



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

---

**FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS**

**INTERVENCIÓN PEDAGÓGICA PARA LA  
MOTIVACIÓN, COMUNICACIÓN Y SENTIDO  
DE PERTENENCIA EN UNA EMPRESA  
CONSTRUCTORA**

**INFORME ACADÉMICO POR  
ACTIVIDAD PROFESIONAL**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

**LICENCIADA EN PEDAGOGÍA**

P R E S E N T A

**PAULINA DELGADO ANTONIO**

ASESORA DE INFORME ACADÉMICO POR  
ACTIVIDAD PROFESIONAL

**ANA BEATRIZ ARIAS CAMARENA**



CIUDAD UNIVERSITARIA, CDMX. FEBRERO 2020.



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

## Agradecimientos

**Mis papás,**

**Rubén**

*Te agradezco tu apoyo incondicional y por haberme brindado recursos para concluir esta etapa de mi vida. También por aquellos consejos que me brindaste para estar siempre pendiente de todo a mi alrededor.*

**Mamuchis,**

*Gracias por todo el apoyo que me brindaste, por escucharme todas esas veces que llegaba a contarte mi día, por las veces que llegaba tarde y siempre estabas esperándome, por regañarme cuando era necesario, por preocuparte si comía o no, y sobre todo gracias por siempre alentarme y decirme una y otra vez que no me rendiera hasta concluir esta meta.*

**Mis hermanos,**

**Eduardo y Rubén,**

*Gracias por demostrarme que siempre puedo contar con ustedes, no importa la hora, el momento, y el lugar. ¡Los quiero!*

**Mi amorcito, mi otoño...**

**Eduardo Reyes,**

*Muchas gracias por leer mi trabajo tantas veces, por presionarme y por apoyarme en todo momento. Me has motivado a trabajar día a día en una mejor versión de mí, te has convertido en esa pieza fundamental que necesito cuando siento que me tambaleo y parece que voy a caer...*

*Muchísimas gracias amorcito, ¡Para todos los ratos!*

**Mis amigas,**

**Amayrani, Sandra,**

*Muchas gracias por escucharme tantas veces, por darme consejos, por hacerme reír, por construir conocimientos juntas, por su compañía que muchas veces fue esencial para continuar... gracias por siempre permanecer a mi lado.*

*Cada uno de ustedes fue una pieza en este motor que me impulso a seguir, que me apoyaron sin pedir nada a cambio, que estuvieron y seguirán a mi lado. ¡Muchas gracias! ¡Los amo!*

**Paulina Delgado Antonio**

## Contenido

<b>Contexto</b> .....	4
<b>1. Departamento de Recursos humanos de una empresa constructora</b> .....	6
<b>1.1. Concepto</b> .....	6
<b>1.2. Administración de recursos humanos</b> .....	6
<b>1.3. Funciones de la administración de recursos humanos</b> .....	7
<b>1.3.1. Selección y reclutamiento</b> .....	7
<b>1.3.2. Contratación</b> .....	10
<b>1.3.3. Inducción</b> .....	11
<b>1.3.4. Comunicación</b> .....	12
<b>1.3.5. Motivación y sentido de pertenecía</b> .....	15
<b>1.3.6. Capacitación</b> .....	16
<b>1.3.7. Evaluación de desempeño</b> .....	17
<b>2. La comunicación, la motivación y el sentido de pertenencia en la gestión administrativa de las empresas.</b> .....	19
<b>2.1 La teoría de la administración sobre liderazgo de McGregor</b> .....	24
<b>2.2 Aportaciones de Abraham Maslow</b> .....	25
<b>2.3 La comunicación dentro de las empresas. Aportaciones de la Programación Neuroling�stica</b> .....	27
<b>2.4 Proceso de la comunicación. David K. Berlo</b> .....	35
<b>3. Recursos Humanos en la mejora del desempeño de los colaboradores. Comunicación, motivación y sentido de pertenencia.</b> .....	39
<b>3.1 Generando comunicación eficaz</b> .....	39
<b>3.2 Generando desempeño: motivación y sentido de pertenencia</b> .....	45
<b>4. Una pedagogía en el área de recursos humanos</b> .....	50
<b>4.1 Propuesta pedagógica: cambios a corto plazo</b> .....	52
<b>4.2An�lisis- valoración de la propuesta pedagógica: cambios a corto plazo</b> .....	54
<b>4.3 Propuesta pedagógica: cambios a largos plazo</b> .....	54
<b>4.3.1 Código de �tica y conducta</b> .....	55
<b>4.3.3 Procedimiento de comunicación interna y externa</b> .....	56
<b>4.3.3 Manual de inducción</b> .....	57
<b>4.3.4 Boletín informativo</b> .....	58
<b>4.3.5 Pantallas informativas:</b> .....	59
<b>4.4 Análisis-valoración de la propuesta pedagógica: cambios a largo plazo</b> .....	60

<b>4.5 Responsabilidad social</b> .....	60
<b>Conclusiones</b> .....	63
<b>Referencias consultadas</b> .....	67
<b>Anexos</b> .....	69

## Contexto

La comunicación interna es un componente clave para el éxito de las empresas.

Mediante una correcta difusión de la información corporativa es posible transmitir a los empleados los objetivos y valores estratégicos que promueve la organización. Es importante en la medida que, mejora el desempeño de los trabajadores, facilita el logro de objetivos o metas establecidas, satisface las propias necesidades y la de los grupos de interés, coordina y controla las actividades fomentando la motivación, el compromiso, la responsabilidad y la participación, pero sobre todo crea un clima organizacional favorable.

Una comunicación óptima contribuye a generar una cultura organizacional con fidelidad, apropiación, compromiso y sentido de pertenencia hacia la empresa por parte de su talento humano, la cual hace que se sientan motivados y valorados al tener claridad sobre su rol, sus funciones y sus metas. Tener una correcta difusión de la información puede lograr establecer una estructura, es decir, canales, formatos, encuestas, etc. por ello es necesario cultivar las habilidades comunicativas necesarias para superar obstáculos y lograr un trabajo en equipo sólido, basado en una comunicación interna clara, efectiva y colaborativa.

Algunas teorías nos ayudarán a comprender como es el comportamiento de los trabajadores en la comunicación, desde cómo nos comunicamos, que tan conscientes somos al comunicarnos y cómo lo transmitimos; verbal y no verbal, escrita, oral, etc.

La empresa de la que soy parte ahora ha estado mucho tiempo en el mercado, tanto que está próxima a cumplir 70 años. El giro al que pertenece es la construcción, es un giro difícil pues la mayoría de los trabajadores son hombres veteranos. La empresa creció bajo las bases de tener un JEFE a cargo, entendamos esta palabra como aquella persona que tiene la autoridad, que habla antes de escuchar, ordena y dirige simplemente las acciones.

Al ingresar y formar parte de este grupo fue todo un reto, inicialmente no se contrataban mujeres para recursos humanos, he sido de las primeras mujeres que han desempeñado el puesto, y más allá, soy la primera pedagoga en ingresar a esta empresa y ser parte del departamento de recursos humanos. Conforme ha ido avanzando el tiempo he demostrado que tan importante es tener a una pedagoga en una empresa. Cuando ingrese fui contratada como becaria por un periodo de tiempo, realizando simplemente tareas administrativas muy específicas, pero desde ese lugar identifiqué las áreas de oportunidad que tenía tanto mi departamento, como la empresa en general, fui adquiriendo más responsabilidades al pasar del tiempo y eso me ayudo a tener mi actual puesto que es jefe de recursos humanos.

Un área de oportunidad importante de mayor impacto en la empresa fue la comunicación, la falta de ella no solo se notaba en mi departamento sino en toda la empresa, así que fui

desarrollando propuestas, las primeras fueron específicas para el departamento de recursos humanos y posteriormente para toda la empresa.

La falta de comunicación que hay en la organización es porque los trabajadores no están siendo informados tanto de sus responsabilidades, como de los procesos, actualizaciones, políticas, manuales, evaluaciones, etc. generando desconfianza y falta de motivación en ellos. Una clave para que haya comunicación efectiva es la transparencia, de ahí nace el objetivo de trabajar en la comunicación, para crear lazos de trabajo que tengan un objetivo común desde la alineación estratégica de la empresa, es decir, misión, visión y valores. De esta manera se logrará una cultura organizacional con transparencia, motivación, experiencia, empatía, responsabilidad, liderazgo, apoyo y seguimiento.

El informe se divide en cuatro capítulos:

#### **Primer capítulo.**

Responsabilidades del departamento de recursos humanos.

#### **Segundo capítulo**

La comunicación, la motivación y el sentido de pertenencia en la gestión administrativa de las empresas.

#### **Tercer capítulo**

Recursos humanos en la mejora del desempeño de los colaboradores. Comunicación, motivación y sentido de pertenencia.

#### **Cuarto capítulo**

Una pedagoga en recursos humanos

# 1. Departamento de Recursos humanos de una empresa constructora

## 1.1. Concepto

Hablemos del término “recursos humanos”, cuando se utiliza en singular se refiere generalmente a las personas empleadas en una empresa u organización, pero cuando se utiliza en plural, suele referirse al área de una empresa que se ocupa de gerenciar al personal de la empresa.

A medida que el mundo empresarial se ha dado cuenta que los empleados son algo más que fuerza de trabajo, y que pueden llegar a aportar más a la empresa que simplemente el trabajo, se ha ido transformando el concepto y todo lo que engloba.

La importancia de la labor o labores del área de recursos humanos se vuelven evidentes cuando se hace conciencia de que los seres humanos componen el elemento esencial para una empresa.

*El término de recursos humanos se refiere a las personas que componen una organización. Cuando los gerentes realizan actividades de recursos humanos como parte de sus responsabilidades y tareas, buscan facilitar las aportaciones que las personas efectúan al objetivo común de alcanzar las metas de la organización a que pertenecen. (Romero, Adriana, 2008, 130 pp.)*

Por ende, es importante conocer la laboral del área para tener presente los impactos que genera con cada actividad, tanto en los empleados, como en la empresa.

## 1.2. Administración de recursos humanos

En la administración se denomina a recursos humanos como el encargado del trabajo que aportan los empleados a una empresa, es todo el proceso necesario para llegar a cumplir los objetivos establecidos.

Muchas personas piensan que el área solo se dedica a contratar y despedir empleados, pero no es así, ya que, esta área es parte esencial en todo tipo de organización.

En primer lugar, garantiza la contratación de empleados con las habilidades y los conocimientos necesarios para desempeñar actividades específicas, en segundo lugar, el área debe encargarse de desarrollar y mejorar esas habilidades y conocimientos, ya que, de esta manera se optimizarán los factores necesarios para que el trabajo realizado por su recurso humano sea de calidad, teniendo como resultado mayor productividad y por ende un crecimiento para ambas partes.

Se habla de ambas partes porque el personal estará capacitándose continuamente, generando plan de carrera y sintiéndose esenciales e importantes para la empresa, la cual genera su crecimiento y actualización constante. Sin duda la empresa cimenta empleados aptos, felices y capaces de obtener excelentes resultados satisfactorios, dando buena imagen corporativa a la empresa y a sus grupos de interés.

*“Es el proceso que coordina los recursos humanos, materiales y tecnológicos para alcanzar los objetivos en una organización social con la mayor eficiencia y el menor esfuerzo posible, encaminando a un fin común”.* (Martínez, Ana, 2008,)

Entonces me atrevo a decir que la productividad, la eficiencia y la calidad de una empresa se encuentran directamente relacionadas con la aplicación de una buena administración, mediante principios, métodos, procedimientos y disciplina.

El propósito de la administración de recursos humanos es mejorar la eficiencia del recurso humano de las organizaciones, pues se relaciona con todos los aspectos del personal, determinando necesidades, áreas de oportunidad, entre otras, como: reclutar, seleccionar, desarrollar, asesorar y recompensar a los empleados, pues se debe actuar como un mediador entre los jefes y los empleados.

### **1.3. Funciones de la administración de recursos humanos**

Las funciones del departamento de recursos humanos son importantes para garantizar la satisfacción de los empleados en su trabajo, lo que a su vez le ayudará a la empresa para obtener, mantener y retener a su fuerza de trabajo, siendo productivos. Las actividades que desempeña el área son las que demanda la empresa y los empleados, como:

- Selección y reclutamiento
- Contratación
- Inducción
- Comunicación
- Motivación y sentido de pertenecía
- Capacitación
- Evaluación

#### **1.3.1. Selección y reclutamiento**

La selección del personal para una empresa es un desafío, el cual es atendido por el área de recursos humanos, pues presenta al personal más competente para cubrir las necesidades

de la empresa, seleccionando a la persona idónea y que sea lo suficientemente capaz de desempeñar un puesto en la organización. El reclutador tiene muchas responsabilidades éticas, dado que el personal de una empresa se rige bajo políticas, manuales, procedimientos, códigos, etc.

Para cumplir con la selección de personal, el procedimiento es generar una requisición de personal donde se plasma al candidato ideal para el puesto, acto seguido cuando ya se tienen postulantes, se aplican pruebas psicométricas para determinar si cuentan con las habilidades y conocimientos necesarios para el puesto, recordando que estas pruebas son subjetivas.

Debemos tener presente que esta selección es trascendental porque puede influir tanto en la productividad, como en la satisfacción de los clientes de manera interna y externa. En consecuencia, a la selección de personal, llegamos al reclutamiento, este proceso varía según las empresas y organizaciones. Por lo general el proceso de reclutamiento y de selección comienza cuando existe el puesto vacante, una promoción, o una nueva creación de un puesto para cubrir las necesidades y objetivos de la empresa.

*“Es un proceso técnico que tiene por objetivo abastecer a la empresa de mayor número de solicitudes, para contar con las mejores oportunidades de escoger entre varios candidatos, los idóneos.” (Martínez, Ana, 2008,)*

Este proceso es recíproco, en otras palabras, las empresas u organizaciones buscan a los mejores candidatos; los seleccionan, clasifican, catalogan y finalmente los administran, pero no solo las empresas lo hacen, los candidatos también buscan a las mejores empresas, aplicando también una clasificación.

En este punto la empresa se hace notar en el mercado, pues divulga y ofrece oportunidades de un empleo atractivo para sus candidatos, haciéndolo atrayente para una gran población, pues de esta manera tendría oportunidad de llevar a cabo su proceso y elegir siempre al mejor. Tal es el caso, que la productividad en la organización se determina por la forma en que los recursos humanos interactúan y se combinan para utilizar los demás recursos que tienen alrededor.

Se puede señalar que para este procedimiento de reclutamiento existen distintas fuentes, pero se pueden concentrar en dos; interna y externa. La primera, es la oportunidad que la misma empresa genera a sus empleados para encontrar al mejor aspirante para la vacante.

*El utilizar fuentes de reclutamiento internas, la organización somete a concurso promociones y ascensos a sus trabajadores, logrando con ello una capacitación directa, a su vez motiva al personal dándole la oportunidad de ascender y desarrollarse. (Martínez, Ana, 2008, pp.)*

Esta fuente me parece muy oportuna, pues genera una gran imagen corporativa con sus colaboradores y sentido de pertenencia, pues les demuestra que son esenciales generando un plan de carrera donde les permite ir creciendo y desarrollándose dentro de la misma. Sobre todo, el personal que cubrirá esa demanda ya conoce la empresa, conoce la historia, conoce el quehacer de la empresa, y sobre todo conoce la calidad del trabajo.

