



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

**La comunicación interna como factor primordial para erradicar
la carencia de la identidad y cultura organizacional en la
empresa privada Distribidora Reyma S.A. de C.V.**

TESINA

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
CON OPCIÓN EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

PRESENTA:

Zurisadai Pardo Ramos

ASESORA: Mtra. Mónica Susana Amilpas García



CIUDAD UNIVERSITARIA 2015



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

“El Señor es mi pastor, nada me faltará”
Salmos 23:1

A Dios por ser mi fortaleza espiritual.

A mi abue que se adelantó... Sé que este logro lo hubieras saboreado tanto como yo. Te lo dedico a ti que siempre estuviste para escucharme, apoyarme y darme sabios consejos que jamás olvidaré. Gracias a ti llegué a tiempo a exámenes y exposiciones, tu fortaleza y humildad han sido un ejemplo para continuar y ser mejor persona.

A mis padres por ser mi apoyo y guía: Saben que los admiro y respeto por su gran ejemplo de lucha y persistencia. Los amo.

A mis hermanos Beky y Paryn por ser mis fieles compañeros de alegrías y peleas: Sin ustedes mi vida sería muy aburrida y triste, los amo hermanitos.

A mi Ale, que ha sido mi compañero de vida durante más de 5 años y me ha enseñado a ver la vida de otra manera... más divertida. Gracias por apoyarme y dedicarme tus domingos en la Biblioteca, no lo hubiera logrado sin ti... you make me smile, love you!

A la Maestra Mónica Amilpas, por su paciencia, sencillez y dedicación. Gracias maestra por haber compartido de su tiempo y conocimientos conmigo, fue una grata experiencia.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
Capítulo 1 : DISTRIBUIDORA REYMA	4
1. Antecedentes	4
2. Estructura Organizacional	6
3. Análisis Situacional y Diagnóstico	10
3.1. Identidad organizacional	11
3.2. Cultura organizacional	16
3.3. Comunicación Interna	22
3.4. Clima y ambiente	28
4. Listado y agrupamiento de síntomas	33
4.1. Áreas de oportunidad y decisión estratégica	34
Capítulo 2: EXPERIENCIA EN EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS	39
1. Importancia de la comunicación dentro de las organizaciones	42
2. Curso de relaciones interpersonales y comunicación	45
3. Curso de Liderazgo y Clima Laboral	48
4. Programa de reforzamiento de la cultura organizacional	51
5. Conclusiones	60
Capítulo 3: PEQUEÑOS PROYECTOS, GRANDES CAMBIOS	62
1. Proyectos por realizar	62
1.1. La Importancia del Departamento de Comunicación Interna	62
1.2. Revista Interna	65
1.3. Manual de inducción / Curso de Inducción	69
1.4. Tablero de Comunicación	76
2. Importancia de la carrera de Ciencias de la Comunicación para el desarrollo profesional	78
3. Conclusiones	83
FUENTES DE CONSULTA	86

INTRODUCCIÓN

Esta tesina es un reporte de experiencia profesional, enfocado en la comunicación interna como factor primordial para erradicar la carencia de la identidad y cultura organizacional, aplicado en la empresa privada Distribuidora Reyma S.A de C.V. (DR), en el 2013 donde laboré por 2 años y 8 meses.

De manera general, con este reporte se pretende recalcar la importancia que tiene la comunicación interna como factor de cambio, enfocada a la identidad y cultura organizacional de la empresa, con el objetivo de fomentar un sentido de pertenencia, a través de la implementación de diferentes estrategias de comunicación que fortalezcan el trabajo en equipo y las relaciones inter-grupales.

Distribuidora Reyma fue un buen ejemplo para llevar a cabo este reporte, porque desde sus inicios como empresa tuvo muchas áreas de oportunidad por la premura de iniciar operaciones en el año 2006, obtenido de ello existieron vacíos en el ámbito de identidad, cultura, comunicación, así como en sus procesos de reclutamiento y selección.

En el primer capítulo se aborda de manera concreta la historia, crecimiento, consolidación y estructura de DR, con la finalidad de conocer la segmentación de los grupos que conforman la empresa. Aquí se hace un análisis situacional en conjunto con un diagnóstico que se realizó a mediados del 2013, con el propósito de detectar áreas de oportunidad y crear estrategias de comunicación.

Aunado a lo anterior, también se hace hincapié en la importancia del diagnóstico como un modelo que permite detectar la sintomatología que afecta a la empresa, siempre con la finalidad de proponer y ejecutar acciones que propicien un cambio y sea perceptible para los colaboradores, por ejemplo; con el apoyo de encuestas aplicadas a empleados, obtuvimos datos cuantitativos que permitieron la interpretación situacional que percibían los trabajadores, así como el grado de conocimiento con respecto a la empresa.

Posteriormente se realizó la interpretación de los resultados derivados de las encuestas, con el propósito de obtener áreas de oportunidad y tomar una decisión estratégica para analizar alternativas, es decir, los recursos financieros, el costo-beneficio, el proceso de implementación, la evaluación y resultados.

Finalmente el primer capítulo concluye con el agrupamiento de síntomas por áreas de oportunidad, dando paso a la definición de nuestro objetivo general el cual es: “Generar estrategias de comunicación que permitan a los colaboradores de Distribuidora Reyma estar informados acerca de los logros y resultados de la empresa, así mismo que ayuden a crear un sentido de pertenencia para reforzar la identidad”. A partir de este objetivo se desglosan 2 particulares y cada uno con sus respectivas estrategias.

En el segundo capítulo se retoman las estrategias propuestas en el apartado 1, con la finalidad de llevarlas a cabo para el mejoramiento de las relaciones intergrupales, así como la optimización de los flujos de comunicación, la internalización de la identidad y el fomento de la cultura dentro de DR para lograr un sentido de pertenencia. Este apartado es principalmente visual porque es el resumen de los cursos impartidos a los colaboradores de DR. Contiene evidencia fotográfica y los resultados inmediatos que se presentaron en los colaboradores después de las capacitaciones.

En el tercer y último capítulo se presentan las estrategias que quedaron como propuesta, es decir, que no se llevaron a cabo. Se muestra el protocolo de la revista interna, el manual de inducción y el tablero como medios de comunicación que permitirán mantener informados a los colaboradores de Reyma.

Este apartado concluye con la importancia que tiene la carrera de Ciencias de la Comunicación de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales dentro del desarrollo profesional del egresado, realizando una evaluación de las asignaturas así como las áreas de oportunidad que tiene la licenciatura para continuar preparando a comunicólogos que se enfrenten al campo laboral.

Finalmente, con esta tesina se espera dejar al lector un reporte de experiencia personal, así mismo una noción más amplia de lo que puede realizar un comunicólogo organizacional dentro de una empresa, a pesar de la carencia de un Departamento de Comunicación establecido, se muestra como a través de la perseverancia, constancia y trabajo en equipo se logran grandes cambios dentro de una organización.

Capítulo 1

DISTRIBUIDORA REYMA

1. Antecedentes

Distribuidora Reyma S.A. de C.V. pertenece a Grupo Reyma fundado en 1970 por el Sr. Benjamín Reyes en la ciudad de León Guanajuato, dedicados a la producción y distribución de productos desechables. Comenzaron con cuatro empleados y una máquina, los primeros integrantes eran familiares, posteriormente se consolidó como uno de los principales productores dentro de su localidad.

El nombre de la empresa proviene de la fusión del primer apellido del fundador y de su esposa (**Reyes Magaña**) el resultado: REYMA.

- **Crecimiento y consolidación**

Al día de hoy Grupo Reyma cuenta con plantas que generan empleos en ciudades como León-Guanajuato, Apodaca-Nuevo León; Estado de México, Nogales-Sonora, Villahermosa-Tabasco y Mérida; generando aproximadamente 3,000 empleos directos.

Grupo Reyma cuenta con sus propios canales de abastecimiento, lo cual favorece la oportuna entrega de los productos; contando con una flotilla de más de 285 tráileres, exportan sus productos en mercados internacionales para distribuidores en Estado Unidos, Centro América y el Caribe. ¹

- **Sobre Distribuidora Reyma (DR)**

DR está ubicada en la colonia Santa Clara Coatitla en el municipio de Ecatepec de Morelos Estado de México, inició en 2006 como distribuidora de Grupo Reyma, es decir, el Corporativo se encargaba de mandar el producto terminado y DR lo vendía.

¹ www.reyma.com.mx

Inicialmente no contaban con el personal suficiente para hacer crecer la empresa, fue en el año 2007 cuando el fundador decidió que DR también debía producir y así incrementar sus ventas, con ésta visión comenzó a enviar la maquinaria necesaria para producir.

DR fue creciendo y consolidándose a pesar de la carencia de procesos formales internos, por ejemplo de reclutamiento y capacitación, ya que los directivos se encargaron de enviar a personal del Corporativo para cambiar de residencia al Estado de México, quienes además de tener actividades específicas tanto administrativas como de producción, también se encargaron de seleccionar a los empleados tanto de confianza como sindicalizados.

Para mediados del 2008 DR progresaba en cuanto a infraestructura, contaba con 6 máquinas para la producción de platos, charolas y contenedores desechables así como su propia flotilla de tracto camiones para la entrega del producto. En el área administrativa estaban 10 personas que aún no tenían delimitadas sus funciones ya que entre todos tomaban los pedidos, facturaban e incluso iban a los almacenes para contar los pedidos que tenían que entregar a los clientes.

DR además de crecer en infraestructura del mismo modo lo hacía dentro de su nicho de mercado, sus principales clientes solicitaban mayor cantidad de producto, no sólo de charola, también de vaso de polipropileno, por este motivo, los directivos del Corporativo decidieron que la distribuidora también se convirtiera en productora de vaso para continuar con el crecimiento y consolidación que estaban logrando.

Para el año 2013 DR es considerada una empresa competitiva dentro de su ramo, ya que es productora, comercializadora y distribuidora de productos desechables de grandes cadenas de supermercados. Actualmente cuenta con 3 máquinas para la producción de vaso y 6 para la de Charola, una flotilla de 40 unidades de tracto camiones y aproximadamente 300 empleados.

2. Estructura Organizacional

El personal que integra a DR cuenta con dos tipos de trabajadores; de confianza y sindicalizados. El primero se encuentra en el área administrativa conformando un total de 110 personas y el segundo con un aproximado de 190 personas.

En el área operativa (sindicalizados) tanto de charola como de vaso está dividido en 4 grupos; negro, azul, verde y rojo y cada uno tiene el siguiente personal:

- 1 Jefe de producción
- 1 Jefe de área
- 4 supervisoras
- 24 empacadoras
- 4 Supervisoras de Calidad
- 1 electromecánicos
- 1 ayudante general
- 1 molinero
- 1 Montacargas

Tienen tres turnos de trabajo:

- Primer turno: 6:00 am a 14:00 horas
- Segundo turno: 14:00 a 22:00 horas
- Tercer turno: 22:00 a 6:00 am

La forma de trabajar es de la siguiente manera:

Todos los grupos (azul, verde, negro y rojo) laboran 3 días cada turno y al cuarto día es un descanso, es decir, existe un rol de turnos por grupo para que la empresa este en producción todo el día. Los únicos descansos que tienen son en la Fiesta

de Fin de Año celebrada el 12 de Diciembre, el 25 de Diciembre, y el primero de Enero.

A continuación se presenta el rol de una semana con los 4 grupos de trabajo del personal sindicalizado.

	Domingo	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Día	1	2	3	4	5	6	7	8
GRUPO-1	Descanso	Mañana	Mañana	Mañana	Descanso	Noche	Noche	Noche
GRUPO-2	Noche	Noche	Descanso	Tarde	Tarde	Tarde	Descanso	Mañana
GRUPO-3	Mañana	Descanso	Noche	Noche	Noche	Descanso	Tarde	Tarde
GRUPO-4	Tarde	Tarde	Tarde	Descanso	Mañana	Mañana	Mañana	Descanso

En cuanto al personal de confianza se divide se la siguiente manera:

- Gerente general
- Gerente de planta
- Gerente administrativo
- Gerente de ventas
 - 3 Ejecutivos de ventas
 - 1 Auxiliar de ventas
- Jefe de crédito y cobranza
- Jefe de tesorería
- Jefe de compras y logística
 - 2 mensajeros
- 2 Recursos Humanos
- 2 Contabilidad

- 1 Recepción
- 1 Jefe de Seguridad e Higiene
- 1 Jefe de Calidad
- 5 Cocineras
- 10 Intendencia

En el área de transportes se encuentran:

- 1 Jefe de tráfico
- 1 Mecánico
- 1 Ayudante de mecánico
- 1 Hojalatero
- 45 operadores

Área de Almacén

- Encargado del Almacén de refacciones
- 2 Ayudantes

Área de embarque

- 1 Jefe de embarque
- 1 Jefe de inventario
- 3 Cargadores por turno

Seguridad Corporativa

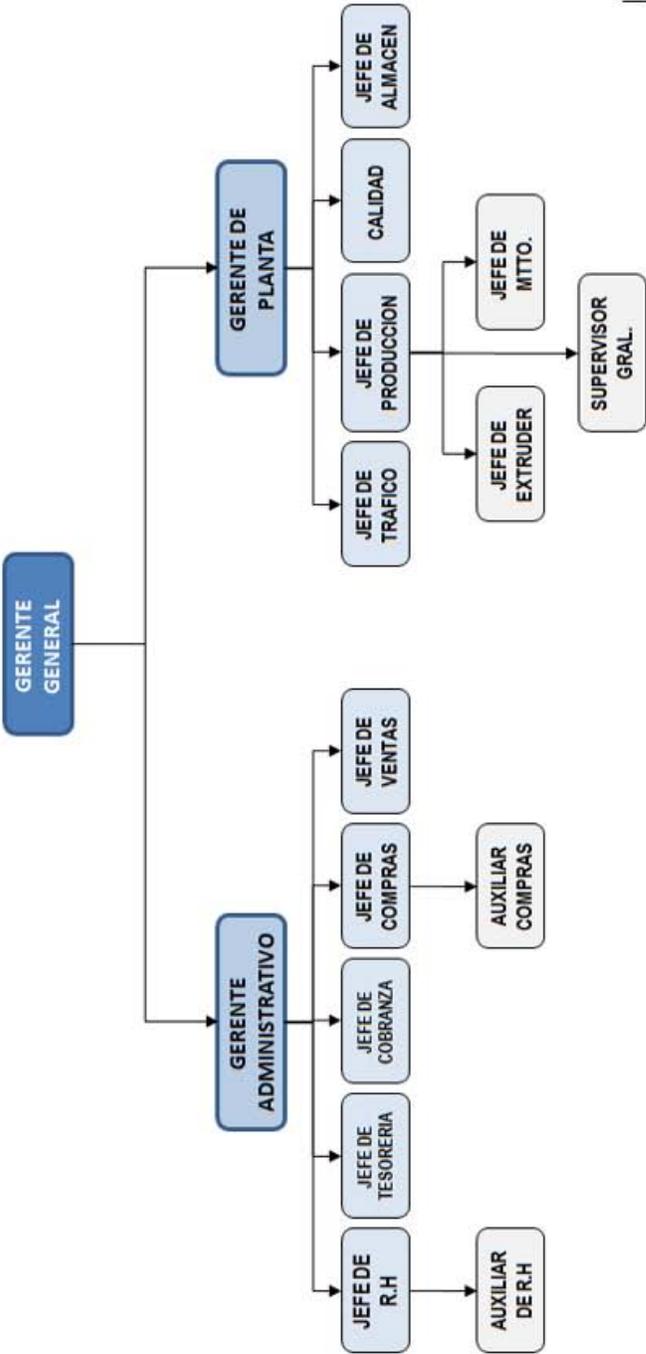
- 10 Guardias de Seguridad

Los horarios de administrativos son de 8:30 a 5:30, con una hora de comida de lunes a viernes, y los sábados es medio día. En el caso de Seguridad los horarios son 24x24 es decir todo el tiempo hay vigilancia. Los operadores de tractos cuando realizan entregas foráneas deben cumplir sus recorridos y depende de su jefe son los días de descanso.

