



Universidad Nacional Autónoma de México

---

---

Facultad de Ciencias Políticas y Sociales

"Propuesta para elevar la efectividad  
de los medios internos formales de comunicación  
de Vidrio Plano de México S.A. de C.V."

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO  
DE LICENCIADA EN CIENCIAS  
DE LA COMUNICACIÓN

PRESENTA:

Liliana Delgadillo Castillo

Asesora: Lic. Cecilia Sánchez Espinosa



México

2007.



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

## AGRADECIMIENTOS

A DIOS, por permitirme estar en este momento, este espacio y esta vida.

A la Universidad Nacional Autónoma de México y a la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, por brindarme la oportunidad de vivir en su seno una de las mejores experiencias de mi existir.

A mi familia, por soportarme en los momentos de desesperación y mal humor durante la realización de este proyecto.

A Miguel, por apoyarme en todo momento y estar a mi lado.

A mis amigos, por su amistad, compañía y sonrisas, y por hacer de mi etapa escolar algo inolvidable.

Asimismo, a todas aquellas personas de las cuales no supe su nombre y que al regalarme 10 o 15 minutos de su tiempo para contestar una entrevista o encuesta, dieron materia prima a esta investigación.

Y finalmente, a las personas que me rodean que de alguna manera creen en mí, me motivaron y dieron un empujón en el momento preciso para concluir este trabajo.

## DEDICATORIA

A mi mamá, por ser el más grande y hermoso ejemplo,  
A mis abuelitos, por su cuidado, amor y paciencia,  
A mi hermano, para que se motive y llegue muy alto,  
A Miguel, por el inmenso amor y apoyo que me brinda.

Ah... y al Angelito que desde el cielo me cuida.

## ÍNDICE

|  |    |
|--|----|
| <b>Introducción</b>  | 7  |
| <br>   |    |
| <b>Capítulo1. La Comunicación en las Organizaciones.</b>       |    |
| 1.1 La comunicación  | 12 |
| 1.2 Las organizaciones   | 17 |
| 1.2.1 Características de una organización                      | 18 |
| 1.2.2 La comunicación en las organizaciones                    | 23 |
| 1.3 Comunicación Organizacional                                | 26 |
| 1.4 Comunicación Externa                                       | 31 |
| 1.5 Comunicación Interna                                       | 34 |
| 1.5.1 El público interno                                       | 41 |
| 1.5.2 Medios internos de la organización                       | 44 |
| <br>   |    |
| <b>Capítulo2. Vitro y Vidrio Plano de México S. A. de C. V</b> |    |
| 2.1 Vitro  | 50 |
| 2.1.1 Historia   | 56 |
| 2.1.2 Contexto actual  | 58 |
| 2.1.3 Filosofía  | 62 |
| 2.1.4 Organización   | 66 |
| 2.1.5 Comunicación   | 69 |
| 2.2 Vidrio Plano de México                                     | 75 |
| 2.2.1 Historia   | 76 |
| 2.2.2 Contexto actual  | 77 |
| 2.2.3 Filosofía  | 79 |
| 2.2.4 Organización   | 81 |
| 2.2.5 Sistema de Comunicación                                  | 85 |
| 2.2.5.1 Tablero de información                                 | 87 |
| 2.2.5.2 Tablero electrónico                                    | 89 |

|         |                          |    |
|---------|--------------------------|----|
| 2.2.5.3 | Gaceta                   | 92 |
| 2.2.5.4 | Publicación electrónica  | 94 |
| 2.2.5.5 | Carteles                 | 97 |
| 2.2.5.6 | Programa de comunicación | 98 |

### **Capítulo 3. Diagnóstico de los medios internos formales de comunicación de Vidrio Plano de México.**

|         |  |     |
|---------|--|-----|
| 3.1     | Percepción de los trabajadores respecto a la efectividad de los medios internos formales | 99  |
| 3.1.1   | Resultados generales   | 101 |
| 3.1.2   | Gaceta   | 106 |
| 3.1.3   | Tablero de información   | 109 |
| 3.1.4   | VPM Informa  | 112 |
| 3.1.5   | Sus propuestas   | 115 |
| 3.2     | Análisis de los medios internos formales de comunicación de Vidrio Plano de México       | 118 |
| 3.2.1   | Ventajas de cada medio interno   | 119 |
| 3.2.1.1 | Generales  | 119 |
| 3.2.1.2 | Gaceta   | 122 |
| 3.2.1.3 | Tablero de información   | 122 |
| 3.2.1.4 | VPM Informa  | 123 |
| 3.2.2   | Áreas de oportunidad   | 124 |
| 3.2.2.1 | Generales  | 125 |
| 3.2.2.2 | Gaceta   | 126 |
| 3.2.2.3 | Tablero de información   | 127 |
| 3.2.2.4 | VPM Informa  | 129 |
| 3.3     | Percepción de los Directivos respecto al cumplimiento de objetivos comunicacionales      | 130 |

**Capítulo 4. Propuesta para elevar la efectividad de los medios  
internos formales de comunicación de Vidrio Plano  
de México.**

|       |  |            |
|-------|--|------------|
| 4.1   | Propuesta                              | 135        |
| 4.1.1 | Generales                              | 141        |
| 4.1.2 | Gaceta “Nuestra Voz”                   | 149        |
| 4.1.3 | Tablero de Información                 | 157        |
| 4.1.4 | VPM Informa                            | 162        |
| 4.2   | Estrategias y tácticas                 | 163        |
|       | Cuadro 4.2.1 Estrategia administrativa | 164        |
|       | Cuadro 4.2.2 Generales                 | 166        |
|       | Cuadro 4.2.3 Gaceta                    | 169        |
|       | Cuadro 4.2.4 Tablero de Información    | 171        |
|       | Cuadro 4.2.5 VPM Informa               | 172        |
|       | <b>Conclusiones</b>                    | <b>174</b> |
|       | <b>Anexos</b>                          | <b>180</b> |
|       | <b>Bibliografía</b>                    | <b>204</b> |

## INTRODUCCIÓN

El objeto de estudio de la presente investigación son los medios internos formales de comunicación de Vidrio Plano de México (VPM), empresa dedicada a la producción de vidrio, que desde hace algunos años tuvo la necesidad de implantar un área dedicada a atender los requerimientos de comunicación de sus empleados, para cumplir con estándares y procedimientos que le otorgaran certificaciones de calidad, ventajas y capacidad ante sus competidores.

VPM es sólo un ejemplo de la respuesta que las empresas mexicanas han adoptado ante las políticas y requerimientos de un mercado competitivo, en el cual son más las compañías que obtienen y se benefician de una serie de certificaciones que validan al usuario que el servicio o producto adquirido es de la más alta calidad, en sus materias primas, elaboración, producción y distribución.

Dichas certificaciones representan requisitos de vigencia para que las organizaciones (de cualquier índole) se mantengan competitivas, ofrezcan su mejor servicio e imagen, y conserven a su público cautivo.

Ello implica un cambio hacia su interior, tanto a nivel productivo como administrativo, de redefinición de metas y objetivos, de forma de trabajo y establecimiento de valores que todo el personal debe practicar.

De tal forma, es indispensable para las organizaciones que sus integrantes reconozcan el objetivo general de su equipo de trabajo, y sobre todo, enfoquen sus esfuerzos a ese objetivo en común.

Como una de tantas empresas, fue en respuesta a este contexto que VPM buscó certificaciones que le permitieran mantenerse en un mercado que cada día es acaparado por vidrieras extranjeras que compiten con la mejor tecnología y servicio al cliente. Ahora bien, este procedimiento de certificación incluye no sólo la validación de su proceso de producción, sino también la administración del mismo, cuya optimización requiere de una buena comunicación.

Fue en función de esta necesidad que VPM instaló un departamento, denominado Sistema de Comunicación, enfocado a difundir sus metas, objetivos, procedimientos, resultados y sucesos relevantes entre el personal.

Actualmente, cuenta con una infraestructura de comunicación que en su momento fue creada para cumplir con determinadas exigencias y necesidades, mismas que al paso del tiempo y en función del crecimiento y evolución de sus integrantes, el entorno y la propia organización, se han transformado.

A la fecha, esta área es la encargada, entre otras actividades, de emitir periódicamente tres medios internos formales de comunicación, que son: Tableros de información, Tablero electrónico (Intranet) y una Gaceta, que en el presente estudio se describirán y analizarán en cuanto a sus ventajas y deficiencias.

Será objetivo de esta investigación elaborar una propuesta que eleve la efectividad de dichos medios, no obstante, es indispensable abordar en un primer capítulo la importancia de la comunicación, sus

características, elementos, funciones y clasificaciones, así como la naturaleza de las organizaciones y la importancia de la comunicación en las mismas.

En segundo lugar, requerimos conocer a VPM en cuanto a su entorno, historia, filosofía y organización, para identificar sus necesidades y el contexto que viven sus integrantes, por lo que se elaborará un segundo capítulo con esta función.

También será menester de este estudio por un lado, conocer si el proceso de comunicación es eficaz en cuanto a la satisfacción de los requerimientos de comunicación de los receptores; y en segundo lugar, obtener la percepción en cuanto al cumplimiento de los objetivos que poseen los encargados del Sistema de Comunicación.

Para el primer caso, se aplicará una encuesta al 30% del público objetivo, lo que se considera una muestra representativa, mediante un modelo estratificado, para conocer qué porcentaje tanto de personal administrativo como sindicalizado están satisfechos con las publicaciones que se emiten, cuáles son los medios que prefiere, qué información es de su agrado y cuál es la que requieren, su gusto por el formato y presentación de dichos medios internos, las sugerencias para mejorarlos y las barreras que tienen para acercarse a éstos.

Se analizará con particular énfasis la eficacia de los medios a través de parámetros como son: la claridad de la información, su utilidad, suficiencia, representatividad y orientación en cuanto a los objetivos de la empresa.

Acerca de la percepción de los directivos, se realizará una entrevista de 5 interrogantes mediante las cuales se detectará el nivel de conocimiento de los objetivos del área y el cumplimiento de los mismos.

Al respecto, nos damos cuenta de la importancia que tiene delimitar y difundir de manera formal los objetivos y metas de un área, para enfocar el trabajo de las personas que la integran a la persecución de un objetivo común. En el caso del Sistema de Comunicación, se trata de dar utilidad y sentido a cada uno de los medios existentes, para que se complementen mutuamente.

Resulta fundamental analizar la importancia de la retroalimentación entre el público y el responsable de los medios, identificar si las publicaciones cumplen el objetivo con el que han sido creadas, cuáles son los contenidos que la audiencia quiere y necesita, y sus comentarios de mejora. Con ello se aprovechan al máximo el trabajo y los medios que emplea el Sistema.

Con toda la información recabada se dará lugar a un análisis, para determinar cuáles son las ventajas y áreas de oportunidad del Sistema en general, como de cada uno de los medios. Además, se estudiarán estos aspectos en correlación al público objetivo de cada medio.

Finalmente, se formulará una propuesta para elevar la efectividad de cada uno de los medios en relación a los parámetros antes mencionados y situaciones en general.

En función de la propuesta se elaborará también, un plan donde se incluyan estrategias y tácticas enfocadas a las áreas de oportunidad descubiertas, tanto en la administración de Sistema de Comunicación como en cada medio analizado.

Con esta investigación y respectiva propuesta se pretende subsanar las deficiencias hasta ahora descubiertas dentro del Sistema de Comunicación de Vidrio Plano de México, que si bien es un caso particular, puede servir como ejemplo para más empresas reconozcan el valor de la comunicación y encaminen acciones que detonen los efectos positivos de la misma; y para que las organizaciones que ya cuentan con un departamento de comunicación, se decidan a analizar su trabajo, diagnostiquen su situación y conviertan su esfuerzo por comunicar en una verdadera inversión.

# Capítulo 1. LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

## 1.1 La comunicación

“Antes que animal racional (según el concepto aristotélico), antes que unidad biopsicosocial (según los parámetros de la sociología y la psicología moderna), el hombre es un animal simbólico.”<sup>1</sup>

Esta facultad que atribuye Cassirer a la naturaleza del hombre, nos introduce directamente a la importancia de nuestro objeto de estudio, donde el ser humano para poder sobrevivir tiene como elemento primario la facultad de simbolizar la realidad referencial; facultad, gracias a la cual el hombre ha creado unidades más o menos convencionales denominados símbolos, por medio de los cuales puede “poner en común,” es decir, se comunica.

Así, la comunicación en el ser humano representa el elemento socializador a través del cual se organiza, cohesiona los grupos donde se desarrolla y pone en movimiento sus estructuras sociales. Ya sea al interior o al exterior de las mismas, le permite la cooperación y coordinación de acciones unificadas que lleven al logro de objetivos preestablecidos, mediante los cuales satisface sus necesidades.

Entonces, la comunicación parte antes que nada de un sistema compartido de símbolos referentes, que implica un intercambio de símbolos comunes entre las personas a intervenir en el proceso.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Cassirer, Ernst. *Antropología filosófica*, pág. 24.

<sup>2</sup> Fernández, Carlos. *La comunicación en las organizaciones*, pág.19.

Ahora bien, según David K. Berlo<sup>3</sup> la comunicación como proceso es un sistema integrado por varios subsistemas o componentes interactuando entre sí para producir como resultado el envío y la recepción de mensajes entre un ser humano (o varios) y otro(s), y contempla como subsistemas; la fuente, el mensaje, el canal o medio y el receptor.

No obstante, a pesar de compartir símbolos, cada persona según su experiencia y conocimientos, da un significado e interpretación diferente.

Por ello, a pesar de la cotidianeidad del proceso de la comunicación, éste nunca va a ser idéntico, aunque contiene elementos comunes que nos hacen identificarlo como tal.

Así, según la recopilación de Carlos Fernández, se contemplan como elementos básicos del proceso de comunicación, los siguientes:<sup>4</sup>

- **Fuente o emisor.** Es quien origina el mensaje y es responsable de su preparación, la cual realizará en función de sus ideas, necesidades, sentimientos, propósito, con el fin de darle una intención. Puede ser un sujeto, un grupo de individuos o una organización.

---

<sup>3</sup> Berlo, David K. *El proceso de la comunicación. Introducción a la teoría y a la práctica*, pág. 16.

<sup>4</sup> Fernández, Carlos. *Op. cit.*, pág.19.

- **Mensaje.** Es el estímulo que la fuente transmite al receptor, se compone de símbolos y al ser decodificado adquiere significado.
  
- **Canal.** Es el medio (vehículo) que transporta los mensajes de la fuente al receptor. Puede ser: *masivo*, el cual alcanza a un número muy alto de personas; *público*, es decir, llega a un grupo relativamente amplio; e *interpersonal*, que representa un intercambio más directo entre emisor y receptor, como una conversación cara a cara.
  
- **Receptor.** Simboliza el objeto de la comunicación y al ser quien decodifica el mensaje, éste debe elaborarse según sus características y mediante un canal adecuado, para una interpretación eficaz.
  
- **Retroalimentación.** Se puede considerar también como un efecto de la comunicación y consiste en la respuesta del receptor al mensaje emitido por la fuente. Adjudica a la comunicación dinamismo y bidireccionalidad, ya que informa el efecto logrado por el mensaje y subsecuentemente la corrección de desviaciones para una comunicación efectiva.

Elemento común de toda comunicación es también la intencionalidad, por el motivo existente en todo emisor de pretender con su mensaje conseguir algo del receptor pues como bien lo expresa Berlo: "Nuestro objetivo básico en la comunicación es convertirnos en agentes afectivos. Es decir, influir en los demás, en el mundo físico que nos rodea y

en nosotros mismos...,"<sup>5</sup> entonces nos comunicamos para afectar e influir intencionalmente.

Por lo tanto, la comunicación se convierte en el proceso a través del cual el emisor persigue por medio del mensaje y un canal adecuado, conseguir objetivos e influir al receptor. Y finaliza relativamente cuando el primero es retroalimentado, pues la retroalimentación permite el intercambio de información, y esto a su vez, convierte a la comunicación en un proceso de ida y vuelta.

Si comunicación sólo significara enviar información, bastaría sólo con expedir una carta o un informe a un receptor para dar por hecho la comunicación, no obstante como lo indica Donald Kirkpatrick,<sup>6</sup> comunicar supone establecer una vía de comprensión en la que independientemente de estar o no de acuerdo con el mensaje, el receptor lo comprenda.

Así, la comunicación implica no sólo la presencia de sus elementos básicos anteriormente descritos (emisor, mensaje, canal, receptor y retroalimentación), sino la interacción de los mismos, de la cual depende una comunicación eficaz.

Ser eficaz es *conseguir lo que se pretendía*,<sup>7</sup> por eso para lograr un objetivo a través del intercambio comunicativo, habrá de definirse, antes que nada: cuál es el fin a perseguir y qué resultados se esperan al difundir

---

<sup>5</sup> Berlo, David. *Op. cit.*, pág.10.

<sup>6</sup> Kirkpatrick, Donald. *Claves para una comunicación eficaz*, pág.12.

<sup>7</sup> *Diccionario Enciclopédico del Estudiante*. Grijalbo, pág. 669.

un mensaje, para en función de esto evaluar la eficiencia del proceso establecido, es decir, saber si se están alcanzando los objetivos.

En esta investigación la meta es saber si los medios internos formales de comunicación, a definirse posteriormente, están cumpliendo el o los objetivos para los que fueron creados, es decir, si están obteniendo en sus receptores la respuesta esperada.

Una vez concientes del grado de cumplimiento de los objetivos, es necesario trabajar para elevar la efectividad del proceso comunicativo, es decir, aumentar el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos. Es inminente entonces hablar del proceso de evaluación (estimación o cálculo de los resultados del proceso), con intención de formular una propuesta, es decir, el plan a realizar.

Este proceso de evaluación es indispensable en toda organización, para monitorear sus flujos de comunicación e identificar las barreras entre los integrantes ya que en cada organización se presentan de manera distinta.

Debido a que la comunicación es como un traje a la medida para cada organización, es necesario conocer sus características, por ello, en el siguiente apartado se presentan una serie de descripciones y tipologías de las organizaciones, así como las funciones de la comunicación en las mismas, para comprender la importancia de proceso comunicativo en ellas.

## 1.2 Las organizaciones

Ya sea deportivas, escolares, empresariales, políticas, religiosas o de cualquier otra índole, el hombre se encuentra inmerso en ellas, digase por necesidad, gusto o hasta obligación, lo importante es identificarlas como entes indispensables para nuestra supervivencia: las organizaciones.

A lo largo del tiempo y de la evolución de la sociedad, así como del acrecentamiento de los requerimientos de ésta y la búsqueda de soluciones para los mismos, el hombre se ha visto en la necesidad de conjuntar recursos (tecnológicos, económicos y humanos), edificarlos y organizarlos, para de esta forma obtener los beneficios deseados.

Entendido así, "las organizaciones son invenciones sociales o instrumentos que el hombre ha desarrollado para lograr cosas, que de otra forma, no podría obtener. Son inventos sociales que consisten en reunir diferentes personas, conocimientos y, usualmente, materiales de algún tipo, a los cuales se les da una estructura y sistema a fin de integrarlos en un todo."<sup>8</sup>

También es importante considerar que una organización está orientada al logro de metas, es decir, existe con un propósito explícito en función del cual se va a conformar; y además, tiene un límite o frontera identificable, mediante la cual se puede distinguir quién es parte o no de ella, pudiendo identificar así a las personas que están comprometidas con la misma.

---

<sup>8</sup> Litterer, Joseph. *Análisis de las organizaciones*, pág. 6.

De esta definición, se deriva una parte medular para el presente estudio: no podemos concebir una organización sino como un sistema social, es decir, un conjunto de interrelaciones donde se involucra el actuar conjunto, coordinado y enfocado, de una serie de individuos.

Según Bartoli,<sup>9</sup> este sistema organizado que hemos descrito es un conjunto de elementos unidos entre sí, inmerso en un entorno y con capacidad para adaptarse y evolucionar, conservando una cierta continuidad a través de modificaciones incesantes. Y por otra parte, compuesto de estrategia, estructuras, cultura y comportamientos.

### ***1.2.1 Características de una organización***

Existen múltiples factores mediante los cuales podemos caracterizar y/o describir una organización, el primero de ellos lo obtenemos de acuerdo a la clasificación de Carlos Bonilla,<sup>10</sup> quien expone según el objetivo de la organización y su ámbito de operación, tres clasificaciones:

1. **Instituciones.**- Sistemas sociales que mediante la utilización de recursos actúa coordinadamente para lograr los objetivos para los que fueron creadas.
2. **Organismos representativos.**- Agrupaciones de personas, instituciones, empresas, etcétera, con intereses comunes, cuyo propósito principal es obtener beneficios para sus agremiados.
3. **Empresas.**- Unidad económicosocial que produce bienes y servicios para satisfacer necesidades de una comunidad, o como

---

<sup>9</sup>Bartoli, Annie. *Comunicación y Organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*, pág. 19.

<sup>10</sup> Bonilla, Carlos. *La comunicación: función básica de las Relaciones Públicas*, pág. 16.

la define Fernando Martín:<sup>11</sup> “Toda organización industrial y comercial, destinada a la producción y venta de bienes materiales y prestación de servicios (...) que hace, dice y se manifiesta ante la población a la que se dirige.” Cabe identificar a la organización objeto de estudio, como perteneciente a este rubro.

Independientemente de su objetivo, se pueden considerar los siguientes elementos de caracterización:<sup>12</sup>

- Tamaño.- Determinado por la escala de sus recursos financieros, tecnológicos y humanos.
- Interdependencia.- Son las relaciones que entrelazan a los miembros, quienes se influyen mutuamente.
- Insumos.- Los cuales, la organización importa de su entorno, como son personas, energía, recursos materiales y financieros e información.
- Transformación.- Es el proceso mediante el cual los insumos se convierten en productos.
- Productos.- Es el resultado del ciclo de actividades coordinadas y controladas en la organización que suele reintegrarse al medio ambiente.

En un nivel interno, se logran identificar en las organizaciones elementos básicos inmersos en cualquier organización, como: los recursos y las

---

<sup>11</sup> Martín, Fernando. *Comunicación en empresas e Instituciones*, pág. 19.

<sup>12</sup> Fernández, Carlos. *Op. cit.*, pág.13.

funciones, quienes para su ejecución y administración requieren de la comunicación.

Ahora bien, de manera paradójica, existen factores determinantes en la forma de administrar no sólo los recursos, si no la comunicación en la organización.

Uno de los principales factores a lo largo del tiempo ha sido el desarrollo de diversas teorías, dígase de administración, organización y comunicación, las cuales han dado pie a nuevas tendencias para ejecutar y concebir a la comunicación.

Es substancial considerar que la importancia de la comunicación en la organización aunque inherente no siempre ha sido reconocida, y la visión y el papel adjudicados han definido los modelos administrativos a implantar.

Según la recopilación que nos ofrece Fernández Collado<sup>13</sup>, la historia comienza con el desarrollo de la teoría clásica, predominante desde la Revolución Industrial hasta principios del siglo XX, en donde se consideró como única motivación del hombre en su trabajo, la brindada por el dinero.

En esta etapa, se estableció un modelo de comunicación organizacional muy lineal y descendente, característica de la *administración científica* encabezada por Frederick Taylor, en la cual se aconsejaba a la gerencia establecer una comunicación con los obreros fijando la atención en recompensas materiales, así como la utilización de un tono de voz áspero y autoritario para impedir cualquier protesta.

---

<sup>13</sup> Fernández, Carlos. *La comunicación humana en el mundo contemporáneo*, pág. 95.

Fue a mediados de los años treinta cuando se dio una respuesta a esta teoría, denominada Teoría Humanista, fundamentada en los resultados de los estudios de Hawthorne, de los cuales se concluyó "que la productividad de los obreros no sólo depende de las condiciones físicas de trabajo, la psicología de los trabajadores y los incentivos económicos, sino también de elementos como las relaciones interpersonales entre los obreros las normas del grupo y la forma de supervisión y liderazgo." <sup>14</sup>

La aportación de estos estudios giró en torno al descubrimiento de una estrecha relación entre el rendimiento de los trabajadores con la comprensión y el interés de la gerencia respecto de las necesidades e ideas de los trabajadores. De tal manera, se definieron los lineamientos de la escuela de Relaciones Humanas cómo:<sup>15</sup>

- ☞ *El nivel de producción es resultante de la integración social, es decir, cuanto más integrado esté el grupo, mayor será la disposición para producir.*
  
- ☞ *El comportamiento social de los empleados, a través del cual un individuo no actúa o reacciona aisladamente, sino como miembro de grupos y en función de sus normas.*
  
- ☞ *Las recompensas y sanciones sociales, dentro de las cuales se condiciona el comportamiento de los trabajadores a normas y estándares sociales.*

---

<sup>14</sup> *Ibíd*em, pág. 97.

<sup>15</sup> Chiavenato, Idalberto. *Introducción a la Teoría General de la Administración*, pág. 114.

- ☞ *La existencia de grupos informales*, definidos fuera de la estructura formal con sus propias creencias, reglas, objetivos y valores que determinan a cada participante.
  
- ☞ *Las Relaciones Humanas*, basadas en acciones y actitudes desarrolladas a través de los contactos entre personas y grupos, cuya comprensión permite una atmósfera donde cada individuo es estimulado a expresarse libre y saludablemente.

En resumen, se pugnaba por una apertura de los canales de comunicación entre los trabajadores y la administración, con el fin de establecer objetivos compartidos, y se dio pauta para integrar las necesidades individuales y de las organizaciones para obtener un mayor compromiso de trabajo por parte de los trabajadores.

Debido a esta perspectiva de hombre social y no de hombre económico, nacen nuevos modelos de comunicación organizacional en los cuales se otorga mayor importancia a la comunicación, y en donde la conciben como parte imperativa para el desarrollo de los individuos integrantes de la organización, mismo que repercute en el crecimiento y mantenimiento de la propia organización.

De tal manera, surge el esfuerzo por lograr una participación de los empleados de niveles bajos en la toma de decisiones de la organización; aumentar la comunicación abierta y la confianza entre los elementos de la organización; la existencia de un flujo libre de la comunicación a través de varios canales, es decir, se toma en cuenta al trabajador, no como instrumento de maquila, sino como individuo pensante y participe de la organización de la cual es parte.

Se da lugar también a la integración de los objetivos individuales y organizacionales; al interés y preocupación por el desarrollo de los trabajadores; y a la implantación un estilo de liderazgo centrado en el empleado, con lo que se da lugar a la interacción entre los diferentes niveles en diversos ámbitos.

Bajo este enfoque humanista se deduce que mientras mejor se comunique un líder con sus empleados, mayor será la motivación que les brinde, es decir, para cualquier líder la ejecución eficaz de su comunicación representa un elemento detonador para un mejor trabajo.

Asimismo, Burt Scanlan concibe la comunicación eficaz como un proceso interdependiente, en el cual se establece "una circunstancia en que todos y cada uno de los elementos que integran la empresa deben estar concientes de lo importante que es comunicarse entre sí y tener una visión clara de aquello que deben comunicar." <sup>16</sup>

### ***1.2.2 La comunicación en las organizaciones***

En la organización, la comunicación está presente de muchas formas, dígame a nivel interno, externo, interpersonal, intergrupala, verbal, no verbal, escrita, en fin, su importancia radica en facilitar sus relaciones y permitir a la organización ser un sistema abierto.

Al respecto, Annie Bartoli<sup>17</sup> considera afectadas a las organizaciones en distintos niveles: por la información, como emisora y receptora de mensajes para captar y analizar, provenientes de afuera y adentro; y por la comunicación, como vector de intercambios interactivos con su

---

<sup>16</sup> Scanlan, Burt. *Principios de la dirección y conducta organizacional*, pág. 477.

<sup>17</sup> Bartoli, Annie. *Op. cit.* pág.70.

medio (clientes); y como organizadora de reuniones o lugar de intercambios informales entre su personal.

Así, más allá de ser indispensable para el desarrollo de las actividades diarias, la comunicación tiene el propósito de llevar a cabo los procesos de cambio e influir sobre la acción de los miembros con objeto de obtener un beneficio personal y colectivo.

De la misma forma es necesaria en un nivel organizacional para establecer y difundir la misión (la razón de ser de la organización), la visión (lo que aspira a ser la organización en un futuro), los objetivos y las metas de la organización; desarrollar estrategias y planes para lograr lo anterior.

A nivel de recursos humanos es indispensable para organizar a las personas y los recursos en la forma más eficaz y eficiente; seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización; dirigir, orientar, propiciar un ambiente motivacional y crear un clima que incentive la participación del personal y controlar el desempeño.

Así, la trascendencia de la comunicación en las organizaciones radica en diversos factores y es innegable su potencialidad para contribuir en la detonación de los efectos a exponerse.

Primeramente, su carácter imprescindible para la coordinación de actividades entre los integrantes de la organización; segundo, porque es indispensable para la formación y continuidad tanto de las

interrelaciones, la integración y la identidad entre los individuos, en función de los cuales se persigue el fin común.

Asimismo, su papel socializador en tanto alienta la participación, el logro de metas y el establecimiento de relaciones personales e institucionales.

A futuro, actúa como reductor de incertidumbre y permite a la organización considerar acciones preventivas.

Por supuesto, también se destaca su importancia en la optimización del funcionamiento de cada una de las partes y la organización en general, así como en la productividad y en el logro de solidaridad de los integrantes.

De tal forma, la comunicación da vida al sistema organizacional, dado que es el medio a través del cual obtiene la acción de todos sus integrantes, dígase para obtener información, difundir la misma, para la toma de decisiones, la asignación de tareas y la elaboración y difusión de planes, programas o informes. "Constituye el eslabón entre dirigentes y subordinados, entre decisión y acción."<sup>18</sup>

Complementariamente, se debe tomar en cuenta que cada uno de los mensajes emitidos tiene un objetivo, y pueden agruparse, según Carlos Bonilla<sup>19</sup>, en: mensajes de tarea, referentes a actividades, productos o servicios; de mantenimiento, para ayudar a la organización a seguir con vida, como son órdenes o procedimientos para facilitar el movimiento de la organización; y humanos, generados durante las

---

<sup>18</sup> Bonilla, Carlos. *Op. cit.*, pág. 33.

<sup>19</sup> *idem.*

actividades, para satisfacción y realización de los integrantes de la organización.

Ahora bien, mantener un sistema de comunicación efectivo repercute no sólo en la salud interna de la organización, sino en la proyección que ésta tenga en su entorno y los beneficios que emita y obtenga de la sociedad.

Así, se enfatiza la inherencia existente entre organización y comunicación, y se puede comprender la potencialidad latente de mantener un proceso efectivo de comunicación.

Lo más importante para una comunicación efectiva, es planearla y ejecutarla en función de todas y cada una de las características de la organización, en otras palabras, diseñarla como un traje a la medida para las necesidades de emisores y receptores, considerando las particularidades de los mismos, así como los recursos disponibles, pero sobretodo, que sea realizada con calidad.

### **1.3 Comunicación Organizacional**

Dado que el objeto de estudio más allá de referirse al proceso de comunicación alude a la comunicación a favor de la organización, se le denomina Comunicación Organizacional (C.O.).

En la organización, este proceso se vuelve más complejo, dada la naturaleza de la misma, por lo que se necesita ampliar sus

especificaciones y estudiarse como fenómeno inherente pero controlable.

Uno de los principales insumos de cualquier organización, además de su materia prima, su personal o sus recursos financieros, es sin duda la información, la cual, procesada y distribuida correctamente da lugar a la comunicación.

Existen muchas acepciones respecto al término C.O., y son múltiples las características a través de las cuales podemos comprenderla, no obstante para nuestros fines, partimos de las consideraciones planteadas por Gerald Golhaber<sup>20</sup>, como son que la C.O. :

- Ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente.
- Implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado.
- Implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades.

Y la define como el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes.

---

<sup>20</sup> Golhaber, Gerald M. *Comunicación Organizacional*, pág. 23.

Por su parte, Horacio Andrade contempla desde otra óptica la C.O. y la expone como: “un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre ésta y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos.”<sup>21</sup>

Ahora bien, la definición planteada por Golhaber se encuentra más orientada a la C.O. como proceso de la organización, y en él se identifican tres conceptos importantes a describirse a continuación.

En primer lugar, *el mensaje*, conformado por información significativa sobre personas, objetos y acontecimientos generados durante las interacciones humanas. Estos mensajes, junto con su modalidad de lenguaje, receptores, medios de difusión, propósito y flujos, son objeto de estudio de la C.O.

Posteriormente, Golhaber refiere a la *Interdependencia*, dentro de la cual considera que todas las partes del sistema afectan y son afectadas mutuamente; y finalmente, las relaciones, a cargo de los individuos de la organización.

En otro sentido, como conjunto de técnicas y actividades la C.O. se divide en:

---

<sup>21</sup> Andrade, Horacio. *Hacia una definición de la comunicación organizacional*, compilado en “*La comunicación en...*” *Op. cit.*, pág. 31.

- “**Comunicación Interna:** Conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización, para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros a través del uso de diferentes medios de comunicación, que los mantengan informados, integrados y motivados, para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.
  
- ← “**Comunicación externa:** Conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus actividades, productos o servicios.”<sup>22</sup>

Como destaca, en la C.O. intervienen personas (sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades), pero también se implican mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado para su transmisión y recepción.

Conceptualizada así, la C.O. debe tener como punto de partida la investigación, tanto de necesidades como problemas de los públicos, para detectar así áreas de oportunidad en función de las cuales realice programas y estrategias para contribuir al cumplimiento de metas y objetivos de la organización.

Al implantar o rectificar un programa de comunicación se plantea como primer medida la detección de necesidades, mediante la cual conozcamos: cuál es la imagen de la empresa ante el personal; si existen

---

<sup>22</sup> Andrade, Horacio. *Op. cit.*, pág. 32.

problemas de comunicación y de qué tipo; y, el ambiente o clima de opinión prevaleciente.

Al respecto, la forma más común de detectar y evaluar la actitud de los empleados es mediante la investigación del clima de opinión. Al realizarla, como lo propone Ricardo Homs:<sup>23</sup> hay que fijarse los objetivos a investigar; después seleccionar el método de investigación más apropiado para lograr tales objetivos; diseñar la investigación y por último, seleccionar la muestra representativa.

El tipo de investigación puede ser cuantitativa, que permite conocer estadísticamente la ubicación de tal o cual situación que nosotros ya ubicamos y sólo requerimos cuantificar sus alcances. Cuyo principal instrumento es la encuesta, a utilizar en el presente estudio.

La encuesta, según Sam Black se usa para la "determinación de las actitudes y motivaciones de los grupos objetivos; comprobar las relaciones entre las características, actitudes y/o conducta de grupos objetivos; evaluación de la concienciación, y también el impacto de campañas."<sup>24</sup>

Por otro lado, se encuentra la investigación cualitativa, con instrumentos como el panel y las técnicas proyectivas, por medio de las cuales se puede profundizar en el problema y ubicar las opciones para resolverlo.

---

<sup>23</sup> Homs, Ricardo. *La comunicación en la empresa*, pág. 103.

<sup>24</sup> Black, Sam. *ABC de las Relaciones Públicas*, pág.147.

Una vez concientes de cuál es el problema, se diseñan estrategias y propuestas, a fin de plantear las soluciones para corregir los errores e identificar las actividades de preservación en lo que está siendo positivo.

## 1.4 Comunicación Externa

Dado que la comunicación organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto que influencia y es influenciado en varios niveles por su medio ambiente, toda organización tiene en su haber la necesidad de relacionarse con éste, dígase para mantenerse, desarrollarse o crecer.

Para comprenderlo mejor, conviene considerar la definición brindada por Joan Costa respecto a la empresa como: "un grupo social organizado, con el fin de emprender algo que afecte a un público, a una audiencia o a una colectividad y que con ello introduce cambios e innovaciones en ese entorno social,"<sup>25</sup> por lo tanto, la comunicación de la organización con su exterior se advierte como natural, lógica e indispensable.

En términos concretos, la comunicación externa es "el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios."<sup>26</sup>

Es por medio de esta comunicación, que la organización subsiste en su entorno, tanto para obtener sus insumos como para circular, promover y distribuir sus productos. Sin esta relación, la empresa no tendría sustento,

---

<sup>25</sup> Costa, Joan. *La identidad corporativa*, pág. 17.

<sup>26</sup> Fernández, Carlos. *Op. cit.*, pág. 32.

sus productos no circularían y por tanto, no obtendría los recursos para mantenerse, requiere de personas externas que le suministren materias primas o servicios, individuos que consuman sus productos, y agentes para mediar con su medio ambiente, todos ellos englobados en el término de públicos externos.