De esta manera no resulta tan complejo capacitarlo en las áreas de oportunidad que necesita mejorar, pues serían mínimas. Aunque cabe destacar que, si este colaborador logra obtener ese puesto, generará una vacante, pero de menor rango, y parece ser la mejor opción pues sería más factible encontrar a alguien y capacitarlo para un rango menor, que con el tiempo aprenda y pueda cubrir nuevamente un cargo más alto.

*El reclutamiento interno es cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de los empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o transferidos con ascenso (movimiento diagonal).*  
(Romero, Fátima, 2010, 33pp)

Esta fase de reclutamiento genera ciertas ventajas, pues se vuelve económico porque evita gastos de postulación, impresiones de curriculum vitae, ahorro de tiempo y el margen de error se reduce bastante porque ya se conoce al candidato, generando una gran motivación para los empleados pues les demuestra las oportunidades que pueden presentar en un futuro.

En segundo lugar, se encuentra la fuente externa, la cual opera para candidatos que no pertenecen a la empresa u organización, los candidatos serán atraídos por las herramientas de reclutamiento.

Este procedimiento incidirá totalmente a candidatos potenciales, y disponibles, la ventaja de este tipo de reclutamiento será nuevas personas, nuevas experiencias, nuevos enfoques, aportaciones, y sobre todo renovar a la organización y/o empresa.



*Elaboración propia. Fuentes de reclutamiento.*

Cabe mencionar que las desventajas de este reclutamiento será el tiempo, pues se invierte bastante para encontrar al candidato idóneo para la vacante, también se generan más gastos económicos, y no olvidemos mencionar que de alguna manera afecta las políticas o el

tabulador de salarios, pues a veces se necesita contratar a una persona externa con la experiencia y conocimientos, pero cuesta más de lo esperado.

En esta fuente encontraremos los medios de reclutamiento que se utilizan para enviar mensajes a los candidatos y así atraerlos, por ejemplo: bolsas de trabajo plataformas, aplicaciones, email, etc.), empresas de reclutamiento- outsourcing, universidades, etc.

***Fuente de reclutamiento***

<i>Empresa/organización</i>	Interna o externa
<i>Cartera con otras empresas</i>	Cambio de candidatos
<i>Universidades</i>	Apoyo a recién egresados, son una buena fuente que harán moderadas peticiones de salarios.
<i>Plataformas / aplicaciones</i>	Aplicaciones como indeed, cornergob, occmundial, Bumeran. Se anuncian las vacantes exponiendo al mercado como la mejor opción para los candidatos.
<i>Outsourcing</i>	Agencias privadas que cobran por la colocación de personal idóneo a las empresas

*Elaboración propia, Fuentes de reclutamiento.*

Las fuentes de reclutamiento serán todos los medios por los cuales la empresa puede realizar su selección y reclutamiento para tener a los candidatos idóneos.

### 1.3.2. Contratación

Cuando el candidato que hemos elegido a superado las dos etapas preliminares, llega el momento de contratación, donde el procedimiento que se debe de llevar acabo es de acuerdo con la Ley Federal de Trabajo, pues se deben cumplir varias etapas las cuales consideran disposiciones legales.

El proceso de contratación no será igual en todas las empresas, pero generalmente para poder contratar a una persona, se deben cumplir con algunos requisitos.

Por parte del contratado, debe presentar documentación personal, como:

- Acta de nacimiento, INE, CURP, RFC, NSS, algunas empresas solicitan carta de antecedentes no penales, certificado médico, documento que acredite escolaridad, comprobante de domicilio, hoja de retención si es que la persona cuenta con INFONAVIT, etc.

Por otro lado, la empresa contratante debe brindarle al trabajador una serie de documentación, donde se demuestre de manera legal y transparente la contratación, donde

se expongan intereses y obligaciones de ambas partes, como: prestaciones de ley, seguridad social, o bien, lo que marque la Ley Federal del trabajo, esta documentación puede ser:

- Contrato de trabajo, cédula de alta, alta en nómina, carta de compromiso, convenio de reconocimiento del reglamento interior de trabajo, designación de beneficiarios, seguro de vida, etc.

Dependerá mucho del procedimiento de contratación de cada empresa, pues todas cuentan con distintas políticas, lo que se mencionó solo son algunos documentos que generalmente se utilizan.

La Ley Federal del Trabajo dispone:

Título II Relaciones individuales de trabajo.

Art. 2º- definición de contrato individual.

Se entiende por relación de trabajo, cualquiera que sea el acto que le dé origen, la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona, mediante el pago de un salario.

Contrato individual de trabajo, cualquiera que sea su forma o denominación, es aquel por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario.

Cuando se termina este paso, el candidato ya forma parte de la empresa de manera legal u oficial, ahora lo que debe suceder es contextualizar al empleado, darle la bienvenida, explicarle cómo es que funciona la empresa de la cual ya forma parte, se le dará, la inducción.

### 1.3.3. Inducción

Las empresas le dan mucho hincapié a la inducción que se le brinda a su personal, pues es la manera en que incluyen a los nuevos empleados.

*“la Inducción como el proceso formal para familiarizar a los empleados con la organización sus puestos y sus unidades de trabajo”.* (García, Gladis, 2014, 9pp.)

Entonces, entendamos que la inducción para el personal de nuevo ingreso será conocer tanto la misión, la visión y los valores de la empresa, como las instalaciones, el ambiente de trabajo, los compañeros, y las responsabilidades. Sin dejar de lado que deben conocer, las políticas, procedimientos, reglamentos, derechos y obligaciones.

El objetivo de la inducción es lograr que el nuevo empleado se integre y obtenga una buena impresión teniendo como resultado una actitud positiva, pues si no tiene éxito, se generará una mala actitud para todos los involucrados.

Se debe tener en consideración al personal que ya labora en la empresa, pues es parte esencial para que esta inducción tenga éxito. Algunas empresas crean programas de tutela, es decir, cuando la nueva persona ingresa, alguien de experiencia dentro del departamento o área en donde se integrará, lo apoyará para que se siente cómodo.

Este tipo de programas ayudan a ambas partes, pues la persona que ya cuenta con experiencia se sentirá reconocida, así que, se debe tener en cuenta algunas ventajas como: la integración, la cual resultará más sencilla pues se dará en un corto periodo de tiempo, se obtendrá mayor organización, trabajo de calidad, socialización entre los empleados, se reducirá el estrés, la ansiedad, y definitivamente se reducirá la rotación de personal, dando oportunidad de generar y mantener en los nuevos empleados la motivación y el sentido de compromiso por la empresa. Algunos materiales de apoyo pueden ser: folletos, manuales, videos, fotografías, graficas, etc. deben ser dinámicos y atractivos visualmente; para que lo puedan comprender y que sean significativos.

La inducción será la primera comunicación interna que tendrá el nuevo integrante de la empresa, la cual es pieza clave para que conozca, misión, visión, valores, organigrama, reglamentos, manuales, procedimientos, funciones, y sobre todo los objetivos, metas o nuevos retos de la empresa.

#### **1.3.4. Comunicación**

La comunicación se encuentra presente en todos los órdenes de la vida, en todas las relaciones humanas y organizacionales. En una empresa, ya sea grande, mediana o pequeña, es necesario comunicar, no solo hacia afuera (clientes), sino también hacia dentro (colaboradores) para optimizar los procesos del negocio.

Por ello, es de vital importancia mantener informado a todo el personal sobre el estado actual de la empresa y la dirección que está tomando.

*“El mensaje no debe quedarse en la mente de quienes dirigen la empresa sino diseminarse por toda la compañía y transmitirles que es con ellos con quienes se desea emprender ese norte que ha trazado la entidad.” (Revista LIZ, 2011)*

El área encargada de la comunicación interna es Recursos Humanos, pues es el área que gestiona la comunicación dentro de la empresa, sin embargo, debe ser una tarea conjunta

pues como se ha mencionado, esta área es la mediadora entre los colaboradores, los diferentes departamentos y la empresa, pues todo el tiempo está en contacto con los empleados.

*“El área de Recursos Humanos es el gran aliado de la comunicación en la empresa. Actúa como un facilitador que promueve una cultura de comunicación efectiva en todos los niveles de la organización” (Revista LIZ, 2011)*

¿Por qué es importante que haya comunicación interna entre los empleados?, para que la empresa pueda materializar su misión y visión, y pueda alcanzar el éxito, un aspecto fundamental para tomar en cuenta es que no necesariamente la comunicación interna se refiere que va desde la dirección hacia los trabajadores, sino, que se trata de crear estrategias para conseguir una buena cohesión comunicativa entre todas las personas que forman parte de la empresa.

Si existe una buena comunicación en la empresa, se generan resultados como: la confianza, el trabajo en equipo, la información fluye entre los empleados y se puede conocer la situación en la que se encuentre la empresa, dando como resultado un buen clima laboral.

Los flujos de comunicación en una empresa son importantes señalarlos, pues es la manera en que fluirá la información, pues está es multidireccional y se basa en la estructura u organigrama de la empresa.

### **Flujo de comunicación interna**

El escenario de un flujo de comunicación puede ser formal e informal, para la primera son canales que se establecen de acuerdo con una estructura en la empresa que deriva de la alta dirección, los mensajes se transmiten y se reciben dentro de canales formales. La segunda, la comunicación informal, se desarrolla fuera de los canales establecidos, de esta manera se puede conseguir información sobre opiniones e insatisfacciones sobre algunos temas específicos.

Las vías o flujos de comunicación en una empresa tienen varias direcciones, para comenzar:

- La comunicación vertical:
  - Ascendente: esta comunicación vendrá de los empleados o mando intermedios hasta la dirección.
  - Descendente: La comunicación vendrá de la dirección hacia abajo.
- La comunicación horizontal:

- Esta comunicación se da entre los miembros de un mismo nivel jerárquico o un mismo departamento. Se puede apreciar en el trabajo o reuniones de equipo.

Cuando se establecen los flujos de la comunicación es importante especificar y/o mencionar cuáles serán los canales por los cuales fluirá la información, pues si no se establecen pueden generar distorsiones en el mensaje, o no tener el control de la información que circulara en la empresa.

### **Canales de comunicación interna**

Los canales o herramientas que se emplean para la comunicación interna podrán mantener informado a dos o más personas, el alcance será el que se elija, considerando de la misma forma cual será la intención; directa o no, personalizada o no.

Para entender esta idea, se tomará como guía la Norma ISO 9001-2015, que nos dice que debemos cumplir con ciertos estándares de comunicación, como responder algunas preguntas.

Entonces cuando queremos comunicar algo, debemos preguntarnos:

- ¿Qué comunicar?
- ¿Cuándo comunicar?
- ¿A qué persona comunicar?
- ¿Cómo realizar la comunicación?
- ¿Quién es la persona encargada de realizar la comunicación?

Estas preguntas nos ayudarán a entender cómo debe fluir la comunicación en una empresa, pues la comunicación interna de una empresa termina siendo una herramienta clave para brindar de manera estratégica los mayores beneficios a la empresa. Por eso, debe promoverse permanentemente para que cumplan su fin primordial de ayudar y fortalecer la funcionalidad de la empresa.

Para obtener una buena comunicación podemos ayudarnos de algunas herramientas, como: cartas, revista o periódico interno, intranet, videoconferencia, correo electrónico, buzón de sugerencias, reuniones, boletín informativo, trípticos, currículo, memorándum, etc.

Finalmente, la comunicación dentro de una empresa motiva a los empleados aumentando su rendimiento, y las puertas abiertas ayudan a que se sientan escuchados teniendo acceso a los distintos niveles de la empresa, siendo menos los escalones que dividan las jerarquías.

Así que, si hay comunicación, habrá mayor entendimiento, menos conflictos, soluciones a problemas comunicativos, etc. volviéndose motivacional para los trabajadores adoptar un procedimiento de comunicación.

### 1.3.5. Motivación y sentido de pertenecía

La integración es un proceso estrechamente ligado al proceso de comunicación, pues debe ser continuo para producir el interés en el personal por unirse y participar efectivamente, siendo los factores determinantes del sentido de pertenencia.

Cuando existe una buena comunicación entre el personal, se propicia un mejor desempeño y una mayor satisfacción, sintiéndose más comprometidos con su trabajo. De esta manera, se fomenta la integración de equipo, ya que trabajan para alcanzar el mismo objetivo.

Para que una empresa pueda incrementar su nivel de productividad o mejorar la calidad de sus servicios, debe buscar y encontrar métodos que ayuden a elevar la voluntad, el interés, la intención, las ganas, el entusiasmo, etc. para desarrollar estrategias que funcionen para motivar a sus empleados.

*“La motivación es una acción que mueve al hombre a realizar las actividades de la vida diaria con el fin de conseguir sus objetivos.” (Diez, Alejandro, 2 pp.)*

La motivación representa una parte esencial en el aprendizaje y en el comportamiento de cualquier persona, pues esta se manifiesta en distintos aspectos; afectivo, laboral, económico, social y cultural.

Si la motivación proviene de un elemento externo a la persona, se denomina motivación extrínseca como es el caso de las conductas cuya “causa” es el resultado de un refuerzo o la evitación de un castigo. Por lo contrario, la fuente de motivación es interna, provienen de factores como; intereses, valores, aptitudes, expectativas y pensamientos, esta motivación se determina intrínseca.

*“La acción o la conducta, no ocurre de forma espontánea, es inducida, bien por motivos internos, bien por incentivos ambientales” (Romero, Haydeé. Jaramillo Rosa, 24 pp.)*

Estos aspectos nos pueden explicar la gran variedad de respuesta que pueden dar dos individuos ante una misma situación, debido a que cada persona se motiva de distinta manera, cabe mencionar que la motivación está compuesta de necesidades, deseos, tensiones, incomodidades y expectativas, la cual nos ayuda a establecer un paso previo al aprendizaje, convirtiéndose en el motor de este.

### 1.3.5.1. Fuentes de la motivación.

Hablamos del origen de los estímulos que hacen que un individuo se active, se puede decir que existen fuentes internas y externas o ambientales. Algunos estímulos ambientales pueden provocar una respuesta involuntaria en un individuo apreciándose que la intensidad de la respuesta es proporcional a la intensidad del estímulo.

- Fuentes internas: historia genética, historia personal y las variables psicológicas.
- Fuentes ambientales: se refiere a los distintos estímulos que, desde fuera del individuo ejercen su influencia sobre este.

Finalmente, la conducta es motivada conjuntamente por la interacción de ambas fuentes, si alguna de estas dos fuentes no se produce o no está presente, o se presenta de forma incorrecta o deficiente, es muy probable que no se produzca ninguna conducta motivada.

### 1.3.6. Capacitación

La capacidad de aprendizaje es quizá una de las expresiones más valiosas de nuestra naturaleza humana, pues nos permite adquirir, mejorar y modificar continuamente el comportamiento, de tal forma que éste se adapte eficazmente a las demandas del medio.

En las empresas la capacitación es un tema muy importante ya que es la base para mantener al personal en un nivel de conocimientos ideal para obtener como resultado trabajo de calidad. Las empresas estimulan al empleado para que este incremente sus conocimientos, destrezas y habilidades, aumentando así la eficacia en la ejecución de sus tareas o actividades, como consecuencia obtienen empleados más capacitados que apoyarán a la organización a alcanzar sus objetivos.

El tiempo requerido para la capacitación puede reducirse drásticamente con una cuidadosa selección de personal, la mayoría de los empleados prefieren un trabajo donde puedan ampliar sus conocimientos y experiencias.