A continuación se presenta el Organigrama de DR, cabe señalar que no está actualizado, el motivo es porque Gerencia argumentó que no querían realizar ningún cambio ya que éste se encontraba en el documento que validaba la

certificación de la Norma ISO9000 así como la política de Inocuidad que habían aprobado con éxito en el 2013.

Diagrama Organizacional



A continuación se presenta el análisis situacional y el diagnóstico realizado a los colaboradores de DR, cabe mencionar que tanto el personal de confianza como el sindicalizado participaron en las encuestas.

3. Análisis Situacional y Diagnóstico

De manera general, la comunicación organizacional es el conjunto de mensajes que intercambian los miembros de una organización, tiene como objetivo lograr que la comunicación -ya sea oral, escrita o simbólica- sea eficaz, eficiente y efectiva dentro y fuera de la organización, cuenta con diversas formas de lograrlo siendo el primer paso el Diagnóstico.

- **Diagnóstico:** El diagnóstico representa el primer paso hacia el éxito de una organización -entiéndase organización como el conjunto de 2 o más individuos que trabaja por un fin común-, que nos proporcionará los síntomas de la empresa, para determinar las áreas de oportunidad en las que la organización puede poner especial atención.

Al igual que los médicos, el comunicador organizacional lleva a cabo el diagnóstico siguiendo varios pasos y aunque no existe un método único, el presentado a continuación es el que mejor se acopla a los objetivos de éste reporte.

Para lograr lo anterior, analizaremos las siguientes áreas de DR:

- Identidad y Cultura Organizacional
- Comunicación Interna: Medios de Comunicación Organizacional
- Clima y ambiente

3.1. Identidad organizacional

Para el autor Joan Costa la identidad corporativa “empieza con un *nombre propio*, lugar de la inscripción social de las personas, y lugar de la inscripción legal de la empresa (...). El nombre o la razón social es el primer signo de la existencia de la empresa”.²

Aunado a lo anterior, podemos afirmar que la identidad está presente en todas las organizaciones, muchas de éstas desconocen la importancia y su valor dentro de una empresa. En la actualidad ha cobrado mayor importancia para el comunicólogo que se desarrolla en este campo, porque se presenta en los medios tecnológicos y creativos de la empresa.

Uno de los objetivos principales del análisis de la identidad en esta tesina es, recalcar la importancia que tiene como factor primordial para crear un sentido de pertenencia por parte de los colaboradores de Distribuidora Reyma.

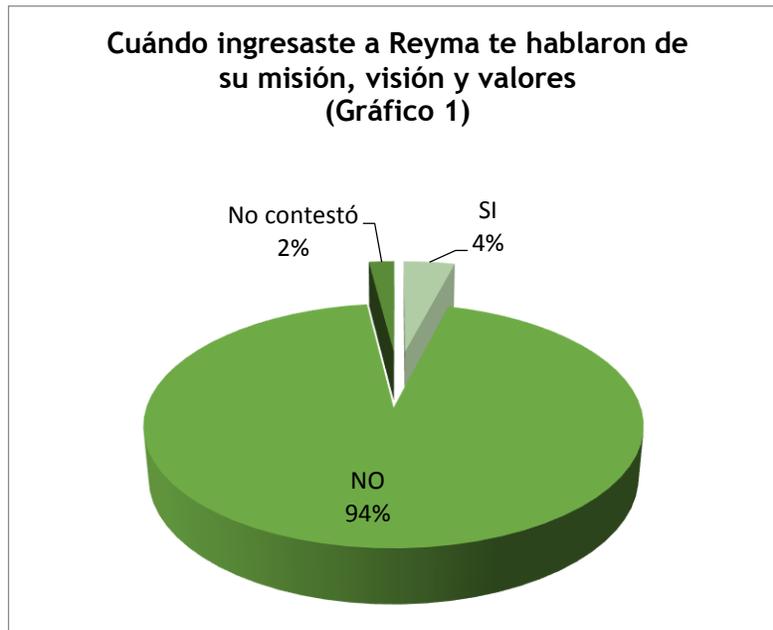
A continuación se presenta el análisis con los resultados de las encuestas realizadas a los colaboradores de DR.

Identidad Conceptual

- **Misión:** Alcanzar la excelencia en nuestros procesos, sistemas, productos y servicios excediendo las expectativas de nuestros clientes y consumidores a través de la optimización de recursos humanos, materiales y económicos, generando empleos dignos y honestos por medio de un desarrollo integral para nuestro equipo de trabajo.

²Joan Costa, Identidad Corporativa y estrategia de empresa -CIAC EDICIONES CEAC, S.A .1992 PERÚ 164-08020 Barcelona (España) Pág. 30

- **Visión:** Tenemos la meta de convertirnos en líderes a nivel nacional e internacional en la fabricación, distribución y colocación en el mercado de productos desechables, y ser reconocidos como una empresa socialmente responsable.
- **Valores**
 - ✓ **Responsabilidad:** Realizar correctamente nuestro trabajo, y cumplir lo pactado con nuestros clientes y proveedores.
 - ✓ **Colaboración:** Creemos, respetamos y fomentamos el trabajo en equipo, tanto de manera interna como con nuestra sociedad.
 - ✓ **Pasión:** Encontramos más de un beneficio en realizar lo que hacemos, pues siempre será algo que nos sorprenda y que sin duda es parte de la plenitud de un ser con convicción y compromiso.

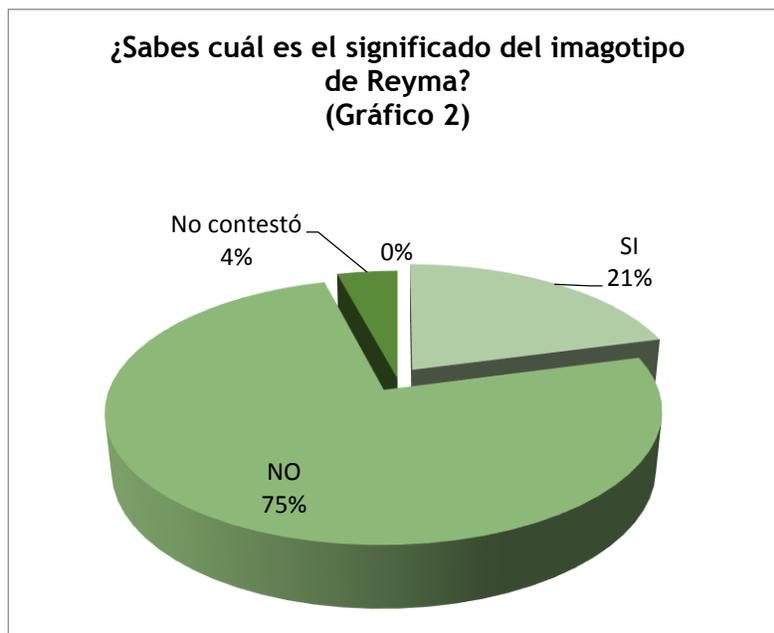


Identidad Visual

- Imagotipo



Cuando se aplicaron las encuestas, se explicó a los colaboradores el significado de la palabra imagotipo, es decir, la conjunción del nombre de la empresa -REYMA- con la figura representada por un león.



La identidad organizacional en general de DR está poco trabajada, no hay formalización de alguno de sus elementos.

En cuanto a la identidad conceptual sus miembros no reconocen la visión, misión y valores, el 4% lo sabe por la experiencia y estadía en la organización, el 94% simplemente no la conoce mucho menos está internalizada. (Gráfico 1)

El **nombre** de Distribuidora Reyma es ubicado y formalizado por sus integrantes. Sin embargo el 75% de los encuestados no saben qué significan las siglas, el 21% es por la antigüedad que llevan en la empresa. (Gráfico 2)

En cuanto a la identidad visual no es identificada, ni reconocida y por consecuencia no está formalizada en la empresa. Lo anterior se deriva de una pregunta abierta, los colaboradores sólo saben el nombre de la organización, pero desconocen casi en su totalidad la tipografía y gama cromática que posee su imago tipo, puesto que varios miembros se confunden en aseverar cuál es el color que emplean en su tipografía.

Aunado a lo anterior depende del grupo de producción (verde, negro, rojo y azul) los colaboradores creen que es el color del imago tipo, debido a que al momento de estar empacando las cajas con el producto desechable, colocan un sello con el color de su grupo que sirve como identificador para medir la producción.

De acuerdo a Wally Olins la identidad corporativa se interesa en cuatro áreas, ya que estas son las que comunican ideas sobre la empresa:

1. Productos y servicios:

Distribuidora Reyma al producir y distribuir, ofrece **servicios**. Estos se refieren a la actividad de venta en general: donde tienen un catálogo de clientes y les informan sobre descuentos, confirman pedidos, así mismo fechas de pago.

Todos estos servicios se presentan de acuerdo a un formato establecido estándar, sin embargo, la estrategia de personalización -una ejecutiva de ventas por cierto grupo de clientes-, los ha diferenciado y tener satisfechos a sus clientes externos.

Un rasgo de acción, especificado por las reglas de formalidad de su profesión, está reflejado en los **uniformes** que emplean en el área administrativa. De lunes a viernes visten de traje sastre determinado por el Corporativo, los sábados es vestimenta casual, cabe recalcar que éstos no poseen el logo de la empresa.

En el caso del personal sindicalizado deben vestir de acuerdo al grupo que pertenezcan:

- Pantalón de mezclilla
- Playera tipo polo de color de acuerdo al grupo (verde, roja, azul y negra)
- Cofia
- Cubre-bocas
- Zapatos industriales

Cabe mencionar que estos uniformes tienen el logo bordado en la playera y en el pantalón pero en un solo tono y es acuerdo al grupo de trabajo, por este motivo los colaboradores se confunden al identificar la gama cromática del imagotipo de DR. Finalmente el uniforme es obligatorio en ambos sectores, de lo contrario no los dejan ingresar.

2. Entornos

Las oficinas administrativas están separadas y a gran distancia del área de producción, la convivencia de las primeras es directa, además cuentan con servicio de comedor, los departamentos restantes quedan cerca y fácilmente pueden estar interactuando los empleados de confianza.

Los sindicalizados no tienen espacios específicos donde socialicen, porque al estar en producción no tienen tiempo de interactuar con sus demás compañeros, la relación es limitada y solo al finalizar sus labores es cuando asisten al comedor para ir por agua o ingerir sus alimentos.

3. Información

El contacto cliente-distribuidora es regularmente vía telefónica, siendo más secundario el correo electrónico. Por otro lado, la forma de darse a conocer es de boca en boca, a través de la recomendación de sus mismos clientes. No cuentan

con otros medios de difusión tales como folletos, carteles, trípticos, banners etc., porque DR se considera una empresa reconocida a nivel nacional.

En cuanto a los medios de comunicación internos que emplean, se encuentra el teléfono, correo electrónico, fax, y el resto de papelería básica relacionada con la actividad contable que desarrollan.

4. Comportamiento

Al existir dos sectores dentro de la empresa, DR marca una división simbólica; los sindicalizados describen al personal de confianza como los privilegiados que tienen mayores prestaciones, servicios y atención, por lo tanto las conductas varían de acuerdo al sector que pertenezcan, y por ende determinan el sentido de pertenencia.

Finalmente podemos concluir en el análisis que, a falta de formalidad e internalización de todos los elementos que construyen una identidad organizacional adecuada, afecta a la empresa ya que se aleja de su misión con respecto a la optimización de recursos humanos para lograr un desarrollo integral del equipo de trabajo.

3.2. Cultura organizacional

“La cultura es el conjunto de valores, creencias, conocimientos y formas de pensar que sirven de guía, que comparten los miembros de una organización y que se enseña a nuevos integrantes como la correcta. Representa la parte no escrita de los sentimientos de la organización. Todo el mundo participa en ella, pero por lo general pasa inadvertida.”³

³ Richard I. Daft, Teoría y diseño organizacional, 6ta Edición, Thomson Editores. 2000. Pág. 368

Con lo anterior podemos decir que la cultura organizacional es esencial para identificar y fortalecer los lazos que une a los empleados con la empresa, es una parte fundamental en la organización, ya que transforma la manera en la que percibimos la empresa y a través de ella podemos conocer sus normas, reglas, procesos de socialización, capacitación, integración, reclutamiento etc.

A continuación el análisis de ésta área del diagnóstico.

Proceso de socialización

- *Proceso de reclutamiento o selección*

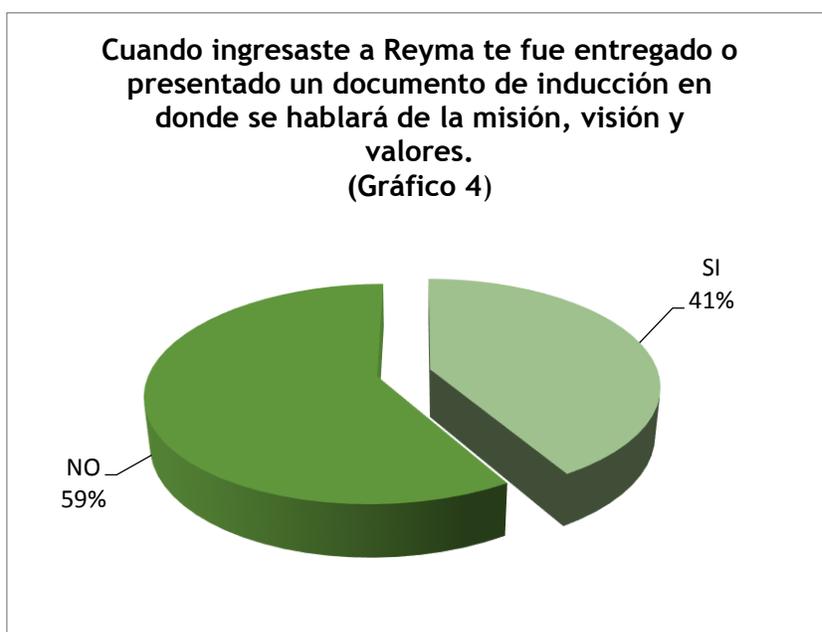
Para lograr que las personas se integren a su equipo laboral, DR para el grupo de sindicalizados lo hace a través de lonas de aproximadamente 3x2 metros, las coloca afuera de las instalaciones de la empresa. La información que contiene es la siguiente:

“Distribuidora Reyma solicita”:

- Para el área de producción ambos sexos de 18 a 40 años.
- Experiencia no necesaria.
- Tres turnos.
- Teléfono y dirección de la empresa.

En el caso de los empleados de confianza el proceso de reclutamiento es diferente, a través de la recomendación por compañeros que laboran en DR es como pueden postularse para alguna vacante dentro de las oficinas de la empresa.

- *Proceso de inducción y capacitación*



En DR no existe capacitación para el personal de nuevo ingreso (ambos sectores). La persona responsable del reclutamiento solo informa al personal de nuevo ingreso; horario de entrada, rol de trabajo, grupo al que pertenecerá, salario y prestaciones. Posteriormente lo presenta con el jefe sindical y al que reportará directamente, por lo regular no es presentada con el resto de los colaboradores que trabajan en la empresa.

