técnico y competitivo porque ya se ubica a este líder como carismático y no tiene peso en la toma de decisiones para la empresa y en la creación e innovación de nuevos proyectos.

LIDERAZGO COMO PODER

El liderazgo es un concepto que tiene la habilidad de un camaleón para cambiar su apariencia en diferentes ocasiones. Cuando al liderazgo se le considera poder, el término en realidad es sinónimo de acción. Liderazgo significa hacer las cosas o hacer que sucedan cuando, sin la intervención del líder, no ocurrirían.

En este contexto el liderazgo es poder, éste puede ser definido como la frecuencia con que un individuo influye o dirige el comportamiento de los demás dentro de un grupo.

El liderazgo claramente involucra autoridad por cualquier medio que sea necesario, la gente identifica a los líderes porque hablan de manera diferente a sus subordinados y a los otros líderes identificados.

“El poder no es un concepto universal, esta limitado por la persona sobre la cual ejerce la influencia. Una persona autoritaria solo tiene fuerza sobre aquellos a quienes puede influir dentro de las áreas y limites definidos”.²⁵

²⁵ Rodney W. Napier y Matti K. Gershenfeld, “**Grupos: Teoría y Experiencia**”, 4ª ed., Ed. Trillas, México 2000, p.155

➤ **PODER DE REFERENCIA.**

Existe el tipo de influencia que no consideramos como poder. Es posible que emulemos la ropa de alguien al que consideramos de buen gusto, es posible que apoyemos un argumento que escuchamos en boca de algún brillante intelectual. Estas personas tienen autoridad sobre nosotros, nos identificamos con ellos en ciertos aspectos influyen sin que nos sintamos manipulados.

➤ **PODER LEGITIMO**

Ésta es una relación de autoridad en la que una persona en virtud de su posición, recibe el derecho de tomar decisiones por los demás.

➤ **PODER EXPERTO**

Esta basado en el conocimiento, información o habilidades especializadas de la persona.

➤ **PODER DE RECOMPENSA**

Este es determinado por posición. A menudo, los receptores de la recompensa se sienten controlados, significa cumplir las reglas de la compañía cuidadosamente.

➤ **PODER DE COERCIÓN**

Este poder no solo invoca a la coerción sino a la posibilidad de escapar de la influencia de la persona autoritaria, y tiende a producir mayor resistencia.

En el caso Cuadritos se guiaba más por el poder de referencia ya que al tener en su mayoría personal de escasos recursos, gente obrera, se permitían manipular por palabras o frases por decirlo de alguna forma construidas, o en

algunos casos porque el líder es una buena persona, los trata bien, proyecta una buena imagen, se obtiene la manipulación sobre ellos y se ganan resultados benéficos.

3.4 ESTILOS DE LIDERAZGO

El **mejor líder** depende de lo que consideramos que es lo mejor.

- **Líder Autocrático.** Pensamos en dictadores, administrativos de coerción. Sin embargo autocrático puede describir a alguien que sabe dirigir, que es firme en sus convicciones, que acepta las responsabilidades de sus decisiones.
- **Líder Permisivo.** Se le considera incompetente, temeroso de tomar una decisión y deseoso de evadir sus responsabilidades. Pero por otro lado, a la creatividad se le debe dar rienda suelta y aquel que rige menos rige mejor.
- **Líder Democrático.** Usualmente es popular y moderado: ni evita tomar decisiones, ni exige obediencia absoluta en sus decisiones personales y desea reforzar nuestra convicción de que la democracia es lo mejor.

Cuando el estilo del líder es apropiado para un ambiente dado de acuerdo con los resultados, se le conoce como efectivo; cuando su estilo no es apropiado para un ambiente dado, se le conoce como inefectivo. Habiendo en Cuadritos un liderazgo Democrático al tener un ambiente muy ligero y de buen compañerismo.

Si la efectividad de un líder es determinada por la interacción entre su estilo y el medio, entonces cualquiera de los estilos de liderazgo pueden ser efectivos o no, dependiendo del medio en que se desenvuelvan.

El liderazgo es básicamente la ejecución de un papel particular dentro de un grupo organizado y este rol se define esencialmente en función del poder o la habilidad para influir en otras personas. Concebido como papel, el liderazgo puede ser más o menos específico con respecto a la estructura particular de un grupo dado. Un líder en un grupo no surge automáticamente como líder en otro.

A medida que cambian los miembros, es posible que cambie el líder. El liderazgo implica adhesión. Una persona ejerce influencia o poder social y otros son influidos. Así se define como la frecuencia con que un individuo puede identificarse en un equipo como alguien que influye o dirige las conductas de otros miembros del grupo.

Los comunicólogos tienen el poder legítimo que les permite recompensar y disciplinar. Su capacidad para influir se basa en la autoridad formal inherente a su posición. Los líderes pueden ser nombrados o surgir desde dentro del grupo. Los líderes pueden influir en otros para realizar algo más allá de las acciones determinadas por la autoridad formal.

La capacidad de liderazgo es una cualidad para los comunicadores, se puede establecer que un comunicólogo debe ser un líder.

Sin embargo, el hecho de que un individuo pueda influir en otros no significa que pueda planear, organizar y controlar; los líderes son aquellos que son capaces de influir en otros y que tienen autoridad administrativa.

“ Existen algunos rasgos en los que podríamos ver la diferencia entre los líderes y los no líderes:

- **Impulso.** Los líderes muestran un alto nivel de esfuerzo. Tienen un deseo de logro relativamente alto, son ambiciosos, tienen gran cantidad de energía, son persistentes, incansables en sus actividades y demuestran iniciativa.
- **Deseo de Dirigir.** Los líderes tienen fuerte deseo de influir y dirigir a otros, demuestran la disposición al tomar la responsabilidad.
- **Honestidad e Integridad.** Los líderes construyen relaciones de confianza entre ellos y sus seguidores por ser confiables y no mentir o por mostrar una alta congruencia entre la palabra y la acción.
- **Autoconfianza.** Los seguidores buscan líderes por falta de autoconfianza. Por tanto los líderes necesitan mostrar autoconfianza a fin de convencer a los seguidores de la rectitud de las metas y decisiones.
- **Inteligencia.** Los líderes necesitan ser bastante inteligentes para reunir, sintetizar e interpretar grandes cantidades de información; además de ser capaces de tener visión, solucionar problemas y tomar decisiones correctas.
- **Conocimiento relacionado con el puesto.** Los líderes eficientes tienen un alto grado de conocimiento sobre los asuntos de la compañía, de la industria y técnicos. Un conocimiento profundo permite a los líderes tomar decisiones bien informadas y comprender las consecuencias de dichas decisiones.

También existen los líderes carismáticos que son aquellos donde los seguidores formulan atribuciones de habilidades heroicas o extraordinarias cuando observan ciertos comportamientos.

Aquí veremos algunas características clave que poseen los líderes carismáticos:

- Autoconfianza. Tienen confianza absoluta en su juicio y capacidad
- Visión. Tienen una meta idealizada que propone un futuro mejor que las estatus quo.
- Capacidad para comunicar la idea. Son capaces de aclarar y establecer las ideas en términos comprensibles para otros y así lograr una fuerza motivadora.
- Fuertes convicciones en relación con sus ideas. Estos líderes son percibidos como fuertemente comprometidos dispuestos a enfrentar un alto riesgo personal para lograr sus propósitos.
- Comportamiento fuera de lo común. Su comportamiento es percibido como novedoso, no convencional y contra las normas. Cuando alcanzan el éxito estos comportamientos provocan sorpresa y admiración en los seguidores.
- Destacan como agentes de cambio. Son percibidos como agentes de cambio radical más que como guardianes del estatus quo.
- Sensibilidad en las condiciones del medio. Son capaces de realizar evaluaciones realista de las limitaciones y recursos del medio necesarios para lograr el cambio.

Un comunicador debe incurrir en los distintos puntos mencionados de liderazgo ya que al estar presente en una organización te topas con toda clase de personas a las cuales debes tratar de persuadir con los métodos más eficaces y más convincentes. Habrá ocasiones en las que debas caer bien a las personas o bien ser una persona ecuánime al tomar decisiones importantes.”²⁶

²⁶ Fernández Collado, Carlos, “La Comunicación en las Organizaciones”, 1ª ed., Ed. Trillas, México, 1999, p.65

Una persona dedicada a la comunicación debe dejar atrás sus intereses personales, para unificarse con los objetivos y metas de la empresa, por lo tanto acertar y saber conducir a un grupo y tratar de persuadirlos de lo que están realizando es la mejor opción para lograr juntos los objetivos fijados por la organización.

3.5 LAS RELACIONES PÚBLICAS COMO FUNCIÓN INTEGRAL DE LA ORGANIZACIÓN²⁷

Muchas organizaciones practican la función de relaciones públicas aún cuando no tienen un programa organizado para ello, de la misma manera que muchos individuos hacen uso de ellas en su vida particular.

Podríamos decir que existen tres formas básicas de establecer esta función:

- a) Mediante un departamento, división o persona especial dentro de la organización.
- b) Mediante la contratación del servicio de una organización de asesoría, especialista en relaciones públicas.
- c) Mediante la combinación de las dos formas anteriores.

No importa cual de éstas tres formas se emplee, en todos los casos los encargados de la función de relaciones públicas actúan como especialistas asesores (staff), de toda la organización a través de sus altos directivos. Esto es, los especialistas encargados de relaciones públicas no van a ser los únicos y absolutos responsables de esta función, en virtud de que existen diferentes

²⁷ Ríos Szalay, Jorge, “**Relaciones Públicas**”, 3ª ed., Ed. Trillas, México 1990, p.19 y 20.

departamentos o divisiones de la organización cuyas actividades pueden afectar favorable o desfavorablemente la imagen de la misma. Por tanto, en un momento dado ellos también necesitarán realizar labores de relaciones públicas, en las cuales deberán ser asesorados por especialistas.

En conclusión la función de relaciones públicas debe ser llevada a cabo por toda organización, efecto que no se da de una forma congruente en la empresa Cuadritos ya que la secretaria, el supervisor, los agentes de ventas hacen esta labor con sus clientes, sin embargo no está bien enfocada ya que cada quien lo realiza de acuerdo a sus propios intereses, esta función debe estar asesorada por un órgano especialista, ya sea propio o externo, que además de dar asesoramiento realizará directamente por su cuenta actividades tendientes a proyectar una imagen positiva de la organización.

❖ **CLASIFICACIÓN DE LAS RELACIONES PÚBLICAS**

Podemos clasificar las relaciones públicas de la organización según el público a que se dirigen; pueden ser relaciones públicas internas y externas, de acuerdo a lo siguiente:

1. RELACIONES PÚBLICAS INTERNAS
 - a) Con el propio personal de la organización.

2. RELACIONES PÚBLICAS EXTERNAS
 - b) Con los accionistas o propietarios, inversionistas en general y organizaciones afianzadoras
 - c) Con los clientes actuales y potenciales

- d) Con los proveedores
- e) Con el gobierno
- f) Con la comunidad y los medios masivos de comunicación

En el grupo Cuadritos lo que hace falta es reafianzar las relaciones públicas externas, porque trabajan en conjunto con proveedores, distribuidores, marcas internacionales y nacionales con los cuales debe haber reforzamiento en las relaciones, ofreciendo un mejor servicio e innovación.

3.6 COMO LOGRAR UNA CAMPAÑA EXITOSA

Una campaña se diseña en forma estratégica para lograr un conjunto de objetivo y resolver algún problema crucial. Una campaña es “un sistema de comunicación que coordina una serie de esfuerzo encaminados a obtener un resultado”.²⁸

La persuasión se hace necesaria porque los individuos, las comunidades, las naciones, suelen tener distintos intereses, costumbres, puntos de vista, a lo que la persuasión se emplea para convencer al ofensor para que redefina su objetivo o modifique los medios para lograrlo.

Lo primero a realizar en una campaña es como va a ser dirigido el mensaje persuasivo, el persuasor debe estar seguro de atender a las preferencias de todos los receptores y para esto debemos conocer los siguientes puntos:

²⁸ Op. Cit. supra nota, P. 196

- Una selección cuidadosa de la forma (tratamiento del lenguaje y selección del vocabulario, estilo de hablar) así como del contenido (ideas, tema, organización).
- Una planeación cuidadosa de estímulos auditivos y visuales, ya sean proyectados, impresos, etcétera.
- La selección de un lugar físico, la concepción de un ambiente psicológico a la creación de un set con un concepto determinado.
- El diseño de todo un concepto de situación (físico y psicológico).