Las necesidades de capacitación pueden manifestarse en:

- 1) Datos de selección de personal
- 2) Evaluación de desempeño
- 3) Capacidad, experiencia y desempeño de sus colaboradores
- 4) Introducción de nuevos métodos, actualización, etc.
- 5) Planificación para vacantes y futuros ascensos

Es necesario determinar las diferencias entre los conocimientos de los trabajadores y los objetivos propuestos para evitar la repetición de conocimientos, por ello es ineludible evaluar las habilidades de cada trabajador para que pueda desempeñar sus responsabilidades de forma independiente.

Una de las principales características de la capacitación de adultos, a diferencia de los procesos de enseñanza escolar, radica en que los participantes pueden hacer recomendaciones o discutir métodos con el instructor o facilitador del proceso de aprendizaje.

*“es fundamentalmente un instrumento de gestión, para que las organizaciones conozcan las competencias de su gente; tomar oportunamente las medidas para administrar y mejorar ese gran capital con que cuentan; y prever y anticiparse a las necesidades, tanto en materia de formación, como del nuevo personal que entra a las empresas” (Mejía Armando, 35 pp.)*

Cada empresa puede elaborar su propio modelo de capacitación adaptándolo, desde luego, a su contexto, a su personal, a sus objetivos, etc. Algunas características de una capacitación enfocada, es que los mandos medios o jefes directos tengan identificado el perfil de las habilidades, conocimientos, y competencias que el trabajador necesita tener.

Un objetivo esencial de la capacitación es que se pretendan alcanzar metas organizacionales e individuales con aplicación inmediata de lo aprendido, dando como resultado beneficios recíprocos.

### **1.3.7. Evaluación de desempeño**

Toda evaluación es un proceso para estimular o calificar las cualidades de una persona, convirtiéndose en un medio para conocer y localizar los problemas que se presentan en la empresa. El objetivo de una evaluación es medir los resultados del esfuerzo del departamento de recursos humanos en términos de estándares de desempeño, asistencias, puntualidad, actitud hacia el trabajo, evaluación de la capacitación, productividad, calidad, accidentes, enfermedades, prevención de riesgos, rotación de personal, auditorias, etc.

Para poder hacer cualquier evaluación es necesario considerar, ¿Qué se va a evaluar? ¿Por qué se va a evaluar?, ¿Para qué se va a evaluar?, debemos realizar un análisis para determinar esas preguntas, ya que tenemos identificado el problema podemos marcar cual es la raíz de ese problema, posteriormente se tendrá que determinar cuáles serán los criterios de evaluación que se consideran indicadores válidos.

Una herramienta válida para evaluar una empresa es el FODA. El análisis FODA es una herramienta de planificación estratégica que nos permite a una persona o a una organización evaluar condiciones internas y externas con el fin de generar información que le facilite emprender un proyecto con mayor efectividad.

Este análisis consiste en analizar factores internos (fortaleza y debilidades), así como factores externos (oportunidades y amenazas) que propician o no la viabilidad de un proyecto.



Esquema obtenido de Análisis FODA, Aprendizajes clave para la educación integral, SEP, México, 2018.

Algunos beneficios para las empresas es que se mantienen en mejora continua con este tipo de análisis, tanto en procedimientos como en el personal. Los jefes podrán evaluar el desempeño de sus empleados y/o subordinados, pero, debemos destacar que los más beneficiados de realizar evaluaciones son los empleados, pues de esta manera pueden conocer las reglas, las expectativas de sus jefes, conocer sus áreas de oportunidad, etc. Pero sobre todo les dan una evaluación, desarrollan su autoevaluación y su autocrítica.

## 2. La comunicación, la motivación y el sentido de pertenencia en la gestión administrativa de las empresas.

La comunicación y la motivación son dos conceptos que tenemos que utilizar de manera conjunta para lograr los objetivos de la empresa. La primera es esencial para escuchar, comprender, analizar, y ejecutar actividades, mejorando la competitividad de la organización, y se facilita el logro de los objetivos establecidos. La motivación será la encargada de mantener esta comunicación con los trabajadores. En conjunto, ayudarán a construir el sentido de pertenencia de los empleados hacia la empresa, siendo fundamental para su permanencia y colaboración.

La comunicación laboral entre miembros de una organización es de suma importancia, convirtiéndose en la base para que haya claridad entre los diferentes actores dentro de la empresa al perseguir los objetivos planteados.

La NORMA ISO 9001:2015 es una regla que estandariza el sistema de control de calidad de las organizaciones, ya que toma en cuenta las actividades de una organización, sin distinción de sector de actividad, y/o giro. ISO (Organización Internacional de Estandarización) es una entidad que reúne a representantes de diversos países para desarrollar normas de estandarización en diferentes áreas de actuación. En el caso de la norma ISO 9001, está enfocada a los sistemas de gestión.

La NORMA ISO 9001:2015 nos señala que para la comunicación se dé, se tienen que establecer las comunicaciones internas y externas concernientes al Sistema de Gestión de la Calidad, lo que debe incluir:

- a) ¿Qué comunicar?
- b) ¿Cuándo comunicar?
- c) ¿A qué persona comunicar?
- d) ¿Cómo realizar la comunicación?
- e) ¿Quién es la persona encargada de realizar la comunicación?

La Norma ISO 9001:2015 quiere desarrollar aspectos de comunicación externa e interna para que sea mucho más eficiente, estableciendo canales de comunicación con los que se tenga claro qué, cuándo y con quién vamos a realizar la comunicación. Una empresa tiene que establecer lo que quiere comunicar sobre diferentes asuntos del sistema de gestión, para llevar un control y saber cómo reaccionar ante situaciones de estrés.

Una empresa debe ser responsable de la seguridad y salud en el trabajo de sus empleados, según la nueva Norma ISO 45001 2018, y de las otras personas que puedan verse afectadas por las actividades que realizan.

Adoptar un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo tiene como objetivo permitir a una empresa/organización proporcionar lugares de trabajo seguros y saludables, prevenir lesiones y deterioro de la salud, se relacionan con el trabajo y mejora de forma continua con el desempeño de la seguridad y salud en el trabajo.

Para lograr desarrollar e implementar un sistema de gestión dependerá de liderazgo, el compromiso y la participación desde los diferentes niveles y funciones de la empresa, pero sobre todo de la comunicación, que es la base de la organización.

La Norma 45001:2018 incluye además de lo que nos marca la Norma 9001:2015 que, la empresa tiene que establecer, implantar y mantener los procesos necesarios para las comunicaciones internas y externas pertinentes al Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, en lo que se incluye la determinación de:

- a) ¿Qué comunicar?
- b) ¿Cuándo comunicar?
- c) ¿A quién comunicar?
  1. Internamente entre los diversos niveles y funciones de la organización
  2. Entre contratistas y visitantes al lugar de trabajo
  3. Entre otras partes interesadas;
- d) ¿Cómo comunicar?

La organización debe tener en cuenta varios aspectos al desarrollar su procedimiento de comunicación, como: la diversidad (género, idioma, cultura, alfabetización, discapacidad), y las partes interesadas.

La comunicación interna no es un fin, sino un medio, una herramienta insustituible para desarrollar competencias, en este caso competencias laborables que son el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que un trabajador debe desarrollar para desempeñarse de manera apropiada en cualquier entorno productivo, sin importar el sector económico de la actividad, el nivel del cargo, la complejidad de la tarea o el grado de responsabilidad requerido.

*“La comunicación dentro de las empresas es un pilar fundamental. Pese a ello, sigue siendo una asignatura pendiente en gran parte de las organizaciones. Un ejemplo de ello es, la falta de definición de las funciones y recursos en los departamentos de recursos humanos, así como en todo lo relativo a los aspectos económicos y técnicos,*

*puntos esenciales para tener en cuenta para poder llevarla de forma satisfactoria.”*  
(Bermúdez, Rus, 7 pp.)

La comunicación interna tal y como se ha comentado tiene como objetivo dirigirse a los trabajadores de las organizaciones teniendo entre sus metas alcanzar un clima organizacional favorable, tanto de las tareas individuales como en equipo. De lo contrario, la falta de comunicación genera la existencia de barreras jerárquicas y funcionales, que dan por resultado la ineficiencia.

Además, gracias a la comunicación interna y externa, las empresas reafirman su propia identidad, generando sentido de pertenencia en los trabajadores, transmitiendo el conjunto de valores con los miembros de la organización. Los mensajes que se transmiten tanto internos como externos son fuente directa de la imagen de la empresa, por ello es necesario tener siempre como base los principios y fines que la organización define y quiere lograr. Esto se conseguirá a través del desarrollo de políticas y estrategias de comunicación dentro de la empresa, y para que estas políticas se lleven a cabo necesitamos de un líder, un buen líder actuará siempre a favor de ser parte de este proceso comunicativo. Cuando la organización cuenta con líderes, las áreas de comunicación interna tienen como objetivo hacer visibles los intereses de las distintas áreas y trabajadores que integran la empresa, pues buscan que su personal conozca las metas de los jefes y que éstos conozcan las necesidades y expectativas de sus trabajadores, de ahí la ayuda en gestionar dicha comunicación.

Cuando existe una comunicación interna transparente, positiva y seria, su objetivo apunta a obtener un buen clima organizacional, lo que conlleva a tener una excelente relación de integración, de igual manera da empuje a los líderes para que potencialicen el compromiso con la empresa a partir de trabajo en equipo y relaciones que se pueden basar en la confianza, compañerismo y lealtad. Cuando logras la integración, o bien, la existencia de una buena comunicación entre los colaboradores, generas compromiso y trabajo en equipo, lo que resulta motivador para todas las partes interesadas.

La motivación, es aquello que mueve, es el motor de la conducta humana; es cuando el interés por una actividad es “despertado” por una necesidad, un mecanismo que incita a la persona a la acción y que puede ser de origen fisiológico o psicológico. La Real Academia española define la motivación como; *“conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona.”* (RAE, 03-09-2018).

Actualmente la palabra motivación es empleada en distintos espacios, y dentro de las empresas u organizaciones no es la excepción, la utilizamos para referirnos a un estado en el que se encuentra o debería encontrarse un trabajador.

La palabra es asociada con deseos, metas, objetivos, impulsos, intereses, etc. pero ¿Qué es la motivación? Será la fuerza que estimula a las personas para actuar; para el empleado la motivación es el hecho generador de la satisfacción, y para el empleador, representa desempeño de la calidad y la producción. Así como la motivación, las necesidades son procesos personales que impulsan el comportamiento y llevan a las personas a acciones dirigidas.

La conducta humana está orientada a alcanzar objetivos, es decir, el trabajador que esté motivado aportará todos sus esfuerzos en alcanzar los objetivos de la empresa, ya que, los objetivos empresariales habrán pasado a formar parte de sus propios objetivos. Las motivaciones son muy diversas, existen tantas motivaciones como personas o situaciones concretas, un trabajador puede ir desde obtener una retribución económica para cubrir sus necesidades básicas y las de las personas que puedan estar a su cargo, hasta la búsqueda del reconocimiento y prestigio social.

Los elementos motivadores de los trabajadores van evolucionando a lo largo del tiempo según el trabajador vaya cubriendo sus necesidades y deseos. La personalidad y las necesidades de los trabajadores son los principales factores que los empresarios y directivos deben valorar para conseguir y garantizar la motivación de sus trabajadores.

*“La motivación es aquella actitud interna y positiva frente al nuevo aprendizaje, es lo que mueve al sujeto a aprender, es por tanto un proceso endógeno.”* (Carrillo, Mariana, Et. Alt. 24 pp.)

Un aprendizaje implica un proceso dual, por un lado, registra lo aprendido en el círculo familiar y la experiencia, y por otro lado busca lo novedoso, en este proceso los estímulos del medio juegan un papel fundamental, nuestro cerebro es capaz de distinguir que es lo que necesita aprender para sobrevivir y lo que no para olvidarlo o desecharlo.

Existe una diversidad de condiciones de desarrollo para la motivación, pero un factor importante es conocer que se tienen diversos escenarios y diferentes formas en que se presenta. Un escenario y/o espacio importante es el interior de una persona y el segundo es su entorno, estas dos formas son las bases de la motivación, debido a que cualquier reacción presentada en el sujeto tiene una intervención del ambiente y una manifestación interna.

**Motivación intrínseca:** este tipo de motivación no es controlable, sin embargo, son aquellas acciones que el sujeto realiza por su propio interés y curiosidad, pues la realiza por el simple placer de disfrutarlas, ese placer se vuelve su recompensa.

Cuando hacemos algo que nos genera este tipo de motivación, vamos a observar que al realizarla se vuelve fácil al ejecutarla, deseamos hacerla lo mejor que se pueda, y la recompensa se vuelve satisfacción antes que cualquier otro tipo de recompensa.

**Motivación extrínseca:** es aquella que lleva al individuo a realizar una determinada conducta, este tipo de motivación genera una conducta deseada y el trabajador esperará las consecuencias de su conducta. Esas consecuencias son recompensas, las cuales pueden ser tangibles y/o intangibles.

- Las recompensas tangibles son los ascensos, salarios, bonos, horarios flexibles, etc.
- Las recompensas intangibles son el reconocimiento, los cumplidos.

Toda organización necesita crear y mantener la integración con sus trabajadores, pues de esta manera se vuelve más eficiente.

*“...no es lo mismo trabajar con un amigo que con alguien que tienes problemas...”*  
(Sharma, S. Robin, 2009)

Tajfel (1978) define a la identidad social como aquellos aspectos de la imagen del yo de un individuo que se deriva del conocimiento de su pertenencia a un grupo o grupos sociales junto con el significado valorativo y emocional asociado a esta pertenencia. La valoración y el sentido de pertenencia irá creciendo en medida que las personas se sientan parte de ella.

*“El Sentido de Pertenencia (SP) aparece como uno de los principales resultados favorables de la sincronía entre las estrategias y objetivos de la empresa y su asimilación por los miembros de la organización.”* (Lopez, Ángela, 2017)

Afirma Ángela (2017) que, en cualquier sistema, el nivel de involucración de una persona puede verse aumentado o disminuido en función del sentimiento de pertenencia. Es por ello, que desarrollar una buena política de comunicación interna puede suponer también una buena gestión de retención del talento.

*“El sentido de pertenencia se entiende como la aptitud de considerarse y de sentirse integrante de un grupo; en las organizaciones, también se puede identificar el sentido de pertenencia como la relación empresa empleado.”* (Forero, María Carolina, 2008)

Entonces entendamos que el sentido de pertenencia se vuelve un compromiso que se genera de los trabajadores hacia la organización, encontrando beneficios para ambas partes. Para que una organización mantenga o construya este sentido de pertenencia, inicialmente debe de existir una buena comunicación, donde la empresa comunique a los trabajadores que es lo que busca, ¿cuáles son los valores y las conductas que quiere que los trabajadores asuman?, y la empresa debe de considerar la importancia al bienestar físico y emocional, de sus trabajadores, así como las inquietudes y necesidades puedan manifestar. Cuando esos factores son cubiertos se genera identidad en la empresa, así los empleados se sienten orgullosos de pertenecer a ella, pues en conjunto van desarrollando la identidad entre las personas involucradas.

La comunicación, motivación y el sentido de pertenencia son bases para poder generar un mejor desempeño entre los colaboradores, de esta manera se alcanzan los objetivos tanto personal como empresarial.