Dentro de este concepto se engloban los públicos de cualquier otra organización: pequeños y grandes clientes, consumidores, distribuidores, comunidad local, gobierno, entidades financieras, proveedores de servicios, medios de comunicación, otras empresas, etcétera. Es decir, todas aquellas personas o grupo ajenos a la organización, pero importantes directa o indirectamente para ella.

Ahora bien, a través de sus productos, servicios o actividades la empresa envía mensajes de su forma de ser a este entorno, es decir, proyecta su identidad, "los rasgos distintivos que le son infundidos y definen su unicidad: la personalidad, la filosofía, el sentido del negocio, la capacidad emprendedora, los valores éticos y vocacionales." <sup>27</sup>

Es por medio de sus particularidades que la organización se gana la confianza y fidelidad de su público, quienes la mantienen vigente a través del consumo de sus servicios o productos.

Y en función de esto, los públicos se van conformando una imagen de la empresa, es decir, una construcción mental respecto de su labor, de cómo lo hace y qué la distingue de las demás; a través de la cual, determina su actitud para con ella. Es importante entonces proyectar

---

<sup>27</sup> Joan Costa. *La comunicación en acción. Informe sobre la nueva cultura de la gestión*, pág. 144.

una imagen lo más cercana a la realidad de la empresa, transmitiendo su verdadera identidad y fomentando una actitud favorable.

Según la clasificación de Bartoli,<sup>28</sup> la comunicación externa de la empresa se desarrolla en tres dimensiones:

1. **Comunicación Externa Operativa.-** Es la que se da entre los integrantes de la empresa y el exterior (clientes, proveedores, contratistas, etcétera) en el marco de las actividades profesionales diarias. Mediante la cual cada uno proyecta la imagen de la empresa y absorbe información al seno de la organización.
2. **Comunicación Externa Estratégica.-** Son las relaciones establecidas bajo la premisa de utilidad en un futuro, aunque de inmediato no sean indispensables. Se da con actores clave, como cargos municipales, dirigentes de grupos, empresas, entre otros. Y a la inversa, se mantiene otro tipo de estrategia mediante algún integrante con función de vigía, para captar información valiosa para la organización.
3. **Comunicación Externa de Notoriedad.-** Es realizada no por los miembros, sino por la institución en sí, con el fin de hacer conocer sus productos, mejorar su imagen en general o desarrollar su notoriedad. Sus principales modalidades son la publicidad, promoción, patrocinios, intervenciones en eventos, demostraciones, etcétera.

---

<sup>28</sup> Bartoli, Annie. *Op. cit.*, pág. 100-102.

Ahora bien, existe también la posibilidad de promover a la empresa a través del empleado en su vida cotidiana, en el marco de todos los contactos que realiza, pero para ello es necesario:

- ☞ Que el empleado sepa (lo cual remite a la comunicación interna).
- ☞ Que esté convencido (implica coherencia entre el discurso y las acciones).
- ☞ Que tenga ganas de hablar (lo cual supone motivación).

En esta etapa de la investigación se entiende que no puede existir una comunicación con mensajes incoherentes entre los públicos internos y los públicos externos, ya que en la configuración de las opiniones interviene tanto la comunicación interna como la externa, debido a la interdependencia entre ambas comunicaciones. Por ello, es necesario definir y entender las características y funciones de la comunicación interna a describirse en el siguiente apartado.

## **1.5 Comunicación Interna**

Para poder trascender positivamente, más allá de sus fronteras y límites, la organización necesita mantenerse sana y efectiva a su interior, lo que involucra directamente a nuestro objeto de estudio en esta investigación: la Comunicación Interna (C.I.).

“La comunicación interna es aquella establecida en la 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 mantengan informados, integrados y motivados".<sup>29</sup>Es decir, gracias a la comunicación interna son posibles las relaciones entre los integrantes de la organización, dando así, vida a la organización misma.

Aunque también es importante incluir a los públicos cercanos, quienes indirectamente comparten la cotidianeidad de la institución y se pueden identificar con ella, como son los familiares de los trabajadores. Se incluye esta idea, debido a que no es común considerar a este rubro y en definitiva es importante, pues de alguna manera difunden información y una imagen en distintos niveles (trato al personal, prestaciones, tradiciones, festejos, etcétera) de la empresa en la que trabaja su familiar.

Esta comunicación se enfoca a obtener una colaboración favorable y satisfecha por parte de los trabajadores, con actitudes enfocadas a la consecución de los objetivos, indispensables para que la organización pueda sostener sus actividades y, además, desarrollarse. Cabe mencionar la importancia de mantener un ambiente sano, equilibrado y agradable para brindar motivación a los integrantes.

Existen dos tipos de comunicación interna, en primera instancia está la **comunicación interna formal**, la cual "transmite mensajes reconocidos de forma explícita como oficiales por la organización."<sup>30</sup> Básicamente es la que sigue el flujo del organigrama y representa la información planeada por la organización.

---

<sup>29</sup> Andrade, Horacio. *Op. cit.*, pág. 32.

<sup>30</sup> Lucas, Antonio. *Sociología para la empresa*, pág. 225.

A esta comunicación pertenecen los medios internos objeto de nuestra investigación y dentro de la cual Henry Mintz considera el *Sistema de flujos regulados*<sup>31</sup>, en donde encontramos uno de los factores determinantes, la dirección de la red, clasificada como:

- ↓ **Descendente**, la cual incluye los mensajes de la Dirección con destino a los empleados y generalmente son instrucciones laborales, exposición razonada de los trabajos, procedimientos y prácticas, entre otras. Ésta puede ser afectada por sobrecarga de mensajes, filtración, falta de comunicación personal, etcétera.
  
- ↑ **Ascendente**, referente a los mensajes de los empleados dirigidos a los superiores, principalmente con el objetivo de preguntar, sugerir o proporcionar *feedback* (retroalimentación). Son valoradas porque representan receptabilidad, facilitan la aceptación de decisiones y animan la participación; y la mejor manera de alentarla consiste en escuchar con simpatía los contactos informales ascendentes establecidos a diario.
  
- **Horizontal**, es el intercambio lateral de mensajes, entre personas de un mismo nivel de autoridad, y generalmente tiene el objetivo de coordinar tareas, resolver problemas y facilitar datos. Sin embargo, puede ser limitada por rivalidad, falta de motivación y competitividad.

Siendo un poco más específicos, se incluye a esta clasificación la *comunicación cruzada o diagonal*,<sup>32</sup> entre personas de diferentes

---

<sup>31</sup> Mintz, Henry. *La estructura de las organizaciones*, pág. 63.

<sup>32</sup> Pariente, José Luis. *Teoría de las organizaciones. Un enfoque de metáforas*, pág. 210.

jerarquías sin una relación directa, con objeto de mejorar la comprensión y coordinar esfuerzos, atravesando la cadena de mando.

En segundo lugar, se sitúa la **comunicación interna informal**, representada por enlaces espontáneos y flexibles entre distintos miembros, movidos por sentimientos e intereses personales.<sup>33</sup>

En general, la gestión de C.I. se da en la vida cotidiana de los trabajadores, donde intercambian información útil para sus respectivas actividades en la organización y también alrededor de los acontecimientos de la organización.

Ya sea en uno u otro sentido, gestionar la comunicación implica definir un conjunto de acciones y procedimientos mediante los cuales se desplieguen una variedad de recursos de comunicación para apoyar la labor de la organización.

Para su gestión efectiva, se deben contemplar los ámbitos de la organización trastocados por la comunicación, los cuales Carla Cirigliano<sup>34</sup> divide así:

- **Ámbito de la información:** se compone de normas y datos que permiten a la organización funcionar de acuerdo a su objetivo.

---

<sup>33</sup> Mintz, Henry. *Op. cit.*, pág. 73.

<sup>34</sup> Cirigliano, Carla. Artículo: *Gestión de la comunicación interna en las organizaciones hacia un marco teórico y definición de herramienta de trabajo*, en [www.monografias.com/trabajos15/comunicac-interna](http://www.monografias.com/trabajos15/comunicac-interna)

- **Ámbito de divulgación:** son las novedades y elementos para captar a las personas, convencerlos, persuadirlos y sumar su voluntad a los fines de la organización.
  
- **Ámbito de formación y socialización:** su meta es reforzar en forma explícita la cultura institucional, como actividades de capacitación, recreativas y las celebraciones.
  
- **Ámbito de participación:** donde la participación permite a cada uno expresarse, tomar la palabra y le ofrece reconocimiento.

También se debe considerar lo que una organización realiza mediante su comunicación, es decir, sus funciones.<sup>35</sup> Primeramente las mencionaremos en un nivel total de la organización, donde se contemplan cuatro funciones generales:

1. **Función de producción.-** Mediante la cual se informa cómo realizar los trabajos e incluye: cursos de capacitación, orientación, establecimiento de objetivos, sugerencias, resolución de problemas, es decir, la comunicación relacionada directamente con el trabajo central de la organización.
  
2. **Función de innovación.-** Cuando se implanta algo que es nuevo en la organización y se dan en dos sentidos: las innovaciones *de* la organización, cuando la organización cambia pero no implica un comportamiento diferente de las personas; y las que se dan *en* la

---

<sup>35</sup> Fernández, Carlos. *Op. cit.*, pág. 24.

organización, dentro de las cuales si se requiere un cambio en el comportamiento.

3. **Función de mantenimiento.-** Dedicadas a la socialización de la gente, para mantener la autoestima de los individuos, las relaciones interpersonales y las propias funciones de producción e innovación. Y mediante la cual los miembros pueden identificarse, relacionarse e integrarse entre sí como parte de la misma organización.
4. Y una cuarta función, donde el nivel de funciones se examina en un contexto diádico (superior-subordinado) y contempla instrucciones de trabajo, razones de éste, procedimientos e información ideológica para inculcar un sentido de misión (metas).

De esta forma, el manejo de la C.I. debe ser estratégico, dada su importancia en la formulación de innovaciones, valores, políticas y procedimientos indispensables para orientar y promover el trabajo de todos los integrantes de la organización.

Para ello, el modelo de mensajes ha de ser fluido, impicante, motivante, y eficaz en sí mismo, orientado y basado en una cultura definida y conformada de acuerdo a la organización y a su identidad. El objetivo es integrar e implicar en este modelo a todos los integrantes.

Ahora bien, para implantar una comunicación interna eficaz se debe clarificar, delimitar y validar el propósito de la misma y complementarlo con una estrategia inteligente y consecuente. Y

complementariamente como lo plantea Kirkpatrick,<sup>36</sup> se requiere de tres ingredientes cuya combinación mejorará la eficacia comunicativa:

1. **Buena relación.-** Constituida por las actitudes, los sentimientos y la buena relación entre el emisor y el receptor conforman los cimientos, que crean una buena atmósfera para la comunicación. En donde se fomente la afinidad, gracias a la cual los receptores se sientan motivados a escuchar y a leer, es decir, a recibir el mensaje.
2. **Empatía.-** Es la capacidad para “ponerse en el lugar de la otra persona”, ya que mientras más se sepa del otro mayor es la posibilidad de que nos entienda, pues sabremos como comunicarnos con él de mejor manera.
3. **Planificación.-** Implica determinar primeramente qué se debe comunicar y a quién; cuándo es el momento oportuno; dónde es mejor comunicarlo y cómo se debe comunicar. Al respecto de este punto se debe considerar qué es lo que el receptor necesita saber y quiere saber.

Por su parte, Antonio Lacasa<sup>37</sup> considera que la estructura limitada de la organización, permite a los flujos de comunicación internos ser dinámicos, directos y continuos, y explotados con mayores niveles de eficacia sus recursos comunicacionales, siempre y cuando la C.I. posea:

- ☞ Continuidad en su aplicación.
- ☞ Implantación en todos los niveles del organigrama.

---

<sup>36</sup> Kirkpatrick, Donald. *Op. cit.*, pág. 37.

<sup>37</sup> Lacasa, Antonio S. *Gestión de la comunicación empresarial*, pág. 99.

- ☞ Conciencia por parte del personal, de su necesidad.
- ☞ Potenciación de la calidad de comunicación.
- ☞ Adecuación de mensajes y soportes.
- ☞ Análisis de las necesidades y estado comunicacional interno.

A pesar de esta ventaja de estructuración limitada de una organización, que permite que el público al cual va dirigida la C.I., a describirse en el apartado siguiente, se ubique dentro de ciertos límites y posea objetivos grupales, es sin duda heterogéneo individualmente, y se hace indispensable el estudio de los mismos, para plantear una estrategia de comunicación adaptada a sus necesidades, características, intereses y objetivos.

### ***1.5.1 El público interno***

En este apartado se estudia uno de los elementos más importantes del proceso de comunicación, el receptor, quien es el objeto de la propia comunicación y a quien se enfoca el envío de un mensaje, pero sobre todo, de quien se espera una respuesta.

Dentro de una organización se debe tomar en cuenta que la comunicación interna, para ser eficiente, debe implicar a todos los miembros de la organización, desde el Presidente y la alta dirección, hasta el último colaborador, para detonar el trabajo en conjunto de todos los integrantes.

Sin embargo, para que un mensaje independientemente de su objetivo sea interpretado de la manera más conveniente, debe

adaptarse a nuestro sujeto, por ello, es importante conocerlo y tener presente sus particularidades, ya sea por influencia del medio o por su propia esencia humana.

Así, uno de los primeros parámetros para clasificar a los destinatarios internos, es con base en su ubicación por nivel, es decir, su posición en la estructura organizacional y se distinguen principalmente en: directivo, supervisor, empleado y obrero.

En segundo lugar por su ubicación formal, a detectarse mediante el estudio de la cultura de grupo, su mística de equipo, el tipo de tarea desempeñado, sus profesiones, nivel cultural, expectativas, objetivos e importancia real respecto a otras áreas.

Y finalmente, por su ubicación geográfica cuando la empresa tiene diseminados los centros de trabajo, de donde se derivan rasgos distintivos a explotarse para ser aprovechados.

Complementariamente a esta clasificación, a través de la cual se deducen características, requerimientos y expectativas de individuos en un mismo nivel, encontramos influencias de dimensión sociocultural influyentes en la comunicación y la organización de hábitos, sistemas de valores y personalidades derivadas del medio sociocultural y de reacciones con respecto al entorno dominante, y que Bartoli nombra: Contexto psicosociológico.<sup>38</sup>

---

<sup>38</sup> Bartoli, Annie. *Op. cit.*, pág. 128.

Además del contexto psicosociológico, se supone la influencia de la *macrocultura*, en donde se involucran valores de marco nacional, político, religioso, etcétera, y en la cual se halla inmiscuido cada individuo.

Aunque la comunicación y la organización se encuentren afectadas por todos estos factores individuales externos, en su seno se da lugar a sistemas de valores, costumbres, hábitos, ritos, signos, entre otros aspectos, por medio de los cuales se fundamenta la concepción que la organización tiene de sí misma; y el comportamiento de sus integrantes, denominada Cultura Organizacional.

Así, cada organización posee una cultura organizacional particular integrada por una serie de actitudes, actividades y normas que van desde su filosofía, sus conmemoraciones, reconocimientos, sanciones e incluso su código de vestir, por ejemplo, hay organizaciones donde los empleados tienen la exigencia de vestir formalmente toda la semana, salvo los días viernes, en los cuales se permite acudir a laborar con ropa casual.

Esa pequeña excepción es ejemplo de su cultura organizacional, mediante la cual permiten que el empleado se sienta más cómodo y relajado, dada la víspera del fin de semana, y repercuta positivamente en su actitud, su trabajo, y su ambiente.

El ejemplo anterior, como muchos otros factores y elementos que forman parte de la cultura organizacional de cada organización, la hacen única. Entre estos elementos básicos y adaptables a cada

estructura organizacional y de la comunicación, se encuentran los medios de comunicación interna, a estudiarse a continuación.

### *1.5.2 Medios internos de la organización*

Para comenzar se debe identificar como un canal de comunicación a cualquier medio utilizado para transmitir un mensaje o el instrumento por donde éste viaja y permite conectar a la fuente con el receptor, y posee tres características esenciales:<sup>39</sup>

1. Constituye un tipo de unidad materia-energía llamado "medio";
2. Transporta unidades estructuradas de materia-energía que recibe el nombre de información;
3. Es un vínculo entre los subsistemas de la comunicación.

Su función es permitir el desarrollo, la coordinación y el cumplimiento de las tareas a realizarse en la organización, asimismo, transmiten mensajes que informan y ayudan a los miembros de la organización a comprender el estado actual de la organización y sus roles dentro de la misma.

Ahora bien, los medios pueden utilizarse en dos contextos: inicialmente para ejecutar conductas específicas de comunicación, en cuyo caso un miembro de la organización utiliza el medio para

---

<sup>39</sup> Hernández, Roberto. *Medios de comunicación en las organizaciones, en "La comunicación en..." Op. cit.,* pág. 246.

comunicarse con un propósito personal específico momentáneo, como solicitar un dato o hablar por teléfono.

En segundo lugar, el uso periódico y programado por algún área de la organización para transmitir o recibir mensajes de los demás miembros, generalmente utilizados para estrategias de comunicación.

Respecto a su tipología se clasifican en escritos y orales, que a su vez se dividen en visibles e invisibles (T.D.Weinshall)<sup>40</sup> y que especificamos a continuación:

- **Visibles.-** Logran mayor influencia y ofrecen más posibilidades de retroalimentación, ya que el receptor puede ver y escuchar a la fuente obteniendo así mayor comunicación no verbal (gestos, distancia, etcétera), es decir, cara a cara o por circuito cerrado de Tv.
- **Invisibles.-** Su ventaja radica en que poseen mayor velocidad y en ellos, el receptor sólo escucha a la fuente, como en el teléfono, radio, etcétera.
- **Escritos.-** Cuya principal ventaja es que dejan constancia del hecho al que hacen referencia, como las cartas, fax, etcétera.

Asimismo, se dividen en cuanto al flujo de comunicación en ascendentes, descendentes y verticales; respecto al nivel de comunicación en diádico, grupal y a nivel de toda la organización; y según la fuente de energía o tecnología.

---

<sup>40</sup> *idem.*

Según la propuesta de Roberto Hernández, los medios suelen seleccionarse para cada organización en consideración a diversos factores, entre los que encontramos: la distancia física, la agenda de los involucrados, el tipo de tarea y la clase de información por transmitir.

De esta forma se exponen algunos de los medios más utilizados a nivel interno en las organizaciones, como son las publicaciones internas, que representan canales abiertos de comunicación para canalizar cualquier información relevante.

La frecuencia de estas publicaciones debe considerarse según el presupuesto disponible y la cantidad de información existente.

Sus contenidos más usuales: una editorial; entrevistas con el personal; reportajes culturales, de capacitación, deportivos y de eventos sociales; recomendaciones de seguridad industrial; lista de nuevos empleados, cumpleaños; reconocimientos al personal; recomendaciones culturales; historia de la empresa, entre otras.

De acuerdo a Homs<sup>41</sup>, se pueden citar también:

- **Boletín ejecutivo:** dirigidos a niveles de Gerencia y Dirección, quienes requieren información más detallada y profunda. Incluye comentarios sobre temas financieros, nuevos proyectos de la

---

<sup>41</sup> Homs, Ricardo. *La comunicación en la empresa*, pág. 111.

empresa, asuntos fiscales y políticos, cuidando no insertar información comprometedoras o confidenciales.

- **Periódico mural:** es un pizarrón donde se colocan avisos, sugerencias, y todo tipo de información. Su finalidad consiste en ser un vehículo informativo ágil y cuya versatilidad (cambio constante de información), es fundamental para conservar el interés del personal.
  
- **Síntesis Informativa:** constituye un servicio de información a los niveles de toma de decisiones, donde diariamente se incluye información relevante de revistas y periódicos. Se basa en la premisa de que quien cuenta con información adecuada en el momento preciso, tomará decisiones correctas.
  
- **Programa de sugerencias:** Cuya finalidad es promover la participación del personal en el mejoramiento de los sistemas de producción, así como disminuir riesgo de accidentes laborales.
  
- **Programas "Yo opino" o "Cartas al Director":** este programa permite al empleado la comunicación con los niveles de alta jerarquía, mediante la colocación de buzones, donde pueden dejar sus comentarios, quejas o lo que requieran transmitir.
  
- **Convivencia familiar:** mediante la cual se integra psicológicamente a la familia del trabajador, para que la sientan próxima, se identifiquen con ella y refuercen el sentimiento de pertenencia a la institución.

Por su parte, Carla Cirigliano<sup>42</sup> menciona:

- **Carta al personal:** se utilizan para difundir información importante como cambios en la organización o resultados; su ventaja radica en su rapidez y en el impacto provocado en el remitente.
- **Carteleras:** pueden contener información de interés general, se colocan en un lugar de tránsito seguro y se realiza de manera en que su lectura sea rápida y notoria.
- **Folleto:** pueden ser sencillos y prácticos trípticos, para apoyar campañas de concientización interna.
- **Reuniones:** son un espacio para reflexionar, informar, capacitar, etcétera.
- **Y medios electrónicos,** como son: correo electrónico, caracterizado por ser rápido, interactivo y por permitir la difusión a varios destinatarios; e Intranet, una red interna rápida e instantánea.

A pesar de no mencionar la totalidad de medios existentes, se plantearon múltiples opciones para ejecutar la comunicación interna, lo más importante es elegir los adecuados, con base en el previo conocimiento de cómo impactar al público objetivo.

---

<sup>42</sup> Cirigliano, Carla. *Op. cit.*

Por ello, es necesario definir cuáles son los propósitos de la publicación, justificar su existencia, organizarlos, usarlos y evaluarlos de forma global, con una coordinación y dirección integral y congruente, para evitar contradicciones, desperdicio de recursos y falta de credibilidad, entre otras situaciones.

Finalmente, destaca la importancia de comprender en primer lugar el proceso de la comunicación, sus elementos y sus funciones, con el objetivo de implementar un proceso correcto y eficaz en cualquier organización.

En segundo lugar, se puntualiza que la comunicación no es algo impuesto o implantado en los entes sociales, por el contrario, es inherente a ellos y sólo demanda guiarse y mantenerse a la medida de sus necesidades y particularidades por la mano de un profesional de la comunicación.

## Capítulo 2. VITRO Y VIDRIO PLANO DE MÉXICO S.A. DE C.V.

### 2.1 Vitro

Ahora bien, una vez definida en el capítulo anterior nuestra área de estudio: la comunicación organizacional, procedemos a visualizar el campo específico de su aplicación: Vidrio Plano de México S.A. de C.V (VPM). Comenzaremos por conocer a nuestra organización a través de su corporativo y posteriormente, a nivel particular, debido a que VPM es una empresa mexicana subsidiaria del grupo empresarial Vitro y, como tal, comparte sus objetivos y metas empresariales.

Vitro S.A. de C.V. a través de sus empresas subsidiarias, es uno de los principales fabricantes de productos de vidrio en el mundo y se concentra en tres negocios clave: vidrio plano, envases de vidrio y cristalería.

“Es mediante estas divisiones de negocio que atiende los mercados de vidrio arquitectónico o para la construcción y automotriz; envases para bebidas, cosméticos, alimentos, vinos y licores; artículos de vidrio para el segmento comercial, industrial y el de consumo”<sup>43</sup>. Las empresas de Vitro también producen o procesan materias primas y fabrican maquinaria y equipos para la industria del vidrio.

Vitro tiene su sede en Monterrey, pero es a través de coinversiones y alianzas estratégicas (asociaciones para coordinación y dirección de operaciones mercantiles) con empresas líderes de clase mundial, que

---

<sup>43</sup> [www.vitro.com.mx](http://www.vitro.com.mx)

goza de acceso a importantes mercados internacionales, canales de distribución y tecnología de vanguardia. “Las subsidiarias de Vitro cuentan con instalaciones y centros de distribución en ocho países ubicados en Europa y Norte, Centro y Sudamérica y exportan sus productos a más de 70 países en todo el mundo.” <sup>44</sup>



Vitro, a través de sus tres unidades de negocios, “tuvo ventas totales que en el 2004 fueron de USD\$ 2,272. La división de Vidrio Plano es una alianza estratégica con Pilkington; sus ventas representan el 48% de las ventas totales consolidadas. Las ventas de la división de envases representan el 41% del total. Envases es el 100% de Vitro. La división de Cristalería, la más pequeña, representa el 11% del total de ventas; Crisa es una alianza estratégica con Libbey, líder en cristalería en Estados Unidos.” <sup>45</sup>

Para entender más claramente a qué se dedica cada área estratégica presentamos la siguiente explicación:

<sup>44</sup> [www.vitro.com](http://www.vitro.com)

<sup>45</sup> [http://www.vitro.com/vitro\\_corporativo/inv/images/struct.jpg](http://www.vitro.com/vitro_corporativo/inv/images/struct.jpg)

Se enfoca a la fabricación y distribución de cristalería. La línea de productos está clasificada de la siguiente manera: mesa, cocina, ornato, industrial y componentes. Son líderes en la diversificación de productos de cristalería.

“Crisa cuenta con una capacidad de producción de más de dos millones de piezas diarias.

Algunos de sus clientes son: Hamilton Beach/Proctor-Silex, Wal-Mart, HEB, Gigante y Soriana.

**Estrategias:**

- Diversificación geográfica.
- Mantener el liderazgo en el mercado local e incrementar rentabilidad.
- Nuevo enfoque en la innovación de productos así como también mantener la línea tradicional de productos.

**Mercado:**

- 66% de participación en el mercado mexicano de cristalería.
- Las exportaciones representan alrededor del 36% del total. “<sup>46</sup>

---

<sup>46</sup>*idem.*

“La división de envases produce contenedores de vidrio para las industrias de refrescos, cervezas, comida, vinos, licores, productos farmacéuticos y cosméticos. Cuenta con una capacidad de producción de 5,200 toneladas de vidrio diarias.”<sup>47</sup>

Además, produce y distribuye carbonato, bicarbonato y cloruro de sodio, bienes de capital como máquinas y moldes para formado de vidrio.

Cuentan con clientes como Coca-Cola, Pepsi, Grupo Modelo, Nestlé, Procter & Gamble, Gerber, Avon, Coty y Grupo Domecq.

**“Estrategias:**

- Consolidar la posición competitiva e incrementar el flujo de efectivo.
- Enfoque en mercados especializados con la ventaja de corridas cortas y capacidad de etiquetado.

**Mercado:**

- 89% de participación en el mercado mexicano no-cautivo de envases de vidrio.
- Líder en Centro América.
- El importador de vidrio más grande en Estados Unidos.”<sup>48</sup>

---

<sup>47</sup> *idem.*

<sup>48</sup> *idem.*

Este negocio se dedica a la fabricación, procesamiento y distribución de vidrio plano para las industrias de la construcción y automotriz. “Cuenta con una capacidad de aproximadamente 720,000 toneladas de vidrio flotado al año de las cuales 200,000 son por parte de Vitro AFG, la alianza con AFG Industrires (Subsidiaria de Asahi Glass).

“Desde 1965, Pilkington, fabricante multinacional de vidrio flotado, ha sido su socio, con un 35% en Vitro Plan, la compañía tenedora de la división de Vidrio Plano.”<sup>49</sup>

Algunos de los clientes en el ramo automotriz son: General Motors, Ford, Daimler Chrysler y Nissan. En la industria de la construcción cuentan con clientes domésticos y extranjeros.

**“Estrategia:**

Crecimiento geográfico enfocado a mercados de alta rentabilidad.

**Mercado:**

- 58% de participación en el mercado mexicano de vidrio para la construcción.
- 41% de participación en el mercado de vidrio automotriz.
- 57% y 49% de participación en los mercados de vidrio laminado y vidrio templado, respectivamente.

---

<sup>49</sup> *idem.*

- Vitro es uno de los procesadores y distribuidores de vidrio más grande en Estados Unidos.
- Vitro ha expandido sus operaciones a Europa.”<sup>50</sup>

Respecto a su estrategia de negocio plantean: “El objetivo es incrementar nuestra rentabilidad posicionándonos como líder global en la industria de la manufactura y distribución de productos de vidrio. Para lograr este objetivo nuestro negocio opera en base a las siguientes estrategias:

- ✓ Consolidar la posición financiera.
- ✓ Continuar con la reducción de costos y operaciones más eficientes.
- ✓ Reconocimiento de marca Vitro.
- ✓ Integración y adquisiciones selectivas en mercados clave.”<sup>51</sup>

Pretende alcanzar su objetivo mediante el trabajo de cada una de las empresas que lo conforman.

---

<sup>50</sup> *idem.*

<sup>51</sup> *idem.*

### 2.1.1 Historia

Vitro nació en 1909 para fabricar los envases de Cervecería Cuauhtémoc, fundada en 1908 por los comerciantes Isaac Garza y su cuñado Francisco Sada, tío abuelo de Federico Sada, actual Director General Ejecutivo. En 1936 se separó de su matriz, la cual se transformó en Fomento Económico Mexicano.<sup>52</sup>

A lo largo de su historia Vitro se ha caracterizado por dos aspectos: ser una empresa promotora de la innovación tecnológica; y en otro sentido, por poseer gran experiencia en las sociedades de riesgo compartido, debido a sus múltiples alianzas estratégicas.

A continuación se mencionan momentos significativos de su historia para comprender la importancia que tuvo o tiene a nivel nacional, contextualizar su situación actual y concebir más adelante, cómo las decisiones financieras o de negocio influyen directamente en el ambiente de sus empresas y su personal:

- En 1909 surge como Vidriera Monterrey, para cubrir la demanda de envases de vidrio para la industria cervecera y comienza operaciones con un solo horno y dos de las primeras máquinas automáticas formadoras de envases de vidrio en el mundo.
- Durante 1928 Vidriera Monterrey firma un contrato de asistencia técnica con industrias de Bélgica para la construcción y operación de una planta de vidrio plano, en Monterrey, N.L. llamada Vidrio Plano S.A.

---

<sup>52</sup> Guénette, Louise. *Vitro, El reciclaje*. Expansión, Núm.883, Febrero 2004, pág. 44.

- Después de un receso por los estragos de la Revolución, en 1934, se establece Vidriera México, y comienza a exportar botellas de vidrio, artículos de cristalería y vidrio plano a Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Costa Rica y Panamá.
- En 1936 se crea Fomento de Industria y Comercio (FIC) ahora Vitro S.A. de C.V. con las siguientes subsidiarias: Vidriera Monterrey, Cristales S.A., Vidrio Plano S.A. y Vidriera México.
- En 1956, Vidrio Plano de México inicia operaciones en la Ciudad de México, fabricando vidrio de estiraje vertical en 2 y mm. de espesor.
- Asociado con una compañía cervecera y Embotelladora de refrescos de Centroamérica, Vitro participa en Comegua, para llegar a Centroamérica y el Caribe.
- En 1968 Vidrio Plano de México, S.A. arranca su primera línea de vidrio flotado, con un nuevo proceso que incrementa la producción y la calidad del vidrio, con lo que se dio un paso importante para el desarrollo de Vitro.
- Vidrio Plano S.A. instala en 1981 una planta de vidrio flotado en Nuevo León, y en ese mismo año adquiere Plásticos Bosco.
- En 1985 se constituye Vitro Packagign con sede en Texas, para distribuir envases en Estados Unidos.
- En la década de los 90's Grupo Vitro cotiza sus acciones en la bolsa de valores de Nueva York, comienza en el negocio de los enseres

domésticos y se constituye Auto Temples. Adquiere además negocios en Bolivia, Colombia, Estados Unidos. En 1998 se constituye como Vitro S.A.

- Vidrio Plano de México en 1999, libera una nave para productos de valor agregado enfocada al mercado arquitectónico e industrial. <sup>53</sup>

### *2.1.2 Contexto actual*

A nivel organización, se comprende su papel en el contexto actual por medio de las palabras del Director General Ejecutivo, Federico Sada G., quien expresa:

“En estos momentos, la diaria actividad productiva de Vitro está comprometida con la generación de valor, atendiendo la responsabilidad de maximizar la rentabilidad de la empresa, a través de hacer más eficientes todas las operaciones. El desempeño de todas las unidades de negocio, está enfocada hacia una estrategia de hacer negocios como una sola organización, como un solo Vitro.” <sup>54</sup>

Actualmente, Vitro está en la última etapa de un proceso de reestructuración que Federico Sada inició desde 1995, año en el cual accedió al puesto de Director General Ejecutivo. Este proceso le ha implicado decisiones importantes, mediante las cuales se ha mostrado dispuesto a soltar parte del negocio controlado por la familia Sada desde hace casi un siglo, con tal de conseguir un liderazgo mundial.

---

<sup>53</sup> [www.vitro.com](http://www.vitro.com)

<sup>54</sup> ídem.

Para comprender en qué situación ha estado la corporación, comencemos en 1994, cuando las compañías internacionales evaluadoras del riesgo crediticio empezaron a dudar de la capacidad futura del consorcio para generar flujos con qué respetar sus compromisos financieros. Esto, debido a una deuda adquirida 10 años atrás de aproximadamente \$1,411 millones de dólares (hasta 2003), generándole intereses que acaparan cerca de la tercera parte de sus flujos de efectivo.

Las causas de tales condiciones han sido múltiples, podemos considerar desde: “la crisis del 95 en la que 100% de sus pasivos estaban en pesos mexicanos, y sus intereses aumentaron de 9% a 120%; las inversiones erradas; la competencia, pues en 1997 el fabricante francés y líder mundial de la industria, *Saint Gobain*, incursionó en México con la construcción de un horno en Morelos, en ese momento la participación de Vitro bajó de 96% en 1997 a 57% en 2002, en la construcción, y de 77% a 43% en vidrio automotriz.”<sup>55</sup>

A todo ello se agrega la volatilidad de los energéticos, pues “Vitro es el consumidor número de uno de gas natural, incluso después de la Comisión Federal de Electricidad, y en 2003 el aumento de gas y electricidad tuvo afectaciones por \$75 millones de dólares.

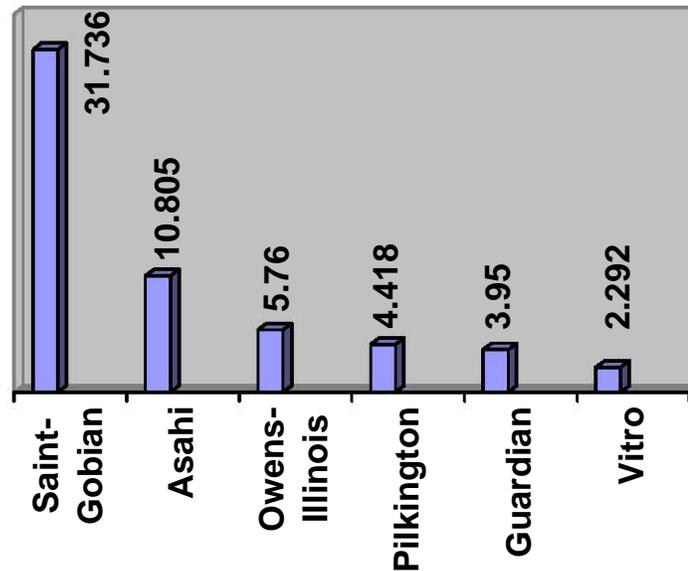
“A nivel nacional Vitro se mantiene dominante en el mercado de los envases de vidrio, como productor del 90%; y en el mercado del vidrio plano abastece las dos terceras partes del consumo en México.”<sup>56</sup>

---

<sup>55</sup> Guénette, Louise. *Op. cit.*, pág. 47

<sup>56</sup> Guénette, Louise. *Op. cit.*, pág. 48.

A nivel internacional es la multinacional más pequeña, por debajo de Saint Gobain, Asahi, Owens- Illinois, Pilkington y Guardian, como podemos observar en la siguiente gráfica<sup>57</sup>:



Ventas en millones de dólares  
Fuente: Expansión, Febrero 2004, pág 40.

Respecto a sus recursos humanos, la corporación contaba hasta julio de 2005 con 25,405 empleados<sup>58</sup>, 80% de los cuales trabajan en México. Sin embargo, esta nómina se encuentra en constante riesgo de disminuir como consecuencia de la reacción de la Dirección ante la crisis, basada en la reducción de personal y mayor integración vertical, es decir, recae principalmente en los empleados de cuello blanco. Los recortes anuales han significado 10% de la nómina.

|                  |                  |
|------------------|------------------|
| 20 <sup>59</sup> | 27,000 empleados |
| 2004             | 25,405 empleados |

<sup>57</sup> Ibídem, pág. 40.