Así mismo también el público o receptores son la parte esencial de estas compañías. Se trata de analizar las clases de público que constituyen las personas al reunirse. De esta manera se conforman varios tipos de audiencias.

El diseño de una campaña persuasiva, así como los resultados o efectos esperados, deben planearse. Diseñar una campaña requiere de un plan general que identifique y describa todos los pasos y elementos que intervienen en un proceso de comunicación con el que se tiene la intención de persuadir y obtener resultados del cambio.

En este diseño persuasivo se marca la línea de acción que coordinará todos los pasos y estímulos de comunicación con el fin de alcanzar el cambio deseado en las actitudes y comportamientos de un público o audiencia meta.

El uso de estrategias es la toma de decisiones más adecuada para conducir una acción rápida o una actividad acumulativa a largo plazo y para concretar el esfuerzo en contacto directo con líderes de grupos o enfocar el esfuerzo general hacia un público.

3.7 PASOS BÁSICOS EN EL DISEÑO DE UNA CAMPAÑA

1. Determinar los objetivos
 - Estudiar el problema del cliente
 - Decidir y acordar los objetivos
2. Analizar la audiencia
 - Identificar la audiencia
 - Medir o interpretar las actitudes de la audiencia
3. Diseñar el programa
 - Seleccionar emisiones con credibilidad
 - Preparar y elaborar los mensajes
 - Determinar el contexto
 - Seleccionar los medios de comunicación masiva para difundir los mensajes.

3.8 DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS

Para determinar los objetivos se deben hacer dos preguntas:

1. ¿Qué efectos deseo producir por medio de los esfuerzos de comunicación persuasiva?
2. ¿Qué cambios espero lograr en la gente o medio social?

Es inevitable que en los problemas de relación y trato personal requieren, para su correcta resolución, de la acción persuasiva, ya que tomar otros caminos implicaría cercenamiento de la libertad ajena, como son las amenazas, la coerción, el uso de la fuerza, es por ello que la armonía consiste en la conciliación de los contrarios y no en el aplastamiento de las diferencias.

La persuasión no es otra cosa que influencia. Y el mejor consejo que se puede dar a quienes pretenden ser persuasivos, es despertar un franco deseo. La persuasión es convertir a las personas, no a nuestra manera de pensar, sino a nuestra manera de sentir y de creer.

A) ELEMENTOS QUE AYUDAN A UNA BUENA PERSUASIÓN

- Persuadir depende en buena medida del arte de saber hablar
- Persuadir es crear relaciones eficaces
- Para persuadir es necesario establecer una relación transparente
- Si no sabe sonreír, no sabe persuadir
- Persuadir también es ejercer el arte de ceder

Por lo tanto....

- Si quiere persuadir, debe ser flexible
- Saber escuchar también es persuadir
- Persuadir es la habilidad de ir obteniendo afirmaciones sucesivas del interlocutor
- Los buenos modales y el humor son los elementos de la persuasión
- Ser preciso y concreto, persuade
- Si se tiene una idea o propuesta, no la considere meramente suya.

Hay una sola forma de lograr que una idea sea aceptada por la mente subconsciente, como es la *insinuación*.

Para responder a las preguntas debemos estar conscientes de que la relación entre el cliente o fuente, el persuasor y el medio social es de dos vías. La vía interior consiste en la información que tiene el cliente sobre el problema en su contexto; la vía exterior representa la comunicación y los esfuerzos para influir en lo que esta ocurriendo en el medio social.



La necesidad de una campaña se presenta, por definición cuando personas, grupos u organizaciones no piensan u actúan en la forma como sería lo deseable en una sociedad o como le gustaría a quien ostente el poder.

El término cliente representa a la fuente, es decir, a la persona, grupo o institución que desea recurrir a la persuasión, ya que el persuasor trabaja diseñando una campaña retórica para un cliente. Nuestra tarea inicial como

comunicadores, es conocer la naturaleza y extensión del problema o necesidad que amerita el uso de la comunicación persuasiva para resolver algún problema entre la fuente y una audiencia meta. Debemos decidir si los esfuerzos de comunicación pueden producir los cambios deseados por el cliente y qué estrategias o técnicas específicas persuasivas se van a emplear, así como la repercusión que tendrán en el ambiente social.

3.9 SEMEJANZAS ENTRE CAMPAÑAS

Por su naturaleza y funcionamiento, las campañas presentan ciertas características comunes:

- Todas intentan influir en las audiencias
- Tienen un principio, un desarrollo y un final
- Son omnipresentes
- Son poderosas por sus resultados
- Funcionan con base en estrategias de comunicación persuasiva
- Se contratan profesionales y equipos de trabajo en diversas áreas
- Utilizan medios de comunicación
- Requieren dinero, inversiones financieras
- Los públicos son analizados profesionalmente y motivados a participar
- Son graduales; exigen tiempo y esfuerzo

Dadas estas características en la mayoría de los casos los problemas que plantean las campañas radican en la mala comunicación entre la fuente que intenta persuadir y la agencia mediadora encargada de difundir la información y

hacerla llegar a la audiencia, así como en fallas en la progresión o seguimiento de la campaña.

3.10 TIPOS DE CAMPAÑAS

Hay campañas que se clasifican en tres tipos: políticas, comerciales (dedicadas a la comercialización de bienes y servicios) y de acción social (con las que se quiere estabilizar o modificar ideas relacionadas con pautas de conducta y hábitos personales con el fin de obtener un beneficio).

DESARROLLO DE UNA CAMPAÑA²⁹

1. Identificación
2. Legitimación
3. Participación (real o simbólica)
4. Penetración
5. Distribución

❖ IDENTIFICACIÓN

Tanto los países como organizaciones, grupos y personas necesitan identificarse ante los demás a través de símbolos, emblemas, logotipos, etcétera. En una campaña se utilizan elementos de identificación como lemas, uniformes, camisetas, gorras, banderas, papelería, colores, etc., que sean congruentes con la idea y el objetivo que se quiere cumplir.

²⁹ Idem, p. 197-200.

❖ **LEGITIMACIÓN**

En una campaña, la etapa de legitimación impone gastos monetarios, pero es muy útil para empezar a conocer el número de personas alcanzadas y ampliar los conocimientos de la campaña.

❖ **PARTICIPACIÓN**

La etapa de legitimación termina con la de participación y en ocasiones es difícil distinguir el límite. En la participación se llama a quienes puedan colaborar con la campaña. Se trata de conseguir adeptos que *muevan* a otros a conseguir ciertas metas. El objetivo es que más gente se integre a la campaña.

❖ **PENETRACIÓN**

Esta etapa es la de plena actividad. La persona, producto o idea genera significados, reacciones y actos en la audiencia.

❖ **DISTRIBUCIÓN**

Esta sección es de consolidación e inicia cuando se considera que ocurre el cambio deseado. Las metas de la campaña se han ido cumpliendo y la gente envía señales que así esta sucediendo.

3.11 CAMPAÑAS DE ACCIÓN SOCIAL

La campaña de acción social es un proceso en el cual se planean nuevas ideas o modificaciones de conducta para llevarse a cabo en una comunidad con un objetivo de beneficio o utilidad común, con base en decisiones colectivas.

Por su índole las campañas de acción social presentan características que las distinguen de otras:

- Son muy diversas en cuanto a los temas o las necesidades comunitarias.
- Son menos sistemáticas y organizadas que las campañas comerciales.
- Son realizadas por una variedad de fuentes que patrocinan el esfuerzo persuasivo.
- Hay menos coordinación entre los equipos de trabajo y más rotación de personal no profesional.
- La extensión es variable, limitada a un grupo, ciudad, región, país en forma independiente o en unión con otros grupos en el ámbito mundial.

En la empresa Cuadritos este tipo de campañas son las que se utilizan y se llevan a cabo con mayor frecuencia, ya que es muy promovida la acción social para que los empleados tengan mejor calidad de vida y puedan rendir mejor en su trabajo y utilicen sus herramientas laborales adecuadamente. Se han diseñado varias campañas también de calidad y seguridad pero siempre la base es el bienestar y desarrollo humano de los empleados de la empresa ya que entre los valores de la compañía tenemos como prioridad el servicio, la honestidad y el amor para hacer bien y a la primera el trabajo.



CAPITULO 4

COORDINACION DE COMUNICACION EN CUADRITOS

4.1 ORGANIZACIÓN DE TABLEROS DE ANUNCIOS

Los tableros informativos son de gran apoyo en una industria ya que por el número de personas que intervienen dentro de ella, en ocasiones es imposible informar a cada miembro de la organización es por ello que uno de los recursos más eficientes es la publicación de avisos en los tableros de información. Para esto la publicación debe estar bien cimentada para obtener buenos resultados en su proceso, aquí presento los puntos más destacados para su funcionamiento.

REGLAMENTACIÓN:

1. El tablero debe estar visible, colocado en áreas de tránsito, para que el personal pueda observarlo directamente.
2. Debe ser llamativo a la vista.
3. Debe contener información sobre actividades realizadas por la empresa, juntas, actividades deportivas, culturales.
4. Manejar un toque de humor sin ser grosero ni vulgar.
5. Los avisos pueden contener imágenes y colores.
6. La letra debe ser clara y de un tamaño mediano.
7. El texto debe ser conciso.
8. Dar continuidad a los artículos.
9. Renovar la información de los tableros máximo cada ocho días.
10. No exagerar en la publicación de avisos.



4.2 BOLETÍN INFORMATIVO SEMANAL CUADRITO INFORMATIVO

Se detecto la necesidad de mantener informado al personal de la empresa de lo que sucedía en torno a ella, se pensó en realizar una revista interna pero a causa del estado financiero de la compañía se optó por un boletín informativo semanal, al cual se le dio el nombre de Cuadrito informativo en el cual se publican artículos referentes a los puntos destacados en la junta sabatina corporativa, artículos sobre los nuevos productos existentes en mercado y sobre su elaboración, prestaciones al trabajador, labor social de la empresa, se anuncia la visita de alguna organización importante, humor, etcétera.

CUADRITO INFORMATIVO

“GRUPO G” EN



Los problemas son para la mente, lo que el ejercicio es para los músculos, le hacen crecer y ser más fuertes.

El próximo 10 de julio recibimos a nuestros clientes de “Grupo G”, quienes desean conocer nuestras instalaciones, la sanidad y calidad con la que elaboramos nuestros productos.

Reafirmemos la imagen de calidad que poseemos para nuestros clientes.

Daremos un recorrido por grupos en nuestras instalaciones, pedimos tu valioso apoyo para que esta visita se lleve a cabo con el éxito caracterizado.

Cambio de Gasolina A Gas en todas las Unidades de la Empresa.

Se logra un convenio con Gas Noel y Carburagas. Con Gas Noel se logra el surtimiento de gas y próximamente una estación de surtido en nuestra empresa, con crédito de 45 días, esto a dado como resultado disminuir en 50% aproximada-

GIGANTE.

SuperG

Bodega GIGANTE

mente el gasto que se venía generando con la gasolina.

Con carburagas se logra la instalación de los equipos con un valor de \$6,500.00 C/U, mismo que esta costando carburagas, ya que los equipos estan a comdato. Hasta ahora el avance es de 25 unidades a gas entre D-350 y NISSAN, faltando por instalar aproximadamente 40 unidades.

Trafico.



Inscripciones a Sistema Interno de Becas

Si las calificaciones de tus hijos o tuyas tienen un promedio mínimo de 8.5, trae a la Cabaña la boleta de calificaciones Original e inscribete en el próximo periodo escolar 2002-2003. Los grados escolares son de Primaria, Secundaria, Preparatoria, Licenciatura. Si actualmente estas estudiando en el sistema de INEA, solicítale a la maestra una boleta de calificaciones e inscribete. ¡Te esperamos del 08 de julio al 20 de julio!

CONTENIDO:

“Grupo G” en Cuadritos	1
Gasolina a Gas	2
Inscripciones	3
INEA	4
Programa de salud Bucal	5
INEA	6
GENERACION 1998-2002	7

PROGRAMA DE SALUD BUCAL POR PARTE DEL IMSS

Del 22 de julio al 09 de agosto del presente año, de 08:00 AM a 14:00 p.m. personal del Instituto Mexicano del Seguro Social, estará brindándonos el servicio de detección de caries o necesidades de atención bucal, el diagnósti-

co se llevara a cabo aquí en nuestras instalaciones de Servicio Médico y de Enfermería, para la intervención y tratamiento deberás acudir a las instalaciones del IMSS, no dejes pasar esta oportunidad de atención odontológica.