## 2.1 La teoría de la administración sobre liderazgo de McGregor

Douglas McGregor (1906-1964) es el creador de las teorías "Teoría X" y "Teoría Y", son dos teorías contrapuestas en la dirección de una empresa; en la primera, los directivos consideran que los trabajadores sólo actúan bajo amenazas, y en la segunda, los directivos se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar. La Teoría X supone que los seres humanos son perezosos, tendiendo a eludir las responsabilidades, y por tanto deben ser estimulados a través del castigo. La Teoría Y presupone que lo natural es el esfuerzo en el trabajo, y por tanto los seres humanos tienden a buscar responsabilidades.

*“La concepción convencional de las tareas directivas para conducir la energía humana hacia las necesidades organizativas se puede formular mediante tres proposiciones. Para evitar las complicaciones introducidas al etiquetar términos, llamaremos a este conjunto de proposiciones «Teoría X»:*

- 1. La dirección es responsable de la organización de los elementos de la actividad productiva: dinero, materiales, equipamiento, personal, en interés de los fines económicos.*
- 2. En lo referente al personal, es un proceso de dirigir sus esfuerzos, motivarles, controlar sus acciones, modificar sus conductas para que se ajusten a las necesidades de la empresa.*
- 3. Sin una intervención activa por parte de la dirección, las personas actuarían pasivamente, incluso se resistirían, a las necesidades de la empresa. Por tanto, deben ser persuadidas, recompensadas, castigadas, controladas; sus actividades deben ser dirigidas. Ésta es la tarea de la dirección. Se suele resumir todo esto diciendo que dirigir consiste en conseguir que se hagan las cosas a través de otras personas.”*  
(Douglas Murray McGregor, 3 pp.)

La teoría X nos dice, que la dirección ante los trabajadores debe tener características autoritarias, donde señalen a cada uno que es lo que deben hacer y cómo hacerlo, marcándoles normas y reglas, de esta manera mantiene a los trabajadores haciendo el trabajo para no ser sancionados de modo que no se motiva a los trabajadores sino se les mantiene bajo normas estrictas. Bajo esta teoría McGregor sostiene que el hombre carece de ambiciones, no le gustan las responsabilidades y prefiere que se le dirija.

Como contraste a estas ideas negativas McGregor afirma que necesitamos una teoría distinta sobre la tarea de dirigir personas, basada en la motivación sobre la naturaleza humana, señala 4 postulados los cuales llamó teoría Y.

*“1. La dirección es responsable de la organización de los elementos de la empresa productiva: dinero, materiales, equipos, personas, en interés de los fines económicos.*

*2. Las personas no son por naturaleza pasivas o resistentes a los cambios empresariales. Han llegado a serlo como resultado de su experiencia en las empresas.*

*3. La motivación, el potencial de desarrollo, la capacidad de asumir responsabilidades, la disposición para dirigir la conducta hacia los fines organizativos, están todos presentes en las personas. La dirección no los pone allí. La responsabilidad de la dirección es facilitar que las personas reconozcan y desarrollen estas características humanas para ellos mismos.*

*4. La tarea esencial de la empresa es disponer las condiciones y métodos organizativos de la operación de tal forma que las personas puedan conseguir sus propios objetivos más que dirigir sus propios esfuerzos hacia los objetivos empresariales. (Douglas Murray McGregor, 11 pp.)*

Esta teoría se enfocará en una dirección participativa que proporcionará las condiciones necesarias para que las personas puedan alcanzar sus propios objetivos al tiempo que se alcanzan los objetivos de la empresa. Los directores no tendrán una dirección autoritaria, más bien, serán líderes que bridarán confianza, facilitarán la participación, la toma de decisiones, delegarán responsabilidades, etc. Cuando hay un líder la convivencia se vuelve participativa, los trabajadores se sienten apoyados lo que resulta en un buen desempeño laboral pues enfocan su energía para alcanzar los objetivos.

## **2.2 Aportaciones de Abraham Maslow**

Abraham Maslow (1908-1970) en la década del 50, desarrolló una teoría basada en las necesidades humanas. Para él, las necesidades están organizadas jerárquicamente y la búsqueda de satisfacerlas es lo que motiva al ser humano a tomar alguna decisión. Estas necesidades están reguladas en una pirámide de importancia y de influencia del comportamiento humano, en la base de la pirámide están las necesidades más bajas y recurrentes, las llamadas necesidades primarias/básicas, mientras en el tope están las más sofisticadas e intelectualizadas, las necesidades secundarias. La satisfacción de necesidades se ordena en forma jerárquica, de tal manera que la satisfacción de las necesidades en un

nivel determinado lleva a la siguiente jerarquía; sin embargo, existen zonas de coincidencia entre un nivel y otro, ya que no se da una satisfacción total de las necesidades.

Inicialmente planteó la existencia de cinco niveles de necesidades y las clasificó por orden de importancia.

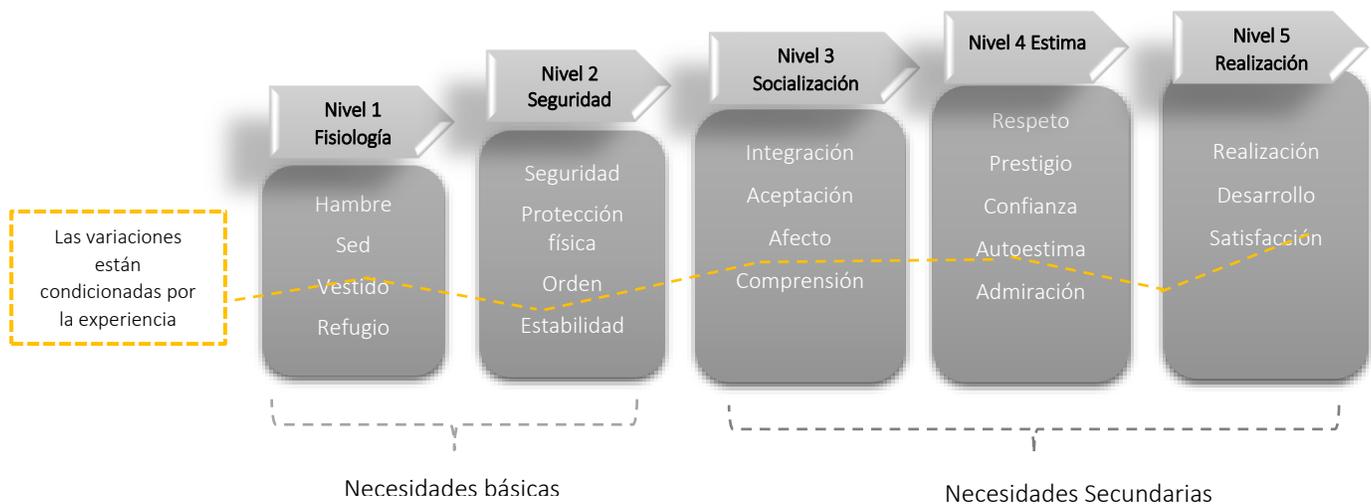
**Necesidades básicas:** se encuentran en el primer nivel y su satisfacción es necesaria para sobrevivir. Estas son: el hambre, la sed, el vestido, dormir, refugio.

**Necesidades de seguridad:** son las de seguridad, protección física, orden y estabilidad.

**Necesidades sociales o de pertenencia:** están relacionadas con los contactos sociales y la vida económica. Estas son: necesidades de pertenencia a grupos, organizaciones, amor, afecto, estas comúnmente se muestran en la vida diaria cuando el ser humano muestra deseos de casarse y tener una familia.

**Necesidades de estatus y prestigio:** su satisfacción se produce cuando aumenta la iniciativa, autonomía y responsabilidad del individuo. Estas son: necesidades de respeto, prestigio, admiración, poder, autoestima, confianza.

**Necesidades de autorrealización:** Surgen de la necesidad de llegar a realizar el sistema de valores de cada individuo, es decir lograr sus máximas aspiraciones personales; realización desarrollo, satisfacción.



*Elaboración propia.*

Cuando se han cubierto las necesidades vitales, son los deseos de cada persona los que establecerán el orden de necesidades e incluso podrán modificar su jerarquía con el paso del tiempo. En la medida que una de esas necesidades es satisfecha, la necesidad siguiente se vuelve dominante, en el caso del individuo se mueve de abajo hacia arriba en la jerarquía. La teoría explica que a pesar de que una necesidad no sea totalmente compensada, siendo

apenas satisfecha no motiva más, entonces, sustenta el autor que para motivar a alguien se debe ver en qué nivel está e intentar satisfacer la necesidad de arriba de aquel nivel donde él se encuentra.



*Pirámide de las necesidades humanas de Maslow. Obtenida de: Acosta Cholula Suleyma Isela, Tesina Curso de motivación para mejorar la percepción del clima laboral de los empleados.*

Las necesidades en el ámbito laboral pueden ser muy parecidas a nuestras necesidades personales, como se muestra en la pirámide de las necesidades, entonces, para que una persona, en este caso un trabajador este motivado necesita cubrir esas necesidades.

La motivación se crea cada vez que aparece una necesidad, generando un desequilibrio interno produciendo un estado de tensión, insatisfacción e inconformismo que lleva a la persona a desarrollar un comportamiento o acciones capaces de descargar esa tensión. En el momento que esta necesidad ha sido satisfecha, el organismo retorna a su estado de equilibrio anterior, como se muestra en el esquema del ciclo de motivacional.

### 2.3 La comunicación dentro de las empresas. Aportaciones de la Programación Neurolingüística

La Programación Neurolingüística se desarrolló en la época de los 70's cuando dos investigadores, el matemático Richard Bandler y el lingüista John Grinder, comenzaron a

estudiar las creencias, patrones de pensamiento y conductas que tenían en común las personas que se destacaban como comunicadores o líderes, en cuanto a su capacidad de transmitir un mensaje e influir en las personas.

La Programación Neurolingüística es una disciplina que estudia la comunicación entre las personas, Sambrano (2000) comenta que es una aproximación a la excelencia, pues trata de una serie de estrategias que le permiten al ser humano encontrar una vía más expedita para resolver problemas, tanto cotidianos, como trascendentes.

Para comprender a La Programación Neurolingüística, debemos desmenuzar su origen.

Merlina (2007) menciona que la PNL es una sigla que corresponde a tres palabras: Programación, Neuro, Lingüística, hace referencia a:

- *Programación*: Señala el modo en que podemos planificar y modificar o reprogramar nuestros pensamientos, sentimientos y comportamientos.
- *Neuro*: se refiere a los procesos neurológicos de los sentidos que empleamos en pos de procesar el pensamiento y experimentar el mundo exterior.
- *Lingüística*: la cual hace alusión a la comunicación con nuestros semejantes y al modo en que organizamos nuestros pensamientos.

*“La Programación Neurolingüística (PNL) es una herramienta de trabajo para todas las personas que trabajan con o para las personas. Consiste en una serie de técnicas destinadas a analizar, codificar y modificar conductas, por medio del estudio del lenguaje, tanto verbal, como gestual y corporal.”* (Sambrano, 2000, 9 pp.)

La PNL, nos menciona que las personas seguimos estrategias y/o procedimientos, pero eso puede cambiar en caso de que no sea eficaz y no se logre la meta u objetivo. De tal forma nos permite ordenar componentes de nuestros pensamientos y organizar nuestras experiencias, a través de procesos neurológicos lograr los comportamientos adecuados a los objetivos que queremos alcanzar.

Todas las personas entendemos al mundo de distintas formas, tenemos experiencias diversas, pues percibimos al mundo diferente. Entendamos la percepción como aquella área que nos permite tener alguna impresión o una sensación de un objeto a través de nuestros sentidos. Cada vez que utilizamos algún sentido, asimilamos y procesamos esa información formando modelos de la realidad, a estos modelos los llamaremos sistemas representacionales.

Los sistemas representacionales los utilizamos desde el momento en que nacemos, ya que, comenzamos a interactuar y sobre todo a entender nuestro entorno utilizando nuestros cinco sentidos. La PNL los engloba en 3 sistemas representacionales; visual, auditivo y kinestésico.

Cuando utilizamos nuestros sentidos nos estimulamos creando reacciones, pues ellos son los que nos proveerán una imagen del mundo produciendo o dándonos como resultado una experiencia, un aprendizaje, pensamientos, etc. Esto nos aclara un poco como es que nuestros sentidos son los responsables de la comunicación interna y externa de las experiencias y percepción de la realidad o realidades.

Cuando observamos a las personas detalladamente tienden a ser evidentes los patrones de conducta; como se paran, se sientan, se mueven, como hablan, etc. así bien, los sistemas representacionales nos enseñarán las distintas formas de expresarnos.

Para hablar de los sistemas representacionales es necesario retomar el tema de nuestros sentidos, pues ellos son los que nos van a proveer de una realidad, y/o imagen del mundo.

*“...por ellos codificamos la información, la llevamos a nuestro cerebro, y producimos una respuesta de acuerdo con todas las experiencias previas y a la forma como organizamos internamente los pensamientos.” (Sambrano, 32 pp.)*

Cada persona estructura su pensamiento de forma diferente y única, Sambrano (2000) afirma que los neurolingüistas han encontrado que el sistema de representación que cada persona utiliza la mayor parte de veces será el sistema dominante. Conocer nuestro sistema representacional dominante es una gran ventaja, ya que podemos tener acceso a la forma en que nos comunicamos, es decir, ser conscientes del mensaje que enviamos al receptor, ya sea de forma verbal y no verbal. Conocer nuestro sistema representacional dominante como el de alguien más nos permitirá notar patrones de conducta, de la forma en que codificamos y descodificamos la realidad, y finalmente como es que la entendemos, interiorizamos y la expresamos. Por tanto, conocer estos patrones constituye una gran herramienta para establecer una comunicación eficiente.

Merlina de Dobrinsky (2007), detalló los sistemas representacionales, como:

- Los visuales: los individuos captan el mundo con los ojos, se fijan mucho en los detalles visuales, recuerdan muy específicamente aquello que ven y hablan con predicados vinculados a este sentido.
- Los auditivos: experimentan el mundo a través del oído, se fijan mucho en los detalles auditivos, recuerdan lo que dice la gente y su lenguaje está muy influido por términos y expresiones vinculadas a la audición.
- Los kinestésicos: aquí se incluyen las personas en quienes predomina el tacto, el olfato y el gusto. Se trata de personas que registran sus experiencias con el mundo exterior a través de alguno o varios de esos tres sentidos, y por supuesto, se expresan con predicados verbales acorde a ello.

Los patrones de cada persona nos ayudarán a determinar qué sistema representacional dominante utiliza, comenta Lewis (2012), que si somos capaces de comprender y hablarle a una persona en su sistema representacional dominante aumentaremos la sensación de rapport entre ambas partes y se abrirá camino para entablar una conversación llena de confianza, siendo tan importante para cualquier relación.

*“El resultado de cambiar tú lenguaje para adaptarlo a la persona con la que estás hablando es doble. Primero, la persona empieza a sentirse más a gusto contigo y es más probable que confíe en ti: « ¡ah, hay alguien que realmente me entiende ». Segundo, creas un entorno en el que es mucho menos probable que la comunicación se malogre.”* (Lewis, 92 pp.)

Cada persona tendrá su sistema preferido y más utilizado, eso no quiere decir que no utilice todos los demás sistemas, también se percibe que en algunas personas el sistema cambia dependiendo de la situación en la que se encuentre. Aunque nuestra apariencia física depende de la genética, Lewis (2012) dice que los psicólogos han reconocido la relación que existe entre la personalidad, nuestro modelo del mundo y las características físicas, debido a que estas características son externas, son herramientas que podemos utilizar en el proceso de comunicación.