<sup>58</sup> <http://phx.corporate-ir.net>.

<sup>59</sup> Guénette, Louise. *Op. cit.*, pág. 40.

Como parte de la estrategia para concentrarse en el vidrio, "han vendido 29 unidades de negocios pequeños que se agregaron esencialmente por *glamour* al corporativo desde los 70's. Este proceso se cerró prácticamente en 2004 con la venta de Vitro Fibras y Vitro American-National Can."<sup>60</sup>

A su vez, se han propuesto fortalecerse en el mercado del vidrio por lo que en noviembre de 2003 se abrió una nueva planta de vidrio flotado en Mexicali, producto de una asociación con Asahi Glass, firma japonesa líder mundial en vidrio plano.

Con ello vemos que la Dirección no acepta la conveniencia de bajar deuda a costo de inversión, y sigue comprando negocios cuando éstos tienen mejores razones financieras y le permiten diversificarse geográficamente.

Se prevé la apertura de una planta de procesamiento en Marceille, Francia, y la compra o construcción en China de una fábrica de Vitrocristal.

Vitro ha desarrollado una nueva tecnología para sustituir combustible y así reducir sus costos a la mitad, se prevé su instalación en sus 16 plantas para finales de 2006, para aumentar un 10% la generación de efectivo.

En la Asamblea Anual de Accionistas de 2005, el Director General Ejecutivo anunció: "Hoy estamos mejor preparados para posicionar a Vitro como líder en la industria del Vidrio porque hemos concluido la fase

---

<sup>60</sup> Guénette, Louise. *Op. cit.*, pág. 48.

de desinversión en activos no estratégicos. Actualmente, somos una empresa totalmente enfocada al vidrio.

“Los cambios realizados en Vidrio Plano buscan aumentar la responsabilidad de cada área de ese negocio. Para lograrlo estamos proporcionando a los directores las herramientas que les permitan alcanzar las metas de producción, ventas e ingresos(...) como el uso de energéticos alternos y el acceso a recursos que fortalezcan nuestro perfil financiero.”<sup>61</sup>

### **2.1.3 Filosofía**

Ahora bien, en un sentido constante más allá de los momentos y los años, Vitro establece un *metasistema* del cual se desprende su marco ético y normativo, también denominado “*corazón ideológico*”,<sup>62</sup> expresado en tres aspectos fundamentales que en el caso de Vitro son:

#### **□ “Misión**

Vitro es una empresa comprometida con el cliente, que se dedica a ofrecer productos y servicios de valor agregado, en mercados rentables y en crecimiento. Esta misión se sustenta a través de nuestros valores, el desarrollo de nuestra gente y tecnología de vanguardia.

#### **□ Visión**

Convertirnos en una empresa líder en la industria de vidrio en términos de rentabilidad, eficacia, calidad y servicio.

---

<sup>61</sup> <http://iw.vitro.com/prioridad05.stm>

<sup>62</sup> Nosnik citado por Pérez, Juan Guillermo. *Importancia del uso de modelos y herramientas...* compilado en *El poder de la comunicación en las organizaciones*, coordinado por Ma. Antonieta Rebeil y Celia cruz., pág. 111.

□ **Valores**

- ❖ **Orientación al Cliente:** El cliente como origen y destino final de nuestro negocio.
- ❖ **Calidad:** Satisfacer y superar siempre las expectativas de los clientes.
- ❖ **Creatividad e innovación:** Buscar permanentemente nuevas ideas para crear y mejorar nuestros productos y servicios.
- ❖ **Integridad:** Cumplir y superar lo que se espera de nosotros.
- ❖ **Trabajo en equipo:** Sumar talentos y esfuerzos como única forma de trabajo.”<sup>63</sup>

Vitro posee un esquema de administración diseñado por Adrián Sada Treviño, denominado Sistema de Administración AST, que define la forma de trabajo para cada una de sus empresas.

Este Sistema se encuentra en la red interna de Vitro, en él se definen e integran sistemas de producción, de calidad, y de otros rubros, entre los que se encuentra el Sistema de Cultura Organizacional, cuyo objetivo consiste en “integrar al personal del Negocio a una cultura de mejora continua, actuando en congruencia con la Filosofía Organizacional (Visión, Misión, Valores, Estrategias, Objetivos y Políticas) para el logro de las metas del Negocio, traduciendo estos conceptos en Códigos de Conducta claramente definidos.

---

<sup>63</sup> Sistema de Cultura Organizacional en Sistema de Administración AST (Adrián Sada Treviño).

“Así mismo, el sistema busca promover y difundir esta cultura en la comunidad en la que se tiene influencia, y cumpliendo con la normatividad existente en materia ambiental, al igual que con los programas de seguridad en nuestras exportaciones.”<sup>64</sup>

Sus principios básicos de Calidad Total que sustentan este sistema son:

- ✓ **“Liderazgo.-** Mediante la participación de los diversos Comités para la difusión y reforzamiento de la cultura a través de los diferentes mecanismos del sistema.
- ✓ **Calidad con Responsabilidad Social.-** A través de la difusión de la cultura organizacional en la comunidad, y manteniendo un alto sentido de responsabilidad en el impacto que se genera al reciclar sus productos y evitar la generación de contaminantes.”<sup>65</sup>

Cabe mencionar que anualmente se realiza una evaluación de todas las áreas que contempla el AST, mediante pruebas e instrumentos de medición especificados en el Sistema de Calidad AST, en pro de su filosofía de mejora continua.

Sin duda, uno de los puntos prioritarios a nivel organizacional en el Sistema de Administración es la **Responsabilidad Social**, donde se expresa: “Estamos comprometidos con la calidad de vida de nuestro personal y sus familias, así como de las comunidades donde operamos.”<sup>66</sup>

---

<sup>64</sup> Ídem.

<sup>65</sup> Ídem.

<sup>66</sup> [http://www.vitro.com/responsabilidad\\_social/espanol/home.htm](http://www.vitro.com/responsabilidad_social/espanol/home.htm)

Es en función de esta política que a nivel Corporativo han desarrollado proyectos para la promoción de cuestiones ambientales y culturales como son:

- ✓ **Museo del Vidrio.** Tiene como misión preservar y difundir la historia del vidrio en México, así como promover una cultura de aprecio al vidrio, e incentivar la producción artística del material. Se ubica Monterrey, en las antiguas oficinas de Vidriera Monterrey y en él se exponen piezas de vidrio significativas nacionales y extranjeras. Se puede tener una visita virtual a través de <http://www.museodelvidrio.com>
  
- ✓ **Organización Vida Silvestre (OVIS).** Se funda en 1995 con el objetivo de desarrollar proyectos de investigación de flora y fauna, así como promover el uso sustentable de recursos naturales. Administra 4 áreas naturales protegidas, en Baja California Sur, Sonora, Tamaulipas y Nuevo León, en donde implementa programas permanentes de conservación de especies como el Lobo Gris Mexicano y el Borrego Cimarrón.
  
- ✓ **Parque Ecológico Chipinque.** Área natural protegida de 1625 hectáreas en la Sierra Madre Oriental del Municipio de San Pedro de Garza García, N.L. De cuyo Patronato, Vitro es socio fundador y el Lic. Federico Sada funge como Presidente. El trabajo en este parque se enfoca a la conservación de los recursos naturales y a realizar actividades de educación ambiental que prevengan, restauren y mitiguen los impactos al medio.

Asimismo, cuenta con programas permanentes de reciclaje de vidrio, con escuelas, asociaciones y municipios de diversos estados como Guerrero, Querétaro, Monterrey, Guadalajara y el Distrito Federal. Como parte de este programa denominado Ganar-Ganar-Ganar, simplemente en 2004 se recolectó 1,283 toneladas de vidrio<sup>67</sup>, con lo que gana la empresa (ya que lo utiliza en la producción), gana la comunidad y el medio ambiente.

Promueven la idea de considerar en todo momento los asuntos ambientales, de salud y seguridad, y hacerse presentes en cada paso de los procesos de producción y distribución. Del mismo modo, en Vitro se quieren mejores utilidades en un ambiente más sano y un lugar de trabajo seguro.

A través del cumplimiento de las medidas legales, reguladoras y voluntarias, Vitro adquiere “un compromiso más allá del simple cumplimiento, protegiendo la integridad física de nuestros trabajadores, la comunidad y el mundo.”<sup>68</sup>

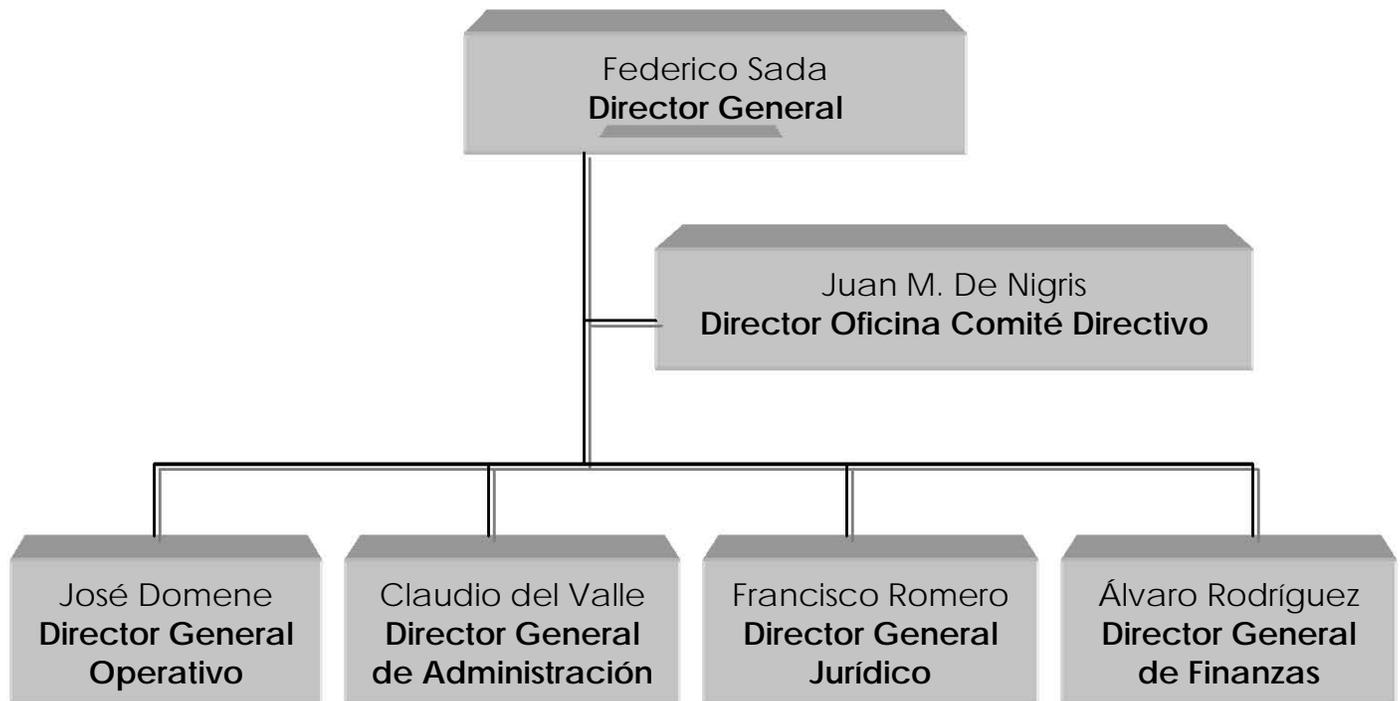
#### ***2.1.4 Organización***

Como en toda organización el capital humano es la parte fundamental de su existir y ser. Vitro destaca al presentar a sus líderes, la experiencia en su capital humano que apoya eficazmente los resultados y menciona a las siguientes personas dentro de su organigrama general, que son quienes están al frente de la organización.

---

<sup>67</sup> Informe Anual 2004.

<sup>68</sup> [http://www.vitro.com/responsabilidad\\_social](http://www.vitro.com/responsabilidad_social)



Fuente: [www.vitro.com/organigrama](http://www.vitro.com/organigrama)

A nivel general se rige por un denominado Gobierno Corporativo, enfocado a la aplicación de políticas de gobierno corporativo, en cuya punta de la estructura cuenta con un Consejo de Administración.

- ✓ **Consejo de Administración**<sup>69</sup>. Designado para supervisar la administración de la empresa y para garantizar que los intereses de largo plazo de los accionistas sean considerados; la mitad de nuestro Consejo se integra con consejeros independientes.

Cuenta con Comités de Finanzas y Planeación, Evaluación y Compensación, Auditoría y Responsabilidad Corporativa que ofrecen asesoría y supervisión, y trabajan para asegurar el cumplimiento de las prácticas corporativas en cada una de las empresas que conforman Vitro en sus tres unidades de negocio estratégicas, y que son<sup>70</sup>:

<sup>69</sup> ídem.

<sup>70</sup> [http://www.vitro.com/vitro\\_corporativo/inv/images/struct.jpg](http://www.vitro.com/vitro_corporativo/inv/images/struct.jpg)

| VIDRIO PLANO   | ENVASES  | CRISTALERÍA  |
|--|--|--|
| <p>Vitro Plan: Vitro + Pilkington</p> <p>Cristales Automotrices</p> <p>Cristales Inastillables de México</p> <p>Distribuidora de Vidrio de México</p> <p>Distribuidora de Vidrio y Cristal</p> <p>Distribuidora Nacional de Vidrio</p> <p>Química M</p> <p>Vitro AFG</p> <p>Vitro América</p> <p>Vitro Automotriz</p> <p>Vitrocar</p> <p>Vitro Flex</p> <p>Vitro Flotado Cubiertas</p> <p>Vidrio Plano</p> <p>Vidrio Plano de México</p> <p>Vitro Vidrio y Cristal</p> <p>VVP Europa Holdings:</p> <p>Vitro Cristalglass</p> | <p>Vitro Envases Norteamérica</p> <p>Compañía Vidriera</p> <p>Empresas Comegua</p> <p>Fabricación de Máquinas</p> <p>Industrial Álcali</p> <p>Procesadora de materias primas industrializables</p> <p>Servicios integrales de acabados</p> <p>Vidriera Guadalajara</p> <p>Vidriera Los Reyes</p> <p>Vidriera México</p> <p>Vidriera Monterrey</p> <p>Vidriera Querétaro</p> <p>Vidriera Toluca</p> <p>Vidrio Lux</p> <p>VGD Soluciones integrales de diseño</p> <p>Vitro Packagign</p> | <p>Crisa Corporation</p> <p>Crisa Industrial</p> <p>Crisa libbey</p> <p>Fabricación de Cubiertos</p> <p>Plásticos Bosco</p> <p>Vitro Crisa Holding</p> <p>Vitrocrista</p> <p>Vitrocrista Comercial</p> |

### *2.1.5 Comunicación*

Como vemos, la organización de las operaciones en unidades estratégicas de negocios le permite al corporativo enfocarse en las necesidades de los diferentes mercados y diversificar la base de ingresos, por ello, es indispensable una buena coordinación entre sus empresas. Y para lograrlo, como se planteó en el primer capítulo es indispensable la comunicación.

Conciente de su importancia, el corporativo creó un departamento encargado de la comunicación a nivel general, denominado *Área de Comunicación Vitro* que depende directamente de la Gerencia General de Recursos Humanos, con sede en Monterrey. El denominado *Área de Comunicación Vitro*, es el encargado de recopilar la información trascendente de cada una de las plantas de Vitro, para difundirla a través de medios de comunicación a describirse posteriormente.

A su vez, cada planta cuenta con un área denominada Sistema de Comunicación, misma que se integra por una persona llamada "Enlace", encargada de recopilar, redactar y publicar a través de los medios establecidos en cada planta los sucesos más importantes de la vida laboral, tales como reconocimientos, resultados, certámenes, concursos, eventos, entre otros.

El enlace, tiene la responsabilidad de enviar por correo electrónico las notas que se publican en su planta al *Área de Comunicación Vitro*, quien las selecciona y emite las que considera más importantes en medios de comunicación generales, para que todas las plantas conozcan los sucesos a nivel colectivo.

*El Área de Comunicación Vitro*, a través de un Manual de Capacitación para Enlaces (creado en el año 2002), especifica para todos los Sistemas de Comunicación la siguiente política de comunicación: "Vitro está convencido que la comunicación es una actividad esencial para alcanzar sus objetivos" <sup>71</sup> dado que la comunicación es parte fundamental dentro de toda organización puesto que existe un constante flujo de información, para lo que se requiere una persona que se encargue de recibirla, darle valor agregado y difundirla.

Para Vitro, comunicación es:

"El intercambio de información de impacto colectivo o estratégico tanto al interior como al exterior de la empresa, en el que de manera directa e indirecta se haga referencia o exponga como origen, responsable o emisor de la información a Vitro como organización." <sup>72</sup>

Basada en esta definición, establecen como elementos de su comunicación institucional los siguientes puntos:

- Imagen e identidad institucional
- Defensa de los intereses institucionales
- Relación con medios de comunicación
- Comunicación financiera
- Relaciones con el personal

---

<sup>71</sup> Manual de Capacitación a Enlaces, Agosto 2002. Pág. 5

<sup>72</sup> ídem.

- Relaciones comunitarias y filantrópicas
- Relación con aparato gubernamental

Como objetivo primario del Manual de Capacitación se considera la estandarización de la forma de comunicar, pretendiendo formar “Un solo Vitro” <sup>73</sup> de manera que se cumplan los objetivos establecidos por la Comisión Ejecutiva de Vitroque son:

- “Generar cambios positivos de conducta en el personal que contribuyan al logro de las estrategias operativas y financieras de Vitro.
- Reforzar el sentido de pertenencia mediante el despliegue de información positiva de Vitro.
- Asegurar congruencia con la normatividad Vitro en las prácticas de comunicación interna en los centros de trabajo Vitro y la aplicación de identidad visual corporativa.
- Posicionar a Vitro como la mejor empresa para trabajar y hacer negocios, así como una empresa líder en calidad y mejoramiento ambiental.
- Hacer sinergias entre las empresas subsidiarias de Vitro.” <sup>74</sup>

---

<sup>73</sup> *idem*.

<sup>74</sup> Manual de Capacitación a Enlaces. *Ibidem*. Pág. 6

Como objetivos básicos del área de comunicación Vitro se considera:

- ✓ “Mostrar a Vitro como la mejor opción para hacer negocios y para trabajar.
- ✓ Inhibir a la competencia.
- ✓ Maximizar sinergias entre las empresas.”<sup>75</sup>

### **Esquema actual de comunicación**

Que consiste en:

- 1º. Transferir las funciones de comunicación interna de las empresas a éstas.
- 2º. Delegar la operación de los medios internos de comunicación, bajo la supervisión y aprobación previa del área de Comunicación de Vitro.
- 3º. Difundir exclusivamente los medios Institucionales de Comunicación de Vitro, entre otros.

Como podemos observar, el objetivo es descentralizar la operación de comunicación interna de las empresas o centros de trabajo, para enfocarse a los procesos estratégicos y proporcionar mayor valor agregado a Vitro. Y sus objetivos específicos son:

---

<sup>75</sup> *idem.*

- 1º. Aumentar el grado de satisfacción de los servicios del área de Comunicación de Vitro.
- 2º. Racionalizar recursos humanos y materiales en congruencia con los objetivos de Vitro.

Ello implica:

- ☞ “Tener un responsable en las empresas para operar los medios de comunicación interna (Enlace) que tenga contacto directo con el Área de Comunicación de Vitro.
- ☞ Evolucionar el puesto de enlace enriqueciendo sus funciones de manera que desarrolle habilidades de asesoría en comunicación y una visión estratégica del negocio.
- ☞ Practicar uniformidad y unicidad en los procesos de identidad visual y comunicación que se emite.
- ☞ Evaluar la función de comunicación en las empresas basados en el AST (Sistema de Calidad Total de Adrián Sada Treviño).”<sup>76</sup>

Ahora bien, en VPM la persona que funge el papel de enlace de comunicación es un practicante, que permanece en el cargo de 6 a 9 meses, y que según el estatuto<sup>77</sup>, tiene como funciones:

1. Responsabilizarse del acopio, difusión y publicación del material emitido por el área de comunicación de Vitro de la empresa.

---

<sup>76</sup> Manual de Capacitación a Enlaces. *Ibidem*. Pág. 8

<sup>77</sup> *idem*.

2. Buscar, obtener, redactar y publicar la información que su empresa requiere difundir.
3. Trabajar en equipo con el Área de Comunicación de Vitro para la información que salga de su jurisdicción.
4. Supervisar la aplicación de los lineamientos de la Política de Identidad Visual.
5. Documentar y almacenar la información pertinente para las evaluaciones.

Como medios institucionales, a través de los cuales Vitro difunde aspectos estratégicos de sus negocios y son responsabilidad directa del Área de Comunicación de Vitro, en encuentran:

- ✓ **Reflejos.-** Periódico mural, que informa sobre los principales acontecimientos que ocurren en la organización y los centros de trabajo Vitro. Se difunde a nivel nacional a todas las subsidiarias, consta de 8 diapositivas y se coloca cada lunes en los centros de trabajo.
- ✓ **Vitro News.-** Se transmite electrónicamente en la red interna de Vitro, a nivel internacional con alcance a todo el personal y se publica eventualmente.
- ✓ **Vitro Glazette.-** Revista electrónica para informar sobre aspectos estratégicos del corporativo, y está orientada a todo el personal. Su publicación es catorcena.

- ✓ **Vitro News.dayli.**- Medio electrónico, basado en el monitoreo de noticias nacionales e internacionales. Orientado a los ejecutivos de la organización, con publicación diaria.
  
- ✓ **Informe Anual al Personal.**- Medio impreso que informa a todo el personal los resultados de áreas estratégicas, con publicación anual.
  
- ✓ **Intranet.**- Es la red de Vitro que difunde información al interior y representa una herramienta de trabajo. Permite a todo el personal estar en contacto y acceder a *websites* de empresas subsidiarias y a los medios anteriormente mencionados.

## 2.2 Vidrio Plano de México

La organización objeto de nuestro estudio, se denomina Vidrio Plano de México S.A. de C.V. (VPM) y se localiza en Ex-Hacienda de la Santa Cruz s/n, San Juan Ixhuatepec, Tlalnepantla, Estado de México. En su límite con el Distrito Federal, a la altura de Río de los Remedios, a las faldas del Cerro del Chiquihuite.

“VPM es una empresa dedicada a la producción y distribución de vidrio plano, automotriz y arquitectónico”<sup>78</sup>. Es subsidiaria de Vitro, pertenece a la Unidad de Negocio de Vidrio Plano, Área Vidrio y Cristal, Planta Vidrio Plano de México S.A de C.V., Planta México.

En VPM se produce vidrio flotado. El vidrio es un producto inorgánico, resultado de la fusión y enfriamiento de óxido, donde el principal

---

<sup>78</sup> [www.vitro.com/vpm](http://www.vitro.com/vpm)

componente es el óxido de silicio o arena sílica. Entre la temperatura de fusión y la de endurecimiento, la masa vítrea se encuentra en un estado viscoso viable a recibir varios tratamientos, entre ellos: moldeado, soplado, vaciado, planchado, doblado, estirado y flotado.

En VPM se produce vidrio flotado mediante un baño de estaño, cumpliendo con los más altos estándares de calidad, en características específicas del vidrio como planicidad, distorsión, color, entre otras.

### *2.2.1 Historia<sup>79</sup>*

Desde 1955, VPM es una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de vidrio plano.

Inició sus operaciones fabricando vidrio en un proceso de estiraje vertical en 2 y 3 mm. de espesor, con la más novedosa tecnología (Fourcault) del momento tras la construcción de los hornos X-1 y X-2 en 1957.

Al inicio de la década de los 60's, se incorporan en el negocio del Área Automotriz, como una respuesta a las necesidades del mercado de cristales de seguridad para la industria armadora de autos.

En el periodo comprendido entre 1965 y 1968, el proceso de VPM se modifica del Sistema Nuevo de Estiraje Vertical al de Cristal Flotado; consolidándose así, la construcción del Horno X-3.

---

<sup>79</sup> "VPM, su historia", Material en CD editado por el Área de capacitación, Enero de 2004.

En 1981 se cierran los hornos X-1 y X-2 como una estrategia para dar respuesta al control del Medio Ambiente en la Zona Metropolitana.

En 1983 se incorpora el proceso AIRCO, el cual, utilizando el vidrio flotado como materia prima y a través del suministro iónico de metales al alto vacío, da como resultado el cristal reflejante.

Durante 1996 y 1997 se realizan labores de ampliación y modernización al horno X-3, para cumplir con los más altos estándares de calidad internacional requerido por el mercado internacional.

En 1999 se inicia la construcción de otra nave industrial dedicada al vidrio templado para el mercado de la construcción denominada Productos de Valor Agregado.

### ***2.2.2 Contexto actual***

VPM a nivel de recursos humanos se encuentra conformada de la siguiente manera:

| <b>Personal</b>        | <b>No.</b>        |
|------------------------|-------------------|
| <b>Directivos</b>      | 8                 |
| <b>Sindicalizados</b>  | 471               |
| <b>Administrativos</b> | 130               |
| <b>Contratistas</b>    | 220               |
| <b>Practicantes</b>    | 36                |
| <b><u>Total</u></b>    | <b><u>825</u></b> |

En un primer rubro denominado personal de planta, es decir, quienes dependen directamente de la administración de VPM, encontramos tres categorías: los denominados directivos, donde se contempla a los gerentes; el personal administrativo, quienes realizan trabajo de oficina: los sindicalizados, los cuales realizan el trabajo operativo, es decir, los obreros. Cabe mencionar que en VPM se les denomina sindicalizados ya que son el único grupo laboral perteneciente a un Sindicato agremiado a la CTM.

En un segundo rubro se encuentran los contratistas, personas dedicadas a actividades como vigilancia, limpieza, mantenimiento y jardinería, quienes a pesar de trabajar en VPM dependen de empresas proveedoras. Y finalmente, los practicantes, estudiantes o pasantes con funciones de apoyo en los diversos departamentos de VPM, quienes realizan un contrato temporal (de 6 a 9 meses) con la empresa a través de Canacintra. Por sus características, en ambos rubros existe mucha rotación de personal.

Dentro del personal de planta, al cual enfocamos nuestro estudio, encontramos que sólo el 2.6% son mujeres y pertenecen al rubro de administrativos.

En el rubro de sindicalizados, es importante considerar que el 100% son hombres, con un promedio de escolaridad de secundaria y en un rango de edad entre los 20 y 50 años.

En otro sentido, VPM posee una Certificación como Industria Limpia, recuperada en mayo de 2004.

### 2.2.3 Filosofía

VPM cuenta con dentro del Sistema de Administración concibe un Sistema de Cultura Organizacional, en el que integra su Filosofía Organizacional (Visión, Misión, Valores, Estrategias, Objetivos y Políticas) “para el logro de las metas del negocio, traduciendo estos conceptos en Códigos de Conducta claramente definidos. Este sistema busca promover y difundir esta cultura en la comunidad en la que se tiene influencia, y cumpliendo con la normatividad existente en materia ambiental”<sup>80</sup>.

Como subsidiaria comparte la misma Misión, Visión y Valores que los del Corporativo. En VPM fundamentan su filosofía en pilares como son<sup>81</sup>:

- ✓ **Misión del Negocio.**
- ✓ **Visión del Negocio.**
- ✓ **Valores del Negocio.**
- ✓ **Políticas**

· **Política de Calidad.**- Establece los objetivos y la responsabilidad de la planta para cumplir con los compromisos de calidad y de satisfacción de las necesidades de los clientes.

· **Política de Control Total de Pérdidas (CTP).**- Tiene como meta asegurar a quienes presten sus servicios en la planta un regreso a su hogar sano y salvo. Y se basa en el concepto de todos son

---

<sup>80</sup> Sistema de Cultura Organizacional en Sistema de Administración AST (Adrián Sada Treviño).

<sup>81</sup> *idem.*

responsables de la seguridad, por lo cual todo el personal debe capacitarse, trabajar en equipo y protegerse.

- **Política Ambiental del Negocio.**- Establece el compromiso para desarrollar operaciones con un enfoque de desarrollo sustentable en apoyo al cuidado del medio ambiente.

- **Estrategias del negocio.**-Establecen la dirección del negocio para su consolidación en el mercado, y enfoca los esfuerzos del personal para la creación de valor.

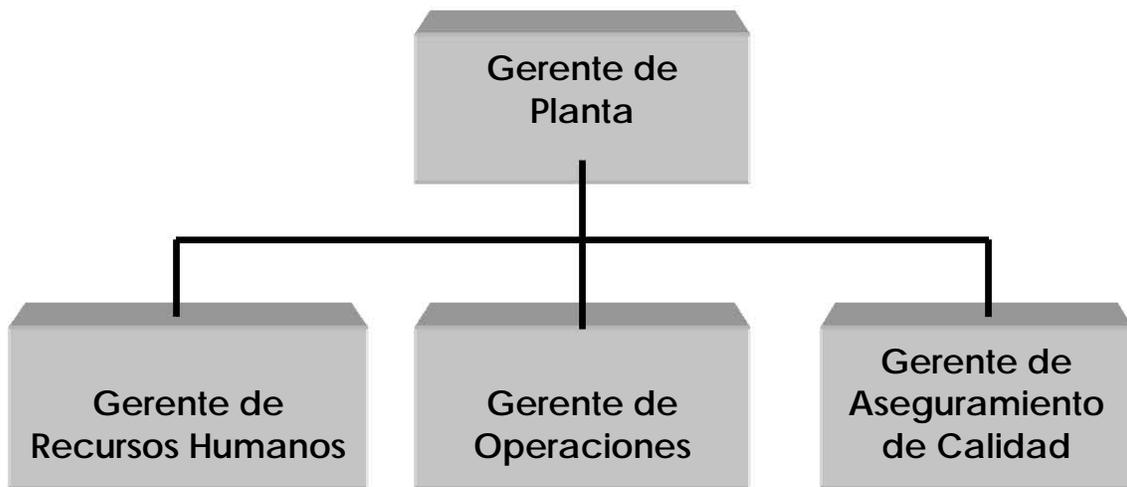
- **Cultura 5´s.**- Metodología que soporta la implantación de una cultura de calidad a través del involucramiento y participación del personal bajo los principios de Orden y Limpieza, para incrementar la satisfacción del personal en su trabajo y por su trabajo, enfocado a la mejora de sus propias áreas. Se llama así por sus siglas en japonés, y consiste en 5 acciones a realizar por todo el personal: Seleccionar, Ordenar, Limpiar, Estandarizar y Seguimiento.

La integración de los elementos descritos anteriormente, forman para su administración una "Filosofía Organizacional", establecida como los lineamientos para la consolidación de una cultura en el personal, a proyectarse a la comunidad, generando una influencia positiva en la misma y evaluando su percepción para identificar el grado de impacto, y la revisión de actividades.

Para difundir y reforzar esta Filosofía, cuenta con mecanismos descritos en el **ANEXO 1 y 2**, en las páginas 184 y 186 respectivamente.

## 2.2.4 Organización

Actualmente, la empresa se integra de tres principales Gerencias, dependientes de una Gerencia de Planta, establecida desde la planta matriz de VPM, llamada Vidrio Plano Garza García, en Monterrey; a la cual responden los tres Gerentes de VPM.



*Fuente:* Sistema de Liderazgo en Sistema de Administración AST (Adrián Sada Treviño).

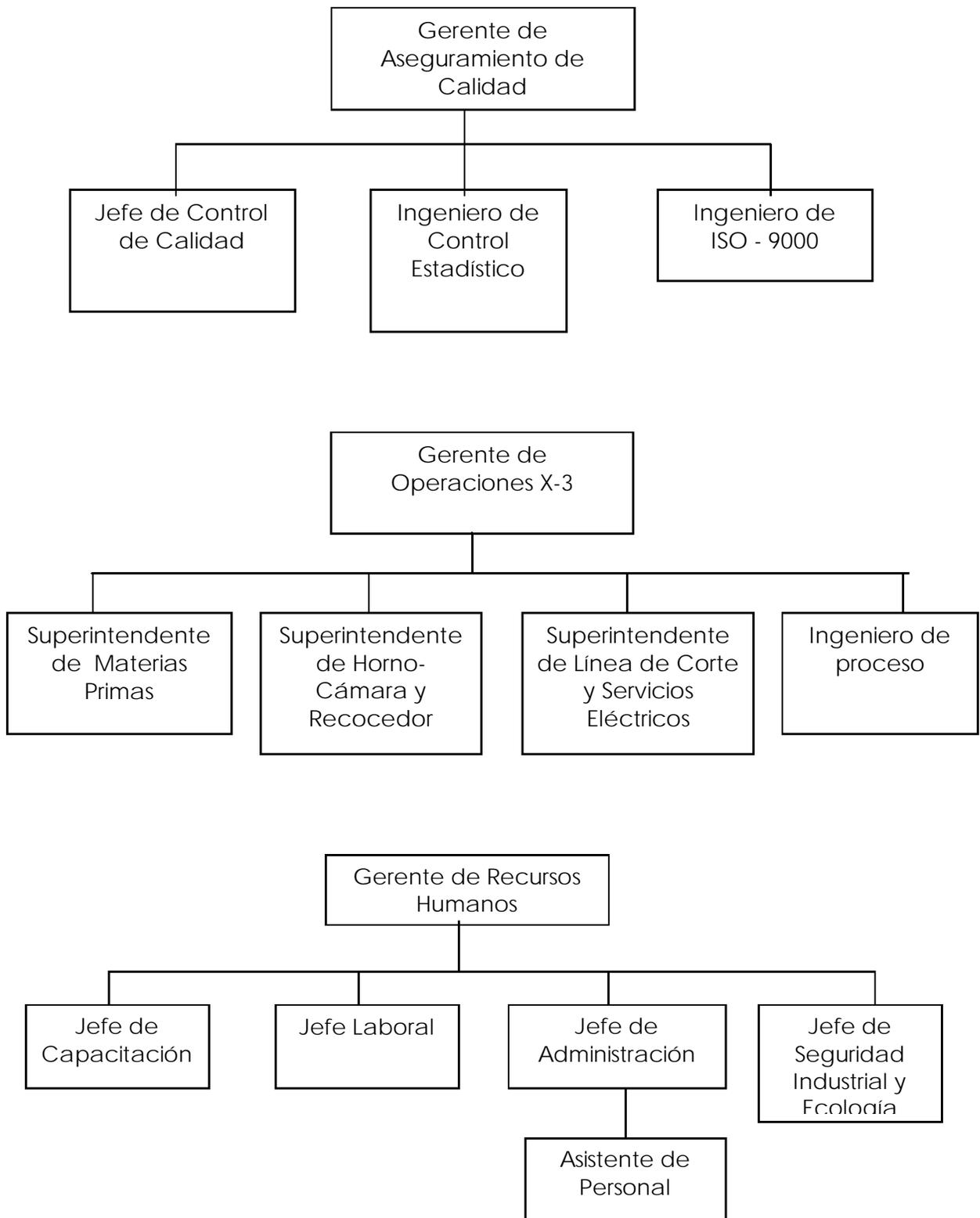
Cada una de estas Gerencias tiene responsabilidades y un propósito específico a describirse en los cuadros siguientes<sup>82</sup>:

---

<sup>82</sup>Sistema de Liderazgo en Sistema de Administración AST (Adrián Sada Treviño).

|  |
|--|
| <b>Gerente de Recursos Humanos</b>   |
| <p>Su propósito es orientar los procesos de Recursos Humanos a los objetivos del negocio utilizando como herramientas los sistemas institucionales. Entre ellos: asegurar la adecuada selección de personal; desarrollar al personal; impulsar y coordinas acciones para la seguridad del personal; Mantener un ambiente laboral orientado a la calidad y productividad, coordinando la aplicación de los planes de calidad de vida en el trabajo, políticas y procedimientos de Recursos Humanos y Comunicación, contrato colectivo y reglamentos interiores.</p> |
| <b>Gerente de Operaciones</b>  |
| <p>Su objetivo es optimizar la productividad de la Unidad X-3, maximizando la rentabilidad en la fabricación de vidrio flotado; administrar la optimización de los recursos técnicos, humanos y financieros; coordinar los proyectos orientados a la mejora, modificación y desarrollo de nuevos productos y procesos; asegurar el cumplimiento de los programas de producción en oportunidad, calidad y cantidad; contribuir a la generación de un buen clima organizacional.</p>   |
| <b><i>Gerente de Calidad</i></b>   |
| <p>Su propósito es el desarrollo, efectiva implantación, mantenimiento y mejora del Sistema de Gestión de Calidad.</p>   |

A su vez, cada una de estas Gerencias se desglosa para dar lugar a un organigrama más completo y de mayor reflejo de la operación en VPM, mediante el cual podemos ubicar el área que administra a nuestro objeto de estudio.