¡Te esperamos!



4.3 EL AVISO

Dada la circulación de información de los diferentes departamentos hacia su personal, lo que hice fue organizarme con estos departamentos, para que todos me enviaran su información ya hecha o por realizarse y yo poder distribuirla, colocarla en el área, y enfocar al personal que este aviso fuera dirigido, así mismo les envié los siguientes requerimientos para llevar a cabo esta actividad

REGLAMENTACIÓN:

- Este lo podrá realizar quien lo firma y solo enviarlo a Dirección Integral del Bienestar Humano (DIBHU) y el aviso será distribuido en los tableros de mayor tránsito y/o al área que especifiquen.
- O bien, el aviso se puede diseñar en el DIBHU de acuerdo al gusto de quien firma y se distribuirá de igual forma.
- En su mayoría las publicaciones serán en hoja tamaño carta blanca o de color.
- El aviso puede ser impreso en hoja de color y la letra en negro o texto en color y hoja blanca.
- La estructura del aviso es: título, desarrollo, remate y firma.
- El lenguaje debe ser claro y conciso y añadir de preferencia una imagen de acuerdo al tema del aviso.



PARA TODO EL PERSONAL DE LA EMPRESA

LA **CAJA LIBERTAD** TE OFRECE UN
MEJOR SERVICIO, POR LO QUE ESTARÁ
AQUÍ LA PRÓXIMA SEMANA

FECHA: DEL 17 AL 21 JUNIO 2002

HORA: DE 10:00 A 11:30 A.M.

UBICACIÓN: A UN LADO DEL
COMEDOR



**¡ESTARÁN ATENDIENDO TODAS TUS
DUDAS!**

4.4 CAMPAÑA DE AHORRO Y CUIDADO DEL AGUA CAMPAÑA INTERNA CUADRITOS

Cuando inicie las prácticas dentro de esta empresa observe que había un grave desperdicio de agua por lo que me di a la tarea de investigar a fondo quien tenía un registro de dicho desperdicio de agua, llegue a las autoridades correspondientes quienes me informaron que no tenían una cantidad exacta del exceso del uso de agua, pero que, sin embargo, estaban preocupados por esta irregularidad, ya que hace poco se descompuso el pozo y tuvieron que contratar pipas con agua y les salió muy caro por tanta agua que se gastaba y no les

daba abasto, ya que el área de quesería que es donde se desperdicia más el agua constantemente están lavando los pisos, charolas, utensilios y maquinarias

Así fue como me interese por llevar a cabo una campaña de ahorro y cuidado del agua que consistiera en ofrecer un panorama a los obreros de concientizar y formar una cultura para evitar este tipo de desperdicio, ya que los obreros que están dentro de la producción tienen mayor contacto con esta situación de desperdicio.

Lo primero que hice después de que aceptaron mi propuesta fue elaborar un plan de trabajo que consistía en:

NOMBRE: CAMPAÑA DE AHORRO Y CUIDADO DEL AGUA

ESLOGAN: NO LA RIEGUES... MEJOR ¡ C U Í D A L A !

OBJETIVO DE CAMPAÑA

Lograr la cooperación voluntaria de los empleados para la realización de la campaña de ahorro y cuidado del agua, para conseguir disminuir el grave desperdicio de este recurso, llevando a cabo el plan estratégico para llegar al reto de cero desperdicios de agua, logrando al mismo tiempo una culturización sobre como cuidar el agua y métodos de ahorro.

OBJETIVO ESPECIFICO

Enfocar más la actividad de campaña en las áreas de producción, ya que son los lugares donde se sufre más este tipo de desperdicio y enfatizar la importancia del agua para la realización de su trabajo en la empresa así como la importancia de este recurso natural en la vida cotidiana.

❖ PLAN DE ACCIÓN

1. Realizar una encuesta a los supervisores de áreas de producción, en las oficinas, comedor, caseta de vigilancia; para medir el grado de desperdicio de agua en cada área y darle mayor énfasis al área más catastrófica.
2. De acuerdo con los resultados de la encuesta detectar los síntomas y necesidades de cada área.
3. Detectar las fallas o fugas de agua, tomar fotografías y vídeo y colocarles un sello rojo que indique que ahí existe un problema y se le debe dar solución.
4. Cuando el sello cambiará a color blanco significaría que se le dio una solución satisfactoria.
5. Evaluar las seis eses japonesas y darles seguimiento a cada una de ellas.
6. Como ejemplo: si el desperdicio de agua es de 1000 litros a la semana, nuestro reto consistirá en disminuir 200 litros cada semana y así hasta que lleguemos al objetivo de 0% de desperdicio total.

7. Verificar periódicamente las áreas en las que se está trabajando para la campaña y cuanto estamos ahorrando de agua en litros.
8. Dar instrucciones a los supervisores sobre que hacer cuando vean un sello rojo y en que consiste el reto empresarial.

ESTRATEGIAS

- Lograr la participación voluntaria del personal para apoyar esta campaña y formar grupos de trabajo.
- Mandar hacer pins conmemorativos de la campaña, repartirlos entre el personal y portarlos durante esta.
- Dar a conocer el objetivo y el nuevo reto de la campaña, a través de folletos y pláticas, en los cuales se explique concretamente y se invite a participar.
- Pedir apoyo al Consejo Técnico De Aguas Celaya A.C. (COTAS) para que asistan a dar pláticas sobre el cuidado de este recurso natural.
- Distribuir carteles y pósters por toda la planta dentro y fuera de las áreas de producción.

➤ Colocar mantas que contengan el eslogan de la campaña y que inviten al apoyo de esta actividad. Una será colocada en la puerta principal y otra afuera del laboratorio central.



PROGRAMACIÓN DE LA CAMPAÑA

LUNES 13 MAYO. Colocar avisos previos en los tableros de mayor concurrencia sobre la implementación de la campaña de ahorro y cuidado del agua en Cuadritos y entrega de folletos a la salida de cada turno, entregados en la caseta de vigilancia.

MARTES 14 MAYO. Realizar encuestas a los supervisores y oficinistas.

MIÉRCOLES 15 MAYO. Obtener resultados de las encuestas y detectar los síntomas de mayor grado y aplicar mayor coerción sobre ellos.

JUEVES 16 MAYO. Tomar fotografías y vídeo de las áreas afectadas, colocando un sello rojo que indica que hay problema.

VIERNES 17 MAYO. Distribuir los carteles de la campaña por toda la empresa, colocar las mantas en los lugares mencionados.

SÁBADO 18 MAYO. Platica de COTA (Consejo Técnico de aguas AC) en la sala Premier a la 13:00 hrs. Dirigida en especial a supervisores de área y obreros de producción.

LUNES 20 A VIERNES 24 MAYO. Evaluar y supervisar las áreas donde se puso el sello rojo, y saber si ya cambio o esta en proceso para cambiar a sello blanco. Informar que la empresa esta logrando el reto para disminuir el grado de desperdicio de agua. Seguir luchando para motivar y lograr el reto, visitando las áreas de producción e informarles de sus logros obtenidos.



POR RESPONSABILIDAD EN LA CALIDAD DE NUESTROS PRODUCTOS:



CAMPAÑA DE HIGIENE PERSONAL DEL 13 AL 24 DE MAYO 2002

DIBHU- ASEG- DE CALIDAD 77

ENCUESTA PARA SUPERVISORES Y OFICINISTAS

1. ¿Cree usted que hay desperdicio de agua en su área de trabajo?

Si___ No___

2. El problema de desperdicio en su área, ¿cómo lo mediría?

Muy grave___ Grave____ Regular_____ Mínimo___

3. ¿Estaría dispuesto a motivar a sus subordinados para mejorar la subsistencia del agua en la empresa?

Si___ No___

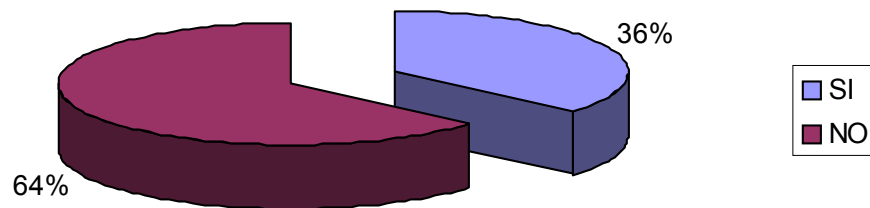
4. ¿Usted apoyaría esta campaña de ahorro y cuidado del agua?

Si___ No___ Porque_____

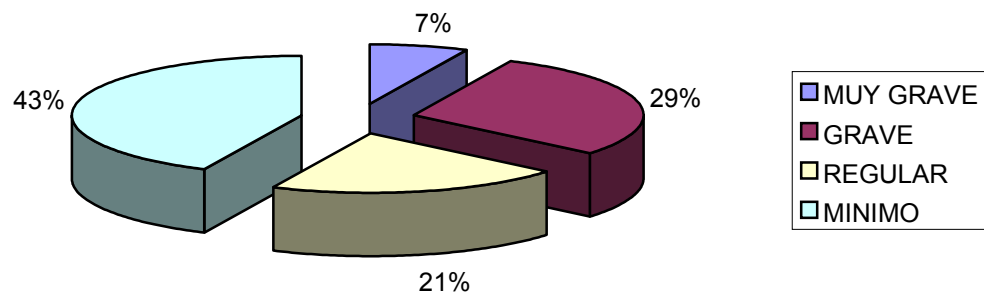
5. ¿Cuál es el problema más visible y frecuente que detecta en su área, sobre desperdicio de agua?

RESULTADOS DE LA ENCUESTA

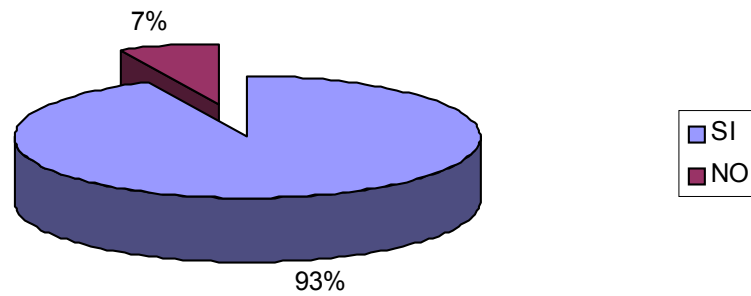
PREGUNTA 1. ¿Cree usted que hay desperdicio de agua en su área de trabajo?



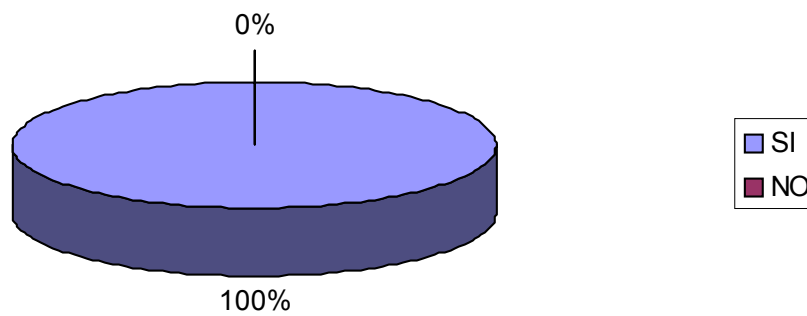
PREGUNTA 2. El problema de desperdicio en su área, ¿cómo lo mediría?



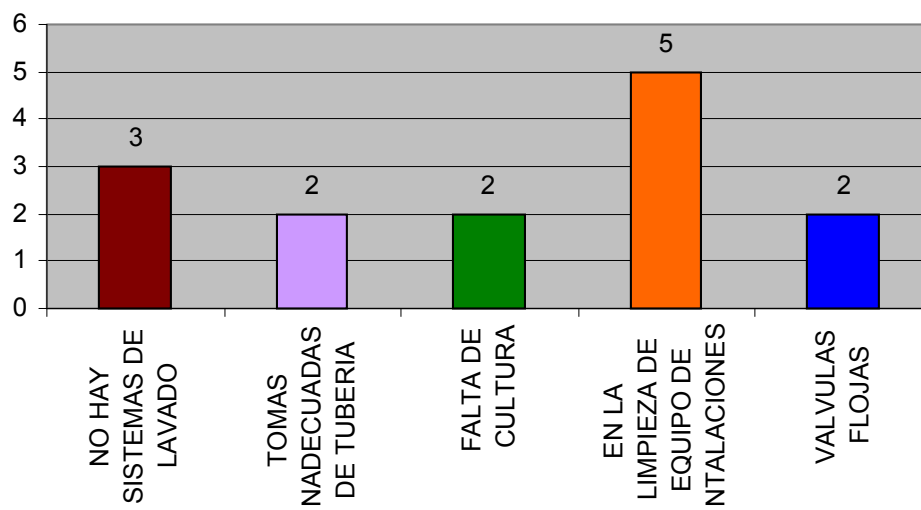
PREGUNTA 3. ¿Estaría dispuesto a motivar a sus subordinados para mejorar la subsistencia del agua en la empresa?