En la siguiente tabla se muestran cómo se relacionan las personas dependientes de su sistema representacional dominante, es decir cómo se comunica verbalmente (que dice, como lo dice, cuales palabras o frases utiliza frecuentemente), cómo se comunica de manera no verbal, que características físicas tiene y cuáles son las necesidades o comodidades que busca.

Sistemas representacionales	Comunicación verbal	Comunicación no verbal	Características físicas	Necesidades
VISUAL	Se expresan de manera rápida, clara y con un tono de voz alto	Son muy ordenados, tanto en su persona como en el trabajo, casa, etc.	Complexión delgada (podrá haber excepciones)	Las comodidades y necesidades pasan desapercibidas
		Movimientos duros o bruscos	Posición erguida- hombros hacia arriba o hacia atrás, mantienen cuello erguido	
		Miran fijamente para comprender mejor y pensar las palabras correctas que van a decir		
	Cuando hablan tienen a mover los ojos hacia arriba	Siempre están haciendo algo	Los labios son más delgados	Visten ropa ceñida, bien combinada y hecha a la medida
		Suelen estar muy arreglados, ya que la imagen para ellos es de suma importancia	Suelen tener un nivel alto de energía	
Combinan muy bien los colores				
<b>Algunas expresiones típicas:</b> "por ahora no sé, después vemos", "a primera vista parece una buena persona", "eso no me parece la perspectiva más interesante", "ella ve la vida de color de rosa", "todo depende del punto de vista con el que se miré"				
KINESTÉSICO	Se expresan de manera suave, un tono menor al de otros sistemas	Se inclinan ligeramente hacia adelante cuando hablan y cuando escuchan	Complexión robusta	Alerta a las comodidades y necesidades como; el hambre
	Hablan sin prisa	Movimientos ligeros y ágiles	Hombros suelen adoptar postura redondeada	
	Su mirada tiende a estar hacia abajo	Tienden a respirar con la parte inferior del pecho	Labios más carnosos y suaves	Visten ropa cómoda y ligera
	<b>Algunas expresiones típicas:</b> "se metió en camisa de once varas", "me das una mano en la tarea", "es un poco blando en el carácter", "lo traté con frialdad", "si tuvieras los pies sobre la tierra, no saldrías con esa chica"			
AUDITIVO	Mantienen más control sobre lo auditivo de la comunicación	Tienden a cruzar los brazos sobre el pecho	Complexión es menor a las demás categorías	No les gusta llamar la atención y cuidan mucho lo que dicen
		Cabeza inclinada hacia un lado y hacia abajo	Su físico varío, pero tienden a ser delgados	
	Excelente manejo de lenguaje, tanto oral como escrito	Se sitúan cerca para escuchar	Varían, pero suelen tener los labios delgados	Recuerdan muy bien lo que escuchan
		Su movimiento ocular más usual es hacia la derecha y hacia la izquierda	Serenos y sedentarios	
		Tienden a apartar la mirada hacia abajo y desviarla del hablante	Nivel de energía más calmado y tranquilo	
<b>Algunas expresiones típicas:</b> "es mejor hacer oídos sordos", "no sé, no me suena", "me llama mucho la atención que...", "es el último grito de la moda"				

Elaboración propia, información obtenida de Byron Lewis, *La magia de la PNL al descubierto*, 2012. Y Merlina de Dobrinsky, *PNL La técnica del éxito*.

Es de suma importancia identificar los sistemas representacionales de las personas a nuestro alrededor, pero aún más importante, conocer bajo qué sistema representacional nos

encontramos nosotros mismos, para poder disponer de manera asertiva y correcta una comunicación efectiva con las demás personas.

Bandler y Grinder (1975) decían que aquellos que usaban sistemas representacionales específicos y movían sus ojos de manera específica, nos daban la capacidad de identificar y mapear las estrategias mentales de esa persona.

¿Cómo era que veían esas estrategias? por un modelo visual, afirmaban que podían identificar como los individuos sacaban conclusiones y tomaban decisiones. ¿Cómo lo notaremos? por los movimientos oculares, es la manera que nos ayudará a comprender como una persona recupera recuerdos internos y da sentido a su mundo, gracias a esta información podemos identificar su sistema representacional dominante y encontrar formas para crear un rapport exitoso.

La siguiente tabla nos mostrará que cada movimiento ocular nos ayudará a tener acceso a información que tenemos almacenada.

Movimientos oculares	La clase de información a la que accede	Características
Mirar hacia arriba y hacia la derecha	Imágenes construidas	Son imágenes o cuadros visuales creados por el individuo. Pueden ser imágenes creadas que son construidas como respuesta a otros estímulos sensoriales.
Mirar hacia arriba y hacia la izquierda	Recordando imágenes	Son imágenes o cuadros visuales almacenados de acontecimientos del pasado y otros estímulos visuales experimentados previamente. Esto incluye sueños e imágenes construidas que ya han sido ya experimentadas. <sup>4</sup>
Mirar horizontalmente y hacia la derecha	Discurso construido	Este proceso está asociado por lo general con el proceso de crear lenguaje hablado.
Mirar horizontalmente y hacia la izquierda	Sonido recordado	Aquí se incluya una representación tonal, ese movimiento suele hacerlo una persona cuando recuerda circuitos grabados.
Mirar hacia abajo y hacia la derecha	Sensaciones	Una persona puede acceder a sensaciones derivadas (emociones) y recuerdos kinestésicos almacenados. Algunas personas acceden a sensaciones inclinando la cabeza hacia abajo y a su izquierda.
Mirar hacia abajo y hacia la izquierda	Diálogo interno	Se asocia con reflexión profunda, son las palabras y sonidos producidos internamente que acompañan este proceso, suelen “murmurar”, es típico del dialogo interno.
Ojos no enfocados	Visualización	Se presenta en cualquier de las posiciones anteriores y es usada mu comúnmente durante las conversaciones cara a cara por individuos que se comunican usando la norma mirar-para-escuchar.
Ojos cerrados	Gusto y olfato	Las personas a menudo cierran los ojos para recordar un sabor u olor en particular.

*Elaboración propia, información obtenida de Byron Lewis, La magia de la PNL al descubierto, 2012, 213 a 218 pp.*

Cuando hablamos, pensamos o intentamos recordar algo movemos lo ojos, Bandler y Grinder (1975), mencionan que estos movimientos los hacemos para tener acceso a información que tenemos almacenada internamente, esta información la tenemos codificada en nuestras mentes, en uno o más sistemas representacionales.

*“Cuando observas a personas hablando o pensando, puedes notar que sus ojos constantemente, yendo de acá para allá, arriba y abajo, lanzando una mirada ocasional a objetos y personas, pero con la misma frecuencia <<centrados>> en experiencias internas.” (Lewis, 2012)*

La comunicación verbal es muy importante, pero como se ha venido diciendo la comunicación no verbal es una pieza fundamental para transmitir un mensaje, nuestra conducta será el medio principal para hacerlo. La comunicación no verbal la identificaremos por medio de gestos, movimientos de manos, posturas, miradas, sonidos y hasta la distancia que tomamos para hablar con una persona.

Este tipo de comunicación es capaz de sustituir a la comunicación verbal, porque el mensaje puede ser el mismo, pero si se cambia el tono de voz, el mensaje cambiará totalmente. Por ello, la PNL ayuda a que nuestra conducta se vuelva consciente en la medida que utilizamos el lenguaje, y puede ser aplicable en el trabajo, relaciones sociales, pareja, familia, etc. La comunicación no verbal nos ayudará a:

- **Repetir:** simplemente reafirma lo que estamos diciendo con palabras, el lenguaje corporal repite el verbal.
- **Sustituir:** el lenguaje no verbal sustituye al verbal.
- **Contradecir:** el lenguaje gestual es distinto al lingüístico
- **Complementar:** la conducta no verbal complementa o magnifica el mensaje lingüístico.
- **Acentuar:** la conducta no verbal da hincapié a la comunicación verbal.
- **Regular o controlar:** ayuda a regular una conversación.

Todas estas funciones de la comunicación no verbal las hacemos de forma inconsciente, pero debemos volverla consciente para que las tengamos a favor para relacionarnos y expresarnos de una manera más adecuada.

*“Comunicación significa acción común, intercambio de información entre dos entidades con un <<medio >>, a través del cual se trasmite <<un mensaje>>. Podemos decir que la comunicación es un intercambio de energía entre dos sistemas, lo cual produce una transformación de ambos.” (Sambrano, 15 pp.)*

Cuando ocurre el proceso de interacción, es decir cuando se genera la comunicación parece que las personas estuvieran leyendo diálogos de un guion o como si siguieran una partitura, pues tienen implicaciones del cuerpo como medio de expresión, al igual que el habla. Para comprender mejor a las personas tenemos que prestar atención en lo que hace, que en lo que dice. Siendo preferible prestar atención a las conductas que parecen ser inconscientes, que aquellas que dependen de un pensamiento reflexivo.

*“...las primeras enseñan más sobre las verdaderas motivaciones profundas de las conductas de las personas, y para comunicarnos en forma más efectiva, es entonces más adecuado tratar de <<comprender>> ese lenguaje, más que el verbal.” (Sambrano, 18 pp.)*

Cuando nos comunicamos lo hacemos de manera verbal, pero sobre todo de manera no verbal, ya que, la comunicación no verbal como se ha mencionado nos ayudará a enfatizar el mensaje reforzándolo de tal manera que sea más exacto y fácil de entender para el emisor. En este proceso se intercambia información ya sea de manera verbal o no verbal, la primera se da por el canal oral o escrito, la segunda por el canal con gestos, imágenes o sonidos.

La manera que visualizamos el mundo es porque construimos modelos basándonos en nuestra experiencia, es decir nuestra base parte de nuestros procesos psicobiológicos.

*“el hombre... jamás percibe cosa alguna por entero o la comprende completamente. Puede ver, oír, tocar y gustar; pero hasta donde ve, cuánto oye, qué le dice el tacto y qué saborea dependen del número y la calidad de sus sentidos... Independientemente de los instrumentos que use, en determinado punto alcanza el límite de certeza más allá del cual no puede pasar el conocimiento consciente. (Sambrano, 32 pp.)*

Cuando nosotros intentamos comprender y entender algo tendemos a crear nuestros propios modelos de realidad, comenta Sambrano (2000), que cuando creamos estos modelos, nuestra base será aquella a la que llamamos percepción. Esto nos lleva a un aspecto fundamental de la experiencia, pues no percibimos la realidad, sino más bien un modelo neurológico de la realidad, que irá acompañado con nuestras experiencias y la interacción con otras personas.

Para lograr una buena comunicación los neurolingüistas recomiendan una serie de principios que consideran importantes tomar en cuenta:

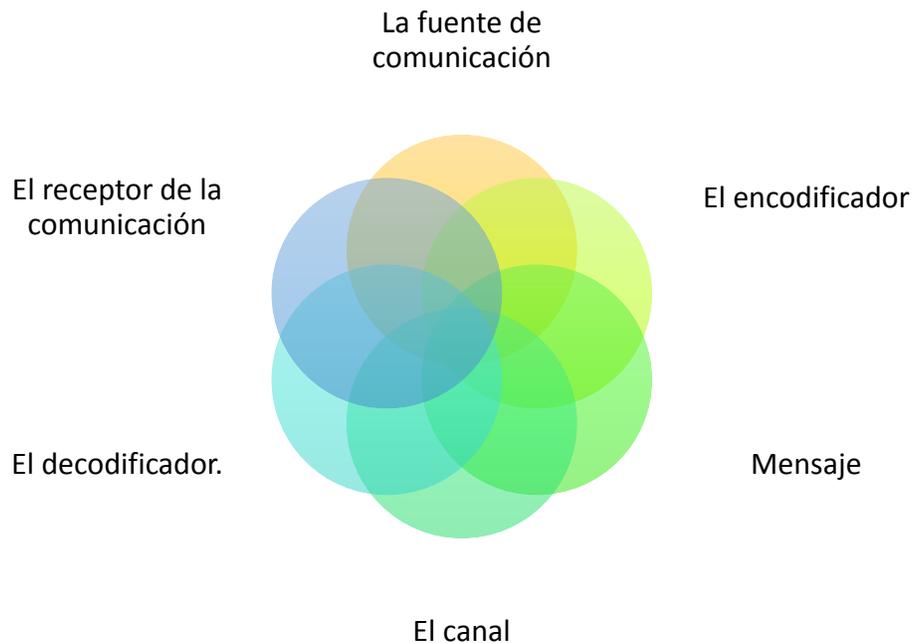
- Ser flexible
- Respetar a la persona con la cual nos comunicamos
- Saber que no somos dueños de la verdad
- No juzgar, ni comparar, ni menospreciar
- Buscar nuevos caminos de comunicación

- Compartir experiencias
- Tomar conciencia de que no lo sabemos todo
- Saber rectificar cuando cometemos un error
- Aprender de las equivocaciones y seguir adelante.

De ahí la importancia de percibir nuestro sistema y el sistema representacional de la persona con la que queremos comunicarnos, ya que es deseable encontrar una forma de comunicarnos que sea acorde a los dos, en donde encontremos un equilibrio y ambos podamos expresarnos de una manera asertiva, pero sobre todo donde nos entendamos.

#### 2.4 Proceso de la comunicación. David K. Berlo.

La comunicación es un proceso dinámico, Berlo (1984) afirma que los componentes de un proceso “interaccionan”, es decir, cada uno de ellos influye sobre los demás, de esta manera afirma que para que el proceso de comunicación se lleve a cabo necesitamos tener 6 componentes:



*Elaboración propia, información obtenida de “El proceso de la comunicación, introducción a la teoría y a la práctica”, David K. Berlo.*

**La fuente de la comunicación.** Esta fuente será una persona o grupos de personas con un objetivo para comunicarse (las ideas, necesidades, intenciones).

El **encodificador**. Será el encargado de tomar las ideas de la “fuente” y disponerlas en un código, expresando el objetivo de la fuente en forma de mensaje.

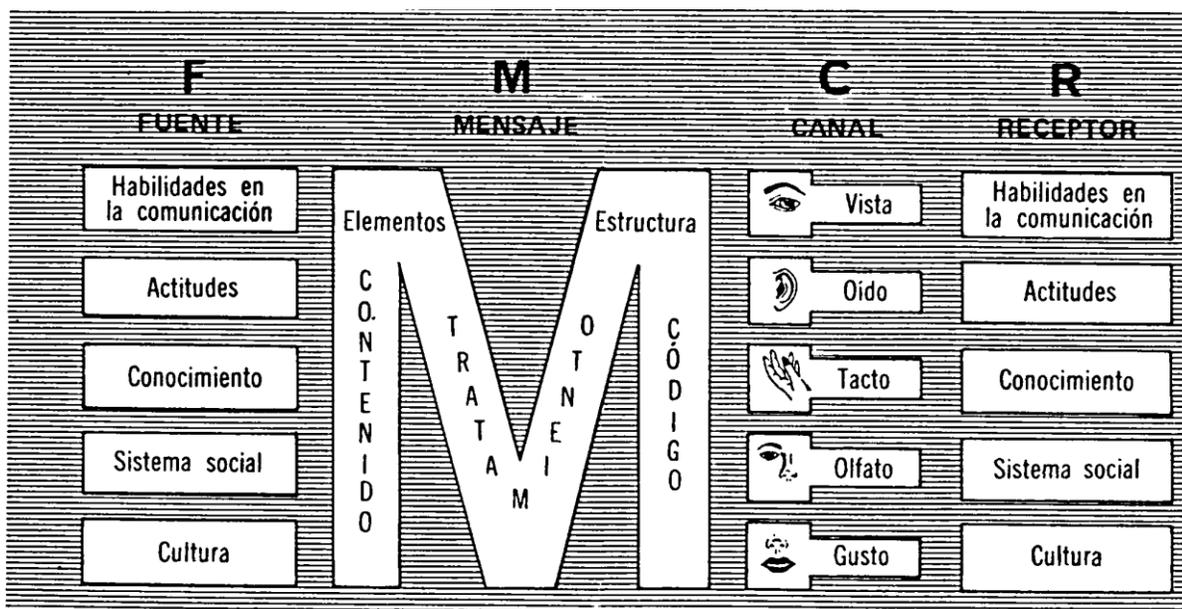
**Mensaje**. El propósito de la fuente.