El área que nos interesa es precisamente la gerencia de Recursos Humanos, por lo que explicaremos en seguida la labor que se realiza en cada uno de sus departamentos<sup>83</sup>:

#### **JEFE DE CAPACITACIÓN**

Su función es colaborar en la administración del proceso de capacitación al asegurar los métodos para que el personal sea competente para el desarrollo de sus funciones. Así como apoyar el Sistema de Administración, facilitar que se lleven a cabo requerimientos que marcan los sistemas de calidad y elaborar proyectos que mejoren la efectividad de la planta. Sus principales responsabilidades son:

- Coordinación de cursos de capacitación
- Detección de necesidades de capacitación
- Administración del material didáctico
- Coordinación del Sistema de Comunicación

#### **JEFE LABORAL**

Su propósito es cumplir en forma oportuna y eficaz con las obligaciones de la empresa para el personal y con las obligaciones legales de las diferentes instituciones gubernamentales.

#### **JEFE DE ADMINISTRACIÓN**

Asesora a jefes de departamento y supervisores en la administración del reglamento interior, Contrato Colectivo y Ley Federal del Trabajo para contar con un ambiente laboral adecuado; Mantener y fortalecer la relación Empresa-Sindicato-Trabajador a través del contacto permanente con el personal, para contribuir con su bienestar en todos sus aspectos.

---

<sup>83</sup> *idem.*

## JEFE DE SEGURIDAD INDUSTRIAL Y ECOLOGÍA

Se asegura de la implantación de los programas, políticas y el modelo de administración en la planta, llevando registro de su desempeño, efectividad y resultados; facilita a la organización, los medios que aseguren que el personal sea competente para el desarrollo de sus funciones y asegura la transferencia de conocimientos y habilidades, como parte del acervo tecnológico y de las competencias del negocio.

Como se muestra en el cuadro anterior, es la Gerencia de Recursos Humanos a través de su Departamento de Capacitación la encargada de la administración y coordinación del área denominada Sistema de Comunicación a describirse en el siguiente apartado.

### *2.2.5 Sistema de Comunicación*

VPM como parte de la descentralización que Vitro plantea en el manejo de los medios de comunicación interna, tiene la responsabilidad a través del Sistema de Comunicación, de crear y administrar sus propios medios internos, mediante los cuales deberá difundir los cambios organizacionales y avisos de interés local, de manera electrónica y escrita, esto según lo plantea el Área de Comunicación Vitro.

Mediante el Manual de Capacitación a Enlaces,<sup>84</sup> establece la difusión de:

---

<sup>84</sup> Manual de Capacitación a Enlaces, Agosto 2002.

- ✓ Avisos al personal.
- ✓ Eventos y actividades laborales de capacitación al personal.
- ✓ Informes de resultados de la empresa.
- ✓ Reconocimientos al personal.
- ✓ Programas de mejora en calidad, productividad y eficiencia.
- ✓ Resultados en encuestas de satisfacción al cliente.
- ✓ Cambios en la organización.
- ✓ Acciones para contrarrestar a la competencia, colaboración con proveedores y servicio al cliente.

Las notas más importantes se mandan por correo electrónico al Área de Comunicación Vitro, y en función de su selección se publican en los medios institucionales.

Se prohíbe la publicación en los medios internos de entrevistas y/o comunicados de difusión masiva, conferencias, desplegados y asuntos relacionados a Vitro y/o la empresa.

Bajo esta normatividad, el Área de Comunicación de VPM es responsable de la publicación de medios internos a describirse a continuación, a falta de un manual oficial dentro de la empresa que los defina y especifique:

### 2.2.5.1 Tablero de información

- # **Nombre:** Tablero de Información.
- # **Frecuencia:** Semanal, los días lunes.
- # **Información:** Diversa acerca de VPM.
- # **Alcance:** Personal Operativo.
- # **Descripción:** Su objetivo es mantener informados a los trabajadores de los sucesos más importantes de la planta. Se coloca junto al *Mural Reflejos*, sobre 13 biombos no estandarizados de materiales como madera y vidrio, distribuidos por todas las áreas de VPM.

Se divide en secciones como son: noticias, capacitación, seguridad industrial, ecología, clasificados, mensajes, sugerencias, salud, reconocimientos, aficiones y valores. Se publican dependiendo si hubo cosas relacionadas con cada uno de los temas durante la semana.

Cada una de estas secciones según el tamaño de la nota ocupa de 1a 2 cuartillas. El total de cuartillas a emitir cada semana es de 8, siguiendo el formato de Mural Reflejos.

Se realiza en el programa de computación de *PowerPoint*, se combina la nota con fotos de cada evento, tomadas por el enlace de comunicación. El título se coloca en letra más grande en negritas y subrayado.

En la última página se ubica un indicador, con el número de publicación correspondiente al año en curso, la fecha, el nombre y la extensión del Responsable del Área de Comunicación.

Las fuentes de información son variadas, ya que se cubren eventos relacionados con cualquier área de la organización y sólo basta una llamada telefónica para ir a cubrir cualquier evento propuesto por los responsables de las áreas.

**Distribución:**



| reflejos |  | VPM Comunicación |  |
|----------|--|------------------|--|
|          |  |                  |  |
|          |  |                  |  |
|          |  |                  |  |
|          |  |                  |  |

### 2.2.5.2 Tablero electrónico

- # **Nombre:** VPM Informa.
- # **Frecuencia:** Semanal, cada lunes.
- # **Información:** Diversa acerca de VPM.
- # **Alcance:** Personal que cuente con correo electrónico en Red Vitro.
- # **Descripción:** Su objetivo es mantener informados a los trabajadores de los sucesos más importantes de la planta. Emite los mismos contenidos que en el tablero de información, nada más que se envía electrónicamente en un formato de *PowerPoint*.

Al inicio cuenta con un menú a través del cual el usuario accede a cada una de las notas y puede elegir releer cualquier nota las veces que quiera.

Se envía como un archivo adjunto, pero antes de abrirlo se encuentra el lector con la siguiente introducción:

*VPM Informa te invita a colaborar con nosotros, enviándonos información relevante de tu área de trabajo; sugerencias acerca de los contenidos de la publicación electrónica; información sobre algún evento, producto o cosa que desees vender o publicitar; recomendaciones para reportajes y contenidos de los medios informativos de VPM, como: la Gaceta "Nuestra Voz" y el Tablero Electrónico.*

*Recuerda que tu colaboración es fundamental dentro de estos medios informativos. Comunícate con nosotros a la extensión 1151, y escucharemos con gusto todas tus inquietudes.*

Va firmada por el Enlace en turno y se destacan en colores diferentes las frases VPM Informa, Gaceta "Nuestra Voz" y Tablero Electrónico.

**Muestra de Tablero Electrónico:**



ecología

salud

menú

avisos

noticias

aficiones

reconocimientos

seguridad mensaje

capacitación

valores

## Informe de Resultados Operativos-Primer Semestre



noticias

**El 31 de julio se presentó a través de dos sesiones el informe de resultados Operativos del Primer Semestre de V y C, en el auditorio de Vidrio Plano de México.**

El informe se dividió en cuatro rubros: Operaciones, Logística, Calidad y Recursos Humanos; quienes fueron presentados por Oscar Vivero, Roberto Valdez, Guillermo García, Jesús Gamero, y Javier Guzmán, respectivamente.

Algunos de los aspectos tratados en el informe son: el bono de productividad, las pérdidas en equipo, la reducción de costos de envío, las bonificaciones por calidad, las reclamaciones de clientes por logística, el ausentismo laboral, el índice de siniestralidad y las actividades realizadas hasta la fecha en materia de Calidad de Vida en el Trabajo.

El evento se caracterizó por la participación activa de los trabajadores y la retroalimentación a dudas y sugerencias por parte de los directivos.

### 2.2.5.3 Gaceta

- ⊕ **Nombre:** Nuestra Voz.
- ⊕ **Frecuencia:** Mensual.
- ⊕ **Información:** Las notas más importantes del mes transcurrido.
- ⊕ **Alcance:** Personal que tome un ejemplar del punto de distribución.
- ⊕ **Descripción:** Es un medio impreso, realizado sobre hojas doble carta e impreso a cuatro caras a color. Se imprimen 300 ejemplares, que se colocan en puntos estratégicos de afluencia de personal como: las dos cajas de nóminas y la caseta de vigilancia.



## Peregrinación VITRO



El domingo 21 de septiembre se llevó a cabo con gran éxito la décimo cuarta

Peregrinación Vitro a la Basílica de Guadalupe, con la participación de VPM, Vitro fibras, Virreyes, Dinavis, Bosco, Vimex, Vitro Club, integrantes de ANSPAC y jubilados, entre otros.

La cita fue en la Glorieta de Peralvilla, de donde partió el contingente, encabezado por el antorchista Sergio Rancel.

Una vez a las puertas de la Basílica los peregrinos fueron recibidos por el sacerdote que ordenó la misa, quien posteriormente bendijo a los trabajadores de Vitro y sus familias.

Por su parte, Antonio Barojas hizo la segunda lectura de la misa; y

Antonieta Quiñones, leyó una plegaria a la Virgen.

Al término de la misa, se dio lugar a la entrega de la Virgen Peregrina, quien pasó a manos de Envases Cuautlilán.

En esta ceremonia, Javier de Lara agradeció la asistencia de los presentes, y reconoció "que quien realmente hace grande a Vitro es su gente", por lo que instó a que cada vez asistan más compañeros.



Ma. Antonieta Quiñones, recordó que todos somos un sólo Vitro y que para reforzar aun más este tipo de tradiciones que nos integran, debe haber mayor participación.

Finalmente, Antonio Barojas afirmó que fue un honor disfrutar de los favores de la Virgen en VPM, y que aunque ya no esté físicamente aquí, su fortaleza y apoyo promoverá la búsqueda del bienestar para todos los que trabajamos y convivimos en Vidrio Plano, incluyendo a nuestras familias.

## AA en el Premio Nacional de Calidad

Felicidades a los compañeros de Área Automotriz, ya que gracias a su empeño y esfuerzo se logró pasar a la siguiente fase del Premio Nacional de Calidad.

Otras empresas que también calificaron son Química M, Vidriera Querétaro, Vitro Flex y la Dirección de Informática, por lo que junto con Área Automotriz, quedan exentos de la evaluación del Modelo AST para el presente año, cumpliendo con la meta establecida en el ASI.

Pág. 3

## Premian Sugerencias implantadas en X-3

El jueves 11 de septiembre se entregaron bonos de reconocimiento a los compañeros con sugerencias implantadas en el área de Hornocámara y Mantenimiento mecánico X-3.

En la entrega estuvieron presentes Judith Pérez y Oscar Vivero, quien reconoció que: "quedan muchas cosas por mejorar, pero con la participación de todos ustedes se puede lograr" además de admitir que los ganadores de este esfuerzo somos todos.

Los premios consistieron en bonos de \$150 pesos por sugerencia implantada. Los compañeros con más sugerencias fueron: Mario García con 8 y Maragarito Pérez con 6.

Por su parte, Judith Pérez comentó que aunque a veces es lenta la evaluación de las sugerencias, esto es una muestra de que si se reconocen.



## Obsequios por seis meses sin accidentes

Durante la primera y segunda semana de septiembre se hizo entrega de un presente a todo el personal de Vidrio Plano de México, por haber logrado seis meses consecutivos sin accidentes.



Se obsequiaron portacredenciales y fundas para lentes. Además se hizo una invitación a que sigamos respetando las reglas de seguridad, dado que la meta es continuar con un buen desempeño, y ¡Juntos podemos lograrlo!

## Reconocimientos a Sugerencias en PVA

El viernes 12 de septiembre compañeros de Mantenimiento, AIRCO, Duo Vent y Decorado fueron premiados por las sugerencias implantadas.



En la entrega estuvieron presentes Judith Pérez, Antonio Barojas, Roberto Yever, Roberto Pérez, Rebeca Pacheco y Miguel Maya de Sugerencias.

"En Vitro es importante la participación en sugerencias, es poner en práctica el valor de Creatividad e Innovación" admitió Antonio Barojas. Por su parte, Roberto Yever, invitó a que cada quien desde donde pueda fomente la participación en PVA.



Josué García y Alejandro Sánchez fueron los compañeros con mayor

## Comprometidos con SOLES

Como parte de la campaña Soles, a partir de la última semana de septiembre se comenzaron a entregar botones al personal de VyC, con la leyenda: "Vayamos contigo por la mejora continua, contamos contigo para lograrlo".

"Quien trae este botón, es quien se está sumando al compromiso para que la campaña de Soles sea un éxito", explicó Judith Pérez.

Los botones se van a entregar a través de los cursos de capacitación y de los jefes de departamento, quienes se han comprometido a que su gente los porte.



Pág. 4

#### 2.2.5.4 Publicación electrónica

- ⊕ **Nombre:** VPM Informa al instante.
- ⊕ **Frecuencia:** Variable.
- ⊕ **Información:** De todo tipo, a cerca de eventos que tienen que ser comunicados de forma inmediata.
- ⊕ **Alcance:** Personal que cuente con correo de Red Vitro.
- ⊕ **Descripción:** Es una publicación electrónica que al inicio tiene un indicador con la fecha y número de publicación, seguido de una diapositiva donde se especifica el tema a tratar y finalmente, la nota.

Se dan a conocer eventos que requieren comunicarse urgentemente o como recordatorio para asistencia a eventos. Se envía también como archivo de *PowerPoint* y al inicio de correo se lee:

*“VPM al Instante es una publicación electrónica del Sistema de Comunicación que no tiene periodicidad y precisamente esa es su característica fundamental, pues te tendrá informado de hechos sobresalientes que ocurran en la semana y que no necesariamente son publicados en el VPM Informa tradicional y en los aspectos informativos semanales fijos.*

*“Igual que con las otras publicaciones, te invitamos a colaborar con nosotros, enviándonos información importante que quieras que se publique en la inmediatez y si esperar la publicación del VPM Informa semanal.”*

# VPM Inform@

13 de diciembre de 2004

SCVPM 56

## *al instante*

Vidrio Plano de México SA de CV

Elaboración y diseño: F. A.  
Sotomayor de Contreras, M. F.  
García de la Torre, A. H. Hernández,  
J. A. Alvarado, G. A. G. G. G. G.



# GRAN VENTA BAZAR NAVIDEÑO





## Gran Venta Bazar Navideño



Ven del 13 al 17 de diciembre del 2004 a la Gran Venta Bazar Navideño, que con motivo de las fiestas decembrinas, está organizando Recursos Humanos.

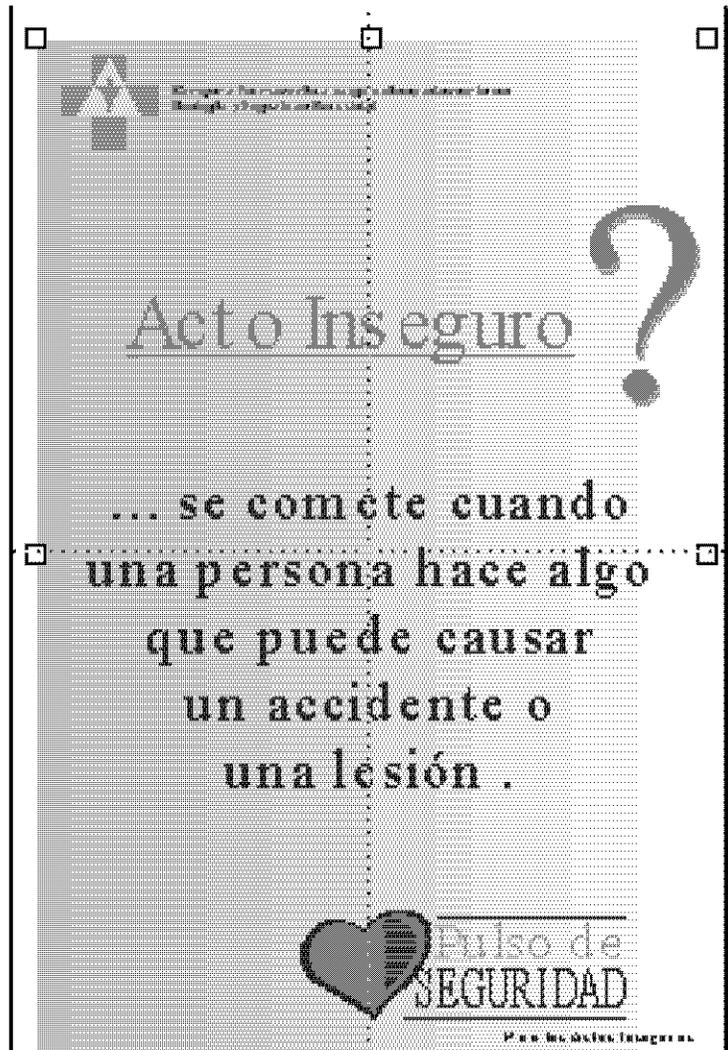


**Este bazar está ubicado en el Jardín de Limpieza y Ornato. Los horarios de atención serán de 10:00 a 17:00 hrs.**



### 2.2.5.5 Carteles

- ✦ **Nombre:** Carteles.
- ✦ **Frecuencia:** Variable.
- ✦ **Información:** Apoyo a campañas y convocatorias.
- ✦ **Alcance:** Todo el personal.
- ✦ **Descripción:** Son impresos a color en hojas de papel bond, tamaño doble carta y son utilizados principalmente para invitar al personal a participar en los diversos eventos, como la Semana de Salud, Ecología o Seguridad y como apoyo a campañas de éste último rubro.



#### **2.2.5.6 Programa de comunicación**

El programa de comunicación es el documento donde se lleva el registro de las notas publicadas, clasificadas por rubros específicos como son: Clientes, Liderazgo, Personal, Procesos, Planeación, Medio Ambiente, Resultados, Valores, Participación, etcétera.

Se registra en qué semana del mes fue publicada cada una de ellas, así como el control de las notas programadas, las reprogramadas y las publicadas conforme van sucediendo los hechos, que son la mayoría.

Es así, como se han descrito los medios internos formales de comunicación en VPM que son nuestro objeto de estudio, a diagnosticarse en el siguiente capítulo.

## Capítulo 3. DIAGNÓSTICO DE LOS MEDIOS INTERNOS FORMALES DE COMUNICACIÓN DE VIDRIO PLANO DE MÉXICO

### 3.1 Percepción de los trabajadores respecto a la efectividad de los medios internos formales

El presente análisis respecto a los medios internos formales de comunicación refiere a su efectividad, bajo los parámetros de que los mensajes emitidos sean claros, útiles, suficientes y en un nivel organizacional difundan los objetivos de la empresa y contribuyan a la integración del personal.

Como punto de partida se investigó la percepción de los trabajadores respecto a los medios internos de comunicación, específicamente los que son objeto de nuestro estudio: *la Gaceta*, *Tablero de información* y *VPM Informa*. Conocer su percepción es identificar la representación que tienen de los propios medios, en función de su acercamiento a los mismos.

Para ello se aplicó una encuesta a una muestra representativa del 30% de nuestro universo a estudiar, electa bajo el método estratificado, donde se tomó como estrato el nivel de los trabajadores, en su rubro de administrativos y sindicalizados en todas las áreas de Vidrio Plano de México.

El personal sindicalizado se encuestó del 7 al 21 de junio de 2005, los días martes, miércoles, jueves y sábados de este periodo, durante los cursos de capacitación programados por el área de Capacitación en

donde se integraron personas de todas las áreas de producción. El total de personas encuestadas en este rubro fueron 112 trabajadores sindicalizados.

Los administrativos fueron encuestados en este mismo periodo, pero su encuesta se entregó en su propio lugar de trabajo, dependiendo de su carga laboral se aplicó en ese mismo momento o quedó pendiente su entrega al día siguiente. Los trabajadores administrativos encuestados fueron 35.

Complementariamente, se realizaron entrevistas para conocer la percepción de los responsables del Sistema de Comunicación, respecto al logro de los objetivos de los medios internos de comunicación, para detectar si tanto las necesidades de los emisores como de los receptores están siendo satisfechas y, en función de ello, plantear una propuesta para elevar la efectividad de los medios y promover mejoras al Sistema.

Para conocer la percepción de nuestro público objetivo, se diseñó una encuesta para detectar si los mensajes recibidos son claros, útiles, suficientes, dan a conocer los objetivos de la organización y los integran; dado que percibir es captar los estímulos externos, se investigó qué es lo que captan de los medios.

Para poder comprender de manera particular la percepción de cada uno de los medios, se optó por fraccionar la encuesta en 5 secciones. La Sección 1, denominada Generales, recabó datos sobre la percepción general del Sistema de Comunicación, sus medios y la retroalimentación; las Secciones 2, 3 y 4 abordaron *la Gaceta*, el *Tablero de Información* y el *VPM Informa* respectivamente, para conocer qué

tanto acercamiento hay a ellos, las barreras para su consulta y en función de ésta, descubrir su percepción de cada medio.

Finalmente, la Sección 5 de Propuestas, se aplicó para descubrir cuáles son las necesidades de comunicación e información de nuestro público, tanto en forma, como en contenido de lo publicado por la organización. Así como sus propuestas para mejorar en este rubro. El formato de la encuesta se puede consultar en el **Anexo 3**, en la página 188 y la tabulación de resultados en la página 193.

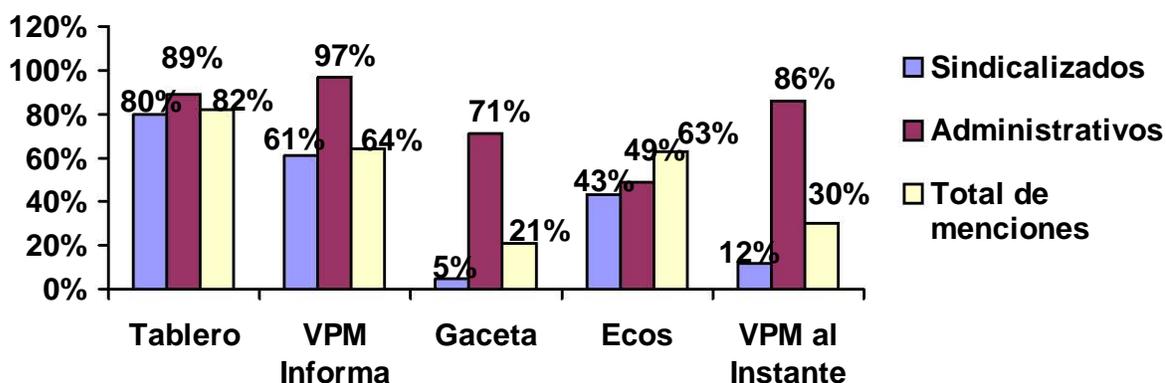
Con intención de destacar los resultados más representativos y útiles a nuestra investigación, se da lugar al siguiente punto, para conocer la percepción de los trabajadores respecto a los medios internos formales de comunicación a desglosarse por secciones, para posteriormente elaborar un análisis de ventajas y áreas de oportunidad de cada medio.

### ***3.1.1 Resultados generales***

En función de los resultados obtenidos de la encuesta, identificamos el tablero electrónico *VPM Informa* como el medio más conocido por los administrativos (97%) y para los sindicalizados es el *Tablero de Información* (80%), estos datos significan que ambos instrumentos de comunicación captan a su público objetivo, aunque este último resultado no es del todo satisfactorio, ya que el 20% restante no lo ubica, aun cuando es el principal medio de comunicación enfocado a este público.

En general, el medio con mayor popularidad en ambos rubros es el Tablero de Información (82% lo mencionaron). Para ubicar más claramente el nivel de menciones obtenido por los medios analizados, se presenta la siguiente gráfica:

### ¿Cuáles son los medios de comunicación interna que conoces?

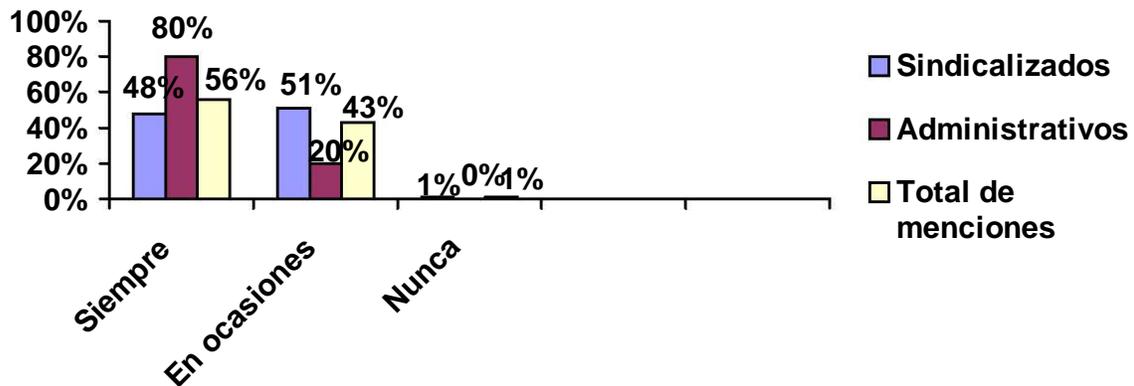


Como se puede observar, una de las áreas más preocupantes es el posicionamiento de *la Gaceta*, sin duda el porcentaje de menciones fue muy poco, sobre todo si consideramos que es un medio dirigido a ambos públicos y solamente un 21% en general la aludió; dato aun más preocupante considerando una mención de 5% entre los sindicalizados.

Asimismo, se detectaron como medios posicionados y de posible apoyo a los demás, los siguientes: el VPM al Instante con 86% de menciones por parte de los administrativos, seguido del Ecos (gacetilla del Departamento de Seguridad Industrial) con un 63%, con popularidad tanto a nivel sindicalizado como administrativo.

Respecto a la siguiente interrogante de si a través de los medios están informados de lo que sucede en la organización, se nota una gran diferencia, pues mientras un 80% de los administrativos se considera siempre informado, sólo el 48% de los sindicalizados tienen esta percepción, y el 51% considera estarlo sólo en ocasiones. Estos datos denotan un público insatisfecho con la información que está recibiendo o probablemente no se acerca a los medios y de ahí su percepción, ello implica tomar medidas para informarles de manera más eficiente. Para mayor ilustración se presenta la siguiente gráfica:

### Estás enterado de lo que sucede en VPM...

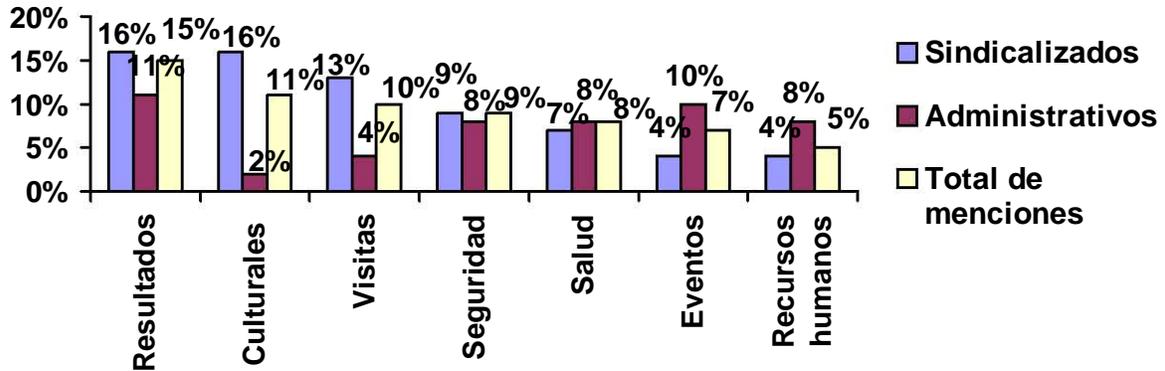


Entre las principales razones por las cuales consideran no estar informados destacan: la falta de tiempo para acercarse a los medios (29%) y los medios no contienen mensajes verdaderamente informativos (27%). Respecto a los administrativos, el 20% considera estar informado sólo *en ocasiones*, debido a que la información emitida es incompleta.

En cuanto al formato general de los medios, se observa una satisfacción mayoritaria: referente a si las notas son fáciles de leer y entender, tenemos una aprobación de 97%; el tamaño de la letra es cómoda a la lectura en un 97%; y finalmente, al 94% le agradan las fotos que acompañan las notas.

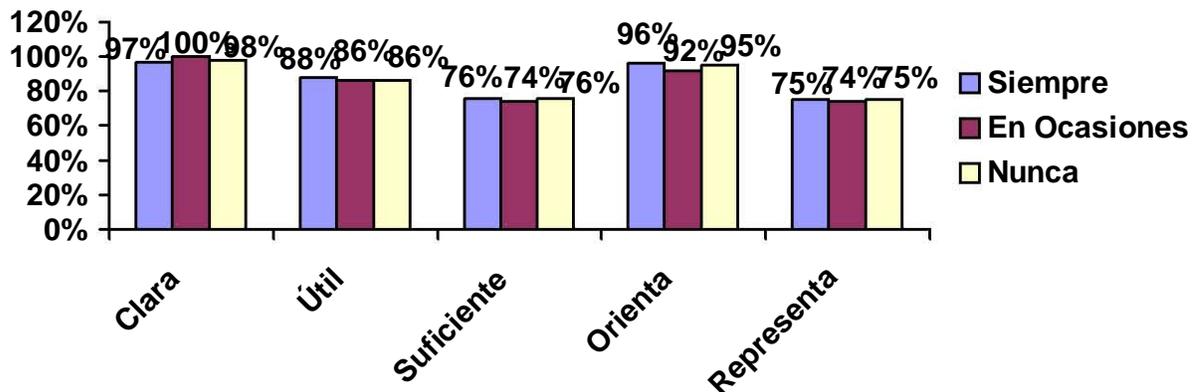
Respecto a los temas de su preferencia, situamos en ambos rubros como primera mención contenidos relacionados a RESULTADOS del trabajo, o lo que serían indicadores de productividad, logros, situación financiera, entre otros. Destaca entre los sindicalizados el interés por las notas culturales y de deportes, seguido de visitas a la planta y seguridad. Los administrativos expresaron su interés por los eventos, notas de seguridad, salud, recursos humanos (entrevistas y mensajes de la Dirección) y capacitación como podemos observar en la siguiente gráfica.

### Estás enterado de lo que sucede en VPM...



En los aspectos para evaluar la efectividad encontramos en los niveles más altos de satisfacción los índices de claridad en la información emitida (98% de aprobación) y la difusión de los objetivos de la empresa (95%). Son seguidos de la utilidad de la información, con una satisfacción del 88%; el reflejo del trabajo realizado con un resultado de 78%, dentro del cual destaca una insatisfacción mayor por parte de los empleados (32%); seguidos de la suficiencia de la información con 76%; y finalmente, la representatividad del personal en los mensajes emitidos con un índice de 74%.

### Parámetros de efectividad



Con estos resultados, se observan como críticos los factores la integración del personal y la emisión de información suficiente (satisfactoria en cuanto a lo que quieren y necesitan informarse). De manera particular, se requiere difundir en mayor grado el trabajo administrativo, para con ello contribuir a un sentimiento de mayor representatividad con los medios.

Acerca del conocimiento del Sistema de Comunicación y sus emisores, se observa un gran desconocimiento ya que el 59% del público no sabe quién elabora las notas; el 44% ignora la ubicación física del área; el 79% no sabe a quién acudir para proponer algún tema o publicar una nota y en todos los casos el porcentaje más amplio de desconocimiento proviene del rubro sindicalizado.

Este dato refleja la necesidad de una mayor difusión del Sistema de Comunicación, como son sus responsables, cómo contactarlos, su ubicación, entre otros. Es decir, aquellos detalles que den pie y aumenten la retroalimentación.

Precisamente por ello se cuestionó la manera en que les gustaría participar en el Sistema de Comunicación, y en este sentido, se observó gran interés en ambos rubros por escribir notas del área y de los compañeros de trabajo (34%), así como proporcionar ideas para la publicación de las notas (23%).

En el rubro sindicalizado se acentuó el interés por escribir notas (14%) y tomar fotos en los eventos(17%), es decir, muestran disposición para ser parte activa del Sistema, misma que impone el compromiso de buscar y establecer formas catalizadoras de esta inquietud y concretar así, su integración.

### 3.1.2 Gaceta

La *Gaceta "Nuestra Voz"* es un medio que tiene como público objetivo tanto al personal sindicalizado como administrativo, por ello, se dedicó esta sección a conocer la percepción de sus lectores. El primer punto fue identificar qué porcentaje de nuestra población la conoce; al respecto, 100% de los administrativos la han leído alguna vez, mientras el 86% dijeron conocerla, dato contradictorio con la pregunta inicial, en la cual sólo el 5% la mencionó, esta contradicción se interpreta como una confusión con el periódico emitido por la corporación.

El personal sin acercamiento al medio lo atribuye al desconocimiento de dónde encontrarla (56%), no llama su atención (19%), prefiere informarse por otro medio (13%) y sólo el 6% desconocía su existencia.

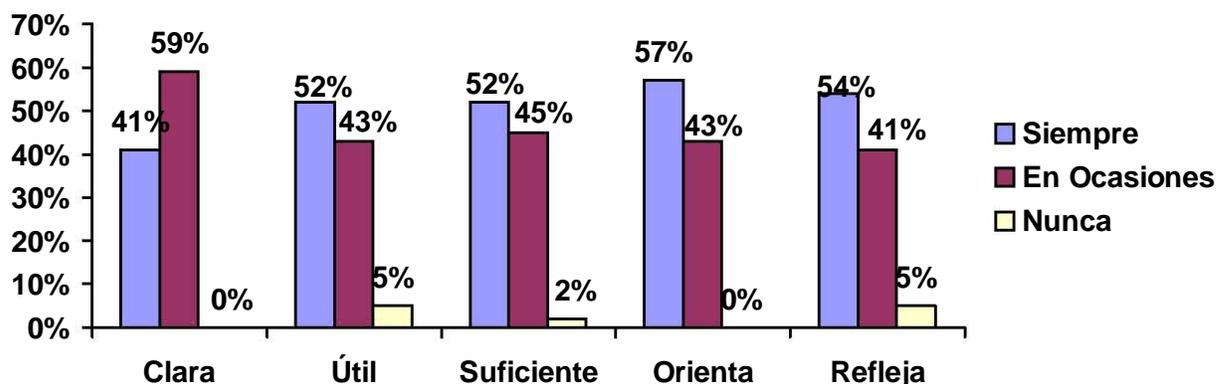
De la mayoría de la población que conoce el medio (89%), sólo es de consulta frecuente para un 69% de la población, debido según su opinión en primer lugar a que no la encontraron, seguida de razones como su preferencia de informarse por otro medio, no les interesó tomar un ejemplar y agregaron situaciones como son: la falta de constancia en su publicación y la falta de tiempo para leerla.

En este punto es evidente que la mayor parte de la población sin acceso a este medio es por desconocimiento del lugar dónde se adquiere, lo que implica mejorar su sistema de distribución, emprender una campaña para darle difusión, elevar el interés por consultarla y darle su importancia, para disminuir el índice de no acercamiento por falta de interés o por preferir otros medios, ya que finalmente este medio tiene secciones diferentes y complementa a los demás.

Dentro del público tanto administrativo como sindicalizado acostumbrado a consultar *la Gaceta* destaca:

- ☞ El 59% de la población considera que la información difundida es clara sólo en ocasiones, y la mayoría de quienes tiene esta opinión son sindicalizados.
- ☞ El 52% considera la información difundida siempre útil, y el porcentaje mayor de estas opiniones se concentra en los administrativos.
- ☞ La información es suficiente de manera constante para un 52%, y el mayor descontento al respecto es de los sindicalizados.
- ☞ En cuanto a la difusión de los objetivos organizacionales, sólo el 57% percibe que siempre se dan a conocer, y quienes muestran mayor insatisfacción son los sindicalizados.
- ☞ Finalmente, el 54% considera que en la información emitida en la Gaceta, siempre se refleja o se toma en cuenta su trabajo; existiendo mayor inconformidad por parte de los administrativos.

### GACETA "NUESTRA VOZ"



En estos resultados observamos una insatisfacción constante en los factores determinantes de la eficacia en la información emitida, ya que en ninguno se alcanza un promedio mínimo de 60% de satisfacción. En la claridad, requerimos atender al rubro sindicalizado, quien sólo en ocasiones entiende lo publicado; en la utilidad, se requiere investigar cuál es la información considerada por ellos útil para realizar su trabajo, y aunque el porcentaje es mayor en administrativos, los resultados en sindicalizados no son buenos.