A pesar de que el 41% contestó que si reciben una inducción, realmente no existe un programa formalizado, ya que el 59% contestó que no le entregaron ningún documento con la identidad de la empresa. (Gráfico 4)

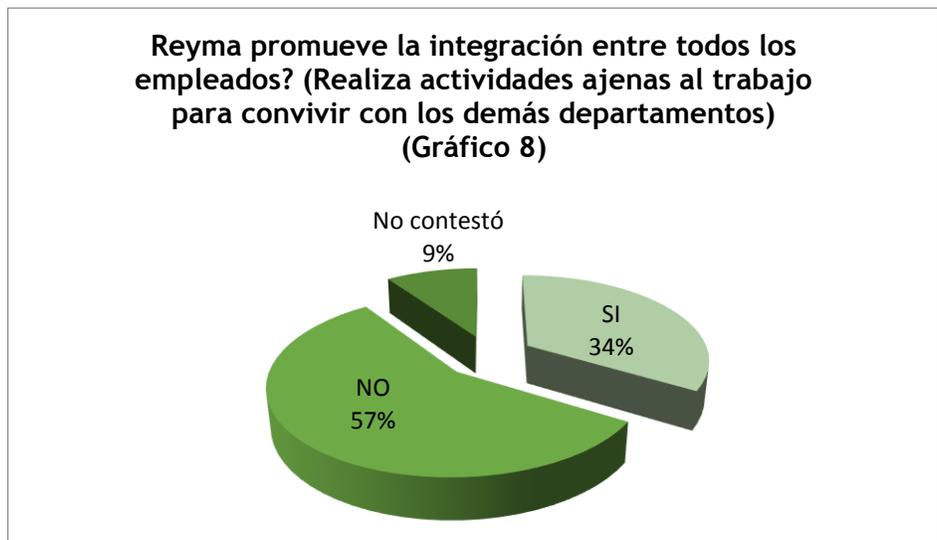
Por otra parte no se informan las actividades que se realizan dentro de la empresa a nivel operación (producción por ejemplo), ya que eso se va aprendiendo en el transcurso de los días, en caso de que no cuenten con experiencia o surjan dudas respecto al trabajo, son las compañeras con mayor antigüedad las que apoyan a las de nuevo ingreso. Sin embargo, no existe ninguna persona en específico que atienda esas cuestiones.

- *Integración y Reconocimiento*



No existen bonificaciones por la realización de un buen trabajo, ni felicitaciones, ni reconocimientos, el 87% confirma este hecho, donde los colaboradores piensan que no son motivados para hacer mejor su trabajo, en caso de que lo hagan bien no pasa absolutamente nada, la mayoría de los empleados cae en el conformismo al darse cuenta que su dedicación no trasciende. (Gráfico 6)

- *Influencia de ritos y tradiciones*



Un buen lugar para la integración es el comedor (sólo para empleados de confianza), en este espacio se conocen las nuevas personas que trabajan en la oficina y comienzan a formarse grupos de compañeras (34%), realizan intercambios: el 24 de Diciembre y 14 de Febrero. Respecto al grupo de sindicalizados sus horarios de comida varían de acuerdo al turno en el que trabajen, y no hay eventos que integren a los empleados 57%. (Gráfico 8)



Dentro de DR existen ciertas tradiciones que llevan consigo gran peso y que determinan de alguna manera la forma en la que los colaboradores se sienten identificados con la empresa, sin embargo existe mucha confusión con el único evento que se lleva a cabo, la fiesta de fin de año, porque al momento en que los empleados llegaban a la pregunta del gráfico 9 la mayoría creía que se celebraba el aniversario de la empresa, otros el 12 de Diciembre festejando a la virgen de Guadalupe, por tal motivo el 36% contestó DR no hace ningún evento ajeno al trabajo, el 60% sabe que celebran la fiesta de fin de año, el 2% es para el personal administrativo que celebran los cumpleaños, compran pastel y el festejo se realiza al término de la hora de comida e invitan a los jefes de área.

- *Espacios de socialización*



Para administrativos el comedor es un buen lugar para socializar, existe una sala con televisión donde los colaboradores aprovechan para conversar, en ocasiones para ver eventos que transmitirán por tv, por ejemplo un partido de futbol, olimpiadas etc., califican la convivencia como buena (40%).

Lamentablemente no es el caso de los sindicalizados, para ellos no hay espacios de socialización, el 47% considera que es regular la convivencia porque terminando su turno deben retirarse o bien, quedarse en caso de tener un curso de capacitación respecto a sus actividades de producción. Una minoría (7%) la califica como pésima, dentro de este rango es donde comienzan las riñas, es decir, han terminado en golpes afuera de las instalaciones de la empresa.

3.3. Comunicación Interna

“La comunicación proviene del vocablo latino *comunicare*, que significa poner algo en común, es decir, hacer al otro partícipe de las experiencias, pensamientos y vivencias de uno”⁴, siempre buscando una reacción ya sea a través de la comunicación verbal o no verbal.

La comunicación interna también tiene diversos objetivos uno de los principales es “integrar en forma absoluta al empleado a los objetivos de la empresa (...) debe hacérsele sentir como suyos los logros y éxitos de la compañía, pero también sus problemas y fracasos”⁵. Actualmente la comunicación interna ha cobrado mayor terreno dentro de las empresas, aunque no todas cuentan con un departamento que esté a cargo de un comunicólogo que ayude a que los flujos de comunicación se den de la manera más correcta, si podemos identificar en una empresa la manera en la que se comunican y los medios que utilizan para ello.

A continuación se presentan los resultados de las encuestas realizadas para conocer la forma en la que DR se comunica internamente.



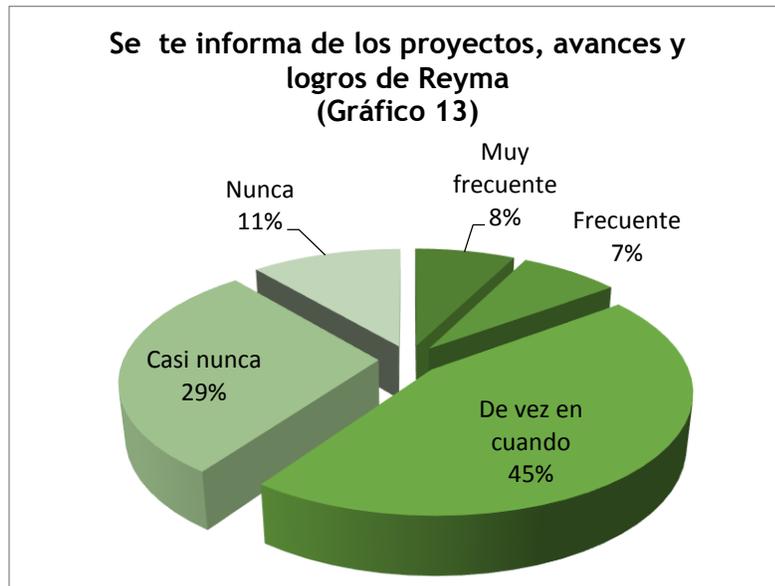
⁴ Ana María Arras Vota, *Comunicación organizacional*, Dirección de extensión y difusión cultural. Pág. 26

⁵ Ricardo Homs Quiroga, *La comunicación en la empresa*, Grupo editorial Iberoamericana. Pág. 67

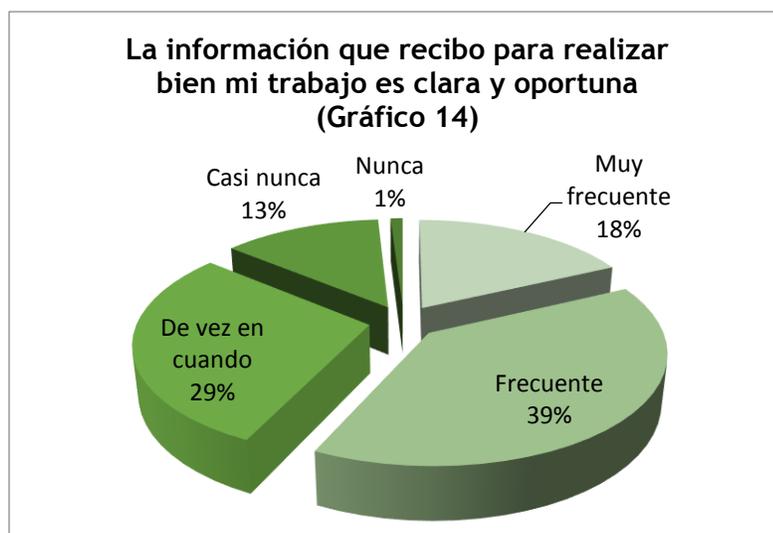
Los públicos internos de Distribuidora Reyma son todos sus trabajadores de todas las áreas y de todos los puestos (gerentes, jefes, secretarias, ayudantes, etc.). Toda la información de las diferentes áreas se maneja principalmente vía nextel. El 72% de los encuestados opina que la información que recibe a través de los diferentes medios de comunicación es oportuna para realizar bien su trabajo, esto significa que la Dirección General predominantemente recurre a este medio para confirmar información principalmente de producción.

En cambio el 28% no está de acuerdo, principalmente es el personal sindicalizado a quien no se les comunica oportunamente acerca de los cambios en la producción, por ejemplo; sucede con regularidad que no se informa a tiempo al personal que se encarga de realizar el pedido de la bobina y empaque donde coloca el producto terminado (vaso y charola) al Departamento de Compras, cuando llega el pedido comienzan a saturar las bodegas del almacén o bien hay faltantes por el cambio inesperado en la producción.

Aunado a lo anterior en el Departamento de Compras, resultaba difícil mantener el control, porque en el contrato cliente-proveedor se establecían horarios para realizar pedidos así como la entrega del material (10 días hábiles). Cuando se presentaba este tipo de sucesos, era hacer a un lado el trabajo que se estaba realizando y prestar mayor atención a la urgencia, presionar al proveedor y lograr que entregará en un lapso de 3 días, las consecuencias fueron la carga de trabajo por no informar a tiempo sobre los cambios en la producción. (Gráfico 12)



Por la carencia de medios de comunicación en DR, el 45% de los empleados piensa que solo de vez en cuando se les informa sobre los proyectos, avances y logros de la empresa, el 29% opina que casi nunca, esto es debido a la falta de importancia que les dan a sus colaboradores, los Gerentes no consideran necesario hacerles llegar este tipo de información que finalmente va de la mano con la motivación, porque esto puede ser un agente que los impulse a realizar de la mejor manera su trabajo así mismo hacerles sentir el impacto que tiene su trabajo en los avances y logros de DR. (Gráfico 13)



La información frecuentemente se da por medio del papel (39%), esto cuando son oficinas o notificaciones muy importantes, regularmente son plasmadas en el formato de un *Circular*, o bien, informalmente como un simple *Aviso*, sin olvidar en cada caso escribir su lugar de procedencia. La pregunta del gráfico 14 va de la mano con las dos anteriores, porque el 29% de los colaboradores considera que solo de vez en cuando la información que reciben para realizar su trabajo es clara y oportuna, esto es precisamente por la falta de formalidad en los medios que utilizan así como los lugares donde colocan.

De lo anterior se desprende lo siguiente: si cualquier colaborador requiere comunicarse personalmente con el Gerente General por un asunto distinto al laboral, no hay restricción. En DR los gerentes constantemente están haciendo recorridos en el área de producción por lo tanto son ubicados y de esta manera crean confianza a los empleados para acercarse a ellos.

Por último, la observación final es que a nivel organizacional, la empresa se comunica internamente de las maneras antes mencionadas. Sin embargo, recalcamos que cada departamento finalmente puede decidir cómo llevar a cabo su comunicación, dependiendo de la confianza y del clima organizacional que se establezca entre ellos.

- **Listado de medios**

A continuación se nombrarán cada uno de los medios de comunicación internos en DR, así como sus características y el uso que le dan.

Medios internos orales;

- Reuniones, teléfono (nextel).

Medios internos escritos;

- Manual de procedimientos, correo electrónico.

Medios internos digitales;

- Lector de huella digital.

Medios que están planeando implementar;

- Boletines, revistas internas, intranet.

1. Funcionalidad y público al que van dirigidos.

- **Llamadas vía Nextel:** es el medio que emplean por excelencia, aunque es un medio informal los temas que se tratan son de contenido formal, a través de éste se manda y recibe todo tipo de información, cabe señalar que es un medio que sólo utilizan los de confianza; jefes de áreas y ejecutivos de ventas que lo usan principalmente para confirmar con los demás departamentos la llegada de proveedores o bien la salida de camiones para la distribución del producto.
- **Reuniones;** se dan en todas las áreas, sin embargo el proceso inicia cuando el Gerente General desea comunicarle verbalmente una información muy importante a los demás jefes de cada área, estos a su vez se reúnen para informarlo a los supervisores y, finalmente a los empleados que están a su

cargo. El tipo de información es acerca de resultados y lo hacen para presionar a los colaboradores de obtener mejores resultados. Aquí sabemos entonces que la comunicación es verbal, cara a cara, y se da principalmente entre los sindicalizados que la mayoría son mujeres que se encuentran en el área de producción.

- **Manual de procedimientos:** solo para el personal sindicalizado y está enfocado en la operación con las máquinas, es decir, para los mecánicos de las formadoras.
- **Correo electrónico;** este medio lo utilizan los empleados de administración, por ejemplo; el área de Ventas recurre al correo para confirmar pedidos, Compras para pedir cotizaciones, confirmar pedidos, enviar órdenes de compra y Contabilidad envía balances al Corporativo.
- **Teléfono;** se emplea básicamente para confirmar como ya se mencionó anteriormente, el envío y recepción de información por medio del correo electrónico.
- **Lector de huella digital;** este se implementó a inicios del 2008 con el propósito de un mayor control en la hora de entrada y salida de los empleados, así mismo para facilitar los balances de nómina. Este medio lo utilizan todos los empleados.

Con este listado podemos percatarnos que en DR hace falta implementar medios de comunicación que mantengan informados a los colaboradores para evitar contratiempos.

3.4. Clima y ambiente

Idalberto Chiavenato define como Clima a “todo aquello que rodea externamente una organización (o sistema). Es el contexto dentro del cual ésta se halla inserta, en donde mantiene transacciones e intercambio con su ambiente, todo lo que ocurre externamente influye internamente en lo que sucede en la organización.”⁶

Partiendo de lo anterior, en DR el clima esta seccionado, es decir, por los empleados de confianza y los sindicalizados, en este último es más visible debido a que la amistad ha provocado confusión, porque no saben diferenciarlo del trabajo y como consecuencia de esto, han llegado a riñas por las mismas compañeras que comienzan a percibir favoritismo por parte de las supervisoras hacia las empacadoras, esto crea un ambiente tenso y siempre hay disputas entre ellas, las quejas llegan a los jefes de área pero no le dan importancia.

- **Normas:** las normas están establecidas y fueron formalizadas en los manuales de procedimiento de cada área, no son conocidas por todos los empleados porque no hay tiempo de una capacitación debido a la urgencia por cubrir la vacante.
- **Interacción entre áreas:** las áreas (charola y vaso) se encuentran bien definidas, por lo que no hay mayor problema entre roles y funciones de los empleados, pero si está marcada la producción, es decir, entre ellos hacen comentarios respecto al área que mejor producción tiene mensualmente, este es un factor de molestia entre ambos grupos.