El **canal**. Es el portador del mensaje.

El **decodificador**. Son el conjunto de facultades sensoriales del receptor.

El **receptor de la comunicación**. La persona o personas situadas en el otro extremo del canal.

El modelo de los componentes que nos afirma Berlo (1984) lo veremos representado en el siguiente recuadro:



*Modelo de los componentes de la comunicación. David K. Berlo, “El proceso de la comunicación, introducción a la teoría y a la práctica”, 1984, pp41.*

Berlo (1984) dice, que para lograr el proceso de comunicación debemos tener la **fuente**, la fuente jugará un papel muy importante pues será la persona o personas que tiene un objetivo para comunicar, pero para lograrlo deben tener **“habilidades en la comunicación”**. Estas habilidades se dividen de la siguiente manera: habilidades encodificadoras: hablar y escribir, habilidades decodificadoras: leer y escuchar y la quinta juega un papel fundamental pues es para ambas partes es la reflexión o el pensamiento.

Es fácil mencionarlas, pero debemos de tener en cuenta que estas habilidades se tienen que poseer y trabajar en ellas, es donde entra nuestra actuación tanto en la parte educativa como la parte empresarial, en la capacitación. Debemos desarrollarlas de acuerdo con nuestras

necesidades, es decir, si requerimos emitir un mensaje escrito, debemos de tener una buena ortografía, redacción y tener en cuenta que debemos escribir usando las palabras adecuadas dirigidas a nuestro receptor y esté a su vez sea capaz de decodificarlo.

Un factor importante para llevar a cabo la fuente es la **actitud**, la cual nos puede ayudar o perjudicar al momento de emitir un mensaje, nos perjudica en la medida que la fuente, es decir, la persona no confía en sí mismo, como consecuencia no podrá emitir el mensaje que desea, o al menos no de la manera correcta.

Cuando un directivo o un mando medio quieren comunicar resultados favorables, pero él en sí mismo no confía y no confía en que sus receptores confiaran en él, el mensaje jamás podrá ser bien encodificado. O tal vez la fuente crea en sí mismo, pero la actitud hacia el receptor es completamente desfavorable, entonces la fuente no estará plena al momento de encodificar el mensaje.

El **nivel de conocimiento** empleado por la fuente debe de ser equilibrado, si la fuente no sabe nada respecto al tema, la comunicación no se dará, o si la fuente domina el tema y lo comunica desde su nivel de conocimiento tan especializado y técnico, que sus receptores no comprenderán el mensaje que él quiere enviar.

“El conocimiento sobre la comunicación afecta la conducta de la comunicación.”  
(Berlo, 28pp.)

No solo debemos de contar con un nivel de conocimiento, también se debe de tener en cuentas los factores personales de la fuente, sus habilidades comunicativas, sus actitudes, sus conocimientos, pero sobre todo necesitaremos conocer cuál es su **sistema sociocultural**.

Para que nuestro **receptor** pueda decodificar el mensaje, la fuente debe conocer el factor social, es decir, de donde viene, que hace, cuáles son las actividades que desempeña, etc. Porque las personas no se comunican igual cuando pertenecen a otra clase social, porque los sistemas sociales y culturales determinan la elección de palabras que la fuente debe utilizar para encodificar su mensaje. Esos son factores que debe considerar la fuente para poder comunicarse y ser entendido.

“Aquel que en un momento es una fuente, ha sido un receptor. Los mensajes que emite están determinados por los que ha recibido...” (Berlo, 30pp.)

Para que exista la comunicación debe de existir la fuente y el receptor, el segundo debe de cumplir con los mismos factores que la fuente, porque como menciona Berlo, quien es fuente ha sido receptor, entonces las habilidades deben de ir dirigidas bajo esa línea. Debe de saber escuchar, leer y de pensar, sino posee estas habilidades no será capaz de recibir y decodificar

los mensajes que la fuente codificador ha transmitido, así que, cuando la fuente elige un código para su mensaje, tiene que utilizar uno que le resulte conocido al receptor.

**El mensaje** será el productor físico de la fuente, Berlo (1984) dice que cuando hablamos, nuestro discurso será el mensaje; cuando escribimos, el escrito; cuando pintamos; la pintura, y finalmente cuando gesticulamos, los movimientos de nuestros brazos, las expresiones de nuestro rostro, cada una de ellas constituye el mensaje.

Para que nuestro mensaje resulte exitoso, debe de tener un **elemento y estructura**, entendamos como elemento algo que conocemos, pero para nombrarlo debemos darle estructura. Berlo (1984) ejemplifica con la palabra árbol, esa palabra es determinada por la combinación de elementos, la corteza, sus ramas, sus hojas, etc. En conjunto el **código del mensaje** será todo un grupo de símbolos que puede ser estructurado de manera que tenga algún significado para alguien, tal como la música, la pintura, el arte, los idiomas, etc. tiene un código para ser entendidos por cada receptor que conoce ese código. El **contenido** de cada mensaje será lo que el codificador quiera aportar a su mensaje, como las afirmaciones o negaciones.

Para que la fuente puede emitir su mensaje necesita un **canal** por el cual puede llegar a receptor, afirma Berlo (1984) que cada uno de nosotros debemos de poseer un aparato codificador y decodificador que habrá de permitirnos traducir el mensaje. Al comunicarse la fuente debe de elegir un canal donde puede transportar su mensaje.

Cada uno de estos factores y elementos son pieza fundamental para llevar a cabo una buena comunicación, y entendamos que la comunicación es dinámica, siempre está en movimiento, y no debemos dejar de lado las habilidades que tenemos que desarrollar para poder ser un buen codificador y decodificador.

### **3. Recursos Humanos en la mejora del desempeño de los colaboradores. Comunicación, motivación y sentido de pertenencia.**

Para propiciar un buen desempeño entre los colaboradores, es necesario tener como base una buena comunicación, así como las habilidades necesarias, la importancia del silencio cuando es necesario, escuchar, observar y sobre todo comunicarnos asertivamente.

En este apartado se hace hincapié en crear un buen rapport tomando como base nuestros sistemas representacionales, los cuales nos ayudarán a mantenernos empáticos, crear confianza tanto para nosotros como para la persona o personas con las que nos relacionemos, adaptarnos al tipo de sistema representacional que se nos presente y sobre todo tomar conciencia de nuestra comunicación verbal y no verbal, es decir, que logremos que ambos tipos de comunicación brinden el mismo mensaje que queremos dar.

La comunicación en las organizaciones es necesaria y muy importante, debido a ella se generan ambientes de trabajo saludables, donde los colaboradores se mantienen informados, generan confianza, empatía, trabajo en equipo, conocimiento, una buena imagen corporativa, transparencia, delegan adecuadamente el trabajo, mayor productividad, reduce la rotación, generando líderes y colaboradores leales, que alinean sus objetivos personales y profesionales, a los objetivos de la organización.

#### **3.1 Generando comunicación eficaz**

El éxito de las empresas recae en gran medida en el actuar de sus colaboradores, de la comunicación y del compromiso que se genera para alcanzar los objetivos deseados, los cuales deben estar lineados a la misión, visión y los valores de la organización.

Para poder alcanzar los objetivos empresariales sin duda debe de existir trabajo en equipo, así las actividades se logran más fácil, con mayor calidad, entregas en tiempo, diferentes perspectivas, propuestas y soluciones a problemas, entre otras.

Para poder alcanzar los objetivos debe quedar claro que se necesita trabajar con un equipo multidisciplinario, por ende, distintas personas, experiencias, actitudes, aptitudes, conductas, ideas, etc. pero no debemos caer en la idea de que por tener una comunicación todos pueden hablar sin sentido u opinar sobre cualquier cosa, debemos entender que para generar una comunicación eficaz se debe tener un control de lo que se dice y como se dice.

Se le ha dado importancia a la comunicación verbal y no verbal, pero no debemos dejar de lado la comunicación escrita. Su importancia radica en que es una pieza fundamental para sustentar comportamientos, normas, procedimientos, reglas, etc. porque es capaz de

transmitir un mensaje sin necesidad de coincidir con espacio-tiempo con el receptor de su mensaje, al momento de generarlo.

Un procedimiento en el que podemos ver reflejada este tipo de comunicación es la NORMA ISO. La Organización Internacional de Normalización es una federación de alcance mundial, la cual determina los requisitos para un Sistema de Gestión de la Calidad. Entonces bajo estos parámetros la **NORMA ISO 9001:2015** en el punto **7.4 comunicación** nos da recomendaciones de cómo se debe gestionar la comunicación, proponiéndonos puntos importantes y homogéneos que pueden aplicarse en cualquier empresa.

La norma ISO dice, la organización debe determinar las comunicaciones internas y externas pertinentes al Sistema de Gestión de Calidad, que incluyan:

- a) Qué comunicar
- b) Cuando comunicar
- c) A quién comunicar
- d) Cómo comunicar
- e) Quién comunicar

Para ejemplificar los tipos de comunicación antes mencionados, generé dentro del departamento de recursos humanos una propuesta concreta de un **procedimiento de comunicación interna y externa** aplicable para una empresa constructora gestionado bajo los lineamientos de la NORMA ISO con ayuda de las recomendaciones de la PNL.

En relación con la propuesta del procedimiento de comunicación interna y externa dentro de una empresa u organización nos ayuda a plantear objetivos y alcances concretos de lo que se quiere lograr con la comunicación, tanto interna como externa.

El contenido del procedimiento de comunicación interna y externa responde a:

- ✓ Alcance
- ✓ Objetivo
- ✓ Definiciones
- ✓ Aprobación de lo que se comunica
- ✓ Responsabilidades de la comunicación interna
- ✓ Responsabilidades de la comunicación externa
- ✓ Flujo de la información
- ✓ Toma de conciencia
- ✓ Prevención de riesgos en la comunicación
- ✓ Flujo de la información
- ✓ Referencias
- ✓ Anexos

Se definen responsabilidades y la información se mantiene en constante aprobación de lo que se comunicará a los colaboradores, directivos, y partes interesadas, estableciendo el flujo de información para un mejor control de ella, así como las herramientas oficiales que se utilizarán para difundir la información, permitiendo la participación de todos los colaboradores de la empresa.

Motivar a los colaboradores a participar constante y sobre todo de manera consciente de su sistema representacional dominante, permite que logren emitir un mensaje equilibrado para que su emisor logre comprenderlo. Retomando lo que decían los neurolingüistas, la PNL permitirá que seamos conscientes de nuestro sistema representacional dominante, y esto a su vez, ser conscientes de nuestra comunicación verbal y no verbal, logrando el control del flujo de la información.

Los beneficios pueden verse reflejados en que en cualquier nivel que se genere la información, porque tendrá un uso adecuado por todos los colaboradores de la empresa, así se fomentará la conciencia, participación y el diálogo abierto entre diferentes grupos o niveles de jerarquía.

Una buena comunicación interna nos ayudará a desarrollar líderes que impulsen a las personas a trabajar como un equipo, a conocer las necesidades de los empleados y motivarlos de forma constructiva y en conjunto, con el fin de alcanzar los objetivos. Un aspecto central para lograr la comunicación interna dentro de la organización es que todos los colaboradores fomenten una comunicación transparente, coherente y clara, así que deben saber cómo comunicarse, cuando hacerlo, y como hacerlo, como lo indica la norma ISO.

Los actores principales en aplicar estos lineamientos son los líderes de la empresa, cabe señalar que, para poder formar líderes, es necesario generar un buen clima laboral para poder romper con las barreras jerárquicas en la comunicación.

En conjunto con la PNL sumaremos lo que nos dice McGregor, él dice que la dirección se vuelve la responsable de la empresa, y cuando ella logre transmitir a los colaboradores la importancia de conseguir los objetivos como equipo, podrá alcanzar el clima laboral adecuado. Cuando la comunicación es plena en una organización se logrará generar condiciones favorables tanto para los colaboradores como para la empresa y ambos puedan alcanzar sus objetivos, fomentando inicialmente la confianza y responsabilidades. No es un proceso sencillo, lleva tiempo trabajar con las personas de una empresa pues es un equipo multidisciplinario, lleno de experiencias, visiones, habilidades y sobre todo actitudes.

Como resultado del procedimiento de comunicación interna y externa, necesitamos una estrategia para formar líderes, considerando que un líder comunica y transmite sus

conocimientos, motiva y crea sentido de pertenencia en sus compañeros de trabajo, consideremos ahora que debemos trabajar de manera inicial en generar conciencia en los colaboradores acerca de cómo comunicarse, entonces se aplicará una prueba diagnóstica para conocer cuál es su sistema representacional dominante.

El aplicar una prueba referente a sistemas representacionales, en especial a un grupo pequeño de personas puede impactar notablemente en toda la empresa, así que la prueba puede aplicarse a un nivel estratégico. De modo que identificarán si su aspecto físico, su conducta y su manera de expresarse verbal y no verbal es lo que su sistema o sistemas dominantes reflejan.

Los resultados obtenidos de cada director o altos medios nos ayudarán a:

- Qué se vuelvan **conscientes** de su sistema representacional dominante, de esta manera podrán mejorar su comunicación interna y externa, verbal y no verbal.
- Qué puedan **identificar** los sistemas representacionales en otras personas.
- Qué **generen un rapport** para tener una comunicación asertiva.
- Qué encuentren las palabras adecuadas para que sean buenos **emisores/receptores**, su mensaje sea claro y pueda llegar de forma adecuada al receptor.
- Que puedan **delegar** actividades con claridad.
- Que **escuchen** las necesidades de sus empleados.
- Que **reconozcan** el trabajo de los demás.

Sin duda, es fundamental desarrollar aquellos sistemas representacionales que se encuentran deficientes, ya que, es importante tener control de ellos.

Ser consciente de los sistemas representacionales nos permite identificarlos, entenderlos y sobre todo responderles de la manera más adecuada. Cada persona expresa su punto de vista sobre algo o alguien, según su sistema representacional y está en nosotros poder entender lo que nos quieren decir, de esta manera podemos optimizar la comunicación con una persona.

Con ayuda de Merlina de Dobrinsky (2007) iniciaremos con sugerencias para desarrollar las habilidades visuales, continuando con las habilidades auditivas y concluye con las habilidades kinestésicas.

### Para desarrollar la parte visual debemos:

- Al llegar a un ambiente nuevo eche un vistazo intentando captar la mayor parte de los elementos que se encuentran allí. Luego cierre los ojos e intente recordar lo que vio.
- Mire lo más a menudo que pueda libros con reproducciones de pinturas famosas, obsérvelas con atención e intente captar detalles mínimos.
- Cuando se encuentre detenido en algún lugar, mire con atención lo que le rodea e intente descifrar si hay algún color predominante en el entorno.
- Cuando se encuentre tratando de conciliar el sueño, proyecte mentalmente el día vivido intentando reproducir los detalles visuales de la forma más minuciosa posible.