Los más insatisfechos respecto a la suficiencia de la información son los sindicalizados, quienes requieren satisfacer sus expectativas de lo que necesitan y quieren informarse; por su parte, la difusión de los objetivos es un rubro menos favorecido por los sindicalizados, quienes sólo en ocasiones ven cubierto este campo, por ello es necesario aumentar el tipo de notas informativas respecto a la finalidad y el rumbo de la empresa; y finalmente, quienes se sienten menos representados son los administrativo, y por tanto, requieren mayor difusión de su labor y de su importancia en la organización.

### **3.1.3 Tablero de información**

*El tablero de Información* es uno de los medios más mencionados, como consecuencia de haber sido leído al menos una vez por el 94% de la muestra, las principales razones por las cuales el resto de la población no lo ha hecho son: porque no ha llamado su atención (33%) o no sabe donde hay alguno (22%). Estas argumentaciones centran su atención en la apariencia de los tableros y sugieren el mejoramiento de su presentación y con ello atraer la atención, y ser de fácil ubicación para el personal.

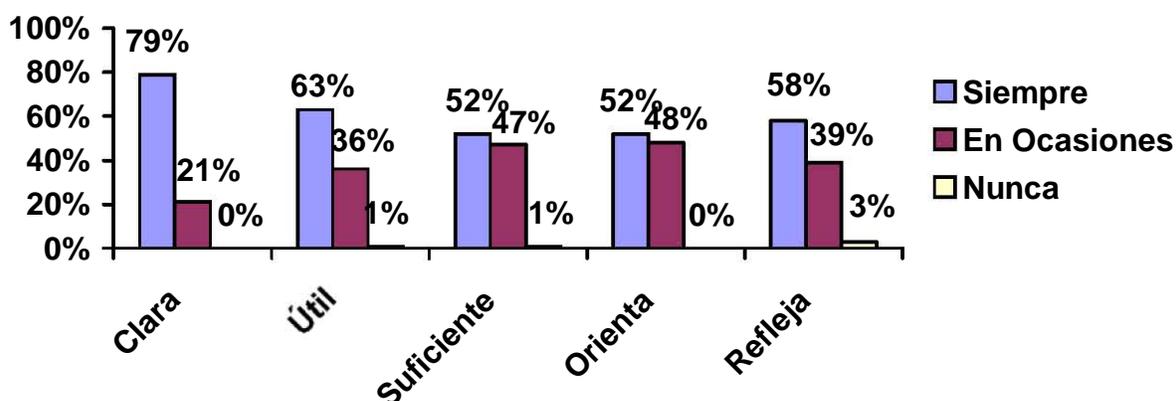
Para el 82% de quien lo conoce es un medio común de consulta, el resto considera que no es así e indica que no lo tiene como un medio usual de información, debido a la falta de uno cercano a su área de trabajo (35%), prefiere informarse por otro medio (23%)ó no tiene tiempo de leerlo (23%).

En la percepción de los usuarios frecuentes sobresale que:

- ☞ El 79% de la población opina que la información publicada siempre es clara. La mayoría de quienes opinan que sólo lo es en ocasiones, son sindicalizados.
- ☞ Respecto a la utilidad de la información tenemos un 63% que considera siempre útil la información, observándose mayor insatisfacción de los administrativos.
- ☞ Para el 52% la información es siempre suficiente y los menos satisfechos son los sindicalizados, ya que el 54% de encuestados consideró que sólo lo es en ocasiones.

- ☞ Referente a la publicación de los objetivos empresariales, el 52% siempre los ve difundidos, mientras el resto lo observa sólo en ocasiones y en su mayoría son sindicalizados.
- ☞ Respecto a la difusión del trabajo realizado, tenemos un 58% que lo considera siempre reflejado. Quienes se sienten reflejados en mayor grado son los administrativos.

### TABLERO DE INFORMACIÓN



Como se puede observar, en los factores a calificar la eficacia de la información emitida en este medio, no hay una percepción del todo favorable, ya que la mayor calificación no alcanza ni el 80% de cumplimiento total. La mayor satisfacción es en el rubro de la claridad de la información, donde es necesario atender especialmente al rubro sindicalizado, quien es el más afectado dentro del 21% restante de quienes se les complica entender lo publicado.

En cuestión de la utilidad el resultado es el segundo mejor, sin embargo muestra una insatisfacción similar en ambos rubros, ya que 39%

de administrativos como 35% de sindicalizados consideran que la información es útil solo en ocasiones, es necesario entonces, publicar notas alusivas a cuestiones laborales y útiles a la ejecución de su trabajo.

En relación a la suficiencia, destaca que sólo un 52% de las personas la consideran siempre suficiente, es decir, un porcentaje considerable (48%) la mayoría de las veces se queda con ganas de tener en sus manos mayor información. En este caso, los más insatisfechos son los sindicalizados (54%), a quienes es necesario promover el acercamiento con los demás medios, para complementar la información recibida a través del tablero y posiblemente, por un aumento en la publicación de diapositivas.

En la difusión de los objetivos el resultado tampoco es satisfactorio ya que el 48% considera que sólo en ocasiones se encuentra este factor presente y los más insatisfechos son sindicalizados (54%). En este sentido, se propone un aumento de notas acerca de las metas organizacionales de VPM, ya que la mayoría de notas alusivas se difunden en la Gaceta.

El reflejo del trabajo realizado se encuentra en una satisfacción del 58%, en donde los menos representados son los administrativos aunque no muy alejados de los sindicalizados, ello implica un aumento en la publicación de notas o reportajes acerca del trabajo realizado en las áreas de VPM, ya que nuevamente este tipo de notas son más exclusivas para *la Gaceta* y si ésta no es un medio muy conocido, como pudimos observar en los primeros resultados, pues este tipo de notas si publicadas no tienen mucha difusión y no llegan al conocimiento y posicionamiento del público, quien obviamente sigue con estos aspectos informativos insatisfechos.

Ello nos implica una complementariedad entre los medios y un nexo entre los tres, con el fin de lograr la efectividad de la información, pero que a la vez, cada uno en su individualidad logre transmitir y dar satisfacción a estos cinco factores de efectividad.

### ***3.1.4 VPM Informa***

*El VPM Informa* al ser un medio electrónico, de entrada ya representa un medio exclusivo para aquel personal que cuenta con una computadora y una cuenta de correo electrónico en su área de trabajo, por lo que es más orientado al personal administrativo, no obstante existe un acercamiento considerable de los sindicalizados a este medio, ya que el 77% de los encuestados lo ha leído alguna vez en su estancia en VPM.

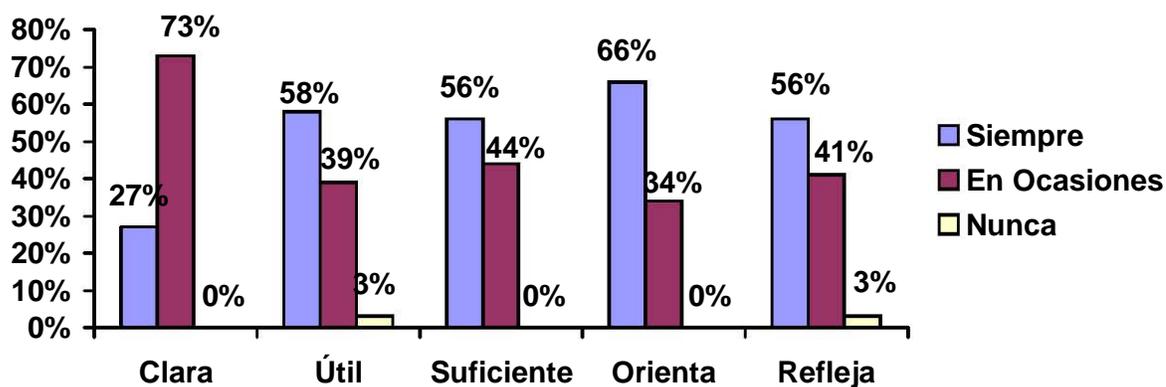
Los principales factores de la falta de acceso a este medio son: la ausencia de correo electrónico y de computadora en su área de trabajo; sin embargo, de este 23% que no lo ha consultado, el 92% se muestra interesado por la posibilidad de informarse a través de un medio electrónico, donde observamos un área de oportunidad para atraer a este público.

Del 82% en contacto con este medio, sólo el 78% lo utiliza como medio frecuente para informarse, destaca que para el rubro administrativo en su totalidad es el medio principal de información, el resto sin leerlo es personal sindicalizado, quien por la falta de infraestructura o debido a que su área o su labor no lo requiere, no cuenta con computadora o correo.

Para quienes si lo consultan regularmente, la información publicada es:

- ☞ Respecto a la claridad, suficiente sólo en ocasiones para el 53%, y para el resto lo es siempre. Quienes más baja percepción tienen en este sentido son los sindicalizados.
- ☞ Para el 63% de la población la información publicada siempre le es útil, y para quienes resulta menos útil es para los sindicalizados.
- ☞ Referente a si la información es siempre suficiente, un 63% lo considera así y los más insatisfechos al respecto son sindicalizados, a quienes no se les cumplen sus expectativas.
- ☞ Para el 65% la información siempre orienta respecto a los objetivos de la empresa, no obstante, el resto la considera difundida sólo en ocasiones, dígase administrativos como sindicalizados, quienes comparten la insatisfacción.
- ☞ A propósito del reflejo del trabajo en las notas publicadas, existe un 56% que siempre ve tomado en cuenta su trabajo, y nuevamente se observa mayor insatisfacción de los administrativos.

### VPM INFORMA



En cuestión de los indicadores de efectividad, encontramos de manera sorpresiva un nivel de claridad en la publicación más bajo en comparación de los otros medios y es el resultado más crítico, pues sólo un 47% percibe claridad en la información y el 53% lo considera sólo en ocasiones; nuevamente el rubro más afectado es el sindicalizado, quizá por que su consulta es de manera más breve, debido a que la computadora donde lo leen no es de ellos y sólo lo pueden consultar una vez, a diferencia del tablero, el cual, está toda la semana y lo pueden releer.

Referente a la utilidad de la información quienes la encuentran menos útil son los sindicalizados, y en general existe un 63% que siempre la considera útil; en realidad no es un resultado satisfactorio, y como consecuencia es necesario incluir notas de temas más familiares en cuanto a su uso o aportación para los lectores, tanto a nivel laboral como personal.

Acerca de la suficiencia de la información se observa una necesidad general de aumentarla, pues sólo un 60% siempre se siente satisfecho; quienes están insatisfechos en mayor grado están los sindicalizados, por lo que se debe procurar un mayor acercamiento a los medios. Ante la insatisfacción general se debe considerar el aumento de diapositivas, e incluir los temas a proponerse más adelante.

Respecto a la difusión de los objetivos de la empresa, un 65% los considera siempre presentes en el medio, en tanto un 35%, sólo en ocasiones. Son los administrativos quienes más hacen notar la ausencia de este aspecto. Por tanto, deben incluirse a la publicación notas para recordar y mantener presentes los objetivos y las metas de la organización.

Por último, sólo un 56% ve reflejado o siente tomado en cuenta su trabajo, y como ha sido constante en este rubro, los más inconformes son los administrativos, por ello es necesario integrar notas alusivas a su labor y destacar su importancia en VPM.

Finalmente, uno de los puntos a destacar del *VPM Informa* radica en el 99% de sus usuarios para quienes es agradable su formato, debido a lo atractivo de su presentación y su claridad. Para los administrativos resulta más agradable por su formato atractivo, y para los sindicalizados el agrado radica en su claridad e integridad.

### ***3.1.5 Sus propuestas***

En esta sección, el primer punto a investigar fueron los aspectos sin difundirse y que se debieran comunicarles. Se detectó insatisfacción principalmente en cuanto a:

- ☒ Información financiera
- ☒ Problemáticas de la empresa
- ☒ Planeación estratégica
- ☒ Recursos Humanos
- ☒ Resultados

Tanto sindicalizados como administrativos manifestaron en primer lugar la necesidad de información respecto a la situación financiera de la empresa (31%), seguido de aspectos asociados como son la planeación estratégica, problemáticas de la empresa y resultados, ello muestra su

interés por mantenerse informados acerca del papel de la empresa en su contexto, los riesgos a enfrentar y su acción para contrarrestarlos.

Esta inquietud es natural, ya que en los últimos meses se presentaron transformaciones en la organización, como cierre de áreas y despido de personal, que definitivamente crean incertidumbre en el personal, debido a la ausencia de una estrategia de comunicación para explicar lo sucedido. Todo se comunicó a través de redes informales y ahora existe la duda de si ese proceso de cambio terminó o va a afectar más áreas y por lo tanto, al resto del personal.

Para contrarrestar esta situación, se requiere del trabajo conjunto del Sistema de Comunicación y la Directiva para encontrar la mejor forma de comunicar los sucesos no favorables, debido a la política de omisión adoptado en los medios; aumentando la incertidumbre y la credibilidad de los medios, pues no se interpreta como omisión de información, sino como falsificación de la misma, dado que las notas publicadas comunican los eventos como si nada estuviera pasando, y mientras el personal lee esto, a su lado observa como se cierran las áreas y despiden a sus compañeros.

En consecuencia, expresan su inquietud por el área de Recursos Humanos y los cambios realizados; los objetivos del negocio; y aspectos de la competencia, que finalmente desembocan en el interés por conocer la situación la empresa en su entorno.

Es importante tomar en cuenta los demás tópicos mencionados, como capacitación, promociones, sugerencias, satisfacción del cliente entre otras, en las próximas publicaciones, para ir satisfaciendo sus expectativas.

Finalmente, se les cuestionó sobre sus propuestas para mejorar los medios y éstas tuvieron varias vertientes, la primera, respecto a la información que se publica, donde encontramos requerimientos como:

- ☒ Conocer la opinión de los trabajadores.
- ☒ Información de VPM y su historia.
- ☒ Hablar de todas las áreas.
- ☒ Informar los logros de los departamentos.
- ☒ Notas culturales, de motivación y salud.
- ☒ Artículos educativos.
- ☒ Reportajes del personal por área y departamentos.
- ☒ Hablar de los valores Vitro.
- ☒ Temas de calidad y cómo se trabaja en este aspecto.
- ☒ Difusión de eventos deportivos.
- ☒ Información del comedor.

A nivel del formato de los medios destaca la solicitud de:

- ☒ Mayor difusión de los medios (cuándo se publican y dónde se adquieren).
- ☒ Tableros mejor presentados, formales, limpios y actualizados.
- ☒ Tableros más visibles.
- ☒ Que el tablero tenga secciones.
- ☒ Que la información del tablero sea diferente a la del *VPM Informa*.
- ☒ Fotos recientes y no de archivo.

Como recomendaciones generales identificamos:

- ☒ Promover la retroalimentación e incluir una sección para conocer la opinión del personal a todos los niveles.
- ☒ Información congruente con lo que pasa.
- ☒ Información honesta, apegada a la realidad.
- ☒ Publicación de VPM Informa dos veces por semana.
- ☒ Que el área de comunicación sea más proactiva para buscar las notas.
- ☒ Constancia en la publicación de los medios.
- ☒ Transmitir videos en el comedor.

### **3.2 Análisis de los medios internos formales de comunicación de Vidrio Plano de México.**

En función de los resultados obtenidos y desglosados anteriormente respecto al uso y percepción de los medios, podemos determinar los puntos favorables en cuando a la administración, uso y percepción de los mismos, así como las áreas de atención, que con su mejoramiento contribuirán a una mejor satisfacción del público objetivo, al logro de los objetivos de los emisores, al aprovechamiento de los recursos y una efectividad del trabajo realizado en el Sistema de Comunicación, es decir, a realizar un proceso de comunicación eficaz.

En primer lugar se presenta un cuadro para exponer los factores positivos del Sistema de Comunicación en un nivel general y explicar su

contribución para el plan de mejoramiento a realizarse posteriormente. Así mismo, se analiza cada uno de los medios y sus ventajas, para finalmente exponer las áreas a atender según la propia percepción del público.

### ***3.2.1 Ventajas de cada medio interno***

En este apartado se describen los aspectos que en primer lugar muestran un agrado considerable por parte del público, es decir, satisfactorio para un 80% de la población y sólo hay que mantener, perfeccionar y a su vez, pueden utilizarse para mejorar situaciones desfavorables como base o detonador de un cambio favorable.

Se desglosan siguiendo el orden de la encuesta, primeramente como ventajas generales, en donde conocimos su percepción global del Sistema de Comunicación, a presentarse a continuación, y posteriormente a nivel particular de cada medio.

#### **3.2.1.1 Generales**

- ✓ Existen medios posicionados, que gozan de la preferencia del personal y pueden servir como apoyo a las campañas para promover la consulta de los medios de nuestro interés con consulta deficiente.

En el caso de los administrativos, uno de los medios más mencionados es el *VPM Informa al Instante*, publicación electrónica transmitida por correo electrónico interno a toda la planta, no periódica y muy breve, como quedó especificado en el Capítulo 2;

para los sindicalizados, uno de los más conocidos es la gacetilla *Ecos*, de publicación bimestral enfocada a la difusión de aspectos de seguridad industrial, salud y ecología, y representa un medio con potencial.

- ✓ El 80% de los administrativos se siente informado de una manera constante, pero en su caso sólo es cuestión de perfeccionar los medios y adaptarlos más a sus necesidades, es decir, publicar lo que necesitan y lo que quieren. Implica tomar en cuenta la sección de propuestas donde expresan sus inquietudes acerca de la información de su interés.
- ✓ Las notas de los medios en general, son fáciles de leer y entender para el 97%, por lo que no existe problema en cuanto a la redacción y se puede seguir en la misma línea.
- ✓ En los medios, el tamaño de la letra es fácil a la lectura para un 97%, lo que representa un punto favorable en el formato manejado actualmente y se debe continuar así.
- ✓ Para el 94% las fotografías complementarias a las notas de todos los medios son agradables, y no se requieren cambios.
- ✓ La principal área de interés y agrado en cuanto a información es la publicación de resultados, lo que representa una ventaja considerable, y demuestra el interés del personal por la difusión de su trabajo y por conocer la labor de los demás. Es un punto clave para acercarlos a los medios e integrarlos.

- ✓ Los sindicalizados consideran importante incluir información de notas culturales, deportivas, visitas a la planta y seguridad, que si bien no es información trascendental es elemental para motivar su acercamiento a los medios.
- ✓ En el caso de los administrativos les atraen temas de seguridad, eventos, salud, recursos humanos y capacitación, los cuales, necesitan incluirse en los medios enfocados a este rubro.
- ✓ La información emitida es clara para un 98% de la población, es decir, la percepción en general de los medios emitidos por el Sistema de Comunicación es favorable y no implica reformular la manera de escribir o redactar, ya que la gente sí comprende lo publicado.
- ✓ Para el 88% la información resulta útil, y a pesar de las insatisfacciones, hasta el momento los tópicos manejados para los temas a publicar han funcionado y son satisfactorios.
- ✓ Para el 95% los medios sí transmiten los objetivos de la empresa y aunque de manera particular en cada medio el resultado puede cambiar, de entrada se cuenta con una buena imagen.
- ✓ Existe disponibilidad e interés para participar en el Sistema de Comunicación, lo que representa un campo favorable para promover la integración a los medios, la retroalimentación y una consecuente mejora continua y mayor satisfacción del personal.

### **3.2.1.2 Gaceta**

La *Gaceta "Nuestra Voz"* es un medio con grandes ventajas, principalmente por su movilidad, gracias a la cual un ejemplar puede ser consultado por muchas personas, entre ellas, los compañeros del trabajador, su familia o sus amigos, lo que repercute a la integración con la empresa.

Sin embargo, aunque se distribuye en lugares estratégicos, como las casetas de vigilancia y las oficinas de nómina, en donde se presenta gran afluencia de personal, no se pudieron detectar muchos puntos favorables ya que no es un medio muy consultado por los sindicalizados y respecto a los administrativos sólo destacó:

- ✓ El 100% de los administrativos saben de su existencia y la han consultado al menos una vez, para este público no es necesaria una campaña para darla a conocer, sólo es cuestión de mejorar el sistema de distribución.

### **3.2.1.3 Tablero de información**

El tablero de información consiste de 8 dispositivos que se colocan semanalmente en un panel de madera o vidrio, donde se dan a conocer los acontecimientos de la semana anterior en el rubro de reconocimientos, salud, seguridad, capacitación, entre otros, y se publican algunas convocatorias para los eventos de la semana por transcurrir.

Existe en promedio un tablero en cada área de la empresa, así como en áreas comunes de afluencia de personal, como el comedor y

las entradas, quizá por eso resultó ser el medio más conocido por el personal, de los que podemos derivar:

- ✓ Al ser el medio más conocido por todo el personal y el más consultado por los sindicalizados, es idóneo para transmitirles información relevante como los cambios que se van sucediendo, los resultados, y la filosofía de la empresa. Es también el medio que da cabida a satisfacer las necesidades comunicativas expresadas en sus propuestas y a promover la retroalimentación.
- ✓ El 94% de la población lo ha leído alguna vez, es decir, la mayor parte de la población sabe de su existencia y lo tiene como referencia para informarse, sólo restaría conservarlos como usuarios constantes.
- ✓ Es un medio de información de uso común para un 82% de la población.
- ✓ Muestra el índice de mayor satisfacción en cuanto a la claridad en la información emitida.

#### **3.2.1.4 VPM Informa**

VPM Informa es el medio electrónico que se envía semanalmente a todas las cuentas de correo interno de VPM, donde se informa de los sucesos acontecidos en la semana anterior y algunas ocasiones se hacen invitaciones para los eventos de la semana.

Es básicamente la misma información que el tablero de información, la diferencia radica en el cambio de presentación, dirigida

principalmente a personal administrativo y dado que la computadora lo permite, se le da una presentación más animada, de ello se deriva que:

- ✓ Es el medio más conocido entre los administrativos y el 100% lo tiene como medio frecuente de consulta, representa el medio idóneo para transmitirles información importante y promover el uso de los demás medios.
- ✓ 77% de los sindicalizados, a pesar de no ser directamente público objetivo conocen este medio, lo que demuestra su interés por informarse por un medio electrónico y con ello se abre la posibilidad de ampliar el público objetivo del medio.
- ✓ Para el 80% de los lectores frecuentes del rubro administrativo la información es siempre clara.
- ✓ Para el 99% de sus consultantes el formato es agradable, para los administrativos porque consideran la información más atractiva, y para los sindicalizados porque la consideran más clara y completa, en consecuencia no se requiere ningún cambio.

### ***3.2.2 Áreas de oportunidad***

En este rubro ubicamos aspectos de mayor inconformidad e insatisfacción por un porcentaje considerable del personal respecto a las características y usos de los medios, las cuales, representan áreas de atención y la parte medular de la propuesta para elevar la efectividad de los medios.

Cada uno de los puntos representa un área que a través de su mejoramiento nos dan la oportunidad de elevar la efectividad de nuestro Sistema de Comunicación.

Según lo detectado en la encuesta aplicada y siguiendo su orden, las desglosaremos en primer lugar como generales y segundo, con cada medio, para que una vez explicadas, se de pie a la estrategia o plan de acción que es menester del siguiente capítulo.

### **3.2.2.1 Generales**

- 1) Sólo un 48% del personal sindicalizado considera estar siempre informado.
- 2) De este rubro, un 35% considera que no está informado por la falta de tiempo para acercarse a los medios.
- 3) Sienten que no están informados porque los medios no contienen mensajes que los informen.
- 4) En promedio un 25% del público no siente que los medios representen o reflejen el trabajo que realizan, destacando una mayor insatisfacción de los empleados.
- 5) Para un 24% la información no es suficiente.
- 6) El 59% del público no conoce quién elabora las notas.
- 7) El 44% desconoce la ubicación física del Sistema de Comunicación.

- 8) Un 79% no sabe a quién acudir para proponer temas o publicar notas, siendo los sindicalizados el rubro menos informado al respecto.
- 9) Un 34% muestra interés por escribir notas de su área o de sus compañeros de trabajo.
- 10) Un 23% siente la necesidad de aportar ideas para la publicación de las notas.

#### **3.2.2.2 Gaceta**

- 1) No es un medio muy conocido, sólo un 21% de la población la mencionó, y de los sindicalizados un 5% la ubica como medio a través del cual informarse.
- 2) El 86% de los sindicalizados reconocen haberla leído al menos una vez, pero en comparación con los datos anteriores, quiere decir que no se ha quedado posicionada.
- 3) El no saber dónde adquirirla, representa la primera causa de la falta de acercamiento al medio.
- 4) En segundo lugar, no llama su atención, y por eso no toman un ejemplar.
- 5) Y en menor grado, prefieren informarse por otro medio.
- 6) Para quienes sí la han leído pero no la tienen como medio frecuente de información, es debido a que no la encontraron.

- 7) La mayoría de quienes si la leen consideran que la información difundida es clara sólo en ocasiones, y requieren mejorar la redacción para facilitar su comprensión.
- 8) Un 43% considera que la información es útil sólo en ocasiones, y quienes la consideran menos útil son los administrativos.
- 9) Respecto a la suficiencia de la información, para el 48% es insuficiente y en su mayoría son sindicalizados.
- 10) Un 43% considera baja la difusión de los objetivos de la organización por este medio y quienes más lo notan son los sindicalizados.
- 11) 46% cree que sólo en ocasiones o nunca se refleja su trabajo y la mayoría son administrativos.

### **3.2.2.3 Tablero de información**

- 1) Un 20% del público sindicalizado no lo ubica como opción de comunicación, lo que es un porcentaje considerable, siendo un medio enfocado a este público.
- 2) La principal razón de falta de consulta en este medio es porque no ha llamado su atención, por tanto se necesita mejorar su apariencia y hacerlo más atractivo.
- 3) En segundo lugar, argumentaron el desconocimiento de su ubicación.

- 4) Un 20% del público sindicalizado no lo ubica como opción de comunicación, lo que es un porcentaje considerable, siendo un medio enfocado a este sector.
- 5) Para quienes no es un medio de información común la principal razón es la falta de uno cercano a su área de trabajo.
- 6) Segundo lugar, prefieren informarse por otro medio.
- 7) Y un 23% no tiene tiempo para leerlo.
- 8) Para el 37% la información no es útil y la mayoría de quienes lo piensan son los administrativos.
- 9) Un 48% considera que la información no es suficiente, principalmente los sindicalizados.
- 10) Referente a la difusión de los objetivos, el 48% considera que no siempre se difunden y es en su mayoría personal sindicalizado.
- 11) En cuanto al reflejo de su trabajo en los medios un 42% no lo siente representado en la información ofrecida por el tablero y quienes más lo perciben son los administrativos.

#### **3.2.2.4 VPM Informa**

- 1) El público sin acceso a este medio es del rubro sindicalizado, la principal razón es por la falta de una computadora o de correo electrónico en el área de trabajo. Destaca al respecto, que un 92% de este público se muestra interesado por la posibilidad de informarse por un medio electrónico.
- 2) Es el medio con índice de claridad en la información menos satisfactorio, y proviene en su mayoría del rubro sindicalizado.
- 3) Respecto a la utilidad de la información existe una insatisfacción del 37%, principalmente del los lectores sindicalizados frecuentes.
- 4) En general un 40% se siente insatisfecho respecto a la suficiencia de la información.
- 5) Un 35% considera insuficiente la difusión de objetivos organizacionales en este medio.
- 6) Destaca que el 46% de los lectores no siente reflejado su trabajo y en su mayoría es personal administrativo.

Finalmente, es en función de cada una de las ventajas y de las áreas de oportunidad descritas anteriormente que se conforma la propuesta para elevar la efectividad de los medios, pero antes de construirla es necesario saber cuál es la percepción de los directivos, lo que piensan del Sistema de Comunicación y sus objetivos, para considerarlos y dar forma al plan de mejora.

### 3.3 Percepción de los Directivos respecto al cumplimiento de objetivos comunicacionales

Se consideraron para este rubro a los directivos encargados de comunicación, quienes autorizan y supervisan el trabajo del área y del practicante encargado del Sistema de Comunicación.

Se les entrevistó, dado que son ellos, quienes modifican y proponen los temas, formatos y objetivos de los medios y quienes les dan directriz. Las personas que se entrevistaron son:

- ☞ Lic. Pedro García Quintanar, Superintendente de Recursos Humanos.
- ☞ Ing. Javier Guzmán Gaytán, Jefe de Seguridad Industrial y Ecología.
- ☞ Lic. Rebeca Pacheco, Jefa de Capacitación.

La entrevista para las tres personas constó de 5 preguntas básicas:

1. ¿Qué objetivo tiene el Sistema de Comunicación dentro de VPM?
2. Como emisor de información ¿Qué objetivo pretende alcanzar con sus mensajes?
3. ¿Considera que dicho objetivo está siendo alcanzado?
4. ¿En qué grado considera que los medios internos de comunicación contribuyen a difundir los objetivos de la organización?

5. ¿En qué grado considera que los medios internos de comunicación interna contribuyen a crear integración entre el personal y la organización?

La transcripción completa de las entrevistas se puede consultar en el **Anexo 5** en la página 202, no obstante, para fines prácticos se presenta a continuación un cuadro donde se sintetiza y compara la opinión de cada uno de los entrevistados respecto a los tópicos que nos interesan y que se abordaron en cada pregunta. Y más adelante, se realiza el análisis respectivo de las mismas.

Las opiniones de los directivos encargados de coordinar, autorizar y supervisar la publicación e información de los medios internos se puede resumir de la siguiente manera:

|                             | <b>Superintendente de R.H.</b>  | <b>Coordinadora de Capacitación</b>          | <b>Jefe de Seguridad Industrial</b>                    |
|-----------------------------|---|--|--|
| <b>Objetivo del Sistema</b> | Difundir o presentar información de relevancia para el personal.<br>Incrementar y fomentar la cultura organizacional de la empresa.<br>Ser un mecanismo de participación. | La difusión de la cultura organizacional.    | Dar a conocer la cultura organizacional de la empresa. |
| <b>Objetivo como emisor</b> | Provocar la participación   | Que la gente esté enterada de lo que hacemos | Cambiar la cultura                                     |

|  |              |    |    |
|--|--------------|----|----|
| <b>¿Se está cumpliendo?</b>                      | No           | Sí | No |
| <b>¿Se difunden los objetivos de la empresa?</b> | En ocasiones | Sí | Sí |
| <b>¿Se contribuye a la integración?</b>          | No           | Sí | No |

Como se observa, a nivel general consideran como su objetivo principal la difusión de la cultura organizacional, ya que a través de la misma se pretenden sentar las bases para obtener resultados, no obstante están consientes de que no se está logrando.

A nivel de objetivos particulares, dos de ellos perciben que el objetivo comunicativo no se ha alcanzado y ambos se refieren a la acción, ya que por un lado no se provoca la participación, y por otro, no se están obteniendo cambios en la cultura del personal. Sin embargo, como lo expresa la Coordinadora de Capacitación, sí han logrado la difusión de lo que se hace; percepción que a lo largo de sus entrevistas tanto el Superintendente de R.H. como el Coordinador de Seguridad Industrial también confirman.

Es decir, consideran que si bien se notifica y se transmite información relevante, no se logra crear conciencia o motivar el cambio de actitudes en el público, que es finalmente el objetivo de sus mensajes. Por tanto, sus mensajes no están siendo efectivos para sus fines.

En cuanto a la difusión de los objetivos consideran que sí se cumple con este factor, no obstante, existen dudas de si en verdad llegan al público, esto se denota a través de comentarios alusivos a la falta de una estructura ágil para comunicarlos y a la ausencia de una cultura de lectura entre el personal, es decir, aseguran la difusión de sus mensajes pero no confirman la comprensión y entendimiento de los mismos entre el público.

Dicha inseguridad representa un área de oportunidad para los directivos, ya que implica por un lado, buscar medios de retroalimentación para cerciorarse de la efectividad de sus mensajes; y por otro, el compromiso de mejorar.

Concerniente a la contribución por parte de los medios a la integración, consideran incumplido este cometido y destaca el cuestionamiento realizado tanto por el Superintendente, como el Jefe de Seguridad Industrial, respecto a si los medios tienen en sus manos dicha responsabilidad de aportar en este sentido, y aluden directamente a la situación de inestabilidad (de índole financiera que repercuten directamente en el recorte de personal) prevaleciente en VPM, donde las noticias a comunicar no son agradables ni favorables para mantener o crear un ambiente de seguridad, participación, pertenencia e integración.

Si bien no es responsabilidad del Sistema de Comunicación lo acontecido en su entorno, sí existe el compromiso de comunicar todo, sea bueno o malo, aunque sea sutilmente para evitar que el ambiente

sea manejado por la comunicación informal, que muchas de las veces es más alarmante de lo que en verdad sucede. Es decir, aunque no se puede intervenir en los hechos, se debe contribuir a fomentar un ambiente lo más tranquilo y sano posible para quienes se quedan, a través de información oportuna y veraz.

He aquí otra oportunidad para reorientar la labor de los responsables, a través de una delimitación de qué es lo que se debe comunicar, en qué medios, así como determinar una estrategia en caso de crisis, entre otros. Es decir, adjunto al reto de mejorar la efectividad de los medios, se ubica el de mejorar el trabajo de quienes los realizan.

Finalmente, en función del análisis realizado y de las necesidades de la dirección, que se elaborará la propuesta para elevar la efectividad de los medios de comunicación interna formal de VPM a presentarse en el siguiente capítulo.

## **Capítulo 4. PROPUESTA PARA ELEVAR LA EFECTIVIDAD DE LOS MEDIOS INTERNOS FORMALES DE COMUNICACIÓN DE VIDRIO PLANO DE MÉXICO**

### **4.1 Propuesta**

Una vez que en el Capítulo 1 se han determinado las bases teóricas de nuestro objeto de estudio; en el Capítulo 2, se ha descrito el contexto y la forma del mismo, y en el Capítulo 3 se ha investigado y determinado la percepción del público objetivo y se detectaron las áreas de oportunidad, es momento de formular la estrategia para elevar la efectividad de los medios que promueva el logro de los objetivos organizacionales.

A pesar de no existir áreas críticas, es cierta la presencia de fallas y aspectos que requieren una reformulación para mejorar la comunicación organizacional en Vidrio Plano de México.

Por un lado, obtuvimos la percepción del personal, a través de la cual identificamos las características de cada uno de los medios y la satisfacción de sus lectores, así como las condiciones generales del Sistema de Comunicación. En otro sentido, también conocimos la percepción de los responsables de la comunicación, y comenzaremos por desglosar una estrategia de mejoramiento en este rubro, en función de las áreas detectadas.

En primera instancia, se reveló a través de sus respuestas que los responsables de la comunicación han formulado un objetivo del Sistema

de Comunicación (S.C.) enfocado básicamente a la difusión de la cultura organizacional.

Con ello comprobamos un cumplimiento a medias de la consigna de Vitro, la cual, establece en todas sus empresas los mismos objetivos, en este caso, los objetivos de comunicación instituidos son varios, como se vio en el punto 2.1.5, y si bien los responsables no mencionaron todos, si han logrado englobar la esencia de los mismos.

La propuesta en este sentido se enfoca en dar a conocer entre los responsables todos los objetivos que plantea el corporativo, mantenerlos a la vista y por escrito, pero a su vez, dado que no es sólo uno, se propone mediante una junta de los responsables determinar un objetivo particular de la planta. Al respecto, en función del consenso realizado en las entrevistas y en respaldo a los objetivos generales, se plantea como propuesta de objetivo particular del Sistema de Comunicación, el siguiente:

**Difundir la filosofía organizacional de Vidrio Plano de México a través de información relevante que promueva la participación del personal.**

La necesidad de tener presente el objetivo o el propósito de la comunicación es básica, primeramente porque la Comunicación Organizacional lo requiere (Golhaber, 1985); y segundo, para saber a dónde direccionar los instrumentos y las técnicas de las que nos habla Horacio Andrade en su definición de la Comunicación Organizacional.

Si bien los responsables del área contemplan un objetivo general, el cual planteó cada quien en entrevista, éste no se encuentra establecido

en ningún documento oficial, y dado que el enlace, es decir, el practicante encargado de recolectar, elaborar y publicar los medios es un practicante con permanencia de 6 meses, por lo que es necesario elaborar un manual en el cual se especifiquen los objetivos del sistema, así como cada uno de los medios, para determinar el objetivo a seguir.