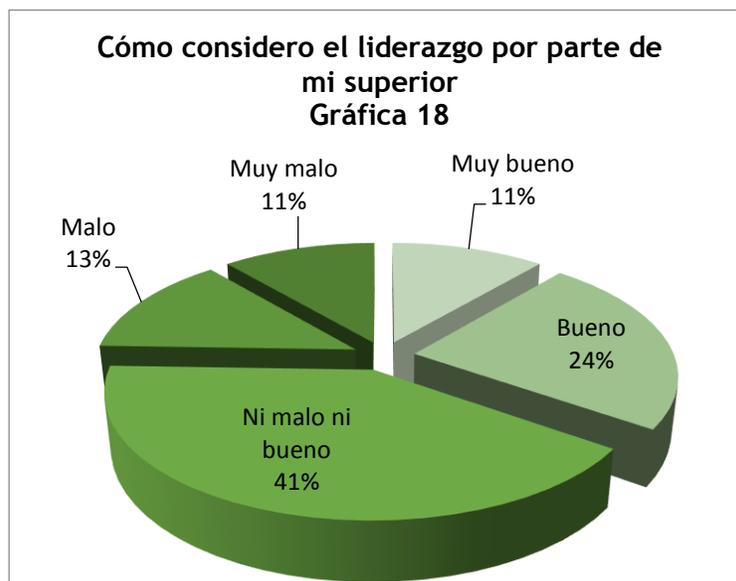
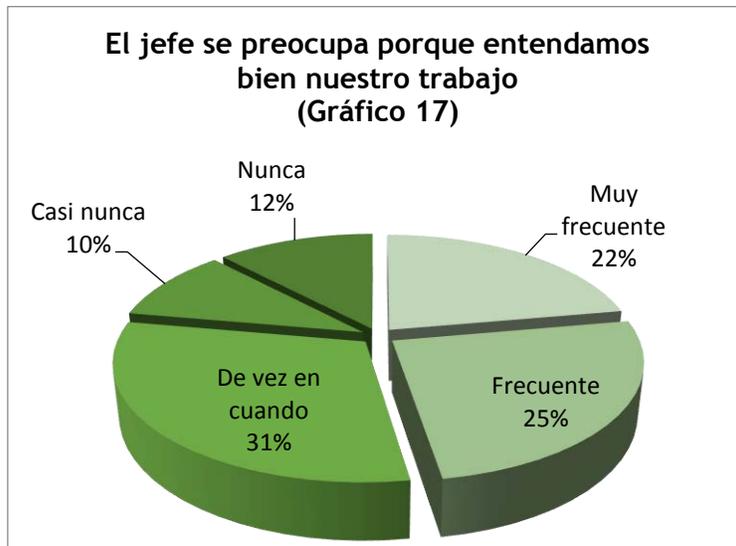
⁶ Chiavenato, Idalberto. *Introducción a la teoría General de la Administración*, p. 790.

Elementos del clima organizacional

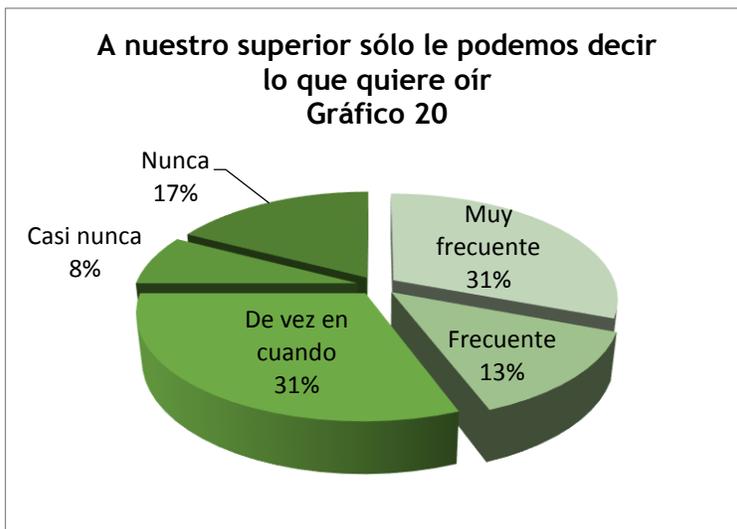
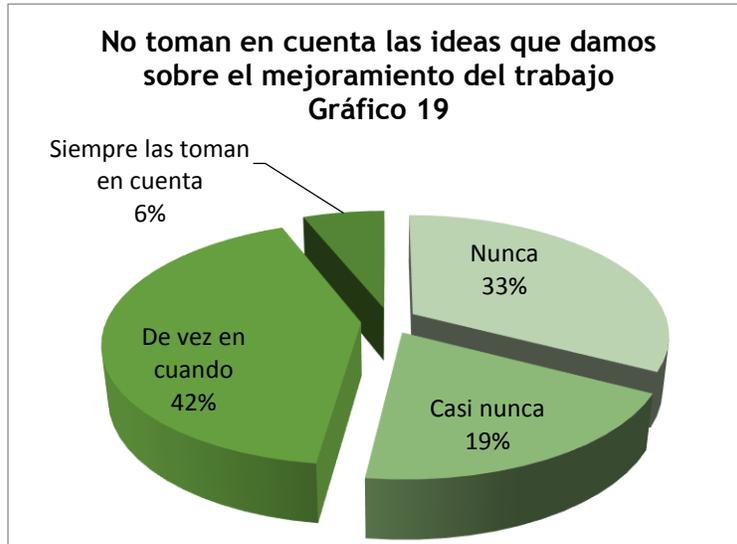
- **Comportamientos:** Al ser una empresa que cuenta con dos tipos de colaboradores, los comportamientos están divididos, uno de los motivos es el nivel escolar, en el caso de producción el nivel mínimo de estudios es de secundaria, para administrativos es licenciatura. Este factor crea una variedad de actitudes y culturas que difícilmente pueden combinarse, iniciando desde las instalaciones con las que cuentan las oficinas para el personal administrativo, por ejemplo; el comedor, los beneficios, así como los lugares de estacionamiento donde le dan prioridad a los empleados de confianza. Todas estas acciones se ven reflejadas en los comportamientos de ambos grupos y el resultado es la sectorización de estos.
- **Grupo e intergrupos:** Es la estructura que se realiza para que se lleve a cabo cualquier tipo de proceso y exista una cohesión entre papeles y normas. En DR se cuenta con una clara formación de grupos, especialmente de trabajo, donde se crea competencia entre ellos para obtener mayor producción en el caso de los sindicalizados.
- **Evaluación del rendimiento:** No existe una evaluación, únicamente castigos para trabajadores que llegaron tarde o que molestan a otros compañeros.
- **Liderazgo:** “El director o gerente que no es líder sólo cuenta con la fuerza que le da la administración, su jerarquía o el poder; pero no llega al corazón de su gente”⁷. Lamentablemente en DR los líderes son poco reconocidos precisamente por la falta de motivación que existe por parte de los jefes.

A continuación los resultados de las encuestas.

⁷ Casares Arrangoiz, David. **Liderazgo. Capacidades para dirigir**. Pág. 91.



El liderazgo es muy importante, porque es una de las formas de mantener informados a los empleados, en DR la relación jefe-subordinado no genera empatía, de acuerdo al gráfico 17 solo el 31% de los colaboradores dijo que su jefe se preocupaba por que ellos entendieran bien el trabajo que deben hacer, como consecuencia menos de la mitad considera ni bueno ni malo el liderazgo que ejerce su jefe, casi el 25% (gráfico 18) lo considera malo (suma del 11% muy malo y el 13% malo), es decir, el liderazgo esta poco trabajado en los jefes y se ve reflejado en los comportamientos de los empleados.



Otro elemento que fomenta un clima favorable dentro de la organización es la atribución de reconocimientos y estímulos hacia ciertos elementos de la empresa. Basándonos en el gráfico 19, la tercera parte de los encuestados (33%) opinó que nunca se toman en cuenta las ideas que proponen para el mejoramiento del trabajo, el otro porcentaje se divide en casi nunca (19%) y el 42% cree que de vez en cuando.

Finalmente con el gráfico 20 y lo mencionado con anterioridad se puede concluir que existe un sesgo muy marcado con la gente que considera a su jefe como un

buen líder, el porcentaje es mínimo solo el 8% piensa que su jefe es democrático, contra un 31% que opina lo contrario.

- **Infraestructura**

- **iluminación:** este aspecto es de suma importancia principalmente en el área de producción, sobre todo por las noches para evitar algún accidente, esta parte de la infraestructura es acorde con las dimensiones del espacio de trabajo.
- **Mobiliario:** Cada área o bien departamento cuenta con garrafones de agua, también con baños por separado; de hombres y mujeres.
- **Comedor:** esta prestación aplica a los empleados de confianza, es de una hora y al ser aproximadamente 16 empleados el clima que se percibe es agradable. Los sindicalizados tienen media hora para comer, regularmente hay conflictos porque los hornos para calentar la comida no sirven o los saturan de alimentos, esto provoca que se hagan filas enormes y por ende enojo por el horario limitado para comer.
- **Clima artificial:** No cuentan con calefacción ambos sectores, en temporada de primavera es muy incómodo el clima.

Finalmente podemos concluir que el ambiente está sectorizado por el hecho de tener dos tipos de colaboradores; de confianza y sindicalizados, ya que esto influye en la creación de climas separados por el tipo de beneficios, prestaciones etc., esto genera inconformidades con los empleados sindicalizados aunado a la carencia de actividades, reuniones, medios informativos específicos y programas que motiven a los empleados a sentirse parte de la empresa.

4. Listado y agrupamiento de síntomas

A partir del análisis situacional y la aplicación de encuestas al personal de DR logramos identificar los focos rojos, es decir, la sintomatología que aqueja a la empresa. A continuación se enlistan y se agrupan de acuerdo a las áreas analizadas.

- **IDENTIDAD**

Conceptual y visual

- No tienen misión internalizada.
- No tienen visión internalizada
- No saben cuáles son sus valores.
- Sus objetivos no están claros.
- El imago tipo no es reconocido ni recordado por sus miembros.
- El imago tipo sólo está presente en cierta papelería, es nulo en su infraestructura.
- La gama cromática que emplean es confundida.
- No saben qué tipografía compone su identidad visual.

- **CULTURA**

Proceso de socialización, inducción, capacitación, integración y reconocimiento

- No existen procesos de inducción claramente estipulados.
- No hay organigrama actualizado.
- No hay un proceso de reclutamiento de personal.
- No hay bolsa de trabajo, sino recomendaciones.
- No hay capacitación para los nuevos empleados.
- Realizan reuniones esporádicas, no calendarizadas.
- No cuentan con descripción de perfiles y puestos.
- Los miembros acuden a otra persona para aclarar dudas, en lugar de acudir con la supervisora o jefe directo.
- No hay incentivos.

- **COMUNICACIÓN**

Medios organizacionales de comunicación (MOC 's)

- No hay uso diario de papelería básica.
- No manejan medios específicos para difundir información.
- El correo electrónico no está formalizado.
- No manejan folletos.
- No hay revista interna.
- No hay comunicados.
- No hay tablero de comunicación.
- No hay manual de inducción.

- **CLIMA Y AMBIENTE**

- No hay reconocimiento de trabajo.
- No hay juntas motivacionales.
- La carga de trabajo no está equilibrada
- Sus líderes no son reconocidos.

4.1. Áreas de oportunidad y decisión estratégica

Con el diagnóstico realizado y el listado de síntomas que derivó de éste, determinamos las áreas de oportunidad para dar posibles soluciones, la labor del comunicólogo radica en proponer y elaborar estrategias que se adapten a la empresa. A continuación se presentan las áreas de oportunidad para DR.

- **Identidad Conceptual**

Si no hay internalización de la misión, visión y valores, entonces la falta de estos elementos hará que la organización difícilmente alcance una identidad organizacional adecuada y reconocida, afectando su crecimiento y alejándolos de su ideal.

- **Identidad Visual**

Si el imago tipo, su tipografía y gama cromática no son reconocidos ni están formalizados, entonces la identidad proyectada será confusa con sus públicos internos y externos.

- **Proceso de Socialización**

-Si no hay una interacción estipulada entre los miembros, formalización de espacios, horarios de trabajo y capacitación, entonces el proceso de socialización queda eliminado por la manera en la que trabaja DR.

-Si no hay una inducción a los nuevos empleados, difícilmente podrán integrarse al área a la que fueron asignados, de la misma manera se creará un distanciamiento con sus demás compañeros de trabajo por la falta de confianza hacia ellos.

- **Redes de comunicación**

Si no se establece puestos delimitados y medios de comunicación específicos, entonces la carga de trabajo realizada en la empresa será desproporcional a lo que se debe de hacer y el desarrollo de la organización no se llevará a cabo de manera exitosa.

- **Clima y ambiente**

Si no se realizan actividades que fomenten el compañerismo así como las buenas relaciones interpersonales, la tensión entre las áreas será tensa y difícilmente logran integrarse.

Decisión estratégica

Para definir las estrategias, es necesario tener un objetivo general que guíe a los objetivos particulares que abarquen todas las áreas de oportunidad, ya que “el establecimiento de objetivos es uno de los métodos más probados para mejorar y dirigir el desempeño, (...) deben ser retadores, pero alcanzables de acuerdo a los recursos y limitaciones del equipo”.⁸ Una vez que está definido podemos iniciar la creación de estrategias que mejor se adapten a las necesidades de la empresa.

“La formulación de la estrategia representa un proceso, el cual se inicia una vez definidos los objetivos y es la consecuencia de la aplicación de unos principios y criterios básicos, según determinado el diagnóstico externo e interno y de la proyección de las preferencias individuales del sujeto decisor”,⁹ es decir, las estrategias deben ser claras y efectivas así como las tácticas que utilizemos, porque estas son una guía para iniciar las acciones tanto preventivas como correctivas de acuerdo a los objetivos establecidos.

De acuerdo a lo definido en los párrafos anteriores se presenta el objetivo general, posteriormente dos particulares cada uno con sus respectivas estrategias.

⁸ Cantú Delgado Humberto, *Desarrollo de una Cultura de Calidad*, Mc Graw Hill, México 2007. Pág. 136

⁹ Bueno, Campos Eduardo, *Dirección Estratégica de la Empresa*, Ediciones Pirámide, S.A. Madrid, 1996
Pág. 291

Objetivo General

- Generar estrategias de comunicación que permitan a los colaboradores de Distribuidora Reyma estar informados acerca de los logros y resultados de la empresa, así mismo que ayuden a crear un sentido de pertenencia.

Objetivo particular 1: Mantener informados a los colaboradores de DR a través de la creación de diferentes medios de comunicación que fomenten la integración, el compañerismo y un buen clima laboral en DR.

Estrategias:

- **Tablero de comunicación:** En este habrá información que mantenga informados a los colaboradores. Las secciones del tablero serán; cumpleaños mensuales, frase del mes, recomendaciones, información de cursos de capacitación, reconocimiento al empleado del mes y de grupo.
- **Revista interna:** Que contenga el corazón ideológico de la empresa, retomando la identidad visual para un fomento de la misma, así como la identidad y cultura organizacional, con el propósito de mantener informados a los colaboradores de los proyectos, avances y logros de la empresa.
- **Cursos de capacitación:** Se abordarán temas de acuerdo a las principales problemáticas que surgieron a partir del diagnóstico, es decir, la importancia de las relaciones interpersonales para crear un buen clima laboral, por otra parte reforzar la importancia del liderazgo como factor esencial para lograr los objetivos de producción.