### Para desarrollar la parte auditiva debemos:

- Elija una canción o un fragmento de música e intente percibir que instrumentos suenan en cada momento, cuales aparecen en primer plano y cuales a modo de fondo, etc.
- Intente recordar con mayor fidelidad posible una conversación o intercambio verbal que haya tenido durante el día.
- Escuche la mayor cantidad posible de música.
- Al llegar a un lugar focalice en los sonidos que pueden escucharse allí, intente discriminar cuales se escuchan cercanos y cuales lejanos, cuales son agudos y cuales graves, etc.

### Para desarrollar la parte kinestésica debemos:

- Toque una a una sus prendas y conéctese con las distintas texturas de las diferentes telas.
- Sitúese en un ambiente de su casa toque detenida y sensitivamente los objetos que sean posibles.
- Al ir de compras (especialmente en perfumería) huela todos los productos que le sea posible.
- Si le resulta agradable, no se prive de encender en su hogar aceites esenciales, cuanto mayor variedad de fragancia tenga a disposición, mayor desarrollo del olfato podrá lograr.
- Huela las distintas hierbas y especias con que cuenta en su cocina.
- Atrévase a probar sabores y alimentos nuevos.
- Huela las diferentes plantas de un jardín o balcón: ¿cuáles le parecen que huelen mejor? ¿por qué? ¿Cómo describiría el aroma de cada una de ellas? ¿a qué se asemeja?

*Elaboración propia, Información obtenida de Merlina Dobrinsky, "La técnica del éxito", LEA, 2007, Capítulo 2.*

Poco a poco se irán desarrollando los sistemas representacionales, lo cual nos ayudará a mejorar la manera en que nos comunicamos, ya sea de forma verbal y/o no verbal. Es fundamental conocerlos para tener una comunicación asertiva con las personas de nuestro entorno, ya que, entendiendo nuestro sistema representacional dominante y siendo empático con el sistema dominante de la otra persona, al transmitir un mensaje lo haremos mejor y el receptor lo recibirá de la forma que le resulte acorde a su sistema

representacional. Lo ideal será llegar a un equilibrio entre todas las posibles maneras de percibir la realidad, y tener una perspectiva más compleja.

Cuando entendamos como vamos a transmitir un mensaje, debemos seguir otras líneas para que el cambio de información se lleve a cabo. Los neurolingüistas recomiendan ser:

- Flexible
- Respetar con aquel que nos comunicamos
- Saber que no somos dueños de la verdad
- No juzgar, ni comparar, ni menospreciar
- Buscar nuevos caminos de comunicación
- Compartir experiencias
- Tomar conciencia de que no lo sabemos todo
- Saber rectificar cuando cometemos un error
- Aprender de las equivocaciones y seguir adelante.

Hay que tomar en cuenta estas recomendaciones pues la mayoría de los conflictos en una organización empiezan por problemas de comunicación entre colaboradores. Por ejemplo, cuando un líder del equipo cambia al encargado de una tarea y no se le comunica al colaborador que era responsable inicialmente, se genera confusión, lo que puede terminar en un problema mayor. No comunicarse con claridad, respeto y transparencia genera enfrentamientos, rumores, desconfianza, etc. que además de esos problemas que pueden llegar a volverse personales, afectan notablemente las condiciones del clima laboral, disminuyendo la productividad y reduciendo la motivación de los colaboradores.

Habría que mencionar que no existen dos personas iguales, por ello, los choques o enfrentamientos se derivan de las personalidades de cada colaborador; pues cada persona tiene antecedentes distintos. Cuando los empleados no comprenden o aceptan esas diferencias, aparecen problemas entre ellos. Por esa razón es imprescindible que se genere empatía, la escucha activa, pero sobre todo saber cómo emitir un mensaje y que esté sea entendido de una manera adecuada por el receptor. Por ejemplo, cuando un empleado posee una personalidad directa que lo lleva a decir lo que tenga en mente sin pensarlo, o bien, como diría la PNL sin ser consciente de lo que dirá, puede ofender a su compañero, puede ser señalado como una persona irrespetuosa y generadora de conflictos.

Algunas recomendaciones para evitar conflictos entre colaboradores son:

- **Mostrar una buena actitud:** Lo recomendable es que las personas evalúen si están haciendo lo correcto en su trabajo, se deben mantener relaciones cordiales en el trabajo.

- **Construir confianza:** Lo recomendable es mantener relaciones personales y laborables sanas.
- **Fomentar el compañerismo:** Se trata de apoyarse para que todos alcancen sus metas.
- **Cultivar lealtad:** Cada colaborador debe realizar su trabajo de la mejor manera posible.

La PNL otorga mucha importancia a la comunicación y al lenguaje, pues es lo que nos hace humanos, ya que el lenguaje nos permite comunicar lo que sentimos, lo que queremos y lo que no, lo que deseamos y lo que no, pero lo más importante es poder comunicar lo que nos hace trascender, es decir, poder comunicar el pasado, nuestras historias, conocimientos y experiencias, pero también el futuro, lo que queremos lograr.

### 3.2 Generando desempeño: motivación y sentido de pertenencia

Para que gestionemos el desempeño en los colaboradores debe de haber; comunicación, liderazgo, motivación y sentido de pertenencia, es un asunto de total interés para las organizaciones, ya que, se tiene un impacto directo en los resultados y objetivos que quiere alcanzar.

Para identificar, desarrollar y retener a los empleados, el área responsable de estos procesos es recursos humanos, quienes se encargan de implementar los procedimientos de gestión para que se pueda adoptar una cultura organizacional. Cabe mencionar que, en ninguna organización, empresa o círculo de trabajo, se gestiona a los empleados de la misma manera, cada organización tendrá sus propósitos y metas diferentes y sus empleados responden a motivaciones completamente diversas.

*“Los líderes de todas las áreas tienen el rol de un director técnico que debe gestionar y retroalimentar el desempeño de su equipo para cumplir las metas que se han trazado”. (Acsendo, 4pp.)*

Es su responsabilidad orientar el trabajo de los colaboradores para que alcancen un mejor nivel profesional, logrando mejorar la productividad y competitividad, dentro y fuera de la organización. Una propuesta para poder generar liderazgo, motivación, pero sobre todo sentido de pertenencia en los colaboradores es hacerlos embajadores de su empresa y no simplemente voceros. Cuando los colaboradores no se sienten parte de la empresa, se vuelven simplemente en aquella persona que habla en nombre de otra u otros, siendo meramente quien lleva la voz de alguna persona o grupo que representa. Por otro lado, los embajadores son quienes representan orgullosamente una idea y creen en ella, ya que trabajan activamente por su bienestar ante diferentes situaciones.

Para que logremos que los colaboradores sean embajadores de la empresa que representan, deben desarrollar cinco hábitos;

### 1) Sentir:

#### Sentido de pertenencia

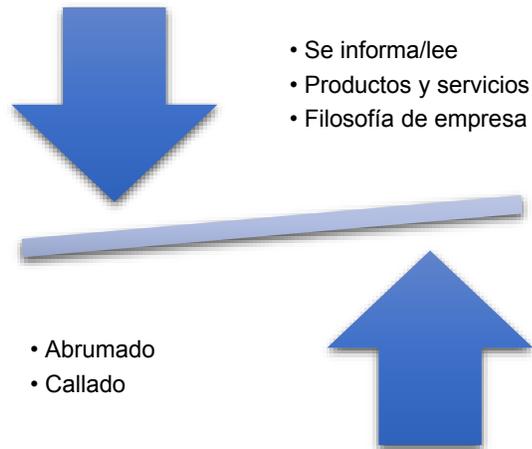
Se deben de desarrollar los aspectos positivos que se muestran en el recuadro anterior, una opción es involucrar a la familia y amigos, para que exista un equilibrio entre trabajo-familia.



### 2) Conocer:

#### Conozca su marca, empresa

Para que un empleado pueda conocer su empresa, debe mantenerse informado acerca de lo que sucede a su alrededor, dentro y fuera de la empresa, por ello es importante gestionar una buena comunicación



### 3) Representar:

#### Apego

Debemos pensar que es lo que queremos que represente ese colaborador, pues es una pieza fundamental para alcanzar los objetivos de la organización.



#### 4) Transmitir

##### Reconocimiento

Los colaboradores después de sentir, conocer y representar podrán transmitir todo lo bien que hace la empresa en todos los aspectos, desde su interior hasta la relación con sus grupos de interés.

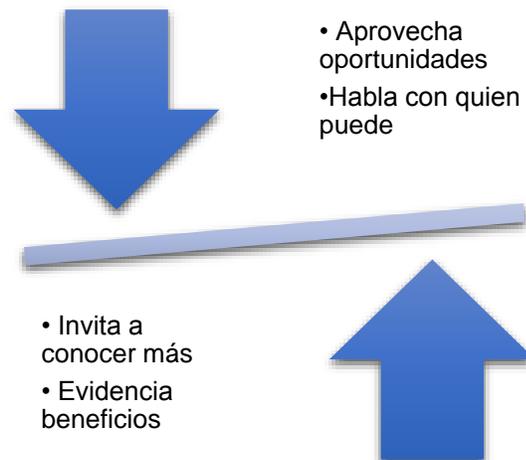


#### 5) Multiplica

##### Nuevos procesos, proyectos, ayuda a alcanzarlos

El colaborador podrá multiplicar los hábitos adquiridos, motivando y ayudando a sus compañeros a volverse embajadores mejorando su desempeño.

La organización debe identificar a sus embajadores y promover el trabajo en equipo para alcanzar los objetivos.



*Elaboración propia, información tomada de: Conferencia ¿Embajadores o voceros?, SPIRA, 2018*

Los especialistas de Acsendo (2018), mencionan factores perjudiciales que influyen en el rendimiento de los empleados, algunos de ellos son;

##### Falta de motivación:

- La motivación tiene incidencia directa en el desempeño laboral.
- El reconocimiento de los logros son clave para que muchos trabajadores colaboradores quieran dar lo mejor de sí.

**Ausencia de competencias:**

- Si un colaborador no realiza las tareas para las que fue contratado, puede que se deba a la falta de experiencia o, en muchos casos, a la ausencia de ciertas habilidades técnicas.

**Falta de comunicación:**

- Es clave que la comunicación fluya en todos los niveles de la organización por medio de los canales adecuados para que los colaboradores pueden trabajar de forma coordinada.

**Mal clima laboral:**

- Es un ambiente laboral donde los colaboradores se sienten poco valorados o maltratados, es de esperar que hagan solo lo que les corresponde y, sin lugar a duda de mala gana.

**Expectativas de desempeño:**

- Es importante gestionar las metas de los colaboradores de tal forma que expresen de manera clara lo que se espera de ellos para que comprendan cual es el aporte de su trabajo.

El buen desempeño será reflejado en un proceso debidamente planificado, en el que participará el área de RR. HH., el jefe inmediato y el colaborador. No es nada sencillo llevarlo a cabo, pues no solo es un proceso para asegurar una sana productividad, sino también una oportunidad para fortalecer la cultura organizacional y demostrar a los empleados el interés y preocupación por su bienestar.

Los especialistas de Acsendo (2018) mencionan que debemos seguir algunas medidas para mejorar el desempeño de los colaboradores, estas medidas están divididas en cuatro pilares diferentes: desarrollo y formación, experiencia del empleado, estilo de trabajo y modelo organizacional.

Algunas actividades en cada uno de los pilares son las siguientes:

<b>Pilares</b>	<b>Aplicación</b>	<b>Características</b>	<b>Teoría Maslow</b>
1.- Experiencia del empleado	Crear un plan de bienestar	El trabajador mejora su calidad de vida mientras la empresa incrementa la productividad	Necesidades de seguridad, sociales y de realización personal
	Suministrar herramientas adecuadas	Herramientas en el mejor estado posible, para que realicen con éxito sus labores.	Necesidades de seguridad
	Mejorar el clima laboral	Aumenta la productividad y buenas relaciones entre todos los colaboradores	Necesidades sociales
	Inducción	Al personal de nuevo ingreso, ayudándolo a sentirse cómodo.	Necesidades sociales
	Pausas activas	Un programa de pausas activas ayuda a que salgan de la monotonía y se sientan con más energía para cumplir con sus tareas.	Necesidades fisiológicas y de seguridad
2.- Desarrollo y formación	Conocer a los colaboradores	Tener buena comunicación con los empleados y conocer las razones de su bajo desempeño	Necesidades sociales
	Formar a los líderes	Fomenta la gestión del desempeño	Necesidades de realización personal
	Programa de mentoring	Establece relación entre dos personas, una con gran experiencia y conocimiento en un campo del saber (mentor), y alguien que busca adquirir ese conocimiento (aprendiz)	Necesidades de realización personal y sociales
	Brindar formación	Asistencias a seminarios, congresos y/o realización de cursos online o contemplar la capacitación interna.	Necesidades de realización personal
	Plan individual de desarrollo	Desarrollar capacidades de los empleados a través de actividades específicas que son escogidas en conjunto entre jefes y colaboradores.	Necesidades de realización personal y de estima
3.- Estilo de trabajo	Brindar feedback de manera constante	Los líderes deben tener la disposición para reconocer a un colaborador cuando hace algo bien o cuando alcanza los resultados o cuando su desempeño disminuye.	Necesidades de estima
	Celebrar el éxito	Celebrar los buenos resultados les da sentido a los esfuerzos hechos por cada uno de los miembros de la organización	Necesidades de estima
	Trabajo flexible	Establecer horarios flexibles o jornadas de home office que inciden directamente en su satisfacción y motivación.	Necesidades fisiológicas y de seguridad
	Rotación de puestos	Los empleados ponen a prueba sus competencias en un nuevo ámbito, se pueden detectar sus fortalezas y las áreas de mejora.	Necesidades de realización personal

*Elaboración propia, información tomada de: "Guía para mejorar el desempeño de tus empleados", Ascendo, 2018.*

Los cuatro pilares que mencionamos los podemos identificar en la pirámide de necesidades de Maslow, donde se puede demostrar que la motivación de los colaboradores siempre será diferente. Así que se tiene que ir trabajando en cada etapa, es decir, en cada necesidad de los trabajadores para mantenerlos motivados, siempre logrando y manteniendo un buen desempeño laboral.