PREGUNTA 4. ¿Usted apoyaría esta campaña de ahorro y cuidado del agua?



PREGUNTA 5. ¿Cuál es el problema más visible y frecuente que detecta en su área, sobre el desperdicio de agua?



El objetivo de campaña se cumplió en un 80%, los obreros tuvieron varias pláticas sobre como cuidar y ahorrar agua para tener mayores beneficios de este recurso natural, los empleados se cultivaron, y apoyaron fielmente a la campaña, ya que era un reto también para ellos, el sobresalir entre las demás áreas de trabajo y ser los mejores; el área donde había mayor desperdicio fue el área de quesería, sin embargo redujeron esta situación al 100%, se dieron a la tarea de solo ocupar el agua necesaria para lavar sus utensilios, cerrando las llaves, también al lavar los pisos ya no usan mangueras ahora usan botes con agua y solo cuando esta muy resbaloso el piso usan manguera especializadas para ahorrar agua, también entre los integrantes arreglaron las válvulas flojas y reportaron para su compostura las instalaciones de tubería inadecuadas, por esto ellos fueron los ganadores en esfuerzo y solidaridad hacia este reto, por lo

que se les obsequio una canasta de despensa y un diploma para cada integrante del área.

4.5 EL RETO DE ACCIDENTES EN LAS PLANTAS: ANÁLOGOS, BIOTEK, DERIVADOS LÁCTEOS Y LÍQUIDOS.

Consiste en la unión del departamento de Seguridad Industrial y Comunicación, los cuales deberán llevar un registro de accidentes ocurridos en las plantas de producción.

Llevar un control de accidentes por área y planear el reto de que el área que no tenga accidentes o bien, el menor número de estos en 500 horas hábiles, se les premiará a cada integrante del área de trabajo un obsequio.

El reto consistirá en ir disminuyendo el número de accidentes empezando con 500 horas y llegar al gran reto de 5000 horas sin accidentes en la planta; obsequiando cada vez un regalo mejor para cada integrante del grupo.

¿CÓMO LO VAMOS A REALIZAR?

- Comunicar a los gerentes, supervisores y obreros a cerca del reto.
- Hacer recorridos periódicos junto con el coordinador de seguridad industrial por todas las áreas de proceso.
- Llevar un registro de accidentes por cada área.
- Conseguir los obsequios con los proveedores y patrocinadores.

ESTRATEGIAS

- Colocar un semáforo en la entrada de planta que indique:
 - Color verde: hoy no hubo accidentes
 - Color ámbar: hoy se registraron accidentes en una de las áreas participantes
 - Color rojo: alerta hay excedente de accidentes en toda la planta
- Colocar carteles en los puntos estratégicos, publicando el número de accidentes en la semana y en que área se registraron.
- Colocar carteles que indiquen también las posiciones en la tabla de cual es el área que no ha tenido accidentes.
- Cada mes entregar el obsequio correspondiente a cada integrante del grupo y seguir motivando para lograr el reto.

RESULTADOS OBTENIDOS DEL RETO

La disminución de accidentes y riesgos en las plantas de producción disminuyeron notablemente y ahora se trabaja con mayor seguridad y más entusiasmo por el éxito obtenido ya que todos se dieron a la tarea de respetarse y cuidarse en equipo para ser ganadores.

Todos fueron ganadores pues logramos nuestro reto y el equipo ganador fue reconocido ante el consejo directivo de la empresa en una ceremonia especial donde se les felicitó por llegar al reto de 5000 horas ininterrumpidas de cero accidentes en el área, así mismo se les entregó a cada integrante del grupo un reloj de pared, una playera de la empresa, un diploma y el reconocimiento de todos por su esfuerzo; también fuimos reconocidos por

esta actividad exitosa el Coordinador de Seguridad Industrial y yo como Coordinadora de Comunicación de Grupo Cuadritos.



**RECUERDA QUE DEBES VENIR
ASEADA, PERO NO MAQUILLADA,
NI CON ACCESORIOS**



**CAMPAÑA DE HIGIENE PERSONAL
DEL 17 AL 22 DE JUNIO 2002**

DIBHU- ASEG. DE CALIDAD

4.6 LOGÍSTICA DE APLICACIÓN LIDERAZGO

Las necesidades de la empresa, la continua dinámica de relación colaborador-líder, nos exige el seguimiento de la valoración de liderazgo, por lo que se retomara el curso de capacitación que se recibieron en el año 2000. Este curso consta de evaluar a los líderes para saber si están cumpliendo con su labor eficazmente y si en realidad apoyan la superación del grupo y sus ideas.

Para realizar esta aplicación se formaron cuatro equipos de tres personas cada uno para la aplicación del cuestionario. Otro equipo se encargó de revisar los cuestionarios e interpretar resultados.

La aplicación del cuestionario se dividirá en fases:

1. Fase Uno

- a) Fotocopiar los cuestionarios en tantos, por equipo de trabajo.
- b) Revisar y aclarar el método de calificación e interpretación.
- c) Informar a los directores y gerentes de área de la aplicación.

2. Fase dos

- a) Ubicar los equipos de trabajo por área, departamento y dirección
- b) Programar las aplicaciones por equipo de trabajo y calendarizarlas.
- c) Programar con el departamento de Capacitación el uso de salas.

3. Fase tres

- a) De acuerdo al método elegido, calificar e interpretar resultados de los cuestionarios.
- b) Entrega de resultados por equipo de trabajo y líder.

Obtuvimos resultados contradictorios ya que las respuestas variaban en cuanto a que, algunos líderes de área si apoyaban a sus subordinados y en cambio en otras conclusiones había líderes que no se preocupaban ni escuchaban a la gente a su cargo por lo que se pretendió llevar una conferencia motivacional y argumentada sobre como ser un buen líder, los tipos de liderazgo que existen y

la identificación con cada uno de las clasificaciones y actuar realmente como líder para llevar a cabo los objetivos organizacionales

4.7 PROGRAMA DE RELACIONES PÚBLICAS PARA LA EMPRESA

❖ ACTIVIDADES DEL DEPARTAMENTO DE RELACIONES PÚBLICAS

Porque en toda organización maneja cada una a su propio estilo el manejo de relaciones públicas y esto mismo sucedía en Cuadritos por lo que solicite el permiso debido para elaborar un plan minucioso de las actividades que deben llevar las relaciones públicas sabiendo así cual es su medio de navegación ya sea interno o externo.

Estas mismas actividades si la empresa no cuenta con el personal capacitado para llevar a efecto esta dinámica contratar agencias externas para lograr un beneficio de buena imagen para la empresa así como reconocimiento corporativo.

PLAN DE ACCIÓN

- a) Redacción y distribución de noticias y artículos y fotografías para la prensa.
- b) Organización de conferencias de prensa, recepciones y visitas.
- c) Mantener un servicio de información a los medios.
- d) Preparar entrevistas de radio, prensa y televisión para la gerencia y/o dirección.
- e) Dar instrucciones a los fotógrafos y mantener un archivo de fotografías en la empresa.

- f) Editar y producir periódicos y revistas para el personal y organizar otras formas de comunicación interna, tales como videos, anuncios periódicos en tableros.
- g) Editar y producir diversas revistas destinadas a distribuidores, usuarios, clientes, etcétera,
- h) Redactar y producir material impreso como escritos educativos, historial de la compañía, informes anuales, póster educativos para escuelas,
- i) Encargar material audiovisual como películas, documentales, además de ocuparse de su distribución, catalogación, exhibición y mantenimiento,
- j) Encargar y organizar exposiciones y material de relaciones públicas,
- k) Encargar y mantener formas de identidad corporativa y estilos de decoración como logotipo, combinación de colores, estilo de impresión, decoración de vehículos, etcétera.
- l) Encargarse del patrocinio,
- m) Organizar visitas a talleres o similares,
- n) Asistir a las reuniones pertinentes del consejo, producción, marketing, ventas y otras reuniones.
- o) Asistir a conferencias de ventas y proveedores,
- p) Representar a la compañía en reuniones y asociaciones comerciales,
- q) Relación con la asesoría de relaciones públicas,
- r) Capacitación y formación del personal de relaciones públicas,
- s) Encargar sondeos de opinión.
- t) Supervisar la publicidad.
- u) Relación con políticos y funcionarios civiles del estado.
- v) Apertura oficial de nuevos locales y disponer lo necesario para las personas muy importantes (VIP), invitados de prensa, etcétera,
- w) Disponer todo lo necesario para las visitas,

- x) Celebración de eventos importantes,
- y) Organización de informes comparativos de recortes de prensa, transcripciones de radio y televisión así como grabaciones y otros informes del exterior,
- z) Analizar la información comparada y evaluar los resultados de estos esfuerzos con los objetivos fijados.

Algunas de estas actividades se llevan a cabo en la empresa pero solo esporádicamente, y cuando se realizan son ejecutadas por cualquier persona que tenga facilidad de palabra o tenga buen carácter.

Por lo que me di a la tarea de ofrecer este plan y distribuir las actividades entre las personas capacitadas para llevarlas a la acción.

Por ejemplo el Coordinador de Capacitación tenía a su cargo: el material audiovisual, su distribución y exhibición, organización de visitas a talleres, asistir a reuniones de consejo y producción.

El director del DIBHU (Desarrollo Integral del Bienestar Humano) realizaba: encargarse del patrocinio, asistir a juntas de consejo, representar a la compañía en asociaciones comerciales, relación con políticos.

Y yo como Coordinadora de Comunicación editaba el Cuadrilo Informativo semanal para su distribución interna, mantenía un archivo fotográfico, organización de tableros, distribuir una revista destinada a distribuidores, usuarios, clientes; mantenimiento de las formas de identidad corporativa, asistir

a reuniones de consejo y producción, encargar sondeos de opinión, disponer lo necesario para las visitas, celebración de eventos importantes.

1.8 CAMPAÑA INTERNA DE HIGIENE PERSONAL

La dirección de Calidad detectó graves situaciones de mala higiene personal en los grupos de producción, ya que los hombres traían la barba o bigote crecidos, portaban ropa que no era el uniforme, traían uñas largas; las mujeres traían maquillaje, collares, uñas largas, aretes, etcétera. Puesto que esto va en contra de las reglas de higiene y seguridad, así como la calidad de los productos de la compañía. La empresa en esos días estaba tratando de obtener el distintivo a la calidad por lo que era necesario culturizar a los obreros de usar adecuadamente su uniforme y estar aseados todos los días, porque en eso se refleja la calidad productiva y la imagen corporativa de la empresa. Por ello, realice un plan para llevar a cabo una campaña interna de higiene personal el cual consistía en:

NOMBRE: CAMPAÑA DE HIGIENE PERSONAL

ESLOGAN: PORQUE TÚ HIGIENE ES NUESTRA CALIDAD

DURACIÓN: DOS SEMANAS

OBJETIVO

Lograr que los obreros fueran constantes en venir aseados y preocuparse de su persona todos los días, así como portar adecuadamente el uniforme dentro del área y como usarlo fuera de ella y en horarios de comedor.

REALIZACIÓN DE LA CAMPAÑA

Entre los cinco integrantes del DIBHU indicar que cada uno entrará un día diferente a las áreas de producción para revisar minuciosamente a cada uno de los obreros que cumplan con las reglas de higiene personal, en caso de no cumplir se les registra y se les avisara que al siguiente día pasará otra vez la revisión, en caso de que el obrero no cumpliera se le hará un reporte, en caso de que llegue a tres reportes se le descontará el 25% del salario de un día.

La revisión consiste en verificar que traigan las manos limpias, uñas bien recortadas, no traer cabello largo, no traer barba y bigote, no portar aretes, colgijes, pulseras, no usar maquillaje, no comer en áreas de producción, traer el uniforme completo y que porten adecuadamente la cofia y cubre bocas.