Objetivo particular 2: Introyectar la identidad y cultura corporativa.

Estrategias:

- **Curso de Inducción:** Con ello, el colaborador de nuevo ingreso conocerá la historia y desarrollo de DR, así como la estructura, giro y cultura de la empresa.
- **Manual de inducción:** Este será utilizado como guía para el colaborador de nuevo ingreso en el Curso de Inducción y tendrá la información de cada área para un mayor conocimiento de la empresa.
- **Programa de reforzamiento de la cultura organizacional:** Este, buscará una interacción y motivación entre compañeros en el evento de fin de año de DR.

Con la descripción de los objetivos y estrategias concluimos éste apartado para continuar con el capítulo 2, donde se desarrollarán las estrategias que logramos implementar en DR. Explicamos brevemente la temática de los cursos impartidos así como fotografías que ilustran la asistencia y participación de los colaboradores, posteriormente los resultados donde se detallan las actitudes y comportamientos de los colaboradores ante la impartición de los cursos.

Capítulo 2

EXPERIENCIA EN EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS

Este capítulo tiene como objetivo primordial dar a conocer la importancia de la comunicación dentro de la empresa donde laboré por 2 años y 8 meses para llevar a cabo las estrategias que derivaron del diagnóstico realizado, (abordado en el primer capítulo de ésta tesina). Posteriormente se mostraran los cursos que se impartieron dentro de DR.

Mi experiencia dentro del Departamento de Compras en DR fue esencial para gestionar la comunicación dentro de la empresa, es decir, gracias a que existía la carencia de un Departamento de Comunicación y todo lo que deriva de la ausencia de éste, logré realizar un diagnóstico para identificar áreas de oportunidad y proponer e implementar estrategias de comunicación.

Para continuar con éste capítulo considero necesario plantear dos preguntas y responderlas para explicar la importancia de la comunicación.

1.- ¿Cuál es el perfil del Comprador?

- **Misión del comprador en DR:** Establecer la metodología para la realización de compras efectivas, manteniendo siempre el control de calidad de las materias primas del producto de DR.
- **Propósito del proceso:** Aplicar las compras correctas en tiempo y forma para mantener el almacén de refacciones y suministros con stock suficiente.

Funciones del Puesto:

- Realizar eficazmente la adquisición de materiales indispensables para mantener la óptima operación de las diferentes áreas de la planta.
- Contar con cartera de proveedores actualizada.
- Evaluar mensualmente a proveedores de materia prima.
- Solicitar presupuestos (cotizaciones) a diferentes proveedores.
- Tener comunicación directa con producción para checar tiempos de entrega, y generalidades de los materiales.
- Tomar en cuenta los servicios, las políticas de venta, seriedad, calidad y precio que los proveedores ofrecen.
- Buscar por lo menos dos proveedores que puedan cumplir con la requisición.

Habilidades:

- Actitud de servicio.
- Facilidad de palabra.
- Tener y mantener una buena comunicación con las áreas que la atañe para una excelente coordinación.
- Poder de negociación.
- Organización y coordinación.

2.- ¿Qué relación tiene el comprador con la comunicación interna?

El comprador se encarga de gestionar los acuerdos, políticas y procedimientos tanto con sus clientes internos (colaboradores) y clientes externos (proveedores) para facilitar la entrega oportuna del material. El comunicólogo también funge el papel de proveedor, es decir, mantiene informados a los colaboradores de la empresa a través de diferentes medios de comunicación, mismos que se evalúan y dan seguimiento para obtener resultados y comprobar que son funcionales, o bien iniciar con la búsqueda de otros medios que se adapten a las necesidades de la organización.

Tomando como base el párrafo anterior, comencé con una evaluación de proveedores para identificar si entregaban en tiempo y forma, asimismo si los precios que ofrecían eran competitivos. Derivado de esto, mantuve a proveedores pero también comencé con la búsqueda de nuevos, siempre con la finalidad de obtener mejoras en el proceso de compras.

Cuando me entregaron el departamento no existían procesos, las personas que anteriormente llevaban las compras se acostumbraron a trabajar con los mismos proveedores que ya no ofrecían nada nuevo, porque ellos daban por hecho que eran el número uno y nos los cambiarían por los años de relación comercial.

Cuando decidí reestructurarlo para entregar mejores resultados, di oportunidad a nuevos proveedores que ofrecían mayor beneficio para la empresa, asimismo obtener la entrega oportuna del material, y lo más importante, negociar los precios. Aprender a negociar no fue algo sencillo, pero lo logré gracias a que tomé la decisión de buscar un curso por mi propia cuenta que me ayudará a entender los procesos y sobre todo las herramientas que debía tener para lograr mejores resultados.

Aunado a lo anterior, la comunicación fue el factor esencial que apliqué para lograr hacer cambios en el Departamento de Compras, es decir, desde tener la iniciativa de hacer cambios, hasta lograr cumplir con los objetivos del área. No fue algo sencillo, pero la comunicación, persuasión, perseverancia y decisión fueron clave para intentarlo una y otra vez hasta obtener resultados positivos.

A continuación se detalla la importancia de la comunicación organizacional (CO) como factor de cambio para implementar algunas de las estrategias propuestas al final del primer capítulo.

1. Importancia de la comunicación dentro de las organizaciones

La comunicación organizacional es imprescindible dentro de la organización, muchas empresas no saben que trabajan con ella, pero desde que se conforma por dos o más personas, le ponen un nombre que los va a distinguir dentro del ramo que se encuentre y designen tareas, se habla de comunicación organizacional.

La importancia radica principalmente en el objetivo que tiene la comunicación organizacional dentro de la empresa, es decir, todas las funciones y aplicaciones que pueden obtener una ventaja.

Para el autor Luis Arrieta la comunicación organizacional tiene objetivos específicos y los enuncia de la siguiente manera:

a) La difusión de información que fomente:

- 1.- la integración de la empresa
- 2.- la unión entre el personal
- 3.- la continuación del personal en la empresa (...) así como activar la interacción en la mayoría de los flujos posibles;
- 4.- la integración sinérgica de los esfuerzos y actividades de comunicación externa (institucional, promocional, comercial) que lleve a cabo la empresa con las que realiza hacia su público interno. La comunicación organizacional, en este sentido, debe aclarar y consolidar imagen y comunicación externa con imagen y comunicación interna.

b) la coordinación, difusión y promoción de actividades culturales, sociales, deportivas y recreativas para el personal. Todo en el marco de un programa ponderado de relaciones públicas internas.

- c) la superación de los integrantes de la empresa en los órdenes profesional, corporativo y personal.
- d) el conocimiento del ambiente externo, capital para el desarrollo de las funciones personales y de la empresa como grupo.
- e) la consolidación o prevalencia de un clima social y organizacional sano.
- f) auspiciar la presencia de innovaciones y técnicas tendientes a la depuración de la práctica comunicativa por parte de los componentes del grupo. ¹⁰

Con este esquema nos queda claro que la comunicación organizacional tiene varios objetivos y todos recaen en el buen funcionamiento de la organización. Por otra parte, considero que las empresas deberían darle mayor importancia y el valor que se merece, porque gracias a éstas nuevas técnicas que podemos aplicar, tendremos mejorías tanto internas como externas, además no solo se verán reflejadas en el buen comportamiento de los empleados, sino que tendrán un mayor impacto con la imagen que quieren proyectar con sus clientes externos.

A continuación se presentan las estrategias que implementé, acompañadas de fotografías que respaldan esta labor. Al final se muestra el programa de reforzamiento de la identidad y cultura organizacional que se realizó por primera vez en la fiesta de fin de año del 2013, donde se entregaron obsequios y reconocimientos por parte de los Gerentes al personal operativo de DR. Por lo que resulta necesario recordar los objetivos:

¹⁰ Arrieta Erdozain, Luis. *Un concepto de Comunicación Organizacional <La revista Interna y la historieta en la empresa>*. México, Diana, 1998 142p pag.42

- **Objetivo general:** Generar estrategias de comunicación que permitan a los colaboradores de Distribuidora Reyma estar informados acerca de los logros y resultados de la empresa, así mismo que ayuden a crear un sentido de pertenencia.
 - **Objetivo particular 1:** Mantener informados a los colaboradores de DR a través de la creación de diferentes medios de comunicación que fomenten la integración, el compañerismo y un buen clima laboral en DR.

Estrategia a utilizar

- **Cursos de capacitación:** Se abordarán temas de acuerdo a las principales problemáticas que surgieron a partir del diagnóstico, es decir, la importancia de las relaciones interpersonales para crear un buen clima laboral, por otra parte reforzar la importancia del liderazgo como factor esencial para lograr los objetivos de producción.

De esta estrategia logré realizar 2 cursos de capacitación:

- **Curso de relaciones interpersonales y comunicación**
- **Curso de liderazgo y clima laboral**

2. Curso de relaciones interpersonales y comunicación

Objetivos del curso:

- Conocer la importancia que tienen las relaciones interpersonales y la comunicación dentro de nuestra vida diaria.
- Identificar algunas dificultades que se pueden presentar así como recomendaciones para favorecer su desarrollo.

Tácticas:

- **Público objetivo:** Todos los colaboradores a nivel operativo de DR, tales como jefes de área, supervisoras, empacadoras, electromecánicos, ayudante general, molinero y montacarguista.
- **Mecánica:** Se impartió a los colaboradores de los cuatro grupos de producción, comenzó el día lunes 22 de Julio y terminó el jueves 25 del mismo mes, se contó con la participación de 40 personas por día.
- **Medios:** Presentación en Power Point, proyectada en la sala de juntas.
- **Evaluación:** Al finalizar se realizó un pequeño ejercicio para retroalimentar e integrar a todo el personal que asistió, el cual consistió en realizar preguntas e invitar al personal a ayudar a sus compañeros a responderlas de manera correcta y en equipo.





Resultados:

La gente se mostró con interés a pesar de que el curso se impartió al término de sus labores. Fue el primer curso con una temática diferente ya que regularmente se imparten capacitaciones referentes a la producción y políticas de calidad.

Al principio del curso se reusaban a participar, pero poco a poco se fueron integrando hasta lograr una armonía colectiva. Lo más satisfactorio del curso fue la petición al término de las sesiones por parte de los colaboradores para que se impartieran más cursos con temáticas motivacionales.

Al finalizar, la dinámica fue a través de la retroalimentación, retomamos los puntos más importantes de una sana relación interpersonal tanto en la familia como en nuestro trabajo. Al término de la sesión se acercaron los participantes para solicitar información del curso, les proporcioné el material con la presentación del curso para que lo compartieran en casa y lo llevaran en práctica con todas las personas que conviven a diario.

Con éste curso podemos ejemplificar el primer punto del autor Luis Arrieta donde menciona como factor primordial la difusión de información que fomente la integración y unión del personal, ya que se abordó el tema para concientizar a la gente de llevar una buena relación con sus compañeros ya que existían riñas internas.

Para darle seguimiento a los resultados del curso, se les preguntó directamente a los jefes de área con el propósito de conocer el impacto que tuvo la temática en el comportamiento de los colaboradores. Las respuestas fueron alentadoras y sobre todo positivas, ya que la mayoría coincidió en que las mujeres comenzaron a tener comunicación entre ellas y sobre todo a solucionar los problemas que existían entre sus grupos ya que uno de los objetivos del curso fue hacer hincapié en el buen compañerismo para lograr una integración colectiva.

3. Curso de Liderazgo y Clima Laboral

Objetivo del curso:

- Conocer la importancia que tiene el clima laboral para lograr un mayor desempeño del trabajador.
- Identificar la influencia que tiene un líder dentro de un equipo de trabajo para lograr las metas y objetivos de la empresa.

Tácticas:

- **Público objetivo:** jefes de área y supervisoras de cada grupo de trabajo; rojo, azul, negro y verde.
- **Mecánica:** Se impartió el día lunes 5 de Agosto, se contó con la participación de 12 personas y duro aproximadamente 2 horas.
- **Medios:** Presentación en PowerPoint, proyectada en la sala de juntas.
- **Evaluación:** Al término del curso se realizó el ejercicio “el nudo humano” con la finalidad de reforzar el tema, haciendo hincapié en la importancia que tiene el líder para llegar a los objetivos que establezca la empresa.





Resultados:

El motivo por el cual se impartió el curso de liderazgo y clima laboral, fue por la importancia que tiene un líder dentro de la organización para lograr los objetivos de la empresa. De acuerdo a los resultados del diagnóstico así como la decisión estratégica en cuanto al clima laboral y liderazgo, consideré necesaria una capacitación para los jefes y supervisoras, con la finalidad de hacerles hincapié en la importancia que tienen para dirigir un equipo así mismo para fomentar las buenas relaciones de trabajo en la empresa.

En el transcurso de la capacitación les proporcioné las características principales que debe tener un buen líder así como los tipos que existen. El propósito de identificarlo fue para darles a conocer que no necesariamente un jefe puede ser considerado como líder, por lo cual les expliqué que deben ubicar a los líderes dentro de sus grupos de trabajo para que se apoyen con ellos, por ejemplo, para facilitar la información con sus demás compañeros.

Como se mencionó con anterioridad, el curso fue dirigido a jefes y supervisoras, sus comentarios fueron básicamente de reflexión, no solo concientizaron sobre el papel determinante que juegan dentro de la empresa, también se sintieron motivados por la temática que se impartió.

Con este curso se retomó unos de los objetivos de la comunicación organizacional de acuerdo al autor Luis Arrieta, donde nos habla de la superación de integrantes de la empresa, así como la prevalencia de fomentar un clima organizacional sano. La actividad realizada al finalizar la capacitación, tuvo como objetivo promover la integración y hacer hincapié en la importancia de propiciar un clima laboral saludable comenzando por ellos mismos, ya que esto dará como resultado un buen funcionamiento de las personas que estén a su cargo.

La actividad “el nudo humano” consistió en nombrar a una persona al azar como director e invitarlo a salir de la sala de juntas, a los demás empleados se les indicó tomarse de las manos, formar un círculo y hacer un nudo lo más apretado posible sin soltarse. Una vez que quedó listo el nudo, ingresó el director y su objetivo fue deshacerlo y regresar al círculo, las especificaciones fueron; dirigir con la voz, es decir, no mover a sus compañeros ni pedirles apoyo. Fue complicado deshacerlo, debido a que nadie podía opinar o dar consejos, después de 5 minutos di la instrucción al director de pedir ayuda de sus compañeros y fue así como todos cooperaron y lograron deshacer el nudo.

Para la siguiente estrategia considero necesario recordar el objetivo particular así como la estrategia determinada, ya que a diferencia de las que ya se presentaron, esta pertenece a otra área de oportunidad derivada del diagnóstico.

- **Objetivo particular 2:** Introyectar la identidad y cultura corporativa.

Estrategia a utilizar:

- Programa de reforzamiento de la cultura organizacional: Este, buscará una interacción y motivación entre compañeros en el evento de fin de año de DR.

4. Programa de reforzamiento de la cultura organizacional

Objetivo del programa: Realizar un programa de cultura organizacional donde se reconozcan públicamente el esfuerzo y empeño del trabajador, tomando en cuenta la asistencia, puntualidad y antigüedad.

Subestrategia: Motivar al colaborador.

Subestrategia: Fomentar el sentido de pertenencia.