Cabe agregar la necesidad de elaborar un procedimiento para establecer el objetivo y descripción de cada medio, pues ante su inexistencia la información es transmitida oralmente o por notas de practicante en practicante, lo cual da lugar a desviaciones, pérdida de continuidad y efectividad.

En segundo lugar, encontramos que la función del Sistema de Comunicación como elemento de integración entre el personal y la organización está en duda por parte de los responsables, se cuestionan si es su labor o no, dado el contexto desfavorable de la empresa.

Al respecto, es indispensable recordarles que tanto para Vitro a nivel institucional como a nivel teórico, la comunicación interna enfoca sus actividades a mantener informados, integrados y motivados al personal, para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales, como nos los explica Golhaber.

Dentro del manual Vitro también se establece como compromiso de comunicación reforzar el sentido de pertenencia. Vale la pena realizar este esfuerzo no sólo en el sentido de la pertenencia sino de los demás compromisos y anexarlos al manual propuesto, para determinar las funciones del proceso de comunicación.

Al respecto, se ha elaborado una guía de los elementos a incluirse en el Manual del Sistema de Comunicación, contemplando como primer punto el establecimiento del su objetivo general, seguido del particular, la definición de sus valores, responsabilidades y funciones; así como la descripción de los medios de comunicación elaborados en el área, su objetivo, periodicidad, la información emitida, su alcance, su descripción física y sus secciones.

En el último segmento se contempla la elaboración de una estrategia en caso de crisis, que abarque desde la forma de actuar en caso de un incidente en la planta, hasta una situación desfavorable en cualquier sentido, como la que prevalece actualmente debido a un mal momento económico, con repercusiones en el personal, tanto a nivel despidos como en disminución de los incentivos, reconocimiento y eventos, ante lo cual se ha designado una política de omisión de información.

Se propone un manual del Sistema de Comunicación con la siguiente guía de Contenidos:

# Manual del Sistema de Comunicación

## Guía de contenidos

1. Objetivo General
2. Objetivo Particular
3. Valores
4. Responsabilidades del área
5. Funciones del responsable de área
6. Descripción de medios
  - 6.1 Nuestra Voz
    - 6.1.1 Objetivo, periodicidad, contenidos
  - 6.2 VPM Informa
    - 6.2.1 Objetivo, periodicidad, contenidos
  - 6.3 VPM Informa Digital
    - 6.3.1 Objetivo, periodicidad, contenidos
  - 6.4 VPM al Instante
    - 6.4.1 Objetivo, periodicidad, contenidos
  - 6.5 Carteles
    - 6.5.1 Objetivo, periodicidad, contenidos
7. Política de Comunicación en caso de crisis

Mas allá de dar explicaciones, es indispensable comunicar los hechos, pues el nivel de incertidumbre actual es muy alto y se agrava por los comentarios existentes a nivel informal, es decir, en "radio pasillo". Es un hecho el cambio en las circunstancias y la transformación del entorno, ante lo cual no es positivo que la comunicación se mantenga "inmune" y continúen los procesos de comunicación sin tomar en cuenta el contexto actual y se informe únicamente lo positivo.

Esta situación provoca un ambiente inestable y da lugar a la falta de credibilidad y confianza en el Sistema de Comunicación debido a la incongruencia entre lo transmitido y la realidad, y así no se puede contar con la cooperación o el apoyo del personal para salir adelante de la situación, pues no se les concientiza acerca de la situación, del nivel de compromiso y el apoyo requerido para evitar mayores consecuencias.

Resulta necesaria una política de comunicación en caso de crisis, contemplando reservas en los temas delicados y con apoyo de la comunicación informal, es decir, no dejar que la información negativa de "radio pasillo" rebase la situación y equilibrarlo con información neutra o no tan alarmante por la vía informal, que con el apoyo de la vía formal puede estabilizar el ambiente.

Para ello, es necesario realizar un esquema en el que se tracen las relaciones interpersonales claves, donde se identifique a las personas que son escuchadas y respetadas por el personal, es decir, ubicar a los líderes de opinión y establecer un contacto casual con los mismos para fomentar la confianza en la información y el emisor, respecto a la veracidad de los datos. Todas las propuestas antes mencionadas se sintetizan en el **Cuadro 4.2.1 Estrategia Administrativa**, en la página **164**.

De esta manera, aún cuando no podemos tener ingerencia en las cosas comunicadas informalmente, manteniendo informado e integrado al personal, se contribuye a un ambiente más estable y se evita perder de vista los objetivos de la organización; con ello comprobamos que la comunicación ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente, es este sentido, la retroalimentación contribuye a que dicha influencia sea recíprocamente positiva.

En el sistema que estamos estudiando, detectamos cuáles son las necesidades, inquietudes y propuestas de los usuarios que, conjuntamente con las bases teóricas, dan lugar a la propuesta para elevar la efectividad de los medios a presentarse a continuación.

#### ***4.1.1 Generales***

En el primer rubro conocimos la percepción del público respecto al Sistema de Comunicación en general y como primer punto de atención se detectó un alto grado de desconocimiento de los medios de la empresa, que limita las opciones de elección para informarse y repercute en la elección del medio de su preferencia.

En este sentido, se plantea como medida inicial dar a conocer los medios existentes, cuándo y dónde pueden tener acceso a ellos, mediante una presentación del Sistema de Comunicación para difundir estos datos e incluir el objetivo del Sistema de Comunicación, con una guía de contenidos como la siguiente:

## **Presentación del Sistema de Comunicación al personal Propuesta de Contenido**

### **1. Sistema de Comunicación**

1.1 Objetivo del Sistema de Comunicación

1.2 Responsables

1.3 Oficinas

1.4 Cómo contactar al Sistema

### **2. Medios internos de comunicación**

#### **2.1 Nuestra Voz**

2.1.1 Descripción y Objetivo

2.1.2 Cuándo y dónde se consulta

#### **2.2 VPM Informa**

2.2.1 Descripción y Objetivo

2.2.2 Cuándo y dónde se consulta

#### **2.3 VPM Informa Digital**

2.3.1 Descripción y Objetivo

2.3.2 Cuándo y dónde se consulta

#### **2.4 VPM al Instante**

2.4.1 Descripción y Objetivo

2.4.1 Cuándo y dónde se consulta

### **3. Cómo participar en el Sistema de Comunicación**

Dicha presentación del Sistema de Comunicación se expondría en los cursos de capacitación e inducción al personal de nuevo ingreso, dando también cabida a la propuesta de los usuarios solicitando una mayor difusión de los medios.

En segundo lugar, encontramos un porcentaje importante de personal, el cual considera estar informado sólo en ocasiones, dato significativo para reflexionar sobre las razones por las cuáles no se acercan a consultar los medios, siempre publicados y colocados en el mismo lugar.

Al respecto, es necesario mantener los medios actualizados y ser constantes y puntuales en su publicación, para mantener la atención del público y por ser una de las observaciones realizadas en la sección de propuestas de la encuesta aplicada. Asimismo, se adjunta la sugerencia de publicar fotos recientes y no de archivo, para que la información sea más atractiva, actual y sobre todo el mensaje llegue al lector.

De manera complementaria conviene dar a conocer cómo, dónde y cuándo se puede tener acceso a los medios, utilizando cada uno de ellos como promotor de los demás, por ejemplo: invitar a la lectura de la gaceta en los tableros de información y electrónico, mediante una diapositiva previa a la emisión de la gaceta para crear expectación y divulgar cuándo y dónde se puede adquirir; y viceversa en los demás medios.

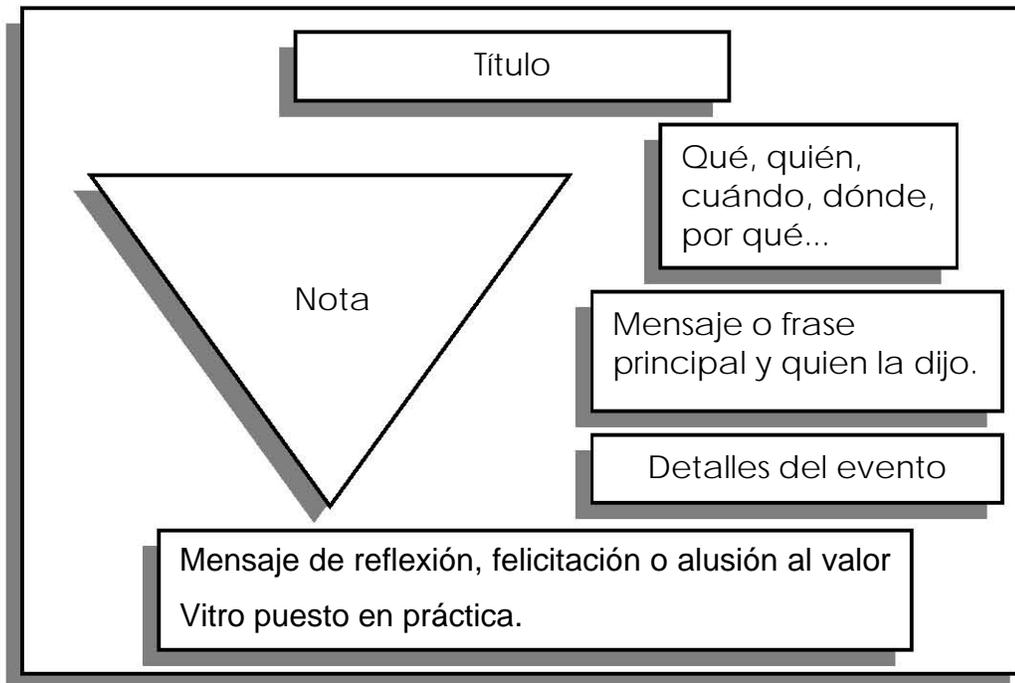
Ahora bien, referente a las razones por las cuáles no se mantienen informados la más mencionada fue la falta de tiempo, a contrarrestarse

promocionando los medios móviles como la gaceta, con la ventaja de llevarse a cualquier lado y consultarse en cualquier tiempo libre, incluso de regreso a casa.

Se plantea la publicación mensual de carteles (durante un par de meses) que inviten a tomar un ejemplar, a disfrutarlo en un tiempo muerto y que destaquen sus características con ideas como *“Si quieres un regreso a casa entretenido, lleva la Gaceta contigo.”*

Como segunda argumentación para no estar informados, consideran la publicación de información incompleta y aunque en esencia las notas contienen los puntos básicos del género periodístico, muchas veces por el espacio no se detallan situaciones o mensajes importantes para comprender la relevancia del evento y los hechos. Para solucionarlo se plantea ampliar los detalles, no describiendo minuciosamente, sino destacando los momentos o los mensajes más importantes.

Se puede incluir además de la fecha, el lugar y quiénes asistieron como regularmente se hace un mensaje complementario para destacar la importancia del evento en cuanto al reconocimiento de trabajo humano, los valores que se ponen en práctica o alguna felicitación a manera de cierre de nota. En cuanto al formato, correspondería agregarla en un color diferente al resto de los párrafos para destacarlo. La propuesta de esquema para la elaboración de las notas que se publican en los tableros es la siguiente:



Esta medida también contribuye a tomar más en cuenta el trabajo del personal y su esfuerzo, así como a elevar la integración del personal con los medios.

En este mismo sentido se plantea aumentar en todos los medios la publicación de reportajes y entrevistas difusores de la función del área, datos de la persona entrevistada, la importancia de su trabajo para concluir el proceso de la organización y su aportación al esfuerzo del resto. Asimismo, es importante dar a conocer los resultados de las áreas y destacar los resultados más sobresalientes del mes, para reconocer la dedicación y el esfuerzo realizado en ese departamento.

Por otro lado, si bien se publica información considerada por la directiva importante de difundir entre el personal y la referente al cumplimiento del objetivo del proceso comunicativo, es indispensable

considerar las expectativas de los empleados respecto a la información que desean y les hace falta.

Mediante la encuesta se les cuestionó acerca de los temas de su interés, con el fin de publicar notas al respecto. Se propone enlistarlos y publicar notas de cada uno de los tópicos propuestos, cada semana se puede tocar uno de ellos y al terminar la lista reiniciarla y volver a cuestionarles qué otra información demandan. Es necesario publicar no sólo la información que requieren, sino la necesaria para motivar su acercamiento a los medios.

Parte de esta proximidad puede y debe iniciar tomando en cuenta al personal, primeramente dando a conocer su opinión y segundo, poniendo los medios a su alcance e integrándolos a ellos. Como aportación a este propósito se sugiere la creación de secciones de opinión, donde se incluyan desde directivos hasta el puesto más bajo, representando y tomando en cuenta a todos. Pues además de promover la retroalimentación, se satisface la propuesta en torno a conocer la opinión de personal de todos los niveles.

Esta inclusión del personal con los medios debe ser de todos los trabajadores, por ello se plantea la necesidad de destacar también la labor de los contratistas, dado que su labor de limpieza, mantenimiento o vigilancia contribuye al logro del objetivo organizacional y el contacto diario con el personal influye en el ámbito de la comunicación informal, por lo es conveniente para el sistema conseguir también su acercamiento a los medios.

Si bien el Sistema de Comunicación debe establecer las formas de participación del público, lo primero es poner a su disposición el sistema y para ello deben conocerlo, pues desafortunadamente saben muy poco al respecto. Se propone la difusión de aspectos básicos como su ubicación física, la extensión telefónica, a quién dirigirse y dar opciones de participación, como las propuestas en la encuesta, por ejemplo, la creación de una nota del área, de sus compañeros, publicar fotos, entre otras.

Al respecto, se sugiere que tanto el nombre del responsable y la extensión del área se deben manejar como hasta ahora de manera constante en cada uno de los medios, pero se debiera incluir algún dato de su ubicación física (junto a qué) y colocarlos en un color más vistoso, pero siempre presentes.

Como segunda parte de este proceso, habrá de promoverse la participación del personal enfocada a la retroalimentación, punto clave para su propia satisfacción.

Para lo primero se requiere elaborar carteles y diapositivas promotoras de la participación y difusoras de la ubicación del área, el responsable, así como la extensión telefónica para solicitar informes. Durante el primer mes de la campaña implicaría la publicación semanal de las mismas, durante el segundo mes dos veces en el mismo y posteriormente mantener la campaña de manera mensual.

Se plantea la promoción a través de carteles poco formales, que den confianza y que hagan ver su colaboración como una aventura o algo nuevo e interesante a realizar.

Finalmente, tenemos la invitación a la retroalimentación, la cual representa todo un reto, principalmente para eliminar las barreras al respecto, como pueden ser la pena, el temor, desconocimiento de la forma de participar o la apatía.

Como punto de partida se puede organizar una *Semana de la Comunicación*, así como en la planta se realizan la de Seguridad, Salud o Ecología, contemplando la organización de eventos como pláticas, conferencias o convocatorias para contar sus historias personales en VPM, las leyendas transmitidas por tradición oral, una galería de fotos de VPM y su gente, visitas familiares guiadas en donde al final los niños hagan un dibujo o cartel de lo que más les gustó, cuentacuentos, es decir, una serie de actividades para integrar al trabajador y a su familia, al término de las cuales se pida su opinión y a los empleados sus propuestas para mejorar el Sistema de Comunicación y se obtenga su opinión del mismo, llevando a cabo una especie de monitoreo.

Respecto a la retroalimentación, se sugiere mantener una especie de concurso por áreas, para determinar quién aportó mayor número de propuestas y reconocerlas. Para ello, se instalaría en cada tablero una hoja en blanco con un mensaje como: ¡Para informarte lo que quieres, pídemelo!, en donde existe mayor libertad y varía de un buzón de opiniones al cual generalmente nadie le hace caso, y en el cambio de cada semana se detectarían las propuestas.

Lo mismo aplica para la publicación electrónica, mediante la inserción de una diapositiva al final, invitando a responder y enviar propuestas, destacando que sólo es cuestión de responder el correo electrónico o tomar el teléfono.

Con este aspecto se da cabida a la serie de propuestas enfocadas a promover la retroalimentación y se concluye lo correspondiente al Sistema de Comunicación en general que se sintetiza en el **Cuadro 4.2.2 Generales** de la página **166**, e inicia el desglose de cada uno de los medios a presentarse a continuación.

#### ***4.1.2 Gaceta "NUESTRA VOZ"***

De manera particular, iniciamos con la *Gaceta "Nuestra Voz"* cuya principal desventaja es ser casi desconocida, a pesar de las ventajas destacadas en el capítulo anterior.

Ello nos requiere posicionar la gaceta como un medio de consulta mensual a través de una campaña que promueva su lectura, dicha campaña iniciaría también con la elaboración de carteles mencionados en la sección de generales para difundir este medio móvil.

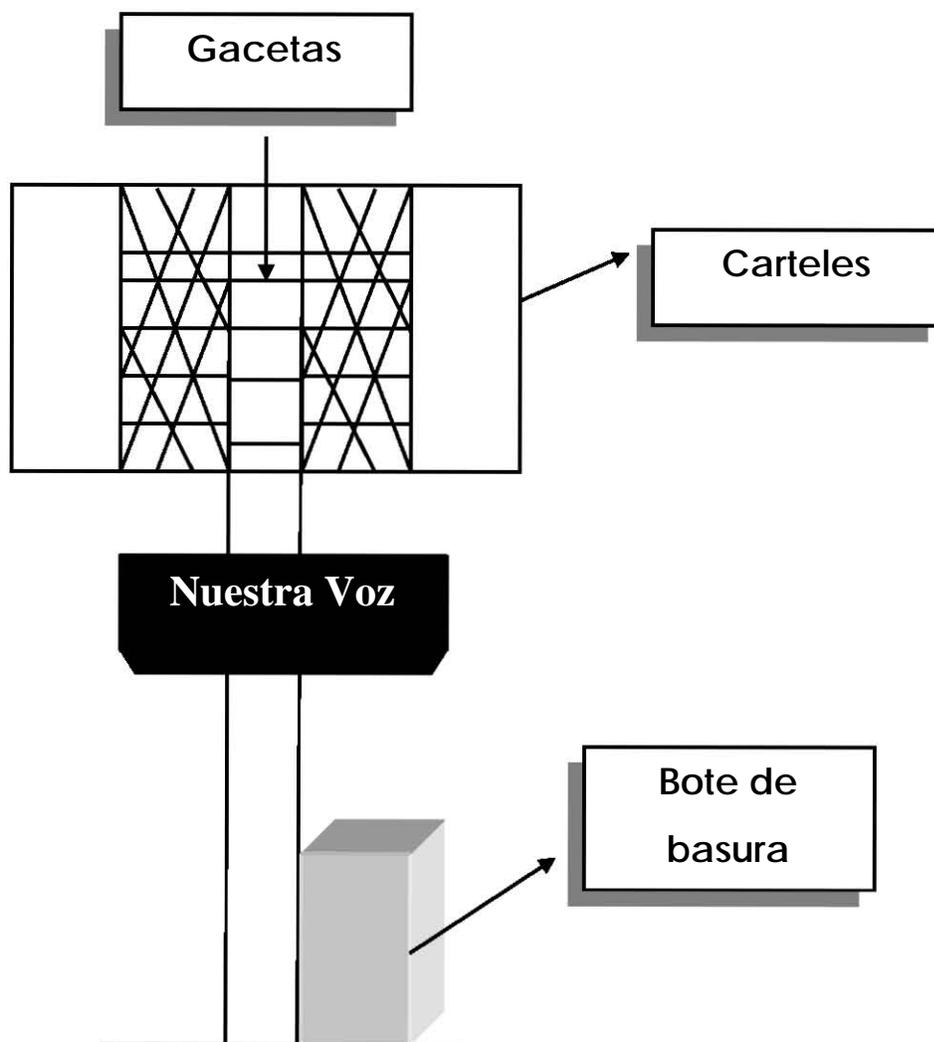
Como segunda acción, se contempla la inserción de una diapositiva en *VPM Informa* la semana correspondiente a la publicación de la gaceta, anunciando el índice de ese número para despertar el interés de los lectores, invitándolos a tomar un ejemplar y a conocer los puntos de

distribución. Del mismo modo, el día de su publicación enviar un *VPM al Instante* notificando que ya pueden pasar a recoger su ejemplar; para ello, los puntos de distribución deberán estar abastecidos antes de la hora de la comida, para propiciar durante la salida del personal al comedor la oportunidad de obtener su ejemplar.

Para confirmar que los trabajadores leyeron la edición, mediante los contactos cotidianos se les puede preguntar si les agradaron o no los contenidos, cuál nota les gustó más, y cuestionamientos de ese tipo, para confirmar si en verdad la leen.

Esto nos lleva a cuestionarnos sobre la efectividad de los puntos de distribución de la gaceta, pues se descubrió falta de información para saber donde adquirirla. Actualmente, se colocan en la caseta de entrada y las oficinas de nóminas, las cuales hasta la fecha demuestran no ser muy eficientes, por ello se propone colocar dispensarios en lugares de afluencia de personal a la fecha no han sido explotados, como los relojes checadores y el comedor.

En estos nuevos puntos de repartición se deberán colocar estructuras, donde cada mes se instalen ahí las gacetas. Se propone la adquisición de estructuras tipo canastillas por cada reloj checador, para la caseta de entrada y el comedor. A continuación se muestra la estructura propuesta para la distribución de la gaceta.



Una estructura así, permitiría destacar el nombre del medio, apilar los ejemplares, colocar carteles de invitación a la toma de un ejemplar e incluir un bote de basura que por su utilidad, motive el acercamiento a la gaceta. El material de la estructura queda a consideración de los responsables y el presupuesto del área.

Con esta medida se capta al público que no la lee porque no sabe dónde adquirirla, no llama su atención, no la encuentran e incluso a quienes prefieren otros medios, pues será mucho más accesible.

Es importante además de ganar más lectores, se conserve a los que ya lo son, con mayor responsabilidad en cuanto a su continuidad y emisión puntual del medio para no perder el interés del público. La primera acción a realizar es determinar un día exacto para su emisión, y se propone los primeros días del mes para tener con exactitud los eventos e información del mes concluido y brindar a tiempo la información del mes a iniciar.

Como atención personalizada a los lectores frecuentes, se puede agregar una opción de suscripción para quienes lo deseen, con el beneficio de recibirla en su propio lugar de trabajo, su petición puede ser vía correo electrónico, para elaborar en el área la lista de personas a quienes se les debe entregar y distribuir el mismo día de su emisión, la entrega la realizaría el enlace de comunicación durante su recorrido para llenar los puntos de distribución fijos.

Ahora bien, las mismas personas con mayor frecuencia de "*Nuestra Voz*" sugieren la utilización de una redacción más sencilla y entendible, de hecho, previo a su impresión es revisada en este sentido por los responsables de Sistema, pero dado que la mayoría de estas opiniones provienen del personal sindicalizado, sería conveniente antes de su impresión darle a conocer el boceto a un sindicalizado con conocimientos en publicaciones, para brindar su opinión al respecto y emitirla con mayor confianza en cuanto a su claridad.

Solicitan también la emisión de información útil, pues actualmente la gaceta se ha convertido en la recopilación de las notas más importantes

del mes, por lo que sus contenidos ya no son nuevos, pues son las notas leídas por los trabajadores durante las 4 semanas anteriores en el *Tablero de Información* y no tiene secciones establecidas. En cuanto a formato, su tipografía es variable en cada número y de colores distintos, lo único sin propuesta de cambio es el título, la fecha, el número de publicación y los responsables de la publicación.

Respecto a contenidos, se propone el establecimiento de secciones que cubran las necesidades de información descubiertas en la investigación, por lo cual se proponen secciones para:

- ⊕ Mantener informado al personal.
- ⊕ Difundir y promover su participación.
- ⊕ Difundir la filosofía de la empresa.
- ⊕ Destacar la importancia del trabajo realizado en cada área.
- ⊕ Dar a conocer el trabajo realizado en otras áreas.
- ⊕ Integrar al personal a los medios.
- ⊕ Incluir temas de interés general.

De manera más específica, se despliega a continuación la propuesta de contenidos, donde se incluyen objetivos, temas y nombres tentativos para las secciones:

| Nombre                | Objetivo   | Contenido  | Contribución  |
|-----------------------|--|--|---|
| <b>VPM en Acción</b>  | Destacar el suceso más importante del mes.                           | El evento más importante del mes.  | Mantener actualizado al personal.                           |
| <b>VPM destaca a:</b> | Dar reconocimiento a la participación del personal.                  | Publicar la foto de la persona que dentro del concurso de sugerencias realizó la mejor del mes y colocar debajo la idea que le hizo ganar. | Difundir y promover la participación del personal.          |
| <b>Trivia</b>         | Promover la lectura conciente de la gaceta.                          | Consiste en agregar dos preguntas con opciones de respuesta múltiple, respecto a las notas que se publican en ese número.                  | Comprender la información.                                  |
| <b>Enfoques VPM</b>   | Dar a conocer los valores y cómo es que se viven en cada área.       | Interpretación de los valores de la empresa por los responsables de áreas.   | Difundir la filosofía de la empresa.                        |
| <b>Gente Vitro</b>    | Enfatizar la importancia de la labor realizada en cada departamento. | Reportajes o notas de color que destaque la labor que se realiza en cada área y al trabajador más destacado.                               | Destacar la importancia del trabajo realizado en cada área. |

|                             |  |   |  |
|-----------------------------|--|---|--|
| <b>Caleidoscopio</b>        | Mantener actualizado al personal de los procesos y tecnología que se usa en la planta. | Nota informativa respecto a algún proceso básico, nuevo o importante dentro de la cadena de producción.         | Dar a conocer el trabajo realizado en otras áreas.   |
| <b>VPM en Imágenes</b>      | Integrar al personal al medio a través de verse en él.                                 | Compilación de 6 fotografías durante eventos de R.H. como cursos, visitas, reconocimientos, informes, etcétera. | Integrar al personal a los medios.                   |
| <b>Las de Salud...</b>      | Satisfacer la necesidad de información en este rubro.                                  | Nota acerca de una enfermedad a la que es propensa el personal, con datos de causas y prevención.               | Mostrar interés en aspectos diversos del trabajador. |
| <b>Reflexiones</b>          | Promover la reflexión para un cambio de actitud.                                       | Frases o citas de reflexión para la motivación, éxito, felicidad, etcétera.                                     | Cambio de actitudes.                                 |
| <b>¿Qué pasó el día...?</b> | Mantener al tanto al personal de los sucesos a conmemorarse.                           | Efemérides del mes  | Abrir un espacio a la cultura general.               |

Asimismo, se presenta un prototipo de la distribución de secciones dentro de la gaceta.

## Formato de Gaceta "Nuestra

### Contraportada

|                        |                            |
|------------------------|----------------------------|
| <b>Las de Salud...</b> |                            |
| <b>Reflexiones</b>     | <b>¿Que pasó el día...</b> |
|                        | Página 4                   |

### Portada

|                      |                                |
|----------------------|--------------------------------|
| <b>NUESTRA VOZ</b>   |                                |
| Número, Fecha        |                                |
| <b>VPM en Acción</b> | <b>VPM destaca a:</b>          |
|                      | <b>Trivia</b>                  |
|                      | Logo , responsable y dirección |
|                      | Página 1                       |

### Páginas centrales

|                     |                    |
|---------------------|--------------------|
| <b>Enfoques VPM</b> | <b>Gente Vitro</b> |
|                     | Página 2           |

|                        |
|------------------------|
| <b>Caleidoscopio</b>   |
| <b>VPM en Imágenes</b> |
| Página 3               |

Con estos cambios se pretende contribuir a elevar la percepción respecto a la suficiencia de la información, la difusión de los objetivos, la representación del personal en los medios, el reflejo del trabajo y la promoción de la participación.

Respecto al formato de la gaceta se propone una misma tipografía para su contenido, dentro del cual la única diferencia entre las secciones sea a través de un título en color diferente. En cuanto a los contenidos se plantea la utilización de fuente Tahoma, número 12, en color negro, ya que es la establecida para el nombre de la compañía, además de ser clara a la lectura.

Como en los casos anteriores, las propuestas se pueden consultar en el **Cuadro 4.2.3 Gaceta** de la página **169**.

#### ***4.1.3 Tablero de Información***

El siguiente medio a mejorar es el *Tablero de Información*, que a pesar de ser el medio más conocido, tiene un pequeño segmento de su público objetivo sin conocerlo, ni acercarse a él, esta falta de atracción implica una mejora en su presentación física.

El primer punto a considerar en su presentación actual, radica en que comparte el espacio físico con el mural *Reflejos*, encargado de difundir información de todas las plantas de Vitro, por lo cual necesita particularizarse a través de un nombre que lo distinga como medio exclusivo de VPM en comparación de *Reflejos*.

Se propone el nombre de VPM Informa, nombre del noticiero electrónico, debido a su especificación para con la planta y por ser un nombre ya conocido. Se sugiere a su vez, que el noticiero electrónico conserve su nombre pero especificando su particularidad, por lo que sería *VPM Informa Digital*.

Ahora bien, todos los tableros ubicados en la planta son diferentes, algunos de madera estilo biombos, otros se encuentran empotrados en la pared y son de cristal, otros son de cristal divididos en secciones, es decir, no existe unificación que permita identificarlos como tableros institucionales. Esta falta de estandarización rompe con la seriedad e impacto de los mismos, debido a que ocasionalmente pegan otro tipo de información que distrae la atención, satura la vista y crea contaminación visual (*ver, página 88*).

En este intento de mejorar su presentación se debe considerar su mantenimiento en cuanto a limpieza, debido a los comentarios expresados de descuido y suciedad en ellos.

Respecto a su estandarización es pertinente determinar y platicar junto con los responsables del área esta necesidad y estudiar la posibilidad, según el presupuesto, de adquirir o incluso construir algunos de vidrio, siendo éste la razón de ser de la empresa.

Se debe contemplar un espacio para las notas del *VPM Informa*, de *Reflejos* y otro más para información ocasional, como carteles y anuncios pegados esporádicamente por el personal o el sindicato. Estas propuestas surgen también de las solicitudes detectadas en las encuestas donde se sugirió que los tableros fueran más visibles y tuvieran secciones.

Esta medida además de hacerlos más atractivos, permitirá reubicar los tableros ubicados en las áreas de mayor afluencia, como el comedor y las oficinas de nóminas, abatiendo también el índice de no lectura por falta de tiempo o por no saber dónde hay alguno.

En el caso del tablero ubicado en el comedor, se propone situarlo al término del mismo, ya que actualmente está al principio y las posibilidades de que el personal se detenga a leerlo son menores, pues tienen prisa de formarse y comer, por el contrario, es más común que se esperen al final del recinto una vez depositada su charola en los contenedores, dígase para esperar a sus compañeros o hacer tiempo.

Con ello, se contrarresta el índice de no lectura para quienes argumentan no saber dónde se encuentra un tablero o no tener tiempo de leerlo, dado que se aprovecha un lapso libre que todo el personal posee y puede destinar a la lectura.

Lo mismo aplica para el área de nóminas, en la oficina principal, ya que cada semana los trabajadores acuden a recoger su recibo de pago, se forman unos minutos para esperar su entrega y se pueden entretener leyendo e informándose.

Esta oficina se ubica en el pasillo de la entrada principal a la empresa, actualmente su tablero se encuentra empotrado en la pared a unos 7 metros de la ventanilla donde se entregan los recibos, por lo que es difícil que se detengan a leerlo o se acerquen; la propuesta consiste en ubicarlo sobre el pasillo frente a la ventanilla de pago, donde se forma el personal y además, se mantiene a primera vista en la entrada de la planta.

Con esta propuesta se hace más cercano y accesible el tablero a todo el personal, incluyendo a quienes prefieren informarse por otro medio.

Respecto a quienes son lectores frecuentes, principalmente en el rubro administrativo, existe la necesidad de recibir información de mayor utilidad, por lo que se plantea programar notas con los temas de la sección de propuestas, así como información actualizada del ámbito del negocio, como son nuevos productos, tecnología de producción, así como notas para contribuir a crear conciencia en aspectos como atención al cliente, comunicación, integración, imagen empresarial, es decir, temas aplicables a la vida cotidiana del trabajo y con el fin de elevar la calidad de la misma.

En el rubro sindicalizado tenemos como sugerencia inicial la publicación de información suficiente, por lo que se propone emitir información de todos los ámbitos planteados por ellos mismos.

Y en segundo lugar, dado que cada uno de los medios tiene un perfil que determina la información a publicarse en él, es decir, no vamos a obtener las mismas notas en el tablero que en la gaceta, se propone promover la lectura de los demás medios, pues encontrarán información complementaria, diferente y de interés para ampliar su mundo informativo.

Del mismo modo, se detectó deficiente el nivel de difusión de los objetivos por lo cual, se propone publicarlos en las diapositivas y relacionarlos con la vida diaria, así como difundir las metas de los diversos departamentos y su relación con el cumplimiento de los objetivos generales.

Como área de atención final, manifestaron su insatisfacción respecto a la transmisión del trabajo realizado, principalmente en el sector administrativo. Por ello se propone la realización de reportajes para difundir la labor de las áreas, cómo están conformados y su contribución al trabajo en equipo de la planta, así como de entrevistas a los elementos más destacados de la organización, ya sea por productividad, aportaciones al área de trabajo o algún logro alcanzado.

Las propuestas correspondientes se pueden consultar en el **Cuadro 4.2.4 Tablero de información** en la página **171**.

#### **4.1.4 VPM Informa**

Por último tenemos el *VPM Informa*, medio electrónico que en general tuvo muy buenos resultados y en su caso las propuestas a realizarse son más bien de mejoramiento que correctivas. Como muestra de ello, la principal propuesta es analizar con el departamento de Sistemas y los responsables del Sistema de Comunicación la posibilidad de integrar a los equipos instalados para consulta de saldos una opción para la consulta del *VPM Informa*, ya que gran porcentaje de los encuestados mostró interés por recibir información de manera electrónica.

Ello permitiría su acceso a información oportuna transmitida a través del VPM al Instante. Y dado que la información es la misma que se publica en el tablero de información, todos los aspectos considerados en la sección anterior para el mejoramiento de la utilidad, suficiencia, difusión de objetivos y reflejo del trabajo, aplican para este medio con insuficiencias en los mismos aspectos.

Finalmente, como parte del seguimiento para la mejora del Tablero de información se requiere agregar a su actual nombre la característica de digital, para hacer una diferenciación destacando su particularidad. Estas propuestas se consultan en el **Cuadro 4.2.5 VPM Informa** de la página **172**.

En definitiva, cada uno de los planteamientos realizados en este capítulo tiene como objetivo diseñar soluciones a las necesidades de los medios, para que tanto directivos como trabajadores se mantengan satisfechos con el proceso comunicativo diario de VPM. En último lugar,

se presentan a continuación los cuadros de síntesis de las propuestas anteriormente descritas.

## **4.2 Estrategias y tácticas**

A continuación se presentan los cuadros que contienen las estrategias y tácticas, derivadas de la respectiva investigación mediante encuestas, entrevistas y el análisis correspondiente, que integran la propuesta para elevar la efectividad de los medios internos formales de comunicación de Vidrio Plano de México S.A. de C.V.