El instructor de capacitación de la empresa dará breves pláticas para los obreros, sobre el uso correcto del uniforme, donde y cuando se debe usar completo, también acerca de que en áreas de producción esta prohibido portar objetos y comer; así mismo se les hará entrega al final de la platica un pequeño manual sobre como mejorar su higiene y aspecto personal dentro y fuera de la empresa. Invasión en la empresa de carteles en los tableros acerca de la campaña higiene personal.

RESULTADOS DE CAMPAÑA

Se detectaron varios casos de personas que se portaron un tanto rebeldes al inicio de la campaña pues creían que era un juego, sin embargo

como fueron observando que en verdad iba en serio trataron de mejorar su comportamiento. La ayuda de los supervisores de área fue muy precisa pues ellos querían que sus subordinados fueran los mejores.

Costó algo de trabajo motivar y convencer el movimiento de la campaña pues la gente se rehusaba a no vestirse a su modo aún sabiendo el descuento sobre su salarió. Finalmente gracias al esfuerzo y constancia de líderes y comité organizador se logró persuadir a los compañeros trabajadores de portar dentro de su área el uniforme correcto y fuera de ella quitarse el cubre boca y la cofia; así como el éxito en la limpieza de manos, uñas recortadas, cabello corto, nada de barba y bigote.

En los tableros se publicaban avisos como: prestaciones, cambios de horario en comedor, encuentros deportivos, información de campañas, visitas de empresas o personalidades, entre muchos más.

Algunos de estos avisos yo los diseñe, otros los enviaban al DIBHU (Desarrollo Integral del Bienestar Humano) y yo me encargaba de su seguimiento. Observe que era necesario también publicar una lista de los trabajadores que cumplían años cada mes y colocarla en los tableros de mayor transito como en lockers, en oficinas centrales, en la cabaña (DIBHU), y en las oficinas de recursos humanos.

3414	PEÑA ZAPATERO MARÍA CAROLINA	Sep-01	PROCESADO
3331	LEÓN VELAZQUEZ RAYMUNDO	Sep-01	ADMINISTRACION
2668	CAÑADA CUARENTA GUADALUPE	Sep-01	PROCESADO
1563	MARTINEZ FLORES ATANACIO	Sep-01	CONSTRUCCION
990	TIERRABLANCA LANDIN JORGE	Sep-03	PROCESADO
582	MONTOYA CARDENAS ANTONIO	Sep-03	QUESERIA
2067	OLIVARES VAZQUEZ JUAN MIGUEL	Sep-03	PROCESADO

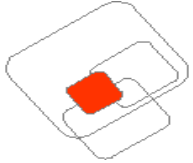
4.9 MANUAL DE BIENVENIDA

La empresa ofrecía a sus nuevos colaboradores una capacitación de un día explicando a grandes rasgos los beneficios de trabajar para ella, las prestaciones que tiene, a donde acudir en caso de problemas internos, horarios de comedor, algunas reglas de seguridad e higiene personal, entre otras.

Sin embargo, la gente que ingresaba, en su mayoría iban para las áreas de producción teniendo un nivel educativo bajo, por lo que no retenían toda la información proporcionada y muy seguido acudían a preguntar que hacer en caso de... dada esta situación propuse realizar un sencillo manual con toda la información en general que pudiera necesitar el personal, entregándolo en el momento que se les diera la bienvenida a la empresa por parte del capacitador interno.

El manual contiene la siguiente información:

- índice
- Directorio Cuadritos
- Palabras de bienvenida del Presidente de la empresa
- Breve historia del Grupo Cuadritos
- Organigrama
- Croquis panorámico de la planta
- Áreas de producción en la empresa
- Misión
- Política de calidad
- Valores
- Departamento de Recursos Humanos
- Motivación para el personal
- Reglamento general



CUADRITOS

DIR

DIRECTORIO CUADRITOS

Ing. Héctor González Calderón

Presidente del Consejo Ejecutivo

Ing. Héctor González González

Presidente de la Compañía

C.P. Enrique Chávez Gil

Director General

C.P. Juan Vaca Estrada

Director Administrativo

Ing. Raúl Baumgarten

Director Operativo

Q.I. Miguel Velarde Acosta

Director de Producción

Ing. Luis Rojas Gutiérrez

Director de Calidad

José Ignacio Velázquez Flores

Director de Desarrollo Integral del Bienestar

Humano

Francisco Fernández

Director de Fundación y Vida

Juan Martín Ruiz Vega

Gerente Planta Análogos

Alberto Valdés

Gerente Planta Pasteurizadora

Enrique Montes

Gerente Planta Derivados Lácteos

Luis Cossio

Gerente Planta Biotek

ELABORO:

Erika Hernández Zamora

BIENVENIDOS

¡Hola! Bienvenido a nuestra empresa CUADRITOS, te damos un cordial recibimiento a través de este medio ya que a partir de hoy ya eres parte importante y herramienta fundamental de nuestra organización para lograr juntos los objetivos fijados cumpliendo siempre con la misión y valores que nos caracterizan.



Así mismo pido de tú colaboración para seguir manteniendo en nuestra compañía un ambiente muy familiar y muy respetuoso ya que con ello lograremos

una mayor satisfacción humana y mejor rendimiento en nuestro trabajo.

Eres totalmente bienvenido a esta tu nueva casa, y ahora sí a ponerse las pilas para trabajar y hacer nuestros productos con la mejor calidad para llevarlos con amor a todos los rincones del país.

Atentamente
HÉCTOR GONZÁLEZ CALDERÓN



Todos los que integramos esta gran empresa, te brindamos la más cordial bienvenida y te ofrecemos un caluroso recibimiento esperando que conozcas más cerca de nosotros... Quienes

somos...Qué hacemos...y, Hacia dónde nos dirigimos.

¿ CÓMO NACE EL GRUPO CUADRITOS BIOTEK ?

El lugar donde hoy conocemos que esta ubicada la empresa, fue una hacienda de la familia González-González (actuales dueños de la empresa), donde acostumbraban a ir los fines de semana, de ahí surgió la idea de vender alfalfa entre otras cosas, hasta llegar a la conclusión de formar una empresa de producción de quesos frescos, pensando siempre en ser una empresa líder en el mercado lácteo.

Grupo Cuadritos inicia operaciones en 1961 en la ciudad de Celaya, Gto., fundada por el Ing. Héctor González Calderón y la Q.I. Ana Luisa González de González, como microempresa familiar dedicada a la fabricación de queso fresco. En poco tiempo logra una aceptación del público del bajío con sus quesos de reconocida calidad.

En 1981 adquieren la planta pasteurizadora de Celaya, Unión de Ganaderos Locales que producían, envasaban y distribuían la leche Celaya, cambiando su imagen a la marca ya conocida " Cuadritos ".

A finales de 1980 comienza la construcción de su nueva planta ubicada en un fértil predio agrícola situada a 8 km. al norte de la ciudad.



A principios de 1990 además de sus líneas tradicionales de productos de leche pura, Grupo Cuadritos decide incursionar en la nueva tecnología de fabricación de quesos análogos, con el objeto de buscar productos con mejores características de funcionalidad y

menor precio para competir contra la quesería informal en los mercados populares.

Se crea el departamento de Investigación y Desarrollo, logrando reunir a un grupo de técnicos de alto nivel académico y experiencia sobrada que en lo sucesivo se convertirán en el pilar del crecimiento de grupo.

Se incursiona en los mercados populares logrando éxito inmediato gracias a la limpieza, vida de anaquel y la relación funcionalidad/ precio de sus nuevos productos.

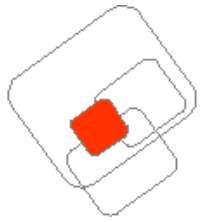
En 1996 se crea una empresa hermana Biotecnología Nutricional Mexicana, S.A. de C.V. (Biotek), a fin de producir y comercializar leche de soya y sus derivados, en base a una moderna y única tecnología diseñada en Cuba.

En 1998 se fusionan con el Ing. Alberto Calderas a fin de unir los esfuerzos para la comercialización y distribución en el mercado del autoservicio y hacer filiales

Alfa Megafoods, S.A. de C.V. y Vyacsa Megafoods, ésta última para atender el mercado institucional.

En 1999 se inaugura la nueva planta de Pasteurización que cuenta con un moderno proceso: Vida Extendida de Anaquel (extended Shelf Life) para leche fresca (30días) y modernos equipos para la ultrapasteurización y envasado aséptico de jugos, leches, leches de soya, yoghurt y catsup. La capacidad instalada es de más de 200,000 litros/ día de leche fresca y 200,000 litros en leche aséptica.

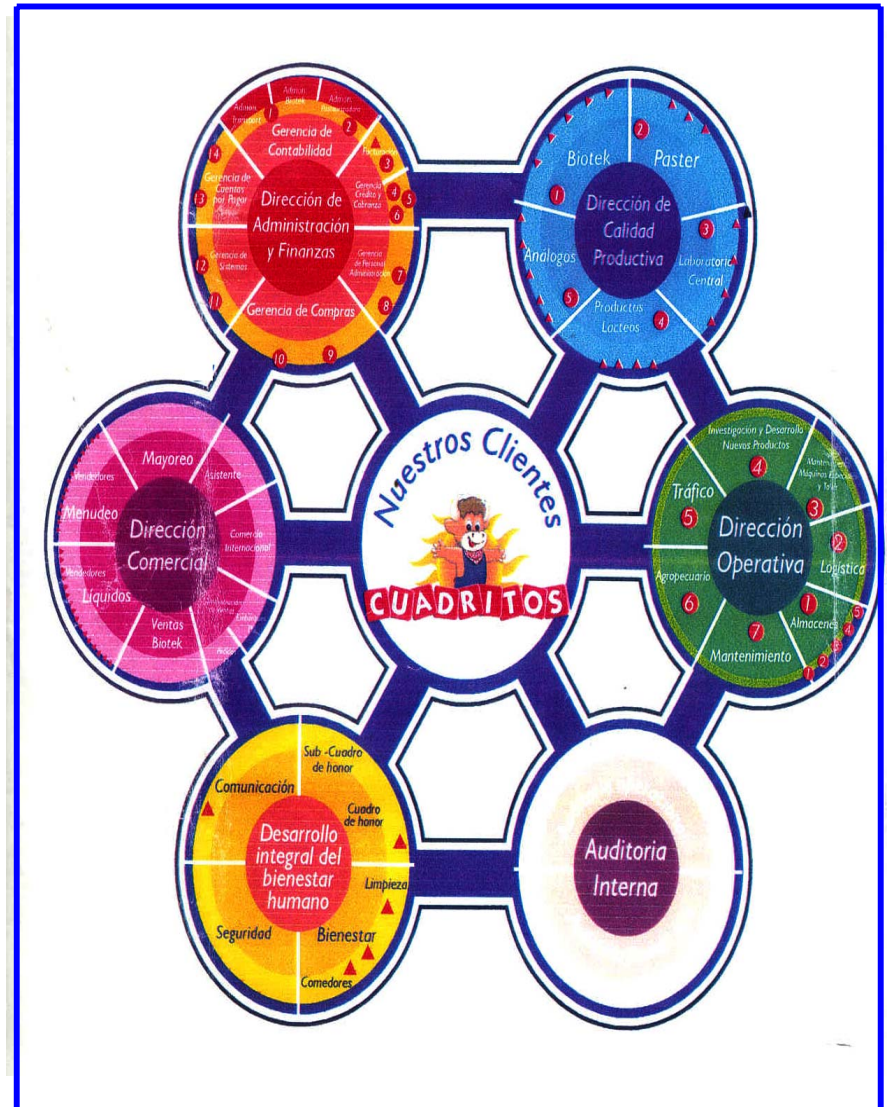
Hoy Grupo Cuadritos genera más de 1,200 empleos directos y procesa más de 4,000 toneladas de productos en un número superior a 400 presentaciones.