Tácticas:

- **Público objetivo:** Trabajadores con mayor antigüedad (fueron 2 personas de confianza), y los que tuvieron cero faltas y buen desempeño en el año 2013 del sector sindicalizado.
- **Mecánica:** Se pidió el apoyo a los jefes de área y al gerente de planta para llegar a un consenso y calificar lo mejor posible el desempeño

laboral del trabajador, asimismo a Recursos Humanos para tener acceso a listas de asistencia.

- **Medios:** No existió algún medio formal, solo la invitación para la Fiesta de Fin de Año, pero en ella no venía programado el evento.
- **Evaluación:** Breves encuestas aplicadas días después del evento de fin de año.

Propuestas

Cotización 1:

Cotizar los incentivos que se darán en la fiesta anual de fin de año (12 de Diciembre) los artículos son; chamarras (con el logo y el nombre bordado del empleado), plumas, llaveros y reconocimientos personalizados, se pidió la cotización a varios proveedores y las que se ajustó a la requisición para éste programa fue con los siguientes precios:

CANTIDAD	CONCEPTO	PRECIO UNITARIO	IMPORTE
70	Chamarra con logo y nombre bordado	\$285.00	\$19,950.00
70	Llavero con logo	\$50.00	\$3,500.00
70	Reconocimiento enmarcado	\$40.00	\$2,800.00
		SUBTOTAL	\$26,250.00
		IVA	\$4,200.00
		TOTAL	\$30,450.00

DISEÑOS

- ✓ Chamarras con logo y nombre bordado

Hombres



Logotipo

Nombre del trabajador

Mujeres



Logotipo

Nombre del trabajador

- ✓ Llaveros con logo



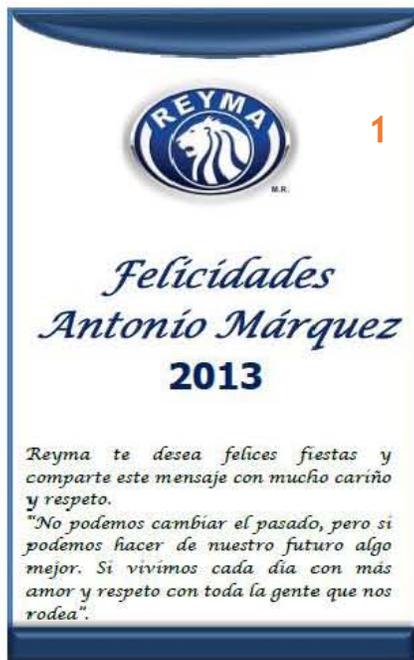
Debido al alto costo de la primera propuesta, se realiza otra con el fin de economizar:

Cotización 2:

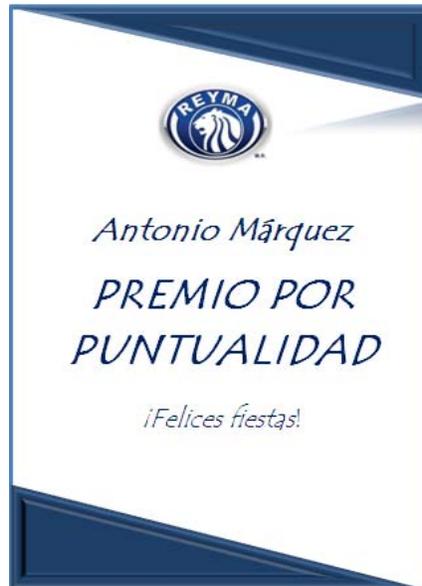
Los artículos son; botellas de vino tinto para hombre, y para mujeres set de cremas corporales, ambos con tarjeta de felicitación, los precios son los siguientes:

CANTIDAD	CONCEPTO	PRECIO UNITARIO	TOTAL
60	Botella de vino tinto	\$50.00	\$ 3,000.00
10	Set de cremas corporales	\$60.00	\$ 600.00
70	Reconocimiento impreso	\$10.00	\$ 700.00
		SUBTOTAL	\$ 4,300.00
		IVA	\$ 688.00
		TOTAL	\$ 4,988.00

Para el diseño de la tarjeta de felicitación de las botellas y el set de cremas, se tomó en cuenta la identidad visual de Grupo Reyma y se presentaron 4 propuestas:



Se realizaron unos pequeños cambios al diseño 2 y quedo de la siguiente forma:



Los reconocimientos llevan el mismo diseño



Por último también se reconocieron a 2 personas que contaban con cero inasistencias en el 2013 aunado a su antigüedad, 7.7 años (desde que inició la planta). Se entregaron reconocimientos y un obsequio especial por parte de los Gerentes como agradecimiento con la empresa.



Fotografías día de la premiación





Resultados

Con este programa podemos ejemplificar lo que el autor Luis Arrieta menciona acerca de la difusión y promoción de actividades sociales para el personal que fomenten la integración entre ellos. El evento realizado en la fiesta de fin de año del 2013 en DR fue motivacional y principalmente de asombro desde la llegada de los colaboradores ya que se colocaron mesas frente al escenario con los obsequios y reconocimientos.

La gente que no asistió a la fiesta de fin de año y se enteró por otros compañeros que habían sido nombrados para recibir un obsequio, acudieron al almacén con una persona que asignó el Gerente para entregarlos. Los comentarios fueron positivos, de asombro y alegría, entre ellos comentaban que ese tipo de sorpresas y detalles los motivan para trabajar mejor y ser reconocidos con sus compañeros.

5. Conclusiones

La importancia e impacto que tuvieron los cursos de capacitación radicó principalmente en que fueron los propios colaboradores los que solicitaban a sus jefes inmediatos que se impartieran más cursos de índole personal, (ellos los llamaron motivadores y de tema familiar), ya que todo lo que se vio en el curso de Relaciones Interpersonales lo estaban aplicando en casa, de hecho al término del curso la mayoría de los participantes solicitaron copia de la presentación para compartirla con sus familiares.

Otro punto sustancial fue la actitud por parte de los colaboradores, cambió drásticamente, es decir, existían muchas riñas dentro de los diferentes grupos que conforman la empresa. El diálogo fue el medio que utilizaron para solucionar las inconformidades tanto con sus compañeros como con los jefes y supervisoras, estos resultados fueron los esperados después de exhortarlos y hacer hincapié en propiciar un buen clima laboral para obtener mejores resultados.

Respecto al programa de fomento de la cultura de DR se logró principalmente aceptación por parte de los trabajadores ya que se sintieron motivados y tomados en cuenta, de esta manera se reforzó el sentido de pertenencia con DR. Los que no obtuvieron obsequio también tuvieron una actitud positiva, porque muchos comentaron que les gustaría pasar al frente el siguiente año, ya que ellos reconocieron que nunca se había realizado un evento como el programa de fomento de la cultura de la empresa.

La manera de medir el éxito de las estrategias implementadas fue a través de una breve encuesta que se realizó días posteriores a la fiesta de fin de año, donde las respuestas de la mayoría fue confortadoras, los colaboradores se sintieron tomados en cuenta, motivados, con buena actitud y con esto se reforzó la identidad y la cultura organizacional de la empresa.

Finalmente puedo concluir que gracias a la oportunidad que me brindaron en DR, comencé a desempeñar mi profesión y logré crear expectativa de cambio ya que el comunicólogo debe estar en constante capacitación y en la búsqueda de estrategias que se ajusten a las necesidades de la empresa, todo con la finalidad de lograr un impacto de cambio en los flujos de comunicación, motivación y sentido de pertenencia, de la misma manera fomentar un buen clima laboral óptimo para el buen desempeño de los trabajadores.

Con todo lo anterior llegamos al capítulo 3 donde se abordará la importancia que tiene un Departamento de Comunicación dentro de una organización para el desarrollo del capital humano, tomando como base las estrategias que no lograron implementarse por falta de presupuesto y de autorización por parte del Corporativo. Así mismo la importancia que tiene la carrera de Ciencias de la Comunicación de la UNAM, para el desarrollo profesional.

Capítulo 3

PEQUEÑOS PROYECTOS, GRANDES CAMBIOS

1. Proyectos por realizar

Una de las tareas del comunicólogo es propiciar el cambio y estar en constante innovación y desarrollo, lamentablemente mi estancia en DR concluyó, como ya se describió en el capítulo anterior las estrategias que logré implementar no son suficientes, aún queda mucho por hacer, por tal motivo en éste apartado se abordan los proyectos que quedaron pendientes por autorizar para lograr un mayor impacto en cuanto a la identidad y sentido de pertenencia en DR.

1.1. La Importancia del Departamento de Comunicación Interna

La carencia de un Departamento de Comunicación Interna (CI), puede tener diversos motivos y varían de acuerdo a la ideología de los directivos, ya que CI es una área que no genera ingresos, debido a esto, muchas empresas prefieren no tener un departamento que se encargue de manejar los flujos de comunicación así como todo lo que conlleva el trabajo de un comunicólogo dentro de ésta.

La importancia del Departamento de Comunicación Interna radica esencialmente en la búsqueda constante de estrategias que mantengan a los colaboradores informados a través de los comunicados, los tableros, la organización de eventos que a su vez que tengan como objetivo la participación, integración y motivación de los empleados para fomentar la identidad cultural, así como la capacitación para su desarrollo personal y profesional.

Retomando lo anterior, el Departamento de CI tiene una enorme labor y compromiso para poder sensibilizar a los colaboradores a realizar su trabajo de la mejor manera, es decir, desde el primer curso de inducción que se les debe aplicar

al personal de nuevo ingreso, pero también darle seguimiento a los demás empleados que quizás no están comprometidos al cien con su trabajo.

A continuación se presentan las estrategias que no se llevaron a cabo y quedaron como propuesta, presento el protocolo de la revista interna, así como del manual y curso de inducción, acompañado del tablero de comunicación. Considero necesario recordar el objetivo general y el particular así como las estrategias que no se implementaron.

Objetivo General: Generar estrategias de comunicación que permitan a los colaboradores de Distribuidora Reyma estar informados acerca de los logros y resultados de la empresa, así mismo que ayuden a crear un sentido de pertenencia.

Objetivo particular 1: Mantener informados a los colaboradores de DR a través de la creación de diferentes medios de comunicación que fomenten la integración, el compañerismo y un buen clima laboral en DR.

Estrategias:

- **Revista interna:** que contenga el corazón ideológico de la empresa, retomando la identidad visual para un fomento de la misma, así como la identidad y cultura organizacional, con el propósito de mantener informados a los colaboradores de los proyectos, avances y logros de la empresa.
- **Tablero de comunicación:** En este habrá información que mantenga informados a los colaboradores. Las secciones del tablero serán; cumpleaños mensuales, frase del mes, recomendaciones, información de cursos de capacitación, reconocimiento al empleado del mes y de grupo.

Objetivo particular 2: Introyectar la identidad y cultura corporativa.

Estrategias:

- **Curso de Inducción:** Con ello, el colaborador de nuevo ingreso conocerá la historia y desarrollo de DR, así como la estructura, giro y cultura de la empresa.
- **Manual de inducción:** Este será utilizado como guía para el colaborador de nuevo ingreso en el Curso de Inducción y tendrá la información de cada área para un mayor conocimiento de la empresa.

A continuación se detalla el prototipo de las estrategias que no se implementaron, sin embargo se proponen contenidos, secciones y evaluaciones para su desarrollo.

1.2. Revista Interna

La revista interna forma parte de las estrategias que no se implementaron, a continuación el protocolo de este medio de comunicación.

Tácticas:

- **Público objetivo:** Todos los trabajadores de Distribuidora Reyma.
- **Publicación:** Mensual.
- **Formato:** Tamaño Carta.
- **Seccione:** El primer ejemplar tendrá 10 secciones, posteriormente puede variar de acuerdo a las necesidades que requiera DR para informar a sus colaboradores.
- **Costo aproximado por 300 ejemplares:** \$9,000.-



Mensaje del Gerente

Contenido del mensaje

Imagen del Gerente

1

Bienvenida

Mensaje de Bienvenida y explicación de la implementación de la Revista Interna

Imágenes de las instalaciones de Reyma

2

Conoce nuestra Identidad

```

    graph TD
      Reyma((Reyma)) --- Misión((Misión))
      Reyma --- Visión((Visión))
      Reyma --- Valores((Valores))
      Reyma --- Política((Política de Calidad))
  
```

3

Logros

Información de Reyma acerca de;

- *Avances
- *Logros
- *Nuevos proyectos
- *Certificaciones

5

Boletines Informativos

Información sobre

*Convenios y beneficios por formar parte Grupo Reyma

Paginas de la 7 a la 10

7

Conoce a los nuevos colaboradores

*Lista de colaboradores de nuevo ingreso

El curso de inducción se programará mensualmente y se les invitará para que asistan a la capacitación el primer lunes de cada mes.

Paginas; 11 y 12

11

Mes de la Salud

Con apoyo del Servicio de Enfermería se programará una campaña de salud donde las principales temáticas sean;

- *Prevención del embarazo.
- *Vacunación.
- *Influenza (síntomas, diagnóstico).
- *Cáncer de mamá, la importancia de la mastografía.
- *La diabetes, etc.

Paginas; 13 y 14

13

Curso de Capacitación

Se hace una invitación de los cursos de capacitación que están por realizarse y se anexa un calendario mensual con los horarios y el nombre de los instructores.

15

Cumpleaños.
Reyma te celebra.

Lista de colaboradores que cumplen años

16

Eventos de fin de año

Agradecimiento por un año más de contar con la participación de los colaboradores.

En este apartado se muestran las fotografías de los eventos del mes de Diciembre;

*Entrega de despensas.

*Fiesta de fin de año.

*Entrega de reconocimientos y obsequios a colaboradores que ganaron por premio de puntualidad y por antigüedad.

Páginas; 17 y 18

17



Título de la Revista

PORTADA

CONTRAPORTADA

1.3. Manual de inducción / Curso de Inducción

El manual y el curso de inducción son dos de las estrategias propuestas para abordar el tema de la identidad y cultura de DR, ambas van de la mano por depender una de la otra, me refiero a que es necesario tener un manual para poder iniciar con el curso de inducción.

La implementación de un manual de inducción tiene como propósito ser un medio de apoyo para el Curso de Inducción cuya finalidad es introyectar la identidad de DR, ya que una de las áreas de oportunidad del diagnóstico fue la carencia de información respecto a la historia, desarrollo, y cultura organizacional de la empresa.

El curso de inducción estará enfocado al colaborador de nuevo ingreso, sin embargo como en DR nunca se ha realizado esta actividad, también si propone impartirlo a los grupos de operación para que todo el personal tenga una capacitación. El curso consiste en programar un día de la semana para llevarlo a cabo, contando con la participación de los jefes de área con la finalidad de que sean los instructores de acuerdo al tema que les compete.