**Cuadro 4.2.1 Estrategia administrativa**

| ÁREA DE OPORTUNIDAD  | ESTRATEGIA  | TÁCTICAS  |
|--|---|---|
| <p><b>1)</b> Dar a conocer el objetivo general del Sistema de Comunicación</p> | <p>Difundirlo entre los responsables del Sistema de Comunicación</p>      | <p><b>a)</b> Hacer una junta con los responsables.<br/> <b>b)</b> Revisar el Manual de Comunicación de Vitro.<br/> <b>c)</b> Colocar un cartel del objetivo general en el área.<br/> <b>d)</b> Elaborar un manual para el área que lo contenga.</p> |
| <p><b>2)</b> Crear un objetivo particular.</p>                                 | <p>Definir entre los responsables un objetivo particular.</p>             | <p><b>a)</b> Dictaminarlo en una junta de los responsables.<br/> <b>b)</b> Establecerlo en el manual de área.<br/> <b>c)</b> Colocar un cartel del mismo en el área.</p>  |
| <p><b>3)</b> Establecer el propósito de cada medio.</p>                        | <p>Describir objetivo, público, formato y periodicidad de los medios.</p> | <p><b>a)</b> Crear un manual de medios para el área.</p>  |

|   |   |  |
|---|---|--|
| <p><b>4)</b> Promover la integración.</p>                     | <p>Difundir este compromiso entre los responsables.</p>                                   | <p><b>a)</b> Establecer la función de integración en el manual a crearse.</p>  |
| <p><b>5)</b> Determinar las funciones de la Comunicación.</p> | <p>Establecer las funciones del proceso comunicativo.</p>                                 | <p><b>a)</b> Establecer en el manual las funciones del proceso comunicativo que realiza el S.C.</p>  |
| <p><b>6)</b> Política de comunicación en caso de crisis.</p>  | <p>Establecer qué, cuándo, quién y a quién se va a comunicar información estratégica.</p> | <p><b>a)</b> Crear conciencia entre los directivos de la necesidad de comunicar tanto lo positivo como lo negativo y las consecuencias de no hacerlo.</p> <p><b>b)</b> Informar de manera sutil, breve y responsable los cambios más notables que vayan aconteciendo por los medios formales.</p> <p><b>c)</b> Utilizar la vía informal para equilibrar y contrarrestar la información negativa y alarmante que circula.</p> <p><b>d)</b> Identificar a los líderes de opinión de cada área.</p> |

**Cuadro 4.2.2 Generales**

| ÁREA DE OPORTUNIDAD                                     | ESTRATEGIA                                      | TÁCTICAS   |
|---|---|--|
| <p><b>1)</b> Promover el acercamiento a los medios.</p> | <p>Pláticas informativas.</p>                   | <p><b>a)</b> Elaborar una breve presentación para difundir el Sistema de Comunicación y sus medios.</p> <p><b>b)</b> Difundir la presentación en cursos de inducción y capacitación.</p>   |
| <p><b>2)</b> Informar siempre a la población.</p>       | <p>Mantener actualizadas las publicaciones.</p> | <p><b>a)</b> Ser constante y puntual en la emisión de los medios.</p> <p><b>b)</b> Informar sucesos recientes y de actualidad.</p> <p><b>c)</b> Publicar fotos recientes.</p> <p><b>d)</b> Difundir dónde y cuándo se puede tener acceso a cada publicación.</p> <p><b>e)</b> Promover en cada medio la consulta de las otras publicaciones.</p> |

|   |  |   |
|---|--|---|
| <p><b>3)</b> Eliminar la falta de tiempo como justificación para no informarse.</p> | <p>Promover la consulta de un medio móvil de información como la Gaceta.</p> | <p><b>a)</b> Invitar a la lectura de la Gaceta.</p> <p><b>b)</b> Destacar sus ventajas como medio móvil.</p> <p><b>c)</b> Crear carteles que inviten a la lectura de la gaceta.</p> |
| <p><b>4)</b> Publicar información más completa.</p>                                 | <p>Dar más detalles en las notas.</p>  | <p><b>a)</b> Complementar los datos básicos de la nota con más detalles del evento o suceso.</p> <p><b>b)</b> Incluir un mensaje final de reflexión.</p>                            |
| <p><b>5)</b> Reflejar el trabajo del personal.</p>                                  | <p>Difundir la labor de cada área.</p>                                       | <p><b>a)</b> Publicar alternativamente en cada medio reportajes y entrevistas del personal y su labor.</p> <p><b>b)</b> Informar los resultados.</p>                                |
| <p><b>6)</b> Publicar Información suficiente.</p>                                   | <p>Cumplir las expectativas de lo que quieren y necesitan.</p>               | <p><b>a)</b> Programar notas con los temas propuestos.</p>  |

|   |  |  |
|---|--|--|
| <p><b>7)</b> Tomar en cuenta a todo el personal</p> | <p>Incluir a todo el personal en los medios.</p> | <p><b>a)</b> Crear una sección para las opiniones del personal.</p> <p><b>b)</b> Incluir en los medios a contratistas.</p>   |
| <p><b>8)</b> Promover el acercamiento al S. C.</p>  | <p>Dar a conocer aspectos del S. C.</p>          | <p><b>a)</b> Difundir quién es el responsable de elaborar las publicaciones.</p> <p><b>b)</b> Dar a conocer dónde se encuentra el área.</p> <p><b>c)</b> Promover las formas de participación.</p> |
| <p><b>9)</b> Promover la retroalimentación</p>      | <p>Incitar a la participación.</p>               | <p><b>a)</b> Crear una Semana de la Comunicación.</p> <p><b>b)</b> Promover la retroalimentación.</p> <p><b>c)</b> Mantener abiertos canales de comunicación.</p>                                  |

**Cuadro 4.2.3 Gaceta**

| ÁREA DE OPORTUNIDAD   | ESTRATEGIA  | TÁCTICAS   |
|---|---|--|
| <p><b>1)</b> Posicionar la Gaceta como un medio de consulta mensual.</p>        | <p>Promover la lectura de la Gaceta "Nuestra Voz".</p>  | <p><b>a)</b> Colocar carteles en los puntos de distribución.</p> <p><b>b)</b> El día de su emisión mandar un VPM al Instante donde se invite a tomar un ejemplar, se difunda el índice de las notas publicadas y los puntos de distribución.</p> |
| <p><b>2)</b> Determinar y difundir los puntos de distribución de la Gaceta.</p> | <p>Establecer puntos estratégicos de distribución.</p>  | <p><b>a)</b> Distribuir "Nuestra Voz" en los relojes checadores y el comedor.</p> <p><b>b)</b> Utilizar stands para su distribución.</p>   |
| <p><b>3)</b> Conservar a los lectores frecuentes.</p>                           | <p>Dar atención especial a los lectores frecuentes.</p> | <p><b>a)</b> Establecer una fecha de emisión.</p> <p><b>b)</b> Ser puntual en la publicación.</p> <p><b>c)</b> Solicitud de entrega al área de trabajo, a través de un correo electrónico.</p>   |

|   |   |  |
|---|---|--|
| <p><b>4)</b> Claridad en las notas y los reportajes.</p>    | <p>Cuidar la redacción y ortografía.</p>                  | <p><b>a)</b> Revisión de la edición por parte de un sindicalizado.</p>   |
| <p><b>5)</b> Transmitir información útil.</p>               | <p>Publicar la información que necesitan.</p>             | <p><b>a)</b> Establecer una sección en la gaceta en la que se publiquen notas de varios temas, en las que se puedan incluir los temas que propusieron.</p> |
| <p><b>6)</b> Difundir los objetivos de la organización.</p> | <p>Una sección de objetivos organizacionales.</p>         | <p><b>a)</b> Incluir una sección en la que algún directivo de a conocer el rumbo del negocio, o de un área en específico.</p>                              |
| <p><b>7)</b> Divulgar el trabajo del personal</p>           | <p>Una sección para difundir el trabajo del personal.</p> | <p><b>a)</b> Publicar reportajes de todos los departamentos y entrevistar a un integrante destacado de cada uno.</p>                                       |

**Cuadro 4.2.4 Tablero de Información**

| ÁREA DE OPORTUNIDAD  | ESTRATEGIA                               | TÁCTICAS   |
|--|--|--|
| <p><b>1)</b> Resaltar los tableros de información.</p>         | <p>Mejorar su presentación.</p>          | <p><b>a)</b> Ponerle un nombre.<br/> <b>b)</b> Unificar el formato de los tableros.<br/> <b>c)</b> Mantenerlos limpios.</p>                                    |
| <p><b>2)</b> Aprovechar los tableros de las áreas comunes.</p> | <p>Reubicar tableros.</p>                | <p><b>a)</b> Reubicar el tablero del comedor.<br/> <b>b)</b> Reubicar el tablero de las oficinas de nóminas.</p>   |
| <p><b>3)</b> Publicar información útil.</p>                    | <p>Emitir información que necesitan.</p> | <p><b>a)</b> Programar notas con los temas propuestos por el público.<br/> <b>b)</b> Publicar información actualizada del ámbito que compete a la empresa.</p> |
| <p><b>4)</b> Transmitir información suficiente.</p>            | <p>Abordar todos los temas.</p>          | <p><b>a)</b> Incluir los temas propuestos.<br/> <b>b)</b> Promover la lectura de los otros medios.</p>   |

|   |   |  |
|---|---|--|
| <p><b>5)</b> Difundir los objetivos de la organización.</p> | <p>Propagar los objetivos organizacionales.</p>         | <p><b>a)</b> Publicar cuáles son los objetivos y las metas a alcanzar por área.</p>  |
| <p><b>6)</b> Reflejar el trabajo de los empleados.</p>      | <p>Divulgar el trabajo que se realiza en las áreas.</p> | <p><b>a)</b> Realizar reportajes donde se de a conocer la labor y aportación de las diversas áreas.</p> <p><b>b)</b> Publicar entrevistas con los empleados más destacados de cada departamento.</p> |

| <p align="center"><b>Cuadro 4.2.5 VPM Informa</b></p>                        |   |   |
|--|---|---|
| <p align="center"><b>ÁREA DE OPORTUNIDAD</b></p>                             | <p align="center"><b>ESTRATEGIA</b></p>   | <p align="center"><b>TÁCTICAS</b></p>   |
| <p><b>1)</b> Analizar la posibilidad de que llegue a los sindicalizados.</p> | <p>Realizar una junta de análisis.</p>    | <p><b>a)</b> Reunir a los responsables de Sistema de Comunicación y de Sistemas.</p> <p><b>b)</b> Analizar la posibilidad e utilizar equipo de cómputo instalado para que se pueda consultar en él, el VPM Informa.</p> |
| <p><b>2)</b> Diferenciarlo del tablero de información.</p>                   | <p>Destacar su característica básica.</p> | <p><b>a)</b> Agregar la palabra Digit@l a su nombre actual, sustituyendo la letra "a" por el símbolo arroba, que alude a lo electrónico del medio.</p>  |

Es así, que se concluye la propuesta para elevar la efectividad de los medios internos formales de Vidrio Plano de México, basada en las ventajas y áreas de oportunidad detectadas mediante la encuesta aplicada, y complementada con las áreas de oportunidad descubiertas en las entrevistas a los directivos.

Se tomaron en cuenta ambas percepciones, dado que las modificaciones a realizarse con cada medio deben ir sustentadas y mantenerse desde una plataforma administrativa, que promueva un objetivo y un seguimiento más allá de la rotación del personal.

Una vez aplicadas las tácticas correspondientes, a mediano plazo se sugiere la realización de un nuevo análisis para confirmar el efecto de las mismas, respecto a su efectividad, en vías de mantener una mejora continua.

Para finalizar, se procede a formular las conclusiones de esta investigación en el último apartado.

## Conclusiones

Una vez concluida la propuesta para elevar la efectividad de los medios internos formales de comunicación de Vidrio Plano de México, y en función de los aspectos cuantitativa y cualitativamente obtenidos mediante las encuestas y entrevistas aplicadas, es posible expresar una serie de reflexiones y comprobaciones respecto a la aplicación de la comunicación organizacional en Vidrio Plano de México, sus medios internos, su público y su contexto.

Como primer punto, se comprobó la importancia de establecer objetivos en el área de comunicación, para guiar el trabajo del departamento y evitar su ejecución según la interpretación del encargado en turno, perdiéndose así el efecto y la continuidad de los esfuerzos realizados, como en el caso estudiado.

De no ocurrir así, prevalecerán los desacuerdos y el desaprovechamiento de recursos y trabajo, ya que cada medio se utiliza para un objetivo diferente y a la vez a ninguno, porque no se sabe para qué sirve, ni se le determina campo de acción. De esta manera, se es ineficaz automáticamente, debido al desconocimiento del propósito a cumplir.

Asimismo, es importante conocer las características del público al que van dirigidos los mensajes, para adaptar los medios y contenidos a sus necesidades y particulares, pues asegurar la publicación de un medio no certifica que el mensaje llegue al receptor.

En este sentido, a través de la investigación cuantitativa de la efectividad de los medios internos formales de comunicación de VPM se

detectó insatisfacción en aspectos básicos como claridad, suficiencia y utilidad, pues presentaron porcentajes de satisfacción menores al 70%.

En cuanto a la hipótesis, se comprobó la existencia de mensajes difusores de los objetivos de la empresa y representativos del personal, sin embargo, se obtuvieron datos adicionales de los mismos a mencionarse a continuación.

En una primera instancia, al cuestionarles de manera general su satisfacción en cuanto a mensajes difusores de los objetivos de la empresa, encontramos una satisfacción promedio de 94%, pero al realizarse específicamente con cada medio, la corroboración de los datos en cuanto a satisfacción real fue de 59% en el caso de la *Gaceta*, de 57% en el *Tablero de Información* y de 64% en el *VPM Informa*, lo que demuestra insatisfacción y la necesidad de constancia en la publicación de estos mensajes, dada la importancia de orientar al personal hacia los objetivos y metas, para enfocar su labor al cumplimiento de las mismas.

Respecto a la difusión de información en la que se toma en cuenta al personal, se descubrieron índices aprobatorios de 74% en un nivel general y referente a la *Gaceta* el resultado fue 52%, en el *Tablero de Información* de 56% y finalmente para el *VPM Informa* se obtuvo un 51%, resultados que demuestran un alto grado de insatisfacción.

Se presentó mayor insatisfacción por parte de los sindicalizados. Tomando en cuenta las características de esta población, es atribuible a la falta de una redacción clara, al uso de un vocabulario muy técnico, o a la publicación de cifras o índices incomprensibles para ellos, entre otras razones, a especificarse con nuevas investigaciones.

En cuanto al reconocimiento de la labor realizada, quienes denotan mayor necesidad de ser tomados en cuenta son los administrativos. Con lo que se ponen en reflexión las formas de reconocimiento requeridas por cada público y lo indispensable de identificarlas, para poder brindarles una verdadera motivación.

Asimismo, se manifestó la necesidad de promover el acercamiento a los medios. Para ello se considera como primer paso, hacer del conocimiento del personal las opciones existentes para informarse, las ventajas y características de cada una, y en función de sus necesidades y gustos brindarle a cada quien la posibilidad de elegir; no interesa a través de qué medio, lo importante es mantenerlo informado.

De manera complementaria, se comprobó la necesidad de brindar y promover actividades de retroalimentación y participación, por medio de las cuáles participen y colaboren con el área, valoren el trabajo de la misma y se conviertan en un agente activo (emisor, receptor, lector, promotor, etcétera) del proceso de comunicación. Quizá esa sea la mejor manera de abatir la apatía al momento de recibir una gaceta, toparse con un Tablero de información o tener contacto con cualquier medio.

Finalmente, queda demostrado que así como la comunicación afecta a su entorno, éste la afecta a ella. La versatilidad del ambiente implica estar al tanto de los cambios en factores importantes para cada organización, dígame emociones, personas, tecnología, economía, política y de los sucesos importantes de su entorno, para poder prevenir y reaccionar ante posibles cambios.

Cabe mencionar que este aspecto quedó evidenciado, pues durante la realización de este proyecto se vivieron cambios organizacionales, cierres de áreas y modificaciones al organigrama, que si bien no resultaron un obstáculo, implicaron la reestructuración del estudio y sin duda, enrarecieron el ambiente y determinaron un sentir y una actitud de inseguridad y preocupación, principalmente por parte del personal sindicalizado, dentro del cual se expresa mayor miedo de ser despedido.

Se comprobó que la comunicación no puede controlar los hechos, pero contribuye a orientar los efectos de los mismos e incluso a aprovecharlos.

De forma paralela a los resultados obtenidos en el campo de la comunicación, se dieron aprendizajes no planeados por medio de los cuales se enriqueció la elaboración del presente trabajo.

A través de la labor realizada con el personal se tuvo acceso a un campo más humano, de sentimientos para con la empresa y hacia los directivos, por ejemplo, la mayoría del personal es gente con antigüedad en el trabajo que va desde 5 a 25 años y en sus comentarios demuestran su cariño y agradecimiento a la compañía, pero también hablan de la incomodidad y tristeza causada por "las mentiras" y omisiones hechas por los nuevos directivos; también aceptan su apatía para participar por la mala experiencia de haber realizado alguna propuesta y obtener a cambio indiferencia, entre otras situaciones.

En consecuencia, solicitaron ser tomados en cuenta, contar con medios confiables y ser escuchados por sus jefes. Estas solicitudes externadas a través de pláticas post-encuesta, implican el compromiso

de informarlo a los responsables y nos permiten concluir que la comunicación no sólo es trabajo de un departamento, sino una responsabilidad y compromiso de todos.

Cabe aclarar que como directivo, la participación en el proceso consiste no sólo en asegurar la publicación de medios de información, se debe practicar escuchando a quienes están a su alrededor, promoviendo la comunicación cara a cara y siendo empáticos con los subalternos. Una organización la conforman todas y cada una de las personas gracias a las cuales un engranaje, un tornillo, una escoba o un papel es útil al objetivo en común.

Se reflexionó a un nivel general, acerca de que si bien muchas empresas como Vidrio Plano de México, con tanta historia y trascendencia en la vida económica de nuestro país, han sobrevivido décadas sin preocuparse por aspectos como su imagen, identidad, cultura organizacional y, por supuesto, su comunicación, se encuentran actualmente inestables, debido a que su entorno ha cambiado y les demanda no sólo producción, sino calidad en la misma, en su personal y sus servicios, ya no para crecer, sino por el sólo hecho de mantenerse.

Han subsistido por un propio instinto de supervivencia, pero nada asegura su futuro, sólo el hecho de iniciar un cambio, que demanda comenzar hoy mismo. Si bien la comunicación organizacional no es la única solución, es el inicio para comenzar el cambio, dígase a través de un diagnóstico de comunicación interna, externa, de cultura organizacional, de determinación y difusión de su filosofía, entre otras. Al llevar a cabo un proceso efectivo de comunicación se podrán identificar las demandas de su público interno, externo y su entorno.

Empresas con tanta tradición y tan representativas de México, no se pueden permitir desaparecer, requieren de profesionales dinámicos, que tanto a nivel de producción como del campo de la comunicación impriman vanguardia, originalidad y eficiencia en sus procesos.

Este tipo de empresas poseen en su experiencia su mejor aliado, sólo es cuestión de destacarlo y aprovecharlo. Para ello, es indispensable llevar a cabo una comunicación profesional y no empíricamente como se viene realizando por Ingenieros, Administradores o diversos profesionistas con conocimientos en otras áreas de la empresa.

Es responsabilidad de cada Gerente o Director iniciar el proceso de cambio, pero es compromiso de cada profesional de la comunicación destacar y comprobar, día a día, la importancia de la comunicación.

Finalmente, está en cada uno de los profesionales de la comunicación darle prestigio a nuestra labor, crear la necesidad de un comunicólogo en cada organización y, con ello, promover la creación de nuevos campos de trabajo.

# ANEXOS

## Anexo 1

| MECANISMOS DE DIFUSIÓN Y REFORZAMIENTO INTERNO    | PROPÓSITO   | RESPONSABLE  |
|---|---|--|
| Talleres de Visión Compartida                     | En los que se identifican metas comunes, se intercambian ideas y refuerzan el compromiso de trabajar en equipo.   | Comité de Administración del Negocio*<br>Comité de Liderazgo** |
| Plan Anual de Comunicación                        | Difundir y comunicar por los diferentes medios los planes, objetivos y resultados de Vitro, del Negocio y de la Planta; definición y entrevistas con gerentes y directores de la aplicación de los valores e información sobre proyectos. | Comité de Administración del Negocio<br>Comité de Liderazgo    |
| Informe Anual                                     | Evaluación de la aplicación de la Cultura del Negocio con base a los resultados obtenidos durante el año anterior, y comunicación de los objetivos y estrategias en los que se debe trabajar el siguiente año.                            | Comité de Administración del Negocio<br>Comité de Liderazgo    |
| Junta Plenaria                                    | Evaluación periódica de la aplicación de la cultura con base a los resultados obtenidos durante el periodo mensual.   | Comité de Liderazgo  |
| Pláticas Bimestrales de Resultados con Directores | Comunicación por parte de los directores de información sobre resultados, explicación de niveles y tendencias en el negocio.  | Comité de Administración del Negocio                           |

| MECANISMOS DE DIFUSIÓN Y REFORZAMIENTO INTERNO | PROPÓSITO  | RESPONSABLE   |
|--|--|---|
| Juntas Mensuales de Resultados                 | Asegurar la comprensión y promover las prácticas de valores y políticas.   | Comité de Administración del Negocio<br>Comité de Liderazgo |
| Inducción al personal de nuevo ingreso         | Facilitar la integración del personal de nuevo ingreso a la organización a través de comprender la Filosofía Organizacional. | Comité de Liderazgo   |
| Talleres y Cursos de Capacitación              | Sensibilización, difusión y reforzamiento de los valores y políticas.  | Comité de Liderazgo   |
| Concurso de Lemas y Carteles                   | Promover la comprensión y vivencia de los valores en general, la seguridad y el ejercicio de la creatividad e innovación.    | Comité de Liderazgo   |

## Anexo 2

| MECANISMOS DE DESARROLLO Y PROMOCIÓN EXTERNA | PROPÓSITO   | RESPONSABLE                  |
|--|---|------------------------------|
| Visitas Escolares                            | Mediante las que se difunde su cultura de Calidad y seguridad en el trabajo a través de visitas a las áreas de trabajo y presentaciones en el Auditorio de la Planta.   | Comité de Liderazgo          |
| Visitas familiares                           | Que integran a la familia del trabajador mediante visitas a las instalaciones y áreas donde labora su familiar.   | Gerencia de Recursos Humanos |
| ANSPAC                                       | Organización enfocada a la superación de las esposas de los trabajadores, con reuniones semanales en uno de los jardines de la planta, para platicar de diversos temas (familia, educación) y actividades manuales. | Gerencia de Recursos Humanos |
| Conferencias y Exposiciones en escuelas      | Transmitir experiencias en la implantación de la cultura de calidad a los profesionistas en desarrollo para su superación personal.   | Comité de Liderazgo          |
| Visitas de empresas                          | En ellas se muestra a clientes, proveedores y empresas la implantación de los sistemas de calidad en el proceso.  | Comité de Liderazgo          |

| MECANISMOS DE DESARROLLO Y PROMOCIÓN EXTERNA | PROPÓSITO  | RESPONSABLE   |
|--|--|---|
| Eventos familiares                           | Organizados para las familias de los trabajadores, en los que además de festejar días como el de las madres o fin de año, se difunden mensajes acerca de la cultura y los valores Vitro. | Comité de Administración del Negocio<br>Comité de Liderazgo |
| Certificado como Empresa Limpia              | Plan de acción enfocado a ser reconocido como empresa limpia ante SEMARNAT, como compromiso de aplicación de la filosofía en cumplimiento a la política Ambiental.                       | Comité de Administración del Negocio<br>Comité de Liderazgo |

\*El Comité de Administración del Negocio se integra por el Director de Planta y los Gerentes de Recursos Humanos, Operaciones y Calidad.  
 \*\*El Comité de Liderazgo, lo integran los Gerentes de Recursos Humanos, Operaciones, Calidad, y las Superintendencias y Jefaturas que de éstos dependen.

## Anexo 3



### ENCUESTA DE PERCEPCIÓN DE LOS MEDIOS INTERNOS FORMALES DE VPM

Puesto: \_\_\_\_\_

Área: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_

#### SECCIÓN 1. GENERALES

1. ¿Cuáles son los medios de comunicación interna que conoces de VPM?

- a) Tablero de Información                      b) VPM Informa                      c) Gaceta "Nuestra Voz"  
d) VPM al Día                      e) Ecos                      f) VPM al Instante                      g) Cartel                      h) Folletos

2. Estás informado acerca de lo que sucede en VPM...

- a) Siempre                      b) En ocasiones                      c) Nunca

Si tu respuesta es la **Opción A** pasa a la **pregunta 3**; de lo contrario, continúa con la **pregunta 2a**

2.a ¿Por qué consideras que no estás informado?

- a) No existen los medios para que te informes  
b) No tienes tiempo para acercarte a los medios  
c) Los medios no contienen mensajes que te informen acerca de lo que sucede  
d) Otra \_\_\_\_\_

3. ¿Consideras que las notas que se publican en el Tablero de Información, la Gaceta "Nuestra Voz" y el VPM Informa son fáciles de leer y entender?

- a) Sí                      b) No

4. ¿El tamaño de la letra con que se publican estos medios es cómodo a tu lectura?

- a) Sí                      b) No

5. ¿Las fotos que acompañan las notas son de tu agrado?

- a) Sí                      b) No

6. Menciona 3 temas de notas que se publican que más te agradan



- d) Escribiendo acerca de tu área y compañeros de trabajo
- e) Otra \_\_\_\_\_

**SECCIÓN 2. GACETA**

**17.** En el tiempo que llevas laborando en VPM ¿Has leído alguna vez la Gaceta "Nuestra VOZ"?

- a) Sí
- b) No

Si la respuesta es **SI** pasa a la **pregunta 18**; si es **NO**, continúa en la **17.a**

**17.a.** ¿Por qué razón no la has leído?

- a. No sabías que existía
- b. No sabes dónde encontrarla
- c. No llama tu atención
- d. Prefieres informarte por otro medio
- e. Otro \_\_\_\_\_

**PASA A LA SECCIÓN 3 TABLERO DE INFORMACIÓN**

**18.** En los últimos 6 meses, ¿cuántas has leído?

- a) 0 a 1
- b) 2 a 3
- c) 4 o más

Si la respuesta fue **opción A** responde la **pregunta 18.b**, de lo contrario pasa la **pregunta 19**

**18.b.** ¿Por qué razón?

- a) No la encontraste
- b) No te interesó tomar un ejemplar
- c) Prefieres informarte por otro medio
- d) Otro \_\_\_\_\_

**PASA A LA SECCIÓN 3 TABLERO DE INFORMACIÓN**

**19.** La información que recibes a través de este medio es:

|  | Siempre | En ocasiones | Nunca |
|--|---------|--------------|-------|
| <b>Clara (entiendes lo que se publica)</b>               |         |              |       |
| <b>Útil (te sirve para realizar tu trabajo)</b>          |         |              |       |
| <b>Suficiente (cumple tus expectativas)</b>              |         |              |       |
| <b>Te orienta respecto a los objetivos de la empresa</b> |         |              |       |
| <b>Refleja o toma en cuenta tu trabajo</b>               |         |              |       |

**SECCIÓN 3. TABLERO DE INFORMACIÓN**

**20.** En el tiempo que llevas laborando en VPM ¿te has acercado a leer el tablero de Información alguna vez?

- a) Sí
- b) No

Si la respuesta es **SI** pasa a la **pregunta 21**; si es **NO**, continúa en la **20.a**

**20.a.** ¿Por qué razón no la has leído?

- a. No sabes dónde hay uno
- b. No hay uno cercano a tu área de trabajo
- c. No llama tu atención
- d. Prefieres informarte por otro medio
- d) Otro \_\_\_\_\_

**PASA A LA SECCIÓN 4 VPM INFORMA**

**21.** En el último mes, ¿cuántas semanas te has acercado a leerlo?

- a) 0 a 1
- b) 2 a 3
- c) 4 o más

Si la respuesta fue **opción A** responde la **pregunta 21.b**, de lo contrario pasa a la **pregunta 22**

**21.b.** ¿Por qué razón?

- a) No hay uno cercano a tu área de trabajo
- b) No te interesó leerlo
- c) Prefieres informarte por otro medio
- d) Otro \_\_\_\_\_

**PASA A LA SECCIÓN 4 VPM INFORMA**

**22.** La información que recibes a través de este medio es:

|  | Siempre | En ocasiones | Nunca |
|--|---------|--------------|-------|
| <b>Clara (entiendes lo que se publica)</b>               |         |              |       |
| <b>Útil (te sirve para realizar tu trabajo)</b>          |         |              |       |
| <b>Suficiente (cumple tus expectativas)</b>              |         |              |       |
| <b>Te orienta respecto a los objetivos de la empresa</b> |         |              |       |
| <b>Refleja o toma en cuenta tu trabajo</b>               |         |              |       |

**SECCIÓN 4. VPM INFORMA**

**23.** En el tiempo que llevas laborando en VPM, ¿has leído alguna vez el VPM Informa?

- a) Sí
- b) No

Si la respuesta es **SI** pasa a la pregunta 24; si es **NO**, continúa en la 23.a

**23.a.** ¿Por qué razón no lo has leído?

- a) No tienes cuenta de correo electrónico a donde te llegue
- b) No cuentas con computadora en tu área de trabajo
- c) No llega a tu cuenta de correo
- d) No conoces ese medio
- e) Otro \_\_\_\_\_



## Anexo 4

### Tabulación de resultados de la encuesta de percepción de los medios internos formales de VPM

#### 1. ¿Cuáles son los medios de comunicación interna que conoces de VPM?

|                           | Administrativos | %   | Sindicalizados | %   | TOTAL |
|---------------------------|-----------------|-----|----------------|-----|-------|
| a) Tablero de Información | 31              | 89% | 90             | 80% | 82%   |
| b) VPM Informa            | 34              | 97% | 68             | 61% | 64%   |
| c) Gaceta "Nuestra Voz"   | 25              | 71% | 6              | 5%  | 21%   |
| d) VPM al día             | 24              | 68% | 13             | 12% | 24%   |
| e) Ecos                   | 17              | 49% | 48             | 43% | 63%   |
| f) VPM al Instante        | 30              | 86% | 13             | 12% | 30%   |
| G) Cartel                 | 7               | 20% | 27             | 24% | 23%   |
| h) Folletos               | 7               | 20% | 32             | 29% | 27%   |

#### 2. Estás informado acerca de lo que sucede en VPM...

|                 | Administrativos | %   | Sindicalizados | %   | TOTAL |
|-----------------|-----------------|-----|----------------|-----|-------|
| a) Siempre      | 28              | 80% | 54             | 48% | 56%   |
| b) En ocasiones | 7               | 20% | 57             | 51% | 43%   |
| c) Nunca        | 0               | 0%  | 1              | 1%  | 1%    |

#### 2.a ¿Por qué consideras que no estás informado?

|   | Administrativos | %   | Sindicalizados | %   | TOTAL |
|---|-----------------|-----|----------------|-----|-------|
| a) No existen los medios para que te informes       | 0               | 0%  | 1              | 2%  | 1%    |
| b) No tienes tiempo para acercarte a los medios     | 0               | 0%  | 20             | 35% | 29%   |
| c) Los medios no contienen mensajes que te informen | 2               | 29% | 17             | 30% | 27%   |
| d) No especificaron                                 | 0               | 0%  | 16             | 28% | 22%   |
| e) Otros  | 5               | 71% | 3              | 5%  | 11%   |
| La información es incompleta                        | 4               | 80% | 0              | 0%  | 5%    |
| No tiene acceso a todos los medios                  | 1               | 20% | 2              | 66% | 4%    |
| La información no es oportuna                       | 0               | 0%  | 1              | 33% | 1%    |

#### 3. ¿Consideras que las notas que se publican en el Tablero de Información, la Gaceta "Nuestra Voz" y el VPM Informa son fáciles de leer y entender?

|       | Administrativos | %   | Sindicalizados | %   | TOTAL |
|-------|-----------------|-----|----------------|-----|-------|
| a) Sí | 34              | 97% | 108            | 96% | 97%   |
| b) No | 1               | 3%  | 4              | 4%  | 3%    |

#### 4. ¿El tamaño de la letra con que se publican estos medios es cómodo a tu lectura?

|       | Administrativos | %    | Sindicalizados | %   | TOTAL |
|-------|-----------------|------|----------------|-----|-------|
| a) Sí | 35              | 100% | 108            | 96% | 97%   |
| b) No | 0               | 0%   | 4              | 4%  | 3%    |

#### 5. ¿Las fotos que acompañan las notas son de tu agrado?

|  | Administrativos | % | Sindicalizados | % | TOTAL |
|--|-----------------|---|----------------|---|-------|
|--|-----------------|---|----------------|---|-------|

|       |    |     |     |     |     |
|-------|----|-----|-----|-----|-----|
| a) Sí | 33 | 94% | 104 | 93% | 93% |
| b) No | 2  | 6%  | 8   | 7%  | 7%  |

**6. Menciona 3 temas de notas que se publican que más te agradan**

|  | Administrativos | %   | Sindicalizados | %   | TOTAL |
|--|-----------------|-----|----------------|-----|-------|
| Resultados (Productividad, Situación de la empresa, Logros)  | 8               | 11% | 23             | 16% | 15%   |
| Culturales y Deportivas                                      | 1               | 2%  | 22             | 16% | 11%   |
| Visitas  | 3               | 4%  | 18             | 13% | 10%   |
| Seguridad (SOLES)  | 6               | 8%  | 13             | 9%  | 9%    |
| Salud  | 6               | 8%  | 10             | 7%  | 8%    |
| Eventos  | 7               | 10% | 5              | 4%  | 7%    |
| Recursos Humanos (Entrevistas al personal, Mensajes de Dir.) | 6               | 8%  | 5              | 4%  | 5%    |
| Capacitación   | 6               | 8%  | 3              | 2%  | 4%    |
| Productos  | 5               | 7%  | 3              | 2%  | 4%    |
| Promociones  | 2               | 3%  | 6              | 4%  | 4%    |
| Otras empresas   | 3               | 4%  | 5              | 4%  | 4%    |
| Sugerencias  | 5               | 7%  | 2              | 1%  | 3%    |
| Reportajes al personal (Gente Vitro)                         | 2               | 3%  | 5              | 4%  | 3%    |
| Objetivos  | 2               | 3%  | 2              | 1%  | 2%    |
| Reconocimientos  | 2               | 3%  | 3              | 2%  | 2%    |
| Valores  | 4               | 6%  | 1              | 1%  | 2%    |
| Bono de Productividad  | 0               | 0%  | 5              | 4%  | 2%    |
| Ecología   | 0               | 0%  | 3              | 2%  | 1%    |
| Lo que sucede en VPM (Equipo nuevo)                          | 0               | 0%  | 3              | 2%  | 1%    |
| Calidad y Servicio al cliente                                | 0               | 0%  | 1              | 1%  | 1%    |
| Comedor  | 1               | 2%  | 0              | 0%  | 1%    |
| Estrategia   | 2               | 3%  | 1              | 1%  | 1%    |
|  | 68              |     | 138            |     | 100%  |

**7. ¿La información que recibes a través de los medios internos de comunicación es clara (el lenguaje utilizado es comprensible para ti)?**

|       | Administrativos | %    | Sindicalizados | %   | TOTAL |
|-------|-----------------|------|----------------|-----|-------|
| a) Sí | 35              | 100% | 109            | 97% | 98%   |
| b) No | 0               | 0%   | 3              | 3%  | 2%    |

**8. ¿La información que recibes a través de los medios internos de comunicación es útil (te sirve para hacer mejor tu trabajo)?**

|       | Administrativos | %   | Sindicalizados | %   | TOTAL |
|-------|-----------------|-----|----------------|-----|-------|
| a) Sí | 30              | 86% | 99             | 88% | 88%   |
| b) No | 5               | 14% | 13             | 12% | 12%   |

**9. ¿La información que recibes a través de los medios internos de comunicación es suficiente (cumple tus expectativas acerca de lo que quieres y necesitas informarte)?**

|  | Administrativos | % | Sindicalizados | % | TOTAL |
|--|-----------------|---|----------------|---|-------|
|--|-----------------|---|----------------|---|-------|

|       |    |     |    |     |     |
|-------|----|-----|----|-----|-----|
| a) Sí | 26 | 74% | 85 | 76% | 76% |
| b) No | 9  | 26% | 27 | 24% | 24% |

**10. ¿La información que recibes a través de los medios internos de comunicación te orienta respecto a los objetivos que tiene la empresa?**

|       | Administrativos | %   | Sindicalizados | %   | TOTAL |
|-------|-----------------|-----|----------------|-----|-------|
| a) Sí | 32              | 92% | 107            | 96% | 95%   |
| b) No | 3               | 8%  | 5              | 4%  | 5%    |

**11. ¿Te sientes representado o tomado en cuenta dentro de los mensajes que se publican?**

|       | Administrativos | %   | Sindicalizados | %   | TOTAL |
|-------|-----------------|-----|----------------|-----|-------|
| a) Sí | 26              | 74% | 84             | 75% | 75%   |
| b) No | 9               | 26% | 28             | 25% | 25%   |

**12. ¿Consideras que las notas publicadas reflejan el trabajo que realizas?**

|       | Administrativos | %   | Sindicalizados | %   | TOTAL |
|-------|-----------------|-----|----------------|-----|-------|
| a) Sí | 24              | 68% | 91             | 81% | 78%   |
| b) No | 11              | 32% | 21             | 19% | 22%   |

**13. ¿Sabes quién elabora las notas que se publican?**

|       | Administrativos | %   | Sindicalizados | %   | TOTAL |
|-------|-----------------|-----|----------------|-----|-------|
| a) Sí | 24              | 68% | 36             | 32% | 41%   |
| b) No | 11              | 32% | 76             | 68% | 59%   |