CUADRITOS

ESTRUCTURA
CUADRITOS

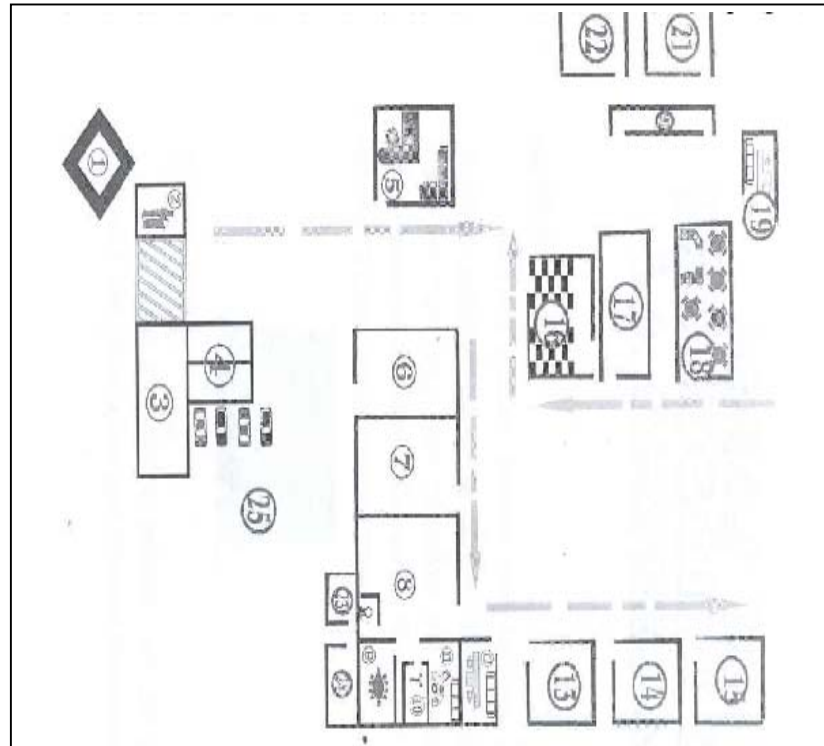
ORGANIZACIONAL DEL GRUPO



CROQUIS

- 1) Tienda de Ropa
- 2) Caseta de vigilancia
- 3) Expendio
- 4) Estacionamiento de bicicletas
- 5) Oficinas generales
- 6) Almacén
- 7) Paster
- 8) Análogos
- 9) Sala de Capacitación
- 10) Gimnasio
- 11) Recursos Humanos
- 12) Oficinas
- 13) Almacén
- 14) Derivados Lácteos
- 15) Laboratorio Central
- 16) Planta en construcción
- 17) Biotek
- 18) Comedor

- 19) Oficinas
- 20) Taller de mantenimiento
- 21) Automotriz
- 22) Nuevos proyectos
- 23) Vestidores
- 24) Lokers
- 25) Estacionamiento



ÁREAS DE PRODUCCIÓN EN LA EMPRESA

QUESOS FRESCOS

Son los quesos frescos con los que iniciamos nuestras operaciones en el año de 1961. Actualmente contamos con una gran variedad de presentaciones, desde nuestro tradicional Queso de Cuadritos hasta el más sofisticado, como el Doble Crema.



PROCESADOS

La gran experiencia ganada en 15 años de operación de "Productos y/o Quesos Procesados", nos permite competir con ventajas de vida de anaquel y variedad de productos.

Con una capacidad instalada superior a las 100 ton/ día, podemos fabricar casi cualquier queso con mejor funcionalidad y costo.



PASTEURIZACIÓN

Contamos con el equipo y la planta más moderna en pasteurización con el proceso de vida extendida de anaquel, que nos permite extender hasta en 40 días la vida en anaquel de nuestra leche fresca.



ULTRA PASTEURIZACIÓN

Con la tecnología de punta en ultrapasteurización y el equipo de máquinas llenadoras en envase Tetra Pak, podemos envasar una gran variedad de productos UHT como: leches, fórmulas lácteas, yoghurt para beber, leches deslactosadas, jugos de frutas, leches de soya, queso para nachos, crema chantillí, catsup, etc. También elaboramos maquilas a diferentes compañías colegas.



YOGURT

Con 4 calidades en más de 20 presentaciones, podemos obtener un producto para cada necesidad. Nuestra planta es capaz de elaborar 50 ton/ día de batido y 50 ton/ día de yoghurt bebible.



BIOTEK

Nuestra división de alta tecnología en nutrición, que cuenta con la tecnología más avanzada del mundo para producir leche de soya y sus derivados, pensando siempre en altos estándares de nutrición.

Durante varios años nuestros productos han satisfecho las necesidades de nutrición y el gusto por el sabor en nuestra gente conocedora de calidad y tradiciones de nuestro pueblo.





Hoy, gracias a la preferencia del cliente, desarrollamos con creatividad y calidad los productos que demanda hoy un mercado en constante desarrollo. Para el futuro, nuestra inquietud es crear nuevos y mejores productos que vinculen el gusto por el producto y un alto desarrollo de competitividad en el mercado.



NUESTRA MISIÓN

" Nuestra empresa existe para llevar **bienestar** a todo el mundo a través de una **alimentación** sana, nutritiva y llena de **amor** ".

Fundamos nuestro propósito en dar ese bienestar y ese amor a todos nuestros clientes y a todas las personas que integramos nuestra organización, para que de esta manera encontremos un desarrollo verdadero y prosperidad en la vida.

POLÍTICA DE CALIDAD

En Grupo Industrial Cuadritos Biotek estamos comprometidos en elaborar alimentos sanos, de calidad y a ofrecer un servicio diferenciado, por medio de sistemas que aseguren la inocuidad de los alimentos y objetivos que nos permitan lograr el crecimiento de la empresa. Capacitamos a nuestros colaboradores para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, buscando la seguridad laboral de nuestros colaboradores y la rentabilidad de la empresa, contando con el involucramiento de cada una de las áreas que conforman el Grupo.



NUESTROS VALORES

➤ **Calidad/ Creatividad**

Hacemos las cosas bien, a la primera y siempre aportamos ideas para mejorar.

➤ **Servicio**

Damos lo mejor de nosotros mismos y nos permitimos recibir lo mejor de lo demás.

➤ **Limpieza**

Nos permite asegurar que nuestros productos sean dignos alimentos para nuestros hijos y nuestra persona e instalaciones, ejemplo para ellos.

➤ **Amor**

En todo lo que hacemos depositamos una parte de nuestro corazón y no solo actuamos con la razón.

➤ **Honestidad**

Actuamos solo de acuerdo con lo que creemos, hacemos lo nos gustaría que otros hicieran por nosotros y siempre asumimos nuestra responsabilidad.

RECURSOS HUMANOS

La empresa otorga distintas y excelentes prestaciones y beneficios para sus empleados, porque nos interesa su

calidad de vida para un mejor beneficio para la organización.

PRESTACIONES

- Premio de asistencia y puntualidad. Este consiste en que el empleado no haya faltado por ningún motivo a sus labores por causas personales y haya checado puntualmente su tarjeta. Este premio se otorgará cada fin de mes dando un aumento en su salario semanal del 2.5%.
- Vales de despensa. Estos únicamente se les regalará a los obreros que tengan un salario semanal por debajo de \$500.00 y serán dos vales de medio kilogramo cada uno de jabón, este será otorgado por el almacén de materia prima.
- Fondo de ahorro. A los empleados que les interese participar en esta prestación sólo se les descontará el

13% de su salario semanal y la empresa dará otro 13%; para que este genere interés y puedan pedir préstamos de acuerdo al salario que ganen actualmente. Este ahorro se recuperará cada fin de año.

- Aguinaldo. Por cada \$100.00 de ganancia de la empresa se repartirá en 5% a cada empleado. Y se les dará en junio.
- Reparto de utilidades. Se le otorgará a cada uno de los empleados cada fin de año de acuerdo a lo establecido en la ley.
- Días de descanso con goce de sueldo. Únicamente en los siguientes casos: cumpleaños, embarazo, muerte de un familiar.
- Servicio médico interno.

BENEFICIOS

- FONACOT. Se otorga un sistema de crédito para la empresa donde cada uno de sus empleados puede comprar mercancía y utilizar ese sistema.
- Caja popular Libertad. Es un sistema de ahorro y préstamo para los empleados.
- Becas. La ley dice que la empresa debe dar una beca por cada 100 empleados. Cuadritos otorga 100 becas en cualquier nivel de educación, con una ayuda de \$200.00 bimestral.

El departamento de recursos humanos de esta empresa se basa en una preparación adecuada con un mantenimiento y desarrollo de todos sus trabajadores para poder así; realizar las actividades que se mencionarán a continuación:

- Reclutamiento de personal para agilizar el tiempo y dinero de la empresa.
- Selección de personal en base a las mejores actitudes, experiencias y forma de trabajo.
- Descripción y análisis de puestos de cada departamento de la empresa.
- Evaluación del desempeño para el mejoramiento continuo de sus estrategias.
- Capacitación y entrenamiento del personal para mayor énfasis en la realización de sus actividades.
- Administración de sueldos y salarios en base a las horas de trabajo, vacaciones y prestaciones de ley.
- Planes de beneficios en apoyo a la realización de nuevos proyectos así como a su planeación.

- Promoción de la Higiene y seguridad tanto en el personal como en la planta.
- Iniciar a los nuevos empleados dentro de la organización (inducción)
- Capacitar a los empleados para los puestos asignados apoyándolos en dudas sobre la empresa y el trabajo que habrán de realizar.
- Obtener cooperación creativa y desarrollar relaciones de trabajo para promover la motivación entre los empleados.
- Mejorar el desempeño en el trabajo de los empleados ya sea en forma de incentivos, días festivos, etc.
- Interpretar las políticas y procedimientos de la empresa tanto para visitantes como para nuevos empleados.

- Controlar los costos de mano de obra coordinados con el contador o administrador de la empresa.
- Desarrollar las capacidades potenciales de cada persona en cualquier actividad creativa de la empresa.
- Proteger las condiciones de salud de los empleados.
- Aprovecha las inversiones en preparación y desarrollo de personal para alcanzar las metas y objetivos de la empresa.

MOTIVACIÓN

Esta corre a cargo de la Dirección de Desarrollo Integral del Bienestar Humano (DIBHU), el cual lleva a cabo eventos especiales como:

- Día del niño. Invita a todos los hijos de los trabajadores y se les dan juguetes, comida, juegos inflables, música, etc.
- Día de la madre. Se les hace una comida, música y les regalan flores.
- Día de muertos. Se realiza un concurso interno de altares y el que gana obtiene un obsequio.
- 12 Diciembre. Se hace una fiesta en grande con misa para la virgen, música, comida, regalos, etc.
- Cursos de superación personal.
- Cursos para mejorar y actualizar el trabajo.



REGLAMENTO GENERAL

A continuación se presenta el reglamento general de la empresa y posteriormente se te indicará más a fondo el reglamento de tu departamento.

- Trabajar en equipo.
- Respetar las políticas de calidad de la empresa.
- Participar en el objetivo de la empresa.
- Hacer las cosas bien, con gusto y siempre con aportación de ideas.
- Dirigirse de manera cordial hacia los compañeros de trabajo.
- Respetar las formas de comunicación hacia los altos mandos.
- Tener el lugar de trabajo con la mejor limpieza y calidad del servicio.
- Ser honesto consigo mismo y con el equipo de trabajo.
- Participar arduamente en las festividades de la empresa.
- Ser cordiales con las visitas y ayudarles lo mejor posible para la resolución de sus dudas.
- Colaborar en todo lo pedido por tus superiores.
- Informar a tus superiores sobre cualquier anomalía que exista en el equipo de trabajo, maquinaria o subordinados.
- Respetar el horario de trabajo.
- Avisar con anticipación si se quedará a cubrir tiempo extra para hacerle el pago correspondiente.
- Informar si se ausentará por caso de enfermedad u otra situación en particular.
- Checar tarjeta de entrada y salida de la empresa.
- Seguir las indicaciones de los señalamientos preventivos para evitar accidentes.
- Respetar las líneas amarillas y sus indicaciones.
- Portar siempre el uniforme adecuada para cada área de trabajo como; la cofia, cubre bocas y los zapatos indicados por cada departamento.

Este manual fue un éxito más de la Coordinación de Comunicación ya que había mayor conocimiento por parte de los nuevos empleados acerca de la organización y su estructura. El manual dio también la pauta para que los empleados se dirigieran al departamento correspondiente para resolver sus dudas y saber sus derechos y obligaciones para con la empresa.