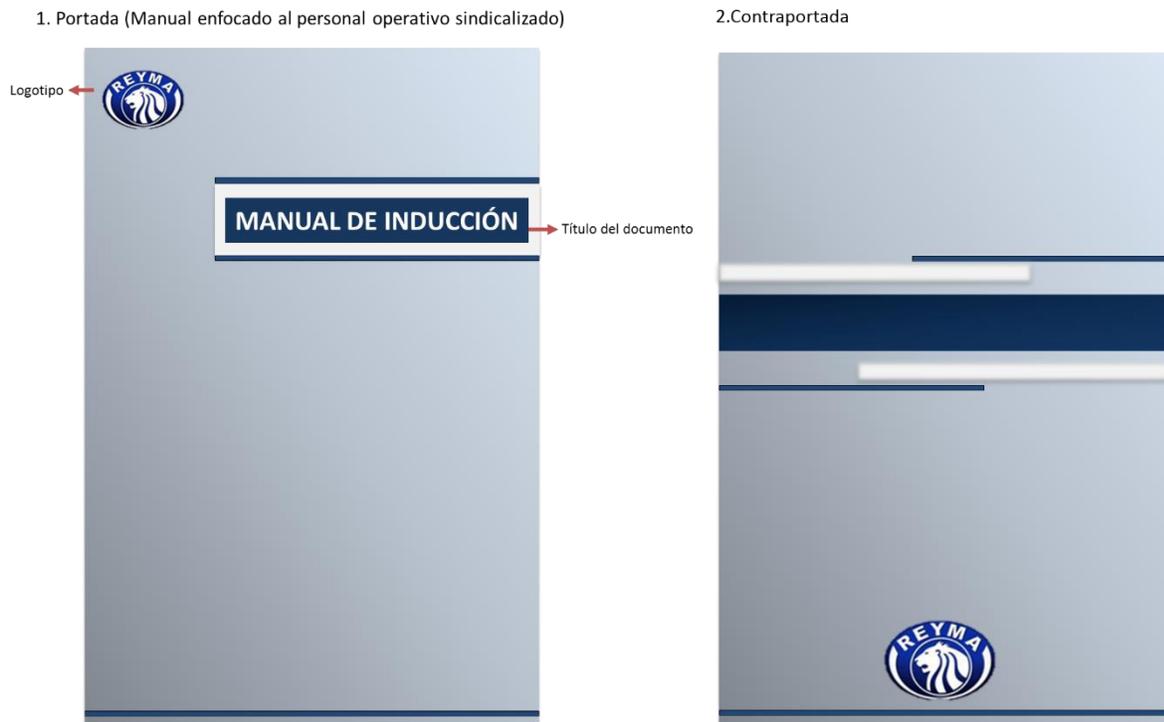
Estrategias:

- **Manual de inducción:** Este será utilizado como guía para el colaborador de nuevo ingreso en el Curso de Inducción y tendrá la información de cada área para un mayor conocimiento de la empresa.
- **Curso de Inducción:** Con ello, el colaborador de nuevo ingreso conocerá la historia y desarrollo de DR, así como la estructura, giro y cultura de la empresa.

Tácticas:

- **Público objetivo:** Todo el personal de DR.
- **Formato del manual:** ½ carta.
- **Mecánica:** Entregarlo a los colaboradores de la empresa de acuerdo a la calendarización de capacitación para el primer curso de inducción. Una vez que todo el personal haya recibido la inducción, el manual solo será entregado a los colaboradores de nuevo ingreso.
- **Costo aproximado por cada manual:** \$15.-
Para lograr un menor costo se imprimirán 1,000 para tener un stock suficiente y utilizar 300 ejemplares en la programación a todo el personal de DR.

A continuación se presenta el protocolo del manual de inducción que será entregado a los colaboradores en el curso de inducción.



Título de la sección
Contenido



Presentación

A nombre Grupo Reyma te damos la más cordial bienvenida a nuestra organización. Recuerda que ahora ya formas parte de esta gran empresa que ha decidido que tú eres el colaborador que ayudará a que sigamos logrando nuestros objetivos.

Es necesario que te comprometas con tu trabajo y sobre todo pongas mucha atención a tu plan de inducción el cual contribuirá a tu desarrollo y entendimiento de los procesos y políticas que llevamos a cabo en Distribuidora Reyma.

Esperamos contar con tu dedicación, energía y compromiso para un mejor desempeño.

¡Bienvenido!



Historia y Desarrollo

Antecedentes

Distribuidora Reyma pertenece a Grupo Reyma fue fundado en el año de 1970 en la ciudad de León, Guanajuato.

Comenzó con tan sólo cuatro empleados y una máquina pero, desde entonces, ha contado con el apoyo, trabajo y esfuerzo incondicional de la familia, que como hasta ahora, representa el principal sustento, fortaleza de la empresa y que ha dado como frutos el ser actualmente reconocida como la mejor tanto a nivel regional como nacional y que comienza a ganar terreno en el ámbito internacional.



1



Historia y Desarrollo

Reconocimiento y Entorno

Desde siempre, Grupo Reyma ha gozado del reconocimiento por parte de la ciudadanía quien lo ha demostrado teniéndola como una de sus primeras opciones al momento de elegir donde desempeñar su trabajo, sabedora de que recibirán un trato justo en los ámbitos personal y laboral, pero sobre todo, reconociendo que se respeta y enaltece la figura de la familia, llevándolos a tener una mejor calidad de vida.

Se ha preocupado y ocupado por cuidar el medio ambiente del entorno así como por el desarrollo social y económico de la región. Lo anterior se demuestra con la implementación de sistemas y productos no nocivos para la naturaleza así como también, con la constante generación de empleos directos e indirectos

2



Historia y Desarrollo

Crecimiento y consolidación

Al día de hoy contamos con plantas que generan empleos en las Ciudades de: León, Guanajuato; San Francisco del Rincón, Guanajuato; Apodaca, Nuevo León; Estado de México y Nogales, Sonora; generando aproximadamente 3,000 empleos directos.

Además de nuestros propios canales de abastecimiento, lo cual favorece para la oportuna entrega de los productos; contando con una flotilla de más de 285 tráileres, exportamos nuestros productos en mercados internacionales para distribuidores en Estados Unidos, Centro América y el Caribe.

Contamos con la certificación por parte de la FDA para productos de grado alimenticio.

3



Identidad Conceptual

A continuación te daremos a conocer la Identidad Conceptual de Distribuidora Reyma. (Misión, Visión y Valores).

Misión:

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes con soluciones de empaque plástico garantizando la satisfacción de las partes interesadas.

Visión

Ser líderes en la creación de soluciones integrales de empaque, garantizando la sostenibilidad.

4



Identidad Conceptual

Valores

- **Compromiso:** Creemos en lo que hacemos y tenemos la convicción para satisfacer las necesidades del mercado.
- **Responsabilidad:** Actuar de forma correcta con la voluntad de sumar beneficios para clientes y colaboradores.
- **Honestidad:** Garantizamos en nuestros colaboradores la integridad y congruencia, para beneficio de las partes interesadas.
- **Colaboración:** Fomentamos, respetamos y creamos el trabajo en equipo; de manera interna y con nuestra sociedad.
- **Confianza:** Es el resultado de vivir día a día nuestros valores y poderlo expresar a nuestro entorno.

5



Identidad Visual

A continuación te presentamos el Logotipo que nos identifica dentro y fuera de la empresa. Lo podrás encontrar en los formatos con los que trabajarás, requisiciones, vales de salida, etiquetas para sellar las cajas de material entre otras.

El tono en que lo encontraras dependerá del grupo en el que te toque trabajar (rojo, verde, azul o negro), pero el principal es el siguiente:



Reyma es la conjunción de los Apellidos de los fundadores el Sr. **Reyes** y la Sra. **Magaña**, el resultado de la abreviatura es REYMA.

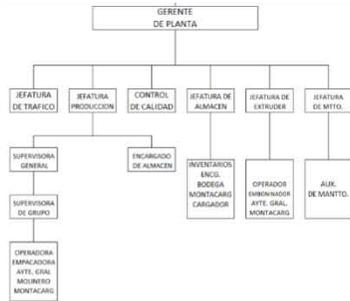
6



Estructura/Organigrama

Es muy importante que identifiques en qué área trabajarás así como a la persona a la que le reportarás.

Te presentamos el Organigrama.



8



Nuestra base

Todos los que laboramos en Grupo Reyma sabemos que el principal objetivo y meta a cumplir es la satisfacción total y permanente de nuestros clientes.

Obteniéndola con el esfuerzo y trabajo diario, con un desempeño responsable, con el respeto por los demás pero sobre todo con el respeto propio; con la búsqueda de crecer individualmente, mejorando y evolucionando nuestros procesos y ofreciendo una gama diversa de productos acordes a un mercado cambiante cada vez más exigente y consciente de la sociedad y de la naturaleza.

Sabemos que trabajando en equipo y en un ambiente laboral de cordialidad y respeto, seremos un equipo más fuerte y por ende una empresa sólida y reconocida, con este motivo, Grupo Reyma nos inculca y promueve entre quienes aquí laboramos la amistad, el entendimiento mutuo, la cooperación y la apertura a aprender y enseñar.

7



Calidad / Seguridad e Higiene

Estas son las áreas con las que trabajamos y debemos conocer a la perfección porque elaboramos productos para el ramo alimenticio y es importante que te comprometas con nuestra forma de trabajar para entregar los mejores resultados con calidad, manteniendo tu seguridad ante todo.

- *Control de Calidad
- *Seguridad e Higiene



Te presentamos dos Manuales; el primero Manual de Control de Calidad, el segundo Manual de Seguridad e Higiene, para que de la mano de tu instructor hagan un recorrido por las instalaciones y conozcas nuestra forma de elaborar productos desechables.

9



Responsabilidades

Se te entregará un Reglamento Interno para que lo estudies. Si tienes alguna duda o aclaración, acércate con nosotros, es importante que comprendas nuestras políticas internas.

Una vez que lo hayas leído desprende esta hoja y firma la responsiva.

Hago constar que leí y comprendí los lineamientos de seguridad y políticas internas de Distribuidora Reyma en todos sus términos. Me comprometo a cumplir y respetar, en caso de incumplirlas acepto las penalizaciones.

No. De empleado: _____

Fecha: _____

Firma: _____

Nombre: _____

10



Se presenta un ejemplo del programa para el curso de inducción que será entregado a los colaboradores de DR para que asistan de acuerdo a los turnos de trabajo, con la finalidad de que todos tomen dicho curso y cuenten con la capacitación.

Programa		
08:30 a 10:00	Historia Reyma/ Cultura Organizacional	Comunicación Interna
12:00 a 12:30	Control de Calidad	Calidad
12:30 a 13:00	Seguridad e Higiene	Seguridad
12:30 a 14:00	Servicio de Enfermería	Enfermería
14:00 a 15:00	C O M I D A	
15:00 a 15:30	Entrega de Documentos / Servicios al Personal	Recursos Humanos

Una vez que ya se cuente con el manual de inducción y se proceda a la impartición del curso se contarán con técnicas de evaluación para los trabajadores y será a través de dos tipos de formatos:

La primera es una evaluación de aprendizaje, contendrá preguntas de acuerdo a los temas que se impartieron, se pretende que la evaluación sea máximo de 2 hojas donde contemple todos los temas a revisión;

- **Identidad y Cultura Organizacional:** Misión, visión, valores y cultura.
- **Control de Calidad:** Importancia del Sistema de Análisis de Peligros y de Puntos Críticos de Control (HACCP)
- **Seguridad e Higiene:** Importancia de seguir los lineamientos de seguridad.
- **Recursos Humanos:** Entrega de tarjetas de nómina, explicación de la Ley Federal del Trabajo, días de pago, vacaciones, incapacidades etc.

El siguiente ejemplo pertenece al tema de Identidad y Cultura Organizacional.

Evaluación del Aprendizaje

Inducción a Distribuidora Reyma

NOMBRE: _____ **FECHA:** _____

ÁREA: _____ **PUESTO:** _____

1. ¿Con tus propias palabras describe cuál es la misión de Distribuidora Reyma?
2. ¿Cuál es la visión que Distribuidora Reyma pretende alcanzar?
3. Menciona los Valores de Distribuidora Reyma
4. ¿De qué color y qué significa el logotipo de Distribuidora Reyma?

**Depende el tema se realizarán las preguntas para un reforzamiento de aprendizaje.*

La segunda es una evaluación para el instructor, y se calificará con el siguiente formato:

EVALUACIÓN AL INSTRUCTOR

INSTRUCCIONES: Define un porcentaje del 0 al 100 % para evaluar los reactivos.

NOMBRE DEL INSTRUCTOR: _____

	INDICADOR	PORCENTAJE
TEMA O CURSO: _____	Disposición del Instructor	
	Actitud hacia el grupo	
	Claridad en la exposición	
	Dinámicas grupales	
	Realizó preguntas motivadoras	
	Tomó en cuenta tu opinión	
	Trato respetuoso	
	En general ¿Cómo calificarías la presentación?	

1.4 Tablero de Comunicación

Otra propuesta realizada para lograr mayor motivación a los colaboradores es la colocación de un Tablero de Comunicación que está diseñado para ubicarlo estratégicamente en la entrada principal de DR, para que en los cambios de turno en los grupos de producción los empleados puedan tener contacto con el medio ya que la mayoría llegan mínimo 20 minutos antes.

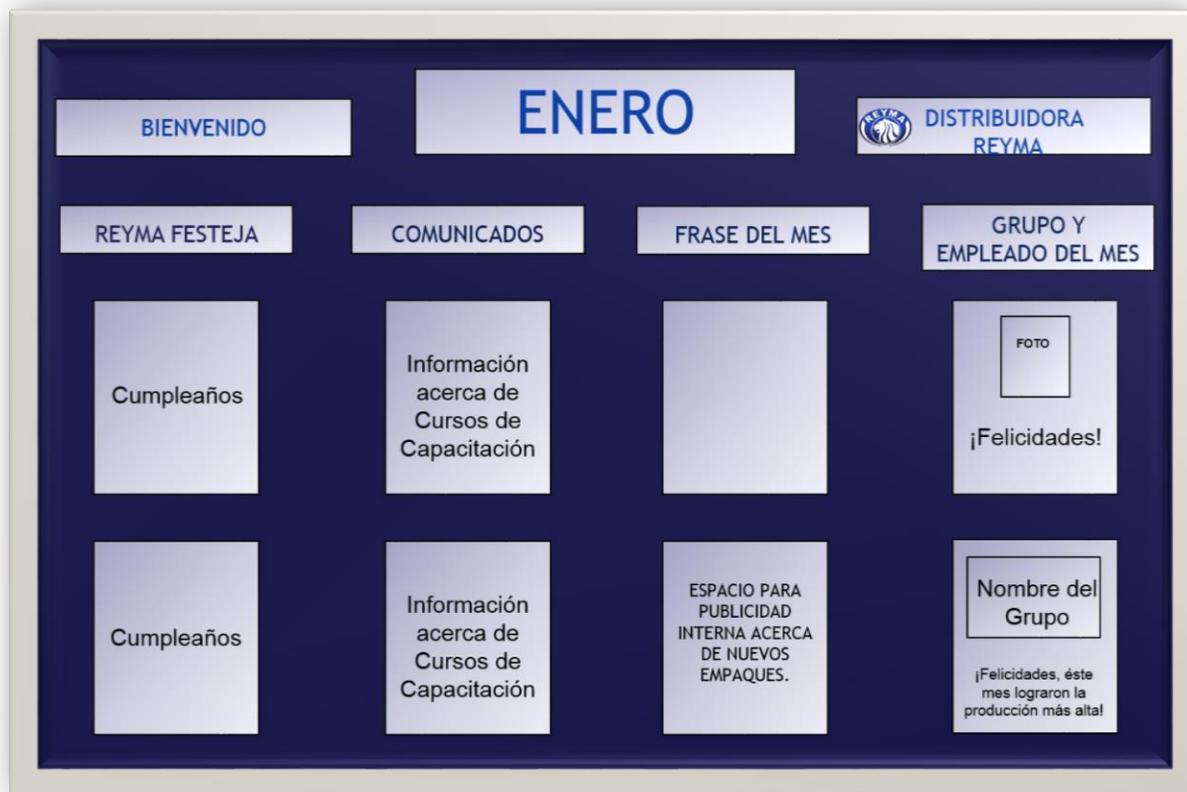
Estrategia:

- **Tablero de comunicación:** En este habrá información que mantenga informados a los colaboradores. Las secciones del tablero serán; cumpleaños mensuales, frase del mes, recomendaciones, información de cursos de capacitación, reconocimiento al empleado del mes y de grupo.