**14. ¿Sabes dónde está el área de Sistema de Comunicación?**

|       | Administrativos | %   | Sindicalizados | %   | TOTAL |
|-------|-----------------|-----|----------------|-----|-------|
| a) Sí | 27              | 77% | 56             | 50% | 56%   |
| b) No | 8               | 23% | 56             | 50% | 44%   |

**15. ¿Sabes cómo o con quién acudir para proponer algún tema o publicar una noticia que quieras dar a conocer?**

|       | Administrativos | %   | Sindicalizados | %   | TOTAL |
|-------|-----------------|-----|----------------|-----|-------|
| a) Sí | 26              | 74% | 41             | 37% | 46%   |
| b) No | 9               | 26% | 71             | 63% | 54%   |

**15a. ¿Cómo o con quién lo puedes hacer?**

|                   | Administrativos | %   | Sindicalizados | %   | TOTAL |
|-------------------|-----------------|-----|----------------|-----|-------|
| a) Sí (acertadas) | 13              | 50% | 18             | 43% | 46%   |
| b) No             | 13              | 50% | 23             | 57% | 54%   |

**16. ¿Cómo te gustaría participar en el Sistema de Comunicación?**

|  | Administrativos | %    | Sindicalizados | %    | TOTAL |
|--|-----------------|------|----------------|------|-------|
| a) Escribiendo una nota                                  | 4               | 10%  | 16             | 14%  | 13%   |
| b) Proporcionando ideas para la publicación de notas     | 13              | 33%  | 22             | 20%  | 23%   |
| c) Tomando fotos en eventos                              | 1               | 2%   | 19             | 17%  | 12%   |
| d) Escribiendo acerca de tu área y compañeros de trabajo | 14              | 36%  | 37             | 33%  | 34%   |
| e) Otras   | 7               | 19%  | 18             | 16%  | 18%   |
| No especificaron   |                 | 100% |                | 100% | 100%  |

**SECCIÓN 2. GACETA**

**17. En el tiempo que llevas laborando en VPM ¿Has leído alguna vez la Gaceta "Nuestra VOZ"?**

|       | Administrativos | %    | Sindicalizados | %   | TOTAL |
|-------|-----------------|------|----------------|-----|-------|
| a) Sí | 35              | 100% | 96             | 86% | 89%   |
| b) No | 0               | 0%   | 16             | 14% | 11%   |

**17.a. ¿Por qué razón no la has leído?**

|  | Administrativos | %  | Sindicalizados | %   | TOTAL |
|--|-----------------|----|----------------|-----|-------|
| a. No sabías que existía               | 0               | 0% | 1              | 6%  | 6%    |
| b. No sabes dónde encontrarla          | 0               | 0% | 9              | 57% | 56%   |
| c. No llama tu atención                | 0               | 0% | 3              | 19% | 19%   |
| d. Prefieres informarte por otro medio | 0               | 0% | 2              | 12% | 13%   |
| e. Otro                                | 0               | 0% | 1              | 6%  | 6%    |

**18. En los últimos 6 meses, ¿cuántas has leído?**

|            | Administrativos | %   | Sindicalizados | %   | TOTAL |
|------------|-----------------|-----|----------------|-----|-------|
| a) 0 a 1   | 7               | 20% | 23             | 24% | 23%   |
| b) 2 a 3   | 21              | 60% | 51             | 53% | 55%   |
| c) 4 o más | 7               | 20% | 22             | 23% | 22%   |

**18.b. ¿Por qué razón?**

|  | Administrativos | %   | Sindicalizados | %   | TOTAL |
|--|-----------------|-----|----------------|-----|-------|
| a) No la encontraste                   | 3               | 42% | 10             | 44% | 43%   |
| b) No te interesó tomar un ejemplar    | 0               | 0%  | 4              | 17% | 14%   |
| c) Prefieres informarte por otro medio | 0               | 0%  | 5              | 22% | 17%   |
| d) Otro                                | 4               | 48% | 4              | 17% | 26%   |
| No especificaron                       | 3               | 75% |                |     | 38%   |
| No es constante                        | 1               | 25% | 2              | 50% | 38%   |
| No tienen tiempo de leerla             |                 |     | 2              | 50% | 24%   |

**19. La información que recibes a través de este medio es:**

|  | Administrativos | %   | Sindicalizados | %   | TOTAL |
|--|-----------------|-----|----------------|-----|-------|
| <b>Clara (entiendes lo que se publica)</b>               |                 |     |                |     |       |
| Siempre  | 22              | 79% | 19             | 26% | 41%   |
| En ocasiones   | 6               | 21% | 54             | 74% | 59%   |
| Nunca  | 0               | 0%  | 0              | 0%  | 0%    |
| <b>Útil (te sirve para realizar tu trabajo)</b>          |                 |     |                |     | TOTAL |
| Siempre  | 13              | 46% | 40             | 55% | 52%   |
| En ocasiones   | 14              | 50% | 30             | 41% | 43%   |
| Nunca  | 1               | 4%  | 3              | 4%  | 5%    |
| <b>Suficiente (cumple tus expectativas)</b>              |                 |     |                |     | TOTAL |
| Siempre  | 16              | 57% | 37             | 50% | 52%   |
| En ocasiones   | 10              | 36% | 35             | 48% | 45%   |
| Nunca  | 2               | 7%  | 1              | 2%  | 3%    |
| <b>Te orienta respecto a los objetivos de la empresa</b> |                 |     |                |     | TOTAL |
| Siempre  | 18              | 64% | 40             | 55% | 57%   |

|  |    |     |    |     |              |
|--|----|-----|----|-----|--------------|
| En ocasiones                               | 10 | 36% | 33 | 45% | 43%          |
| Nunca                                      | 0  | 0%  | 0  | 0%  | 0%           |
| <b>Refleja o toma en cuenta tu trabajo</b> |    |     |    |     | <b>TOTAL</b> |
| Siempre                                    | 12 | 43% | 43 | 59% | 54%          |
| En ocasiones                               | 14 | 50% | 27 | 37% | 41%          |
| Nunca                                      | 2  | 7%  | 3  | 4%  | 5%           |

### SECCIÓN 3. TABLERO DE INFORMACIÓN

**20. En el tiempo que llevas laborando en VPM ¿Te has acercado a leer el tablero de Inf. alguna vez?**

|       | Administrativos | %   | Sindicalizados | %   | TOTAL |
|-------|-----------------|-----|----------------|-----|-------|
| a) Sí | 34              | 97% | 104            | 93% | 94%   |
| b) No | 1               | 3%  | 8              | 7%  | 6%    |

**20.a. ¿Por qué razón no la has leído?**

|  | Administrativos | %    | Sindicalizados | %   | TOTAL |
|--|-----------------|------|----------------|-----|-------|
| a. No sabes dónde hay uno                  | 0               | 0%   | 2              | 25% | 22%   |
| b. No hay uno cercano a tu área de trabajo | 0               | 0%   | 0              | 0%  | 0%    |
| c. No llama tu atención                    | 1               | 100% | 2              | 25% | 33%   |
| d. Prefieres informarte por otro medio     | 0               | 0%   | 1              | 13% | 12%   |
| e. Otro                                    | 0               | 0%   | 3              | 37% | 33%   |

**21. En el último mes, ¿cuántas semanas te has acercado a leerlo?**

|            | Administrativos | %   | Sindicalizados | %   | TOTAL |
|------------|-----------------|-----|----------------|-----|-------|
| a) 0 a 1   | 3               | 9%  | 23             | 20% | 18%   |
| b) 2 a 3   | 22              | 65% | 70             | 63% | 63%   |
| c) 4 o más | 9               | 26% | 19             | 17% | 19%   |

**21.b. ¿Por qué razón?**

|  | Administrativos | %    | Sindicalizados | %    | TOTAL |
|--|-----------------|------|----------------|------|-------|
| a) No hay uno cercano a tu área de trabajo | 0               | 0%   | 9              | 39%  | 35%   |
| b) No te interesó leerlo                   | 1               | 33%  | 4              | 17%  | 19%   |
| c) Prefieres informarte por otro medio     | 1               | 33%  | 5              | 22%  | 23%   |
| d) Otro                                    | 1               | 33%  | 5              | 22%  | 23%   |
| Es repetitivo con los otros medios         | 1               | 100% | 0              | 0%   | 17%   |
| No tiene tiempo de leerlo                  | 0               | 0%   | 5              | 100% | 83%   |

**22. La información que recibes a través de este medio es:**

|  | Administrativos | %   | Sindicalizados | %   | TOTAL |
|--|-----------------|-----|----------------|-----|-------|
| <b>Clara (entiendes lo que se publica)</b> |                 |     |                |     |       |
| Siempre                                    | 27              | 87% | 68             | 76% | 79%   |
| En ocasiones                               | 4               | 13% | 21             | 24% | 21%   |
| Nunca                                      | 0               | 0%  | 0              | 0%  | 0%    |

| <b>Útil (te sirve para realizar tu trabajo)</b>          |    |     |    |     | <b>TOTAL</b> |  |
|--|----|-----|----|-----|--------------|--|
| Siempre  | 19 | 61% | 57 | 64% | 63%          |  |
| En ocasiones   | 12 | 39% | 31 | 35% | 36%          |  |
| Nunca  | 0  | 0%  | 1  | 1%  | 1%           |  |
| <b>Suficiente (cumple tus expectativas)</b>              |    |     |    |     | <b>TOTAL</b> |  |
| Siempre  | 22 | 71% | 41 | 46% | 52%          |  |
| En ocasiones   | 8  | 26% | 48 | 54% | 47%          |  |
| Nunca  | 1  | 3%  | 0  | 0%  | 1%           |  |
| <b>Te orienta respecto a los objetivos de la empresa</b> |    |     |    |     | <b>TOTAL</b> |  |
| Siempre  | 21 | 68% | 41 | 46% | 52%          |  |
| En ocasiones   | 10 | 32% | 48 | 54% | 48%          |  |
| Nunca  | 0  | 0%  | 0  | 0%  | 0%           |  |
| <b>Refleja o toma en cuenta tu trabajo</b>               |    |     |    |     | <b>TOTAL</b> |  |
| Siempre  | 16 | 52% | 54 | 61% | 58%          |  |
| En ocasiones   | 14 | 45% | 32 | 36% | 39%          |  |
| Nunca  | 1  | 3%  | 3  | 3%  | 3%           |  |

#### SECCIÓN 4. VPM INFORMA

23. En el tiempo que llevas laborando en VPM ¿Has leído alguna vez el VPM Informa?

|       | Administrativos | %    | Sindicalizados | %   | TOTAL |
|-------|-----------------|------|----------------|-----|-------|
| a) Sí | 35              | 100% | 86             | 77% | 82%   |
| b) No | 0               | 0%   | 26             | 23% | 18%   |

23.a. ¿Por qué razón no lo has leído?

|   | Administrativos | %  | Sindicalizados | %   | TOTAL |
|---|-----------------|----|----------------|-----|-------|
| a) No tienes cuenta de correo electrónico a donde te llegue | 0               | 0% | 8              | 31% | 31%   |
| b) No cuentas con computadora en tu área de trabajo         | 0               | 0% | 7              | 27% | 26%   |
| c) No llega a tu cuenta de correo                           | 0               | 0% | 1              | 3%  | 4%    |
| d) No conoces ese medio                                     | 0               | 0% | 8              | 31% | 31%   |
| e) Otro   | 0               | 0% | 2              | 8%  | 8%    |

23.b ¿Te gustaría informarte a través de un medio electrónico?

|       | Administrativos | %  | Sindicalizados | %   | TOTAL |
|-------|-----------------|----|----------------|-----|-------|
| a) Sí | 0               | 0% | 24             | 92% | 92%   |
| b) No | 0               | 0% | 2              | 8%  | 8%    |

24. En el último mes, ¿cuántas semanas lo has leído?

|            | Administrativos | %   | Sindicalizados | %   | TOTAL |
|------------|-----------------|-----|----------------|-----|-------|
| a) 0 a 1   | 0               | 0%  | 27             | 31% | 22%   |
| b) 2 a 3   | 13              | 37% | 46             | 54% | 49%   |
| c) 4 o más | 22              | 63% | 13             | 15% | 29%   |

24.a. ¿Por qué razón?

|  | Administrativos | %  | Sindicalizados | %   | TOTAL |
|--|-----------------|----|----------------|-----|-------|
| a) No llegó a tu correo electrónico    | 0               | 0% | 1              | 3%  | 4%    |
| b) No te interesó leerlo               | 0               | 0% | 2              | 8%  | 8%    |
| c) Prefieres informarte por otro medio | 0               | 0% | 2              | 8%  | 8%    |
| d) Otro                                | 0               | 0% | 22             | 81% | 80%   |

|        |  |  |  |  |  |
|--------|--|--|--|--|--|
| Cuáles |  |  |  |  |  |
|--------|--|--|--|--|--|

**25. La información que recibes a través de este medio es:**

|  | Administrativos | %   | Sindicalizados | %   | TOTAL        |
|--|-----------------|-----|----------------|-----|--------------|
| <b>Clara (entiendes lo que se publica)</b>               |                 |     |                |     |              |
| Siempre  | 28              | 80% | 16             | 27% | 47%          |
| En ocasiones   | 7               | 20% | 43             | 73% | 53%          |
| Nunca  | 0               | 0%  | 0              | 0%  | 0%           |
| <b>Útil (te sirve para realizar tu trabajo)</b>          |                 |     |                |     | <b>TOTAL</b> |
| Siempre  | 25              | 71% | 34             | 58% | 63%          |
| En ocasiones   | 10              | 29% | 23             | 39% | 35%          |
| Nunca  | 0               | 0%  | 2              | 3%  | 2%           |
| <b>Suficiente (cumple tus expectativas)</b>              |                 |     |                |     | <b>TOTAL</b> |
| Siempre  | 24              | 69% | 33             | 56% | 60%          |
| En ocasiones   | 10              | 29% | 26             | 44% | 38%          |
| Nunca  | 1               | 2%  | 0              | 0%  | 2%           |
| <b>Te orienta respecto a los objetivos de la empresa</b> |                 |     |                |     | <b>TOTAL</b> |
| Siempre  | 22              | 63% | 39             | 66% | 65%          |
| En ocasiones   | 13              | 37% | 20             | 34% | 35%          |
| Nunca  | 0               | 0%  | 0              | 0%  | 0%           |
| <b>Refleja o toma en cuenta tu trabajo</b>               |                 |     |                |     | <b>TOTAL</b> |
| Siempre  | 16              | 46% | 33             | 56% | 54%          |
| En ocasiones   | 17              | 49% | 24             | 41% | 44%          |
| Nunca  | 2               | 5%  | 2              | 3%  | 2%           |

**26. ¿Te agrada el formato (menú, fotos, tipografía, colores) del VPM Informa?**

|                                  | Administrativos | %   | Sindicalizados | %    | TOTAL |
|----------------------------------|-----------------|-----|----------------|------|-------|
| a) Sí                            | 34              | 97% | 59             | 100% | 99%   |
| b) No                            | 1               | 3%  | 0              | 0%   | 1%    |
| <b>Porque la información es:</b> |                 |     |                |      |       |
| Más clara                        | 3               | 18% | 10             | 26%  | 24%   |
| Más atractiva                    | 7               | 40% | 7              | 19%  | 25%   |
| Se ven mejor las fotos           | 2               | 12% | 2              | 5%   | 7%    |
| Más detallada                    | 0               | 0%  | 2              | 5%   | 4%    |
| Más entendible                   | 2               | 12% | 4              | 10%  | 11%   |
| Más completa                     | 2               | 12% | 8              | 22%  | 18%   |
| De más fácil acceso              | 0               | 0%  | 1              | 3%   | 2%    |
| De calidad                       | 1               | 6%  | 2              | 5%   | 5%    |
| Agradable                        | 0               | 0%  | 2              | 5%   | 4%    |

**SECCION 5. PROPUESTAS**

**27. ¿Qué es lo que considera que no te comunican y debieran comunicarte?**

|  | Menciones | %   |
|--|-----------|-----|
| <b>ADMINISTRATIVOS</b>   |           |     |
| 1. Situación financiera de la empresa (niveles de venta, UAFIR,) | 8         | 28% |
| 2. Planeación estratégica  | 5         | 18% |
| 3. Resultados por mes  | 4         | 14% |

|   |   |     |
|---|---|-----|
| 4. Objetivos del negocio y la organización                                  | 3 | 10% |
| 5. Acerca de la competencia (que hacen y cómo impacta a la empresa)         | 2 | 6%  |
| 6. Decisiones que toma Recursos Humanos y que afectan a todos               | 2 | 6%  |
| 7. Niveles de satisfacción al cliente                                       | 2 | 6%  |
| 8. Sugerencias que son implantadas  | 1 | 3%  |
| 9. Convocatorias para actividades recreativas                               | 1 | 3%  |
| 10. Promociones   | 1 | 3%  |
| 11. Problemática Externa (política, ecología, etc.)                         | 1 | 3%  |
| <b>SINDICALIZADOS</b>   |   |     |
| 1. Información financiera (ventas, situación)                               | 9 | 23% |
| 2. Problemáticas de la empresa  | 6 | 15% |
| 3. Cambios en Recursos Humanos  | 4 | 10% |
| 4. Programas de Capacitación  | 4 | 10% |
| 5. Resultados   | 4 | 10% |
| 6. Lo bien que se trabaja en cada área (logros y el trabajo que se realiza) | 3 | 8%  |
| 7. Promociones  | 2 | 5%  |
| 8. Causas de accidentes para poder prevenirlos                              | 2 | 5%  |
| 9. Por qué se han perdido reconocimientos (Bono de Productividad)           | 2 | 5%  |
| 10. El futuro de la empresa   | 1 | 3%  |
| 11. Satisfacción de los clientes  | 1 | 3%  |
| 12. Las metas   | 1 | 3%  |
|   |   |     |

## 28. ¿Cuáles son tus propuestas para mejorar los medios internos de comunicación?

|   |   |     |
|---|---|-----|
| <b>ADMINISTRATIVOS</b>  |   |     |
| 1. Conocer la opinión de los trabajadores   | 4 | 11% |
| 2. Mayor difusión de los medios (cuándo se publican y dónde se adquieren)   | 3 | 10% |
| 3. Hablar de todas las áreas (emitida de Tultitlán, Abastecimientos)  | 3 | 10% |
| 4. Tableros mejor presentados, formales y actualizados  | 2 | 6%  |
| 5. Notas Culturales, de Motivación y Recomendaciones de salud   | 2 | 6%  |
| 6. Son demasiados VPM al Instante   | 2 | 6%  |
| 7. Información más clara  | 2 | 6%  |
| 8. Información más apegada a la realidad del negocio  | 2 | 6%  |
| 9. Sección de retroalimentación de personal de todos los niveles  | 1 | 3%  |
| 10. Notas congruentes con lo que se hace  | 1 | 3%  |
| 11. Que el tablero tenga secciones  | 1 | 3%  |
| 12. VPM informa 2 veces a la semana   | 1 | 3%  |
| 13. Que la inf. de los tableros sea diferente del VPM Informa   | 1 | 3%  |
| 14. Información directa en el mail, no en archivo adjunto porque luego no lo abren  | 1 | 3%  |
| 15. Artículos educativos (violencia intrafamiliar, la historia de la Hacienda, de corte espiritual, Feng-shui, Libros, Imagen Corporativa de Víctor Gordo, etcétera.) | 1 | 3%  |
| 16. Que se publiquen las cosas importantes en todos los medios, ya que a veces  | 1 | 3%  |

está en electrónico y no en el Tablero

|  |   |     |
|--|---|-----|
| 17. Reportajes con alguien de un área que explique la labor de su departamento                         | 1 | 3%  |
| 18. Hablar de los Valores Vitro semanalmente y más descriptivamente                                    | 1 | 3%  |
| 19. No esperar a que lleguen las noticias, ir por ellas.   | 1 | 3%  |
| 20. Informar también las cosas malas (de lo que no va haber y porqué)                                  | 1 | 3%  |
| 21. Establecer medio de retroalimentación anónimo para que no haya represalias                         | 1 | 3%  |
| <b>SINDICALIZADOS</b>  |   |     |
| 1. Información de VPM y su historia  | 9 | 11% |
| 2. Información más amplia, constante y puntual   | 9 | 11% |
| 3. Temas más variados, como de Salud   | 8 | 10% |
| 4. Difundir más los medios y donde se adquieren (hacer más ejemplares, mejorar medios de distribución) | 6 | 9%  |
| 5. Información en electrónico  | 5 | 6%  |
| 6. Información actualizada   | 5 | 6%  |
| 7. Promover más participación  | 4 | 5%  |
| 8. Que la inf. llegue a todas las áreas (embarques A-3, Línea de Corte)                                | 4 | 5%  |
| 9. Que se de a conocer la opinión de los trabajadores  | 3 | 4%  |
| 10. Se informe sobre logros del departamento   | 3 | 4%  |
| 11. Mejorar y limpiar los tableros, ya que están llenos de polvo.                                      | 3 | 4%  |
| 12. Tableros más a la vista  | 3 | 4%  |
| 13. Hablar menos de Monterrey  | 3 | 4%  |
| 14. Más fotos  | 3 | 4%  |
| 15. Que se hable de todas las áreas (Línea de Corte, Embarques A-1)                                    | 2 | 2%  |
| 16. Difusión de eventos deportivos   | 1 | 1%  |
| 17. Fotos reciente y no de archivo   | 1 | 1%  |
| 18. Información sobre los derechos Laborales   | 1 | 1%  |
| 19. Felicitar a quienes cumplen años   | 1 | 1%  |
| 20. Información honesta, apegada a la realidad   | 1 | 1%  |
| 21. Temas de Calidad y de cómo se está trabajando  | 1 | 1%  |
| 22. Que no se interrumpa la emisión de los medios, como el Ecos  | 1 | 1%  |
| 23. Hacer reportajes de los diversos departamentos.  | 1 | 1%  |
| 24. Más tableros de Información (empaquete X-3)  | 1 | 1%  |
| 25. Transmitir videos en el comedor porque no le gusta leer.   | 1 | 1%  |
| 26. Información del comedor  | 1 | 1%  |
|  |   |     |

## Anexo 5

### ▫ **Entrevista al Lic. Pedro García Quintanar, Superintendente de Recursos Humanos.**

---

#### ***1. ¿Qué objetivo tiene el sistema de comunicación dentro de Vidrio Plano de México?***

El sistema de comunicación interna de Vidrio Plano de México, persigue 3 aspectos fundamentales: **uno, el difundir o presentar información de relevancia para el personal** y puede ser ordenada de manera sistemática, de manera programada conforme a la periodicidad que tiene cada uno de los medios; segundo, **el sistema de comunicación debe ser también un organismo para incrementar y fomentar la cultura organizacional de la empresa, concretamente la Filosofía Vitro**, que se compone de su visión, misión y valores; esa comunicación, hablando culturalmente, debería estar orientada tanto en el difundir la información, como a ser un mecanismo de retroalimentación para fomentar, educar, provocar y cambiar a esa conducta o a ese estilo de vida que se pretende con el modelo Vitro.

Y en tercer lugar, también debería de **ser un mecanismo de participación de todo el personal que trabaja en Vidrio Plano**, y ahí le deberíamos de dar cabida a todas las comunidades o grupos formalmente trabajados para que puedan participar, y me refiero al personal no sindicalizado, al sindicalizado, los contratistas, los proveedores que participan activamente en la comunidad y que realmente juegan un papel muy preponderante para el logro de resultados de la empresa. Y con ello disminuir factores sociales como lo puede ser el ausentismo o la rotación, que también lo tienen los contratistas los proveedores podría ser también y que evidentemente también lo tenemos nosotros; podrían disminuir algunas condiciones inseguras, los tiempos de respuesta que hoy se tienen; y aspectos que buscaríamos como negocio, que sería incrementar nuestra productividad y por ende nuestra rentabilidad y entonces estaría satisfecho tanto la empresa como los accionistas y evidentemente los empleados al tener seguramente una mejor ubicación dentro del mercado, generado otra vez del órgano de comunicación. Es un papel ambicioso, pero también creo que es posible.

## 2. ¿Como emisor de información que objetivo se pretende alcanzar con los mensajes?

Yo sólo he tenido la oportunidad de participar activamente en una publicación, sin embargo, como Director del área, busco **provocar la participación** en los tres sentidos mencionados, hoy es un hecho que el tercer objetivo que plantee no lo tenemos contemplado, porque no tenemos madurados los dos primeros: uno, el darles información relevante a nuestro personal, es decir, al día de hoy cometemos errores básicos, al día de hoy la información no llega a ser oportuna en ocasiones; y segundo, menos podemos decir que tenemos una cultura madura que coincida con la filosofía Vitro, por ende, el tercero no lo hemos puesto en marcha. Me doy cuenta de mis áreas de oportunidad y mis debilidades, pero no pierdo de vista la brújula, a qué meta quiero llegar y cuál es el estándar que requerimos.

## 3. ¿Considera que dicho objetivo esta siendo alcanzado?

No, por las razones antes mencionadas.

## 4. Respecto a difundir los objetivos de la organización ¿Se está logrando?

Los medios están contribuyendo a difundir los objetivos, pero en ocasiones la información no logra ser oportuna, me parece que falta mayor lucidez en términos de la información que se difunde, por otra parte, organizacionalmente no tenemos una estructura ágil que fomente la participación.

## 5. Referente a la integración ¿En qué grado considera que los medios de comunicación contribuyen a crear integración entre la empresa y el personal?

Eso sería respondiendo al objetivo tres, y como ya mencioné **no se está implementando**, sin embargo, yo creo que el esfuerzo integración no únicamente se da por la herramienta de comunicación institucional o por las herramientas institucionales de comunicación, sino por la serie de actividades que hay, incluso por el radio pasillo, o sea, la integración se da en equipos naturales de trabajo, en equipos informales, actividades informales, en tareas naturales como tal, derivado de ahí, la integración trasciende mas allá o desborda un sistema de comunicación interna .

## ⌘ **Entrevista a la Lic. Rebeca Pacheco, Coordinadora de Capacitación.**

---

### ***1. ¿Qué objetivo tiene el sistema de comunicación dentro de Vidrio Plano?***

**El objetivo es la difusión de la cultura organizacional** a todos los niveles de la empresa, hablando de nivel sindicalizado y empleados y la idea básica es difundir la cultura organizacional. ***¿Qué implica la cultura organizacional?*** Implica la parte institucional, lo que tiene que ver con Misión, Visión, Valores, la parte de ISO y sistemas de calidad.

### ***2. Como emisor de información ¿Qué objetivo pretende alcanzar con los mensajes que emite?***

El objetivo principal es **que la gente esté enterada de lo que hacemos como área de capacitación**, en el sentido de que sirva como medio para que se enteren de los cursos de capacitación.

### ***3. El objetivo general de comunicación ¿Se está alcanzando, se está difundiendo la cultura organizacional?***

**Ahora sí**, por la difusión que se le ha dado a la cultura organizacional, los Valores, Misión han sido más promovidos y se han enfocado más a informar a la gente sobre la situación de la empresa en comparación con la competencia y esto le da criterio al personal para entender la toma de decisiones de la empresa. El objetivo ya está siendo alcanzado, que era también que la gente lea y sepa lo que pasa en la empresa.

### ***4. ¿En qué grado contribuyen los medios a difundir los objetivos de la organización?***

**La gente sí está enterada de cuales son los objetivos**, (pero...) se les olvidan, ya que hay que tomar en cuenta que la cultura de la gente no es leer y se trata de buscar la mejor manera de redactar las cosas para que lo puedan leer y sea más fácil difundir la información; y sí se ha logrado.

### ***5. ¿En qué grado considera que los medios internos de comunicación contribuyen a crear integración entre el personal y la organización?***

**En un alto grado**, debido a que utilizan la parte del rumor o el "chisme" y los medios internos son un intermediario, en donde se busca una buena integración de los objetivos que trae la persona para laborar en la

organización ante el mercado, por eso la parte de los medios, si contribuyen para este objetivo como intermediario.

## ▫ **Entrevista al Ing. Javier Guzmán, Jefe de Seguridad Industrial.**

---

### ***1. ¿Qué objetivo tiene el sistema de comunicación dentro de Vidrio Plano?***

**Dar a conocer la cultura organizacional** de la empresa como principal objetivo, pero hay dos objetivos anexos como: el hecho de contar con una certificación de ISO 9000 y dar cumplimiento a esa parte; y no menos importante, a través de la comunicación informarle a la comunidad que somos una empresa con enfoque social, por ejemplo, que somos una empresa que no contamina. Pero el objetivo principal es difundir la cultura organizacional y crear el vínculo con la gente, para tenerlos informados de aquellos eventos importantes de la planta.

### ***2. Como emisor de información ¿Qué objetivo pretende alcanzar con los mensajes que emite?***

**Cambiar la cultura**, es decir, cambiar la forma como se desarrolla la gente y como esperas que desarrolle el trabajo, lo que se espera es modificar conductas con base en los mensajes que mandamos, por ejemplo: mandamos mensajes de salud, tu esperas que a través del apoyo que te dan los mensajes, la conducta cambie hacia una preservación de la salud en el personal.

### ***3. ¿El objetivo está siendo alcanzado?***

**No en su totalidad**, ya que existen lagunas entre lo que nosotros pretendemos y lo que se ve en la planta. Yo creo que hay algunas cuestiones que no se han cubierto, por ejemplo: nosotros promovemos el valor del trabajo en equipo y creo que en la empresa no lo tenemos bien concebido, ya que en algunas situaciones nos dejamos llevar por situaciones personales; y no entendemos que la mejor forma de sobresalir es con el trabajo de todos.

Entonces no hemos podido lograr ese impacto donde la comunicación nos haga concientes; aunque hay que considerar que nuestra gente no es muy dada a la lectura o ha informarse, y eso implica que aunque tu hagas la mejor publicación si el público al que va dirigido

no lo capta porque a lo mejor no lo quiere, pues eso no permite cerrar el círculo de la comunicación.

**4. *¿En qué grado considera que los medios estén contribuyendo a difundir los objetivos de la empresa?***

Considero que **esa parte si se está cumpliendo**, no sólo a través de los medios que tenemos impresos y electrónicos, sino que se complementa con actividades como los informes en donde damos a conocer los resultados y las nuevas metas; pudiera sonar contradictorio con las respuestas anteriores, pero considero que los medios cumplieron con la parte de informar y mantener informada a la gente respecto a dónde quiere ir la organización.

**5. *¿En qué grado considera que los medios contribuyen a crear la integración entre el personal y la organización?***

Tenemos gente que tiene mucho tiempo en la organización y pudiera decir de manera teórica que existe una integración, dado que han permanecido aquí durante mucho tiempo y que cuentan con un sentido de pertenencia. Sin embargo, es un hecho que la empresa desde hace un año ha venido cambiando y se han dado muchas reestructuraciones, y con ello, ha salido mucho personal, con lo que tenemos una variable a considerar, que es el hecho que la gente tenga en su mente la pregunta de si mañana pierde su empleo. Entonces la gente observa hechos que le comunican y que más allá de los mensajes, ponen en entredicho su sentido de pertenencia.

En este sentido, **los medios no han sido efectivos** ya que existe esa incertidumbre por parte del personal que le hacen tener poco interés en lo que realizan y eso ha venido afectar los indicadores, tanto de accidentes productividad hasta logística, con lo que vemos que hay condiciones ajenas a la comunicación que alteran la forma en la que se va a conducir la gente y que no permite la efectividad de los medios en cuanto integración, y no sé si esté realmente en sus manos la responsabilidad de cambiar esa parte; ya que finalmente transmitimos lo que sucede y no podemos tener ingerencia en eso.

Uno de los problemas es que generalmente se informa de las situaciones malas a través del radio pasillo, que es un aspecto ante el cual no hemos podido hacer nada. ***¿Por qué no comunicar también lo malo?*** Ha sido un error efectivamente comunicar que todo esta bien, pero no se puede comunicar para evitar precisamente otro tipo de problemáticas laborales, entonces en estos casos aunque las verdades calen trata de informarlo de manera sutil.

## Bibliografía

- Bartoli, Annie. *Comunicación y organización: la organización comunicante y la comunicación organizada*. México, Paidós, 1992, 221p.p
- Berlo, David K. *El proceso de la comunicación*. Buenos Aires, El Ateneo, 1975, 239 p.p
- Black, Sam. *ABC de las Relaciones Públicas*. Barcelona, Ediciones Gestión 2000, 1994, 227 p.p
- Bonilla, Carlos. *La comunicación: función básica de las Relaciones Públicas*. México, Trillas, 1994, 120 p.p
- Cassirer, Ernst. *Antropología filosófica*. México, FCE, Colección Popular, núm. 14, 1977, 418 p.p
- Cirigliano, Gustavo. *Manual de Relaciones Públicas*. Buenos Aires, Editorial Humanitas, 1990, 172 p.p
- Chiavenato, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*. Colombia, Mc Graw Hill, 2001, 880 p.p
- Costa, Joan. *Identidad Corporativa*. México, Trillas, 2001, 121 p.p
- Costa, Joan. *La comunicación en acción. Informe sobre la nueva cultura de la gestión*. Barcelona, Paidós, 1999, 161 p.p
- Daft, Richard. *Organizaciones: El comportamiento del individuo y de los grupos humanos*. México Limusa, 1992, 773 p.p
- Ediciones Grijalbo. *Diccionario Enciclopédico*. Grijalbo. Barcelona, 1994, 2062 p.p
- Fernández, Collado Carlos. *La comunicación en las organizaciones*. México, Trillas, 1998, 273 p.p

- Fernández Collado, Carlos. *La comunicación humana en el mundo contemporáneo*. 2ª Ed. México, Mc Graw Hill, 2001, 368p.p
- Goldhaber, Gerald M. *Comunicación organizacional*. México, Diana, 1984, 423 p.p
- González, Susana. *Manual de redacción e investigación documental*. 4ª Ed. México, Trillas, 1990, 145 p.p
- Homs, Ricardo. *La comunicación en la Empresa*. México, Grupo Editorial Iberoamericano, 1998, 148 p.p
- Informe anual Vitro, 2004.
- Kirkpatrick, Donald. *Claves para una comunicación eficaz*. Barcelona, Ediciones Gestión 2000, 2001, 133p.p
- Lacasa, Antonio S. *Gestión de la comunicación empresarial*. Barcelona, Gestión 2000, 1998, 256 p.p
- Litterer, Joseph. *Análisis de las organizaciones*. Limusa, México, 1991, 720 p.p
- Lucas Antonio. *Sociología para la empresa*. 2da Edición, Madrid-México, McGraw Hill, 1997, 434 p.p
- Manual de capacitación a enlaces, Vitro, 2002.
- Martín, Fernando. *Comunicación en empresas e instituciones*. Barcelona, Ediciones Universidad Salamanca, 1995, 198 p.p
- Mendioca, Gloria. *Sobre tesis y tesisistas*. Buenos Aires, Espacio, 2003, 220 p.p
- Pariente José Luis. *Teoría de las organizaciones. Un enfoque de metáforas*. México, Porrúa, 2001, 357 p.p

- Ramos, Padilla Carlos. *La comunicación: un punto de vista organizacional*. México, Trillas, 1991, 76 p.p
- Rebeil, Ma. Antonieta y Ruiz, Celia (Coordinadoras). *El poder la comunicación en las organizaciones*. México, Plaza y Valdés Editores/ Universidad Iberoamericana, 1998, 386 p.p
- Ríos Szalay, Jorge. *Relaciones Públicas: su administración en las organizaciones*. México, Trillas, 1978, 134 p.p
- Rojas Soriano, Raúl. *Guía para realizar investigaciones sociales*. 7ª Ed. México, Trillas, 1982, 274 p.p
- Sada Treviño Adrián. Sistema de Administración.
- Sampieri, Hernández Roberto. *Metodología de la investigación*. 2ª Ed. México, Mc Graw Hill, 1998, 705 p.p
- Scanlan, Burt. *Principios de la dirección y conducta organizacional*. México, Limusa, 1989, 601 p.p

## Hemerografía

- ⊕ Guénette, Louise. "Vitro, El reciclaje". Expansión. Núm. 883, México. Febrero 2004, págs. 38-48.

## Cibergrafía

- ⊕ <http://www.vitro.com>
- ⊕ <http://iw.vitro.com>
- ⊕ [http://haznegocio.com/abril.2002\\_2.html](http://haznegocio.com/abril.2002_2.html)
- ⊕ <http://www.monografias.com/trabajos15/comunc-interna.shtml>
- ⊕ CD. Editado por el Área de Capacitación de VPM, enero 2004.