4.10 PARTICIPACIÓN EN EL COMITÉ DE HONOR

En la organización dentro de la Dirección Integral del Bienestar Humano existe la coordinación de cuadro de honor que consiste en la evaluación por parte de los líderes a sus subordinados esta es semanal y se entrega un reporte a la coordinación donde se captura las categorías de higiene, seguridad industrial, cultura y actividades sociales, capacitación, cumpliendo con estas van acumulando puntos, para que al término de 9 fases obtengan un 10% más en su salario semanal. Estas nueve fases forman la palabra CUADRITOS, la primera fase es la C y es la etapa de arranque, las letras que le siguen son las etapas de evaluación de las categorías ya mencionadas.

Pensando en el bienestar de todos y su conformidad con este proyecto de superación, pensé que sería pertinente involucrar a miembros de la empresa para formar un comité y que estos fueran portadores de información para los grupos que integran la empresa. Para lograr este convenio fue necesario extender la invitación a gente de producción como oficinistas y altos directivos.

Se formo el comité en pocos días y realice un reglamento que debía seguir dicho equipo, para obtener credibilidad y fuerza sobre los subordinados.

ACTIVIDADES DEL COMITÉ DE HONOR

- Los integrantes del comité de honor deberán ser representantes de cada una de las direcciones, cubriendo las características de liderazgo, honestidad, constancia y compromiso con los valores de Grupo Cuadritos.
- El comité de honor permanecerá en el cargo por un lapso de seis meses y posteriormente cambiarán la mitad de los integrantes, designando por dirección quienes formarán parte del siguiente comité.
- Cada miembro del comité que haya fungido como tal, no deberá ingresar nuevamente hasta cumplir un año después de su participación.
- Evaluar la confiabilidad, congruencia en el campo de trabajo y medidas de control en la operación de Cuadro de honor, así como el cumplimiento de los beneficios del programa y sanciones del mismo.
- Compromiso: proveer a la organización la confianza de que las evaluaciones operan en forma ordenada y con base en resultados.
- Responsabilidad y autoridad: el comité es el responsable de verificar que las medidas de control sean ejecutadas.
- Cada uno de sus integrantes cuenta con la autoridad de reconocer o infraccionar a líderes y colaboradores de la empresa.
- Se reunirán cada quince días con el encargado de Cuadro de Honor, para verificar que la captura de datos se este llevando correctamente.
- Evaluar en las áreas la veracidad de los reportes que se entregan a Cuadro de honor.

También participe como parte de la coordinación de Cuadro de Honor, ya que asistía y en algunas ocasiones realizaba las juntas informativas quincenales, también capturaba en un programa las puntuaciones de las diferentes categorías y llevaba un archivo de que áreas entregaban sus reportes puntualmente y a cuales de estas no les interesaba mucho este sistema de superación.

PROGRAMA CUADRO DE HONOR

Qué es el Cuadro de Honor?

Es Tu oportunidad de Desarrollo Integral que te llevará a acceder a niveles cada vez mayores de bienestar y satisfacción de acuerdo a tus aspiraciones, sueños y nivel de desempeño.

Qué es el Cuadrillo de Oro?

Es la última letra que debes obtener para ser un *trabajador Integral y Desarrollado en todos los aspectos*. Una persona digna de admirar por todo Cuadrillos.

A partir del 7 de Diciembre 2001



Estos son los puntos para ganar cada Cuadrillo

A CUADRITOS

672 1344 2016 2688 3360 4032 4704 5376 6048 6720
* Espacio de Aménique

Actividades que puedes hacer para lograr puntos;

En tu imagen:

- ⊗ Limpieza, Higiene y Orden. (O)
- ⊗ Aspecto personal (Sin aretes, pelo corto, uñas cortas...) (O)
- ⊗ Limpieza del uniforme (O)
- ⊗ Area de trabajo limpia y ordenada. (O)
- ⊗ Portar accesorios de higiene (O)
- ⊗ Limpieza de equipo de trabajo (O)
- ⊗ Apoyo a actividades de limpieza en la planta (O)

Desarrollando tus habilidades:

Capacitación Técnica:

- ⊗ Asistencia a cursos (O)
- ⊗ Curso aprobado, mínimo 8.0 (O)
- ⊗ Aplicación de lo aprendido (en tu trabajo). (O)
- ⊗ Seguimiento (O.P)
- ⊗ Instructor Interno (O.P)

Capacitación de Desarrollo Humano

- ⊗ Asistencia a Cursos (O)
- ⊗ Asistencia al curso familiar (O.P)
- ⊗ Asistencia a institución programada. (O.P)
- ⊗ Instructor Interno. (O.P)

Seguridad Industrial

- ⊗ Cero Incapacidades por riesgo de trabajo (O)
- ⊗ Cero Accidentes por área (O)
- ⊗ Asistencia a Servicio Medico (O)
- ⊗ Vacunación (O)
- ⊗ Uso adecuado de equipo de protección personal (O)
- ⊗ Uso adecuado de herramientas de trabajo (O)

Calidad

- ⊗ Cumplimiento de Objetivos (O)
- ⊗ Reporte de costos de Calidad (O)
- ⊗ Cumplimiento a la Norma (O)
- ⊗ Evaluación del desempeño (O)

Educación

- ⊗ Obtener certificado de primaria (O.P)
- ⊗ Obtener certificado de Secundaria (O.P)
- ⊗ Obtener certificado de Preparatoria (O.P)
- ⊗ Licenciatura (O.P)
- ⊗ Diplomado (O.P)
- ⊗ Maestría (O.P)
- ⊗ Doctorado (O.P)

O: Obligatoria
Op: Optativa (Voluntario)

Cultura y Recreación

- ⊗ Eventos Deportivos (O.P)
- ⊗ Eventos Festivos (O.P)
- ⊗ Visita de Niños (O.P)
- ⊗ Lectura de Libros de Cultura General (O.P)
- ⊗ Aportación de ideas (O.P)

Labores Altruistas

- ⊗ Cuidado a niños (O.P)
- ⊗ Orden y Limpieza de fundación (O.P)
- ⊗ Apoyo a banco de alimentos (O.P)
- ⊗ Apoyo a servicio medico y de enfermería (O.P)
- ⊗ Apoyo a rescatismo interno y externo (O.P)

Cumplimiento

- ⊗ Cero faltas (O)
- ⊗ Cero retardos (O)
- ⊗ Cero amonestaciones (O)
- ⊗ Cero actas administrativas (O)

Actitud

- ⊗ Disposición al trabajo (O)
- ⊗ Relaciones Interpersonales no conflictivas (O)
- ⊗ Disposición al cambio (O)

Comité de Honor

Este comité evaluará la confiabilidad, congruencia en el campo de trabajo y medidas de control en la operación de Cuadro de Honor, así como el cumplimiento de los beneficios del programa y sanciones del mismo.

COMUNICACIÓN CUADRITOS



Para mayor información acude a D.I.B.H.U. En la Cabaña con Dolores López

CAPITULO 5

PROPUESTA DE LA IMPORTANCIA DE UN DEPARTAMENTO DE COMUNICACION EN EL GRUPO INDUSTRIAL CUADRITOS BIOTEK

El desarrollo de mi práctica profesional en el Grupo Industrial Cuadritos Biotek, estando a cargo temporalmente de la coordinación de comunicación interna de la empresa, dio resultados satisfactorios, así como beneficios para la realización de proyectos y armonización en conjunto de los empleados.

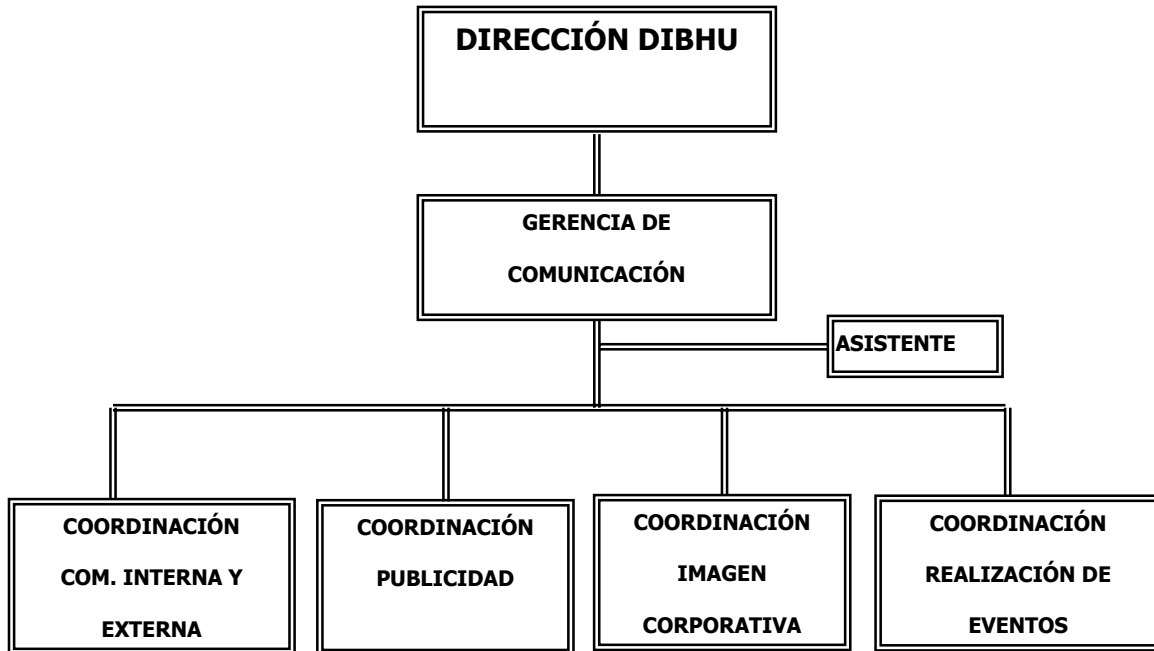
Mi propuesta para el óptimo desarrollo en comunicación organizacional es dar apertura al departamento de comunicación ya que es el vínculo entre los empleados y las gerencias, así como con los públicos externos.

La comunicación dentro de una organización es parte de un todo ya que involucra al personal a conocer mas sobre su empresa y el desarrollo de su trabajo, los motiva a participar en talleres, conferencias, capacitación; en si apoya al empleado a sentirse parte integra de la organización. Así como proporcionar mejores maneras para brindar mayor proyección a la empresa y a sus productos a través de estrategias publicitarias o de imagen e identidad corporativa, y a su vez dirigir y establecer mejores relaciones con los medios de comunicación, gobierno, otras empresas u asociaciones, entre otras.

El liderazgo es el punto fundamental para saber llevar al éxito el departamento de comunicación ya que las personas que colaboren en este proyecto deberán encausar y tener los objetivos precisos para llegar a la realización plena de las metas establecidas, contando siempre con la autorización previa de los directivos correspondientes y siguiendo la misión y visión de la empresa.

A continuación muestro un esquema ideal para que el Grupo Cuadritos, vaya iniciando con un buen proyecto de comunicación organizacional.

5.1 ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN CUADRITOS



Este organigrama propuesto para un departamento de comunicación organizacional cuenta con las áreas que exige el grupo Cuadritos debido a sus necesidades como organización, ya que no se cuenta con las personas especializadas en comunicación y no se lleva un orden y logística necesaria.

Para el óptimo desarrollo de este departamento o gerencia las actividades de cada una de estas coordinaciones son:

▪ COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA

INTERNA:

- Decoración y arreglo de oficinas
- Tipo de seguridad

- Señalamientos internos
- Información a los trabajadores y empleados (revistas, folletos, póster, videos, tableros o boletines informativos, etcétera.)
- Campañas persuasivas

EXTERNA:

- Papelería (sobres, hojas membretadas, tarjetas de presentación, etcétera.)
- Señalamientos exteriores que distingan a la empresa
- Autos de vendedores
- Uniformes del personal de trato externo
- Relaciones públicas
- Manejo de medios de comunicación

PUBLICIDAD

- Crear o mejorar la imagen de la marca o empresa
 - Logotipo
 - Eslogan
- Dar a conocer el producto o servicio de la empresa
- Mejorar la imagen ante los consumidores
- Aumentar las ventas de un producto

IMAGEN CORPORATIVA

- Identidad visual
 - Logotipo
 - Símbolo
 - Gama cromática

- Diagnósticos
- Evaluaciones

REALIZACIÓN DE EVENTOS ESPECIALES

Exposiciones

Ferias

Actividades sociales organizadas

Reuniones

Convivios y recorridos

Entre otros

5.2 ¿COMO NOS VAMOS A COMUNICAR?

DIRECCIÓN DIBHU (DESARROLLO INTEGRAL DEL BIENESTAR HUMANO)

Objetivo principal. Supervisar el crecimiento de la empresa, vigilar su desarrollo financiero y delimitar líneas de acciones generales para llevar a la empresa a alcanzar una misión establecida.