Tácticas:

- Público objetivo: Todos los colaboradores de DR.
- Tamaño del tablero: 110 cm. x 90 cm.
- Cantidad de tableros a colocar: 4, y quedarían de la siguiente manera; el primero en la entrada principal, 2 en comedores (administrativos y sindicalizados) y el último en el área de tráfico.
- Publicación de información: Mensual.
- Costo aproximado de la estrategia: \$3, 500.-

A continuación se presenta el prototipo del tablero de comunicación con las secciones que contendrá.



Estos proyectos no lograron autorizarse por falta de presupuesto, aunado al desinterés de los directivos, no de los gerentes de DR, ya que toda autorización viene del Corporativo y ellos son los que toman las decisiones. Es difícil hacerles ver que con la realización e implementación de estrategias de comunicación interna se introyectará una sentido de pertenencia o bien se logrará un reforzamiento de la identidad que finalmente contribuirá al óptimo desempeño del trabajador.

En los siguientes párrafos se describirá la importancia de cursar la carrera dentro de la FCPyS como factor primordial para el desarrollo profesional que podemos emplear en nuestra vida laboral.

2. Importancia de la carrera de Ciencias de la Comunicación para el desarrollo profesional.

A continuación haré un recuento de mi experiencia dentro de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales cuando cursé la carrera de Ciencias de la Comunicación, con la finalidad de resaltar la importancia que tienen las asignaturas impartidas en la carrera para mi desarrollo profesional aplicado en un caso real.

Antes que todo decidí la especialidad de Comunicación Organizacional porque investigué en qué áreas laborales podía desempeñarme, del mismo modo que favorecieran mis fortalezas. Desde que indagué tuve la certeza de que pertenecía a ésta área y afortunadamente no me equivoqué porque hago mi trabajo con pasión y dedicación, siempre en la búsqueda de mejorar a través de actualizaciones.

Iniciaré con la importancia que tiene el tronco común en la carrera, como la base esencial para desempeñarnos como profesionales de la CO. Para mí radica en aquellas asignaturas como géneros periodísticos donde aprendes a redactar, recopilar información, priorizarla, resumirla, y analizarla, así mismo materias que tienen que ver con metodología ya que es la base para realizar cualquier tipo de investigación, aunado a la insistencia de los profesores en fomentar una cultura y un perfil antropológico, donde el alumno debe ser observador para plantearse nuevos temas que ayuden a una apertura de conocimiento.

Asignaturas como Economía y Comunicación, Taller de expresión oral y escrita, Sociedad y comunicación, ayudaron a mi desarrollo intelectual y cultural, sobre todo porque la CO es multidisciplinaria y hablando en el ámbito laboral estamos en contacto con diversas áreas donde no somos expertos en el tema pero si tenemos ese perfil de investigador, consultando fuentes que acrediten lo que nos dicen, por ejemplo cuando se pide un comunicado y debemos corroborar que la información que nos proporcionan sea verídica.

También en los siguientes semestres tuvimos materias como Taller de Redacción, Géneros Periodísticos I, II y III, donde te acercas a un nuevo círculo social y la redacción de artículos de opinión es fundamental para cualquier alumno que curse la carrera. Recuerdo que realicé una entrevista real a una figura pública, esto me llevo a considerar que todo comunicólogo debe estar en constante estudio y no subestimar asignaturas por el hecho de saber que no nos dedicaremos al periodismo, porque es indispensable en el ámbito laboral saber redactar por ejemplo artículos para la revista interna, realizar entrevistas, encuestas etc.

Otras herramientas que son de suma importancia dentro del tronco común son asignaturas como Opinión Pública y propaganda, Publicidad, donde te enseñan los principios y elementos básicos para crear expectativa, llamar la atención de tu público, la tipografía que debes utilizar, la gama cromática etc., para hacer carteles, posters, banners que una vez que estás trabajando le debes dar mayor importancia y aplicar todos esos conocimientos en una campaña interna donde el objetivo sea captar la atención de los empleados para crear conciencia, exhortarlos a realizar alguna actividad que soliciten los directivos.

Por último otras materias que aportaron conocimiento y habilidades indispensables para mi desarrollo profesional de comunicóloga fue Discurso audiovisual y Taller de Imagen porque te acercan a actividades que realizas laboralmente, por ejemplo tener un conocimiento básico de producción, manejo de cámaras, tipos de tomas, hasta los mínimos detalles al momento de editar un video, si bien no seremos expertos en producción pero si tenemos los conocimientos esenciales, y si esto lo transportamos a una empresa nos ayuda para opinar, dirigir o hacer observaciones por ejemplo al momento de realizar un video corporativo que muestre la historia y desarrollo de la empresa, o un mensaje de bienvenida por parte de los gerentes al personal de nuevo ingreso.

En la especialidad.

El comunicólogo organizacional es multidisciplinario, su trabajo consiste en estar en constante innovación; proponiendo, proyectando, implementando, siempre en la búsqueda de estrategias que mejor se adapten a la organización donde se desempeñe, tomando en cuenta las áreas de oportunidad que se presenten.

La gran ventaja del estudiante de la CO dentro la FCPyS fue que comenzamos a trabajar con casos reales desde 6to semestre, esto me ayudó como estudiante a tener una visión más amplia a nivel laboral, ya que trabajamos con PyMES y empresas de renombre, donde buscabas la manera de tener un contacto para obtener acceso a la información, presentar los proyectos que los profesores nos solicitaran de acuerdo a la materia que impartieran.

De acuerdo a las asignaturas que llevamos en la especialidad era el enfoque que debíamos darle al proyecto semestral, por ejemplo; Entorno social de las organizaciones, donde el tema del clima laboral era la base para la realización de un diagnóstico, de esta manera aprendimos a identificar sus debilidades y trabajar en ellas para crear áreas de oportunidad. Todo esto es una de las actividades fundamentales del comunicólogo organizacional dentro de una empresa, es satisfactorio saber que se cuenta con la experiencia de haberlo hecho en un caso real en una etapa de estudiante.

Asesoría y Servicios de Comunicación, Diagnostico e Imagen Corporativa, materias donde comienzas a conocer la labor del comunicólogo visto como un consultor que dedica tiempo aplicando diagnósticos, propone, implementa, evalúa y observa los cambios para entregar resultados. Nos convertimos en profesionales que podemos identificar áreas de oportunidad, ponemos a prueba nuestros conocimientos de publicidad para ser más críticos y proponer nuevos o mejorar logotipos, siempre con la finalidad de lograr un mayor impacto visual pero también aceptación y mayor identificación por parte de sus públicos -internos y externos-.

El tema del diagnóstico se volvió crucial para esta etapa de la carrera, para mí es la base antes de realizar cualquier plan estratégico de comunicación para la empresa donde se trabaje, esto va de la mano con la materia de Taller de planeación porque el ser humano todo el tiempo planea, genera misiones y visiones personales, familiares o laborales a corto, mediano y largo plazo, aunque no lo haga por escrito genera estrategias y tácticas para conseguirlo, dice Robert Greene en su libro de las 33 estrategias de la guerra “la estrategia es el arte de ganar”. Constantemente queremos ganar en todos los aspectos de la vida, y esta materia me ayudó a saber cómo elaborar un plan de comunicación que se adecue a las necesidades o bien identificar las áreas de oportunidad de la empresa donde estemos realizando un diagnóstico.

Por último Gestión de la Comunicación en las Organizaciones fue una materia que me ayudó a desarrollar esta tesina, porque nos enseña la forma en la que se gestiona la comunicación, para mí fue un elemento primordial cuando estaba laborando en DR, porque a pesar de que no existía un departamento de comunicación, encontré la manera de gestionarla para lograr un cambio significativo, que fuera perceptible por los colaboradores con la finalidad de lograr motivación y sentido de pertenencia hacia la empresa.

Para finalizar la materias optativas también fueron de suma importancia y fundamentales en el desarrollo de habilidades que ampliaron mi conocimiento, por ejemplo Psicología de las Organizaciones, el estudiar los comportamientos de los grupos de trabajo dentro de las empresas, es un conocimiento básico pero sustancial para comenzar a identificar síntomas que se convierten en riñas internas, en el caso de mi experiencia en DR, mi tarea fue realizar una búsqueda de actividades y dinámicas encaminadas a la integración e interacción al momento de impartir los cursos de capacitación.

Considero que una de las ventajas de haber estudiado dentro la FCPyS es el enfoque metodológico que nos enseñan durante toda la carrera, es decir, el enfoque analítico e investigador multidisciplinario, porque una vez que egresamos no solo nos quedamos con el conocimiento adquirido dentro de la Facultad, una de

las tareas del comunicólogo es buscar nuevas herramientas que nos actualicen y nos hagan competitivos en el ámbito laboral.

Por tal motivo pienso que una de las áreas de oportunidad que la FCPyS puede desarrollar para los futuros egresados es, integrar en su plan de estudios asignaturas que se enfoquen en programas de diseño editorial, independientemente de dedicarnos a la publicidad, son herramientas que hacen crecer tus fortalezas dentro de una empresa.

Aunado a lo anterior también considero indispensable contar con asignaturas que estén orientadas al desarrollo organizacional, por ejemplo; capacitación al personal, comunicación y motivación en las organizaciones. Quizá estas asignaturas están enfocadas en la parte interna de las empresas, considero necesario contar con estas herramientas para que el estudiante tenga los conocimientos necesarios, los amplíe en cuanto a implementación de estrategias así como a la capacitación del personal.

Finalmente pienso que la Facultad puede ampliar su plan de estudios, específicamente en las asignaturas optativas, por ejemplo: materias del área de administración como planeación financiera, presupuestos, esto con el fin de que el Comunicólogo pueda vender proyectos a las empresas, ya sea trabajando dentro de ella o como un asesor externo.

3. Conclusiones

La importancia de la comunicación organizacional dentro de mi desarrollo profesional fue esencial como factor primordial para erradicar la carencia de la identidad y cultura organizacional en DR, esto no lo hubiera logrado sin los conocimientos adquiridos dentro de la Facultad porque gracias a ello, logré el objetivo principal de esta tesina, implementar estrategias de comunicación que fomentaran el sentido de pertenencia.

Durante el tiempo que se aplicaron las encuestas se creó expectativa de cambio, es decir, el personal de DR percibió que podía hacer algo por mejorar la situación en la que se encontraban, afortunadamente hubo una respuesta por parte de los trabajadores, desde su participación, dedicación y tiempo brindado. A mediados del 2013 las respuestas eran favorables ya que al iniciar con los cursos de capacitación los colaboradores se dieron cuenta que se estaban tomando en cuenta sus peticiones hechas en las encuestas durante el periodo que se realizó el diagnóstico.

De acuerdo a Great Place to Work 2013¹¹ uno de los principales factores que toman en cuenta para evaluar a las mejores empresas en más de 40 países alrededor del mundo incluyendo México son a aquellas organizaciones que le prestan atención al capital humano para crear, fomentar e integrar calidad en el lugar de trabajo, porque esto genera altos niveles de productividad, compromiso, lealtad y crea un ambiente sano, armonioso y de confianza.

Esta tesina me ayudó en muchos aspectos, entre los más importantes está el haberme atrevido a proponer el cambio, a pesar de que no existía un departamento de comunicación, quería tomar el riesgo porque una de las enseñanzas que me dejó marcada mi estancia en la Facultad fue: aprender a hacer, porque sabía

¹¹ <http://www.greatplacetowork.com.mx/mejores-empresas/mas-de-500-empleados-y-multinacionales/819-2013>

perfectamente que un “no” era seguro y yo quería hacer algo que dejará marcada mi estancia en la empresa.

A pesar de que no logré implementar todas las estrategias propuestas, se cumplió con el objetivo de este trabajo profesional, el introyectar la identidad organizacional a los empleados de Distribuidora Reyma, fomentando un sentido de pertenencia, apoyando a la organización en el evento de fin de año. Hago hincapié en la importancia de trabajar con casos reales desde el comienzo de la especialidad, ya que fue primordial para haber concluido este trabajo porque me crearon experiencia antes de ser egresado.

Retomando lo anterior puedo concluir que gracias a la formación académica de la UNAM, logré realizar un trabajo profesional del cual se obtuvieron tres beneficios:

- El primero es un beneficio para mí, porque al haber realizado un diagnóstico y con ello proponer e implementar estrategias de comunicación, logré poner en práctica lo aprendido en la Facultad, esto me ayudó como experiencia a pesar de no desempeñar mi profesión como tal en DR, como ya mencioné con anterioridad el Departamento de Comunicación no estaba reconocido, sin embargo logré realizar ambas actividades, me refiero al Departamento de Compras y Comunicación.
- El segundo fue un beneficio para DR -enfocado a los colaboradores-, aquí radica la importancia de las estrategias implementadas que ayudaron a crear un sentido de pertenencia, así mismo crear un ambiente sano para un mejor desempeño.
- El tercero también es para DR pero orientado al costo-beneficio, es decir, en el tiempo que estuve realizando el diagnóstico y la implementación de estrategias, DR se ahorró el sueldo equivalente a 6 meses de un comunicólogo (meses que tardé en realizarlo), de esta manera la empresa ganó beneficios para sus colaboradores y de igual manera para su bolsillo, porque estuve realizando ambas actividades (Compras y Comunicación) sin descuidar el área que tenía a mi cargo y con el mismo sueldo.

Finalmente una de las enseñanzas más importantes que aprendí al haber realizado este reporte, fue tomar conciencia de la situación que viven hoy en día la mayoría de organizaciones de México, me refiero al enfoque y dirección que toman muchas de ellas, por ejemplo; recortar presupuestos destinados a sus colaboradores, cuando al día de hoy ya es una obligación del empresario mantener capacitado a su personal. Por lo tanto la labor del comunicólogo consiste en no permitir que decaiga el espíritu de compromiso por lo que nos apasione hacer.

FUENTES DE CONSULTA

Bibliografía

- ARRIETA Erdozain, Luis. *Conceptos de Comunicación Organizacional*, Edit. Diana, México; 1998.
- COSTA, Joan. *La identidad corporativa*, Edit. Trillas, México: 1990.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamiento Organizacional*, Edit. Thomson, 2004
- Chiabenato, Idalberto. *Introducción a la Teoría General de la Administración*, Mc Graw Hill, 1997.
- DAFT I, Richard, *Teoría y Diseño Organizacional*, Edit. Thomson, 6ta Edición. México: 2000
- FERNÁNDEZ Collado, Carlos, *La Comunicación en las organizaciones*, Edit. Trillas, México: 2006.
- HOMS Quiroga, Ricardo. *La comunicación en la empresa*. Edit. Planeta, México: 1989.
- LIBAERT, Thierry, *El Plan de Comunicación Organizacional*, Edit. Limusa, México: 2006.
- OLINS, Wally, *The Corporate Personality*, The design Council, Inglaterra: 1992
- PRIETO Herrera, Jorge, *La Gestión Estratégica Organizacional. Una guía Práctica para un diagnóstico Organizacional*, Edit. ECOE ediciones, Colombia: 2003.

Cibergrafía

- <http://www.reyma.com.mx/>
- <http://www.greatplacetowork.com.mx/mejores-empresas/mas-de-500-empleados-y-multinacionales/819-2013>