Facultades. Responsable del desarrollo global de la empresa y jefe inmediato de la Gerencia de comunicación, coordinación de cuadro de honor, coordinación de capacitación, comedor, limpieza y seguridad interna.

El director general debe manejar una Comunicación Descendente ya que debe interesarse por la eficacia de la comunicación destinada a sus subordinados.

El director general desempeña funciones clave en la organización como planificar, organizar, mando, coordinación y control. Uno de los papeles importantes de la dirección es el de convencer continuamente a cada subordinado de que las metas de la organización son deseables.

El director debe utilizar la comunicación para alcanzar resultados como:

1. Desarrollo de la visión compartida de la empresa
2. Establecimiento y mantenimiento de la confianza al liderazgo de la organización
3. Inicio y dirección del proceso de cambio
4. Dar poder y motivación a los empleados.

○ **GERENCIA DE COMUNICACIÓN**

Objetivo principal. Lograr la armonía de las actividades en las áreas operativas de su departamento, mediante la supervisión de los elementos humanos, técnicos y materiales de su equipo de trabajo.

Autoridad. Primer responsable de la organización de su gerencia y jefe inmediato de las coordinaciones de: comunicación interna y externa, publicidad, imagen corporativa, realización de eventos.

Responsabilidades directas:

- Responsable del crecimiento ordenado de su gerencia
- Fijación de Metas de las áreas operativas de su departamento
- Innovación en los procesos operativos en su equipo
- Responsable de la Capacitación y Desarrollo de su Equipo de trabajo

Al igual que el director de DIBHU, la gerencia de Comunicación debe llevar a cabo las mismas estrategias de comunicación para sus subordinados ya que es una **Comunicación Formal en Forma Descendente**, sin embargo para mayor eficacia y fluidez en los mensajes el gerente debe manejar la **Comunicación Formal - Ascendente**, con el propósito de formular preguntas, proporcionar feedback y hacer sugerencias al director de DIBHU.

- **COORDINACIONES** (COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA, PUBLICIDAD, IMAGEN CORPORATIVA, REALIZACIÓN DE EVENTOS)

Todas las coordinaciones se encuentran en el mismo nivel de autoridad dentro de la organización, por lo que deben manejar una **Comunicación Horizontal**, que consiste en el intercambio lateral de mensajes entre ellas mismas.

Algunos de los propósitos que debe cumplir este tipo de comunicación son:

1. Coordinación de la tarea. Los gerentes y jefes de departamento pueden reunirse mensualmente para discutir la contribución de cada departamento para la consecución de los objetivos de la empresa.
2. Resolución de problemas. Los miembros de un departamento pueden reunirse para discutir como se enfrentarán a posibles situaciones críticas de la empresa, quizá intenten solucionarlo utilizando la técnica de buscar sugerencias.
3. Participación en la información. Los gerentes deben reunirse para facilitarse nuevos datos.

4. Resolución de conflictos. Los miembros de un departamento pueden reunirse para discutir un conflicto inherente a su departamento o a varios departamentos.

- **DE LA GERENCIA DE COMUNICACIÓN HACIA LA DIRECCIÓN DIBHU (Dirección Integral del Bienestar humano)**

Sin embargo también la gerencia tiene la obligación de mantener informado a su jefe inmediato que es el Director de DIBHU.

La vía para mantener al tanto de las actividades que realiza la gerencia es mandando informes, reportes, sugerencias, y nuevos proyectos al director teniendo así una retroalimentación completa entre la gerencia y la dirección.

- **LA COMUNICACIÓN DE LOS EMPLEADOS**

La gerencia espera una respuesta por parte de sus subordinados para poder evaluar sus objetivos y para crecer dentro de la organización, para ello es importante provocar en los empleados una cultura de retroalimentación indicándoles que para ellos y para la empresa en sí causará un beneficio y un incremento en los valores y en la visión organizacional, así como mejor interacción entre los miembros de la empresa no importando el nivel de puesto que tenga cada uno.

La forma correcta de conocer las actividades realizadas de lo empleados así como sus inquietudes, quejas o propuestas es a través de la **Comunicación Ascendente**.

Las razones por las que la gerencia debe valorar esta comunicación son:

1. Indican la receptabilidad del medio ambiente
2. Facilitan la aceptación de las decisiones tomadas alentando a los empleados a que participen en el proceso de la toma de decisiones
3. Proporcionan el feedback en la comprensión, por parte de los empleados
4. Animar a la presentación de ideas valiosas.

La integración de un departamento o gerencia de comunicación para la empresa Cuadritos traería consigo varios beneficios para la misma y sus empleados ya que el buen manejo de la comunicación y sus ramas son bases fundamentales para la realización y proyección de imagen de cualquier empresa.

Para mejores resultados en equipo es necesario contar con los conocimientos especializados de comunicación para lograr el mejor desempeño de nuestros colaboradores.

Es bien sabido que las empresas a fin de año pasan por difíciles situaciones financieras sin embargo, en esta propuesta de comunicación se expone contratar al especialista de comunicación organizacional que sea un líder, que tenga iniciativa, valor, que sepa trabajar siempre en equipo; este especialista debe considerar la situación de la empresa y empezar poco a poco tal vez solo en el departamento pero apoyándose con sus compañeros de dirección e involucrando a los empleados, oficinistas, otros gerentes, etcétera siempre para lograr los objetivos de comunicación que beneficien y satisfagan a la empresa y colaboradores.

Esta propuesta es para llevarse a cabo a corto o mediano plazo, según las exigencias que desee para sí la empresa, ya que debe integrar personal especialista en áreas de comunicación y otras ramas que se derivan de ella.

Mi idea expuesta es con el fin de lograr propósitos organizacionales bien definidos ya sea a través de la comunicación interna, estrategias para mejorar las ventas de productos a través de publicidad, elegir los medios de información adecuados para la difusión de la marca, redefinir la imagen y/o identidad corporativa o simplemente manejar los canales adecuados de comunicación dentro de los demás departamentos o gerencias y entre los empleados y así obtener resultados que fortalezcan la unión que existe dentro de la empresa.

|

CONCLUSIONES

La comunicación organizacional tiene una amplia gama de opciones donde un buen comunicador puede moverse con facilidad y desempeñar actividades muy satisfactorias para una empresa, su relación con el entorno esta lleno de oportunidades para seguir creciendo y así ofrecer una mejor comunicación en la empresa que laboré.

Intervenir en las organizaciones para propiciar el trabajo en equipo a través del fortalecimiento de una cultura de grupo, la inducción, los medios de comunicación interna, entre otros factores que contribuyen a crear unos ambientes de comunicación positivos y resultados en productividad y calidad. Eso fue en gran parte mi objetivo general dentro de esta empresa que me brindo apoyo total para la realización de mis proyectos internos para motivar y obtener resultados beneficiosos humanos y en producción.

Los seis meses que estuve a cargo de la coordinación de comunicación en Cuadritos fueron realmente provechosos ya que tuve oportunidad de convivir y compartir sueños de muchos de los empleados, tratar sus casos para mejoras continuas de todo el personal, detectando fallas en desperdicios, en malos usos de equipo, dando prontas respuestas positivas y logrando la participación voluntaria del personal a través de incentivos o reconocimientos.

La comunicación es una herramienta con la que podemos llegar a crear estrategias, formas, medios, bases, para mantener la armonía interna que desde mi punto de vista es lo más satisfactorio, ya que fui la parte iniciativa para llevar a realización este tipo de proyectos y estar en contacto directo con los empleados, obreros y hacer que su voz se escuchara fui el medio para que ellos también se comunicarán y expresaran lo que sienten personalmente o hacia la empresa.

Básicamente me tocó explicar, argumentar, defender mi postura como comunicóloga, definir porque estaba ahí, explicar para que y como se iban a realizar las actividades que yo proponía para mejorar o reforzar lo que ya estaban, mi tarea primordial fue la de convencer que la comunicación y sus formas para transmitir mensajes son la vía para obtener mejores resultados, de igual manera tuve que dar a conocer el perfil de un comunicólogo en el ámbito empresarial, las actividades que podemos realizar ejemplificando cada una de ellas para que mi superior me diera la confianza suficiente para realizar mis proyectos, como consecuencia tuve que trabajar al triple primero para demostrar lo que uno puede realizar y en segundo llevarlo a cabo con éxito afortunadamente logre la aceptación del personal y por lo tanto su apoyo, lo cual significa que logre mis propósitos a base de trabajo y esfuerzo demostrando que teniendo las armas necesarias, iniciativa y deseo de superación se pueden realizar las cosas tal y como uno las planea no importando quien te ponga trabas, el detalle es que crean en ti, y te den el poder para realizar tus propuestas.

Un comunicólogo dentro de una empresa puede cambiar y mejorar la situación y el ambiente que se vive dentro de ella, teniendo metas firmes y contando con un buen equipo para trabajar, y siendo respaldado por el comité ejecutivo, se pueden trazar objetivos organizacionales que lleven a competir con marcas reconocidas, que la empresa tenga una imagen sólida y fresca, que sus empleados se sientan parte importante y esencial y dar una proyección organizacional a través de eventos especiales, la empresa puede crecer mucho si se permite abrir puertas a nuevas ideas, nuevos proyectos, nuevas formas de comunicación pero siempre siguiendo con la ya establecida misión de Cuadritos.

En esta tesis se especifica, se ejemplifica, se dan casos prácticos y se propone una nueva estructura organizacional donde la comunicación forme parte para tomar decisiones que beneficien y/o afecten la comunicación corporativa,

así como ofreciendo proyectos para mejoras continuas en cuanto a su interior y exterior de la empresa manejando adecuadamente todos los medios y formando estrategias para competir fuerte en el mercado, nunca olvidándonos de la parte esencial de la empresa Cuadritos *sus empleados*.

BIBLIOGRAFÍA

- ÁLVAREZ ROMÁN, Jesús Antonio, Las relaciones humanas, 7ª ed., Ed. JUS, México, 1981, 236 pp.
- CEES B. M., Van Riel, Comunicación Corporativa, 1ª ed., Ed. Prentice Hall, Madrid, 1997, 244 pp.
- FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos, La comunicación en las organizaciones, 1ª ed., Ed. Trillas, México, 1999, 237 pp.
- FERRER PÉREZ, Luis, Guía práctica de desarrollo organizacional, 2ª ed., Ed. Trillas, México, 1980, 203 pp.
- FLORES DE GORTARI, Sergio, Hacia una comunicación administrativa integral, 2ª ed., Ed. Trillas, México, 1990, 369 pp.
- FONSECA YERENA, Socorro, Diseño de campañas persuasivas, 1ª ed., Ed. Prentice Hall, México, 2002, 207 pp.
- GOLDHABER, Gerald, Comunicación organizacional, 7ª ed., Ed. Diana, México, 1998, 423 pp.
- HOMS QUIROGA, Ricardo, La comunicación en las organizaciones, 2ª ed., Ed. Planeta, México, 1990, 315 pp.
- KOTLER, Philip, Mercadotecnia, 6ª ed., Ed. PHH, México, 680 pp.
- MOORE, Frozier, Relaciones públicas: principios, casos y problemas, 3ª ed., Ed. CECSA, México, 1984, 230 pp.

- RÍOS SZALAY, Jorge, Relaciones públicas: su administración en las organizaciones, 3ª ed., Ed. Trillas, México, 1990,130 pp.
- ROBINSON J., Edward, Comunicación y relaciones públicas, 2ª ed., Ed. CECSA, México, 1984, 408 pp.
- RODNEY W. Napier y MATTI K. Gersehenfeld, Grupos: teoría y experiencia, 4ª ed., Ed. Trillas, México, 2000, 250 pp.

OTRAS FUENTES

- VELARDE AGOSTA, Miguel, "Áreas de producción en la empresa", en Manual de bienvenida de la empresa cuadritos biotek, Celaya, México, 2001.
- VELÁZQUEZ, José Ignacio, "Valores", en La vida de Cuadritos, Vol. I, núm. 2, Celaya, México, 2000.
- GONZÁLEZ, Héctor, "Misión", en La vida de Cuadritos, vol. 1, núm. 1, Celaya, México, 2000.
- GUZMÁN, Rubén, "Historia de la empresa cuadritos", en Revista interna del grupo industrial cuadritos biotek, año XX, núm. 1, Celaya, México, 1998