#### 4. Una pedagoga en el área de recursos humanos

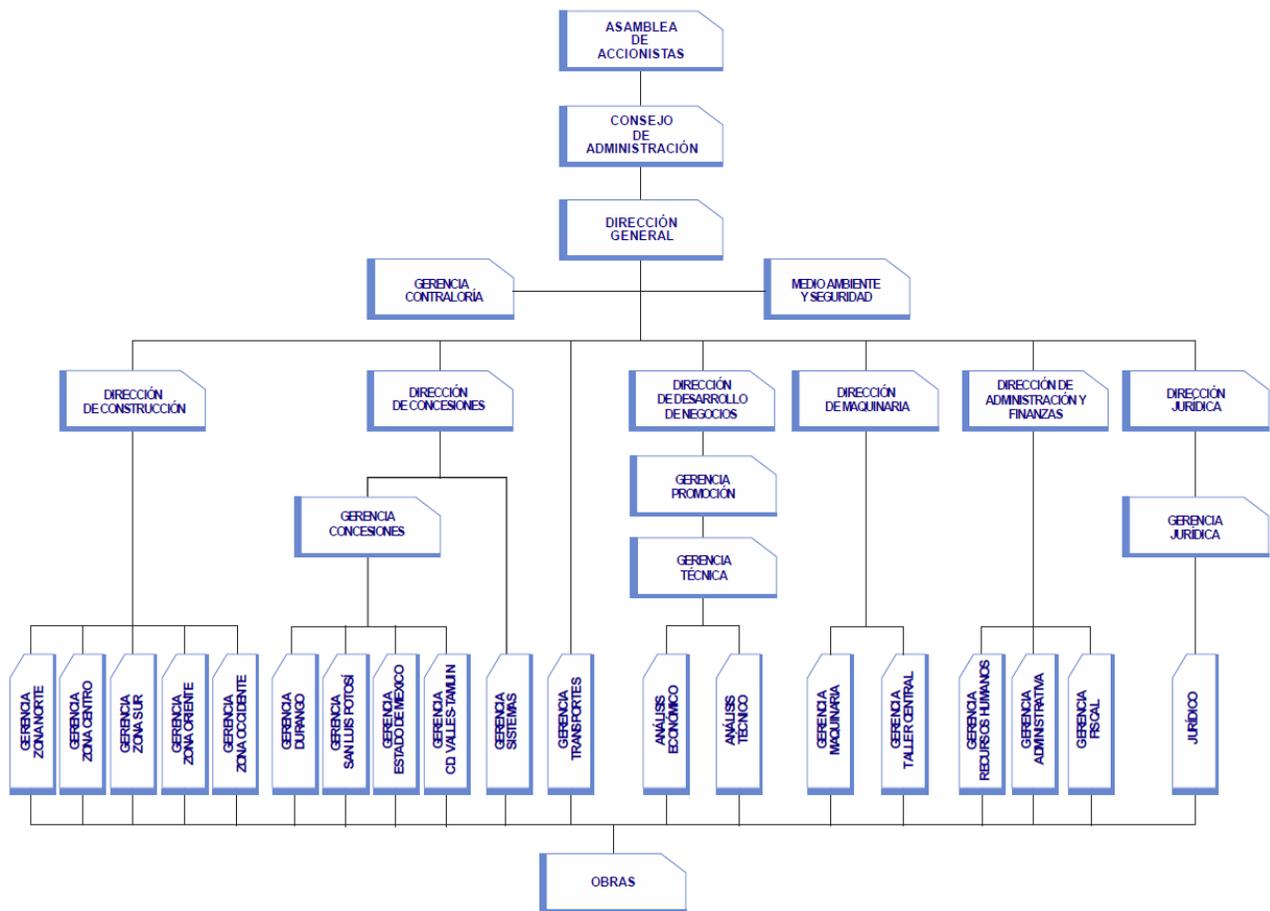
Como mencioné en el contexto, inicialmente fui contratada como becaria, posteriormente me ascendieron a jefe de recursos humanos en oficina corporativa, para lograr estar en ese puesto necesité mucho trabajo de por medio.

El mensaje que quiero compartirles como menciona Berlo (1984), es esté.

Mi informe, lleno de contenido, de mi experiencia como pedagoga en un área importante dentro de una empresa constructora, que está lleno de afirmaciones, negaciones, aportaciones, reflexiones y sobre todo mucha actitud.

El siguiente organigrama mostrará en que parte de la empresa me encuentro, y exponerles que no hace falta ser un mando medio, o un director para aportar mejoras a una empresa, simplemente debemos de saber comunicarnos, y que al hacerlo nuestro mensaje lleve un contenido valioso.

En este organigrama general se muestran los puestos estratégicos de la empresa.



Elaboración propia. Organigrama general. 2019.

Dentro de la gerencia de recursos humanos se encuentran varios puestos, actualmente el pues de coordinación se encuentra vacío, por ello mi jefe directo es el gerente de recursos humanos.



*Elaboración propia. Organigrama departamento de recursos humanos 2019.*

El puesto que desempeño dentro de la empresa es el puesto de jefe de recursos Humanos, a pesar de estar debajo jerárquicamente de puestos de mandos medios y directivos, desde ese pequeño espacio en la organización noté áreas de oportunidad y trabajé en ellas para mejorarlas.

Cuando eres parte del departamento de recursos humanos, eres un elemento estratégico, que ayuda a establecer espacios de comunicación, convivencia, conocimiento, motivación, y sobre todo sentido de pertenencia. En este departamento se desempeñan actividades de mejora continua, entendámoslo como, que no siempre hacemos las mismas actividades, como otros departamentos, sino, siempre nos encontramos en constante movimiento, para mantener a nuestros colaboradores satisfechos.

Debemos tener en cuenta que la importancia de la comunicación corresponsable dentro y fuera de las empresas, es un elemento fundamental, ya que, es la base que impulsará y ayudará a alcanzar los logros establecidos, a fomentar una cultura organizacional, valores, creencias, experiencias, responsabilidades, etc. Los trabajadores deben de mantener una comunicación asertiva, independientemente de su categoría, es decir, de su puesto, tipo de contrato, responsabilidades, etc.

Para lograr que la organización tenga cambios significativos, el departamento de recursos humanos debe fomentar el trabajo de calidad por medio de la comunicación. Cuando se envía información dirigida a toda la organización, es importante ser conscientes de los componentes que nos mencionada Berlo (1984) que debemos tener para lograr encodificar y decodificar un mensaje, para que nuestro receptor no tenga ningún problema para comprender el mensaje.

La comunicación no será eficaz si la información que se está enviando o emitiendo no es coherente y no es apegada a la realidad de los trabajadores, porque es ahí donde se pierde la credibilidad de la organización. Entonces, la comunicación deberá ser honesta, transparente, participativa y directa, convirtiéndose en el aliado para que los trabajadores se alineen con la estrategia de la organización y genere confianza ante sus grupos de interés.

La comunicación escrita es de suma importancia, sin duda, es una competencia imprescindible en las empresas, ya que, aumenta el desempeño laboral. Cuando establecemos procedimiento, códigos, manuales, formatos, etc., es más sencillo seguir el procedimiento que nos marca un documento, ya que, se vuelve una guía para las actividades a desempeñar. En esta comunicación se pueden aplicar modificaciones y actualizaciones, manteniéndose en mejora continua, y sobre todo mantener un control de la información.

Como he mencionado en el capítulo 2, las personas suelen tener más desarrollado el sistema representacional visual, por ello, cuando se plasma algo en papel, diapositivas digitalizadas, memorándum, cartas, folletos, informes, etc. de manera clara, objetiva y agradable visualmente, los trabajadores identificarán el contenido del mensaje, es decir, el objetivo, de esta manera la comunicación escrita nos ayuda a la comprensión de la información que reciben los receptores.

Retomando la importancia de las habilidades que debemos tener según Berlo (1984), es que no podemos comunicarle algo a una persona que nunca ha estado en contacto con un tema en particular, por más que la fuente sea responsable con sus componentes, no podrá lograr que el receptor entienda el contenido del mensaje.

Por ello, antes de emitir un mensaje empresarial, debemos ponernos y poner en contexto a los trabajadores para que entiendan cual es el objetivo que se quiere alcanzar. Para que mi alcance llegara más allá de mi puesto, comencé a trabajar en las áreas de oportunidad de mi departamento, naciendo las propuestas a corto plazo.

#### **4.1 Propuesta pedagógica: cambios a corto plazo**

Con las actividades iniciales que desempeñaba noté que existían áreas de oportunidad dentro del departamento de recursos humanos, tanto en la comunicación escrita como en la comunicación verbal y no verbal, es decir con el procedimiento de comunicación que llevábamos.

Inicialmente las actividades que realicé eran fundamentalmente administrativas, generaba reportes, resguardo de documentación, expedientes del personal, incidencias, comunicación dentro del departamento y hacia los demás departamentos.

A continuación, enlistaré las actividades que realizaba y como las mejoré.

### **1. Reportes en paquetería office:**

Inicialmente: Los reportes que realizaba en paquetería office eran sin formato, sin forma y sin un control de documentos.

Propuesta: Generé reportes estableciendo formatos que permiten tener una lectura más rápida de la información. También se establecen claves de control y por ende un resultado en el control de los documentos, es decir, la información se vuelve legible, homogénea y estructurada.

### **2. Resguardo de expedientes y archivos general:**

Inicialmente: Los documentos estaban archivados de manera física y sin control de información documentada.

Propuesta: Los documentos tienen clave de control, cuando son firmados y/o autorizados son guardados en una carpeta, de igual manera son escaneados y resguardados en una nube. De esta manera los archivos se encuentran de forma impresa y digital, ya que, si en algún momento se pierde o sufre alguna alteración el documento impreso, se tiene el respaldo digital.

### **3. Incidencias:**

Inicialmente: Los empleados se acercaban al departamento de recursos humanos para solicitar sus incidencias al responsable de la nómina, el personal recibía sus incidencias en el momento por medio de la comunicación oral.

Propuesta: Las incidencias se plasman en un reporte el cual se envía al trabajador vía correo electrónico, con copia a sus jefes mostrando las incidencias que tuvo en los días para el pago de su nómina, quedando como evidencia para ambas partes.

### **4. Comunicación dentro del departamento.**

#### **Reuniones**

Inicialmente: Se realizaban juntas, donde se acordaban responsabilidades y resultados para un periodo de tiempo, pero nunca se daba el seguimiento adecuado, lo que resultaba negativo para el desempeño del departamento.

Propuesta: En cada reunión se levanta una minuta, donde se plasman responsabilidades y el tiempo estimado para cada actividad, donde cada asistente firma en común acuerdo.

También a cada uno de los responsables de comunicar la información, se le solicita presentar diapositivas digitalizadas para mostrar el avance de sus actividades y darle seguimiento. De esta manera se vuelve más agradable visualmente para los demás asistentes y esto propicia un mejor análisis de la información.

## **Avisos corporativos**

Inicialmente: Todos los avisos de festividades, aniversarios, días no laborables, etc. son emitidos por el departamento de recursos humanos, los cuales eran generados sin una estructura.

Propuesta: Me acerqué a una persona que lleva casi 30 años laborando en la empresa, le pregunté de la imagen corporativa que se tiene, me mostró un manual de imagen corporativa que para ser verdad lo conocen muy pocos trabajadores, al notar esa falta de difusión nace mi estructura y objetivo.

Mi estructura como lo marca Berlo (1984) es generar mis elementos para poder emitir un mensaje con contenido estructurado, y lo que yo quería transmitir era la imagen corporativa. Así que en cada anuncio que he emitido, se ve reflejada la esencia de la empresa, se ve su imagen corporativa, se nota su estructura, su alineación estratégica, logotipos y colores.

### **4.2 Análisis- valoración de la propuesta pedagógica: cambios a corto plazo**

Estas propuestas que planteé en la empresa son totalmente didácticas, administrativas y de organización.

Para poder hablar bajo el mismo canal, como menciona Berlo (1984), no hubiera podido hacerlo sino conociera del tema, es ahí donde mi estancia en la facultad de filosofía y letras en el colegio de pedagogía respalda cada una de estas actividades, ya que tenemos clases enfocadas a la didáctica, comunicación y a la administración y organización.

La materia de didáctica me sirvió para comprender el contexto de la empresa, estructurar un organigrama, comprender los perfiles de puesto, los conocimientos, habilidades y valores que debe de tener cada trabajador independientemente del puesto, de esta manera poder desempeñar las actividades adecuadamente, también me resulto sencillo desarrollar materiales didácticos para la exposición de temas particulares.

A pesar de lo que vi en estas materias, me hubiera gustado que cada una de ellas brinden un espacio, para darle un enfoque aplicado no solo a la educación, sino también a otros aspectos como el laboral, para que cuando ingresemos a una empresa podamos fluir más fácilmente.

### **4.3 Propuesta pedagógica: cambios a largos plazo**

De la mano con las actividades iniciales que desempeñaba, me di cuenta de que no solo el departamento de recursos humanos necesita mejorar su comunicación escrita, verbal y no verbal, esa área de oportunidad se encontraba en toda la organización. Así que implemente documentos y actividades para la mejora de la comunicación, en conjunto con la

implementación de procedimientos y actividades, también desarrollé formatos de seguimiento, es decir, indicadores que nos reflejan si la actividad que estamos implementando está funcionando o no.

Los KPI'S o indicadores nos ayudarán a analizar y resolver lo que se presente en todo momento, ya que gracias a ellos es sencillo identificar los errores en los procesos y muchas veces dar solución a los problemas.

#### 4.3.1 Código de ética y conducta

Para una empresa, la conducta de sus trabajadores es muy importante pues es resultado de sus valores y su ética empresarial, dando como resultado una buena imagen corporativa. Las principales razones por las cual es importante tener un código de ética y de conducta, es la relación interna y externa que los trabajadores tienen con cada una de las partes interesadas.

La empresa no contaba con un código de ética y conducta, este documento es importante ya que es la manera en que debemos comunicar a los trabajadores como debe ser su comportamiento dentro y fuera de la organización, y hacia las partes interesadas. Los trabajadores deben de ser conscientes de su comportamiento, así que para que puedan serlo, debemos comunicárselos de una manera clara y específica, de esta manera el código de ética y conducta debe de adaptarse a las necesidades y situaciones concretas de la empresa.

Así que como propuesta pedagógica desarrolle un código de ética y conducta, el cual contiene:

- **Mensaje de la dirección general:** muestra su compromiso hacia sus trabajadores y las partes interesadas.
- **Objetivos:** lineamientos éticos y de conducta que la organización eligió para el actuar de todos los trabajadores.
- **Alcance:** aplicable a todos los trabajadores de la organización.
- **Responsabilidad Social Empresarial;** integra y procura los intereses de todos los que conforman la organización y aquellos con quienes interactúan.
- **Quejas:** atención a quejas y sugerencias en donde se atenderán situaciones que transgredan dicho código.
- **Derechos humanos:** evitar actos que atenten en contra de los derechos humanos.
- **Inclusión y no discriminación:** se hacen acciones cuando el actuar de un trabajador dentro de la organización, discrimine, excluya o denigre a cualquier persona sin importar el motivo, raza, edad, genero, etc.

- **Contra el acoso:** no se aceptan prácticas de cualquier tipo de acoso dentro y fuera de la organización.
- **Conducta:** los trabajadores de la organización durante el ejercicio de sus funciones, en nombre de la empresa, tienen la obligación de mantener una conducta acorde al presente código, enaltecer los valores, políticas y principios éticos.
- **Manejo de información:** se utiliza, trata, protege y preserva la información como un activo de la organización con responsabilidad y ética, de acuerdo con las leyes de privacidad aplicables.
- **Anticorrupción:** en la organización las prácticas ligadas con acciones que promuevan permitan o solapen actos de corrupción o aquellos relacionados a conflictos de interés están prohibidas.

La parte ética y moral no se puede dejar de lado, es de suma importancia dentro de una empresa u organización, este código ayuda a establecer mecanismos para notificar comportamientos, incumplimientos o prácticas que no se apeguen a los dispuesto por la dirección de la empresa, este tipo de documento es una comunicación escrita y formal, definitivamente la comunicación es el arma de toda organización o empresa. (Ver anexo 1. Código de ética)

Como apoyo a ambas partes, generé una carta compromiso, que nos ayudará a tener como evidencia tanto para la empresa que proporcionó el código de ética y conducta a su trabajador, como para el trabajador quien acepto comportarse bajo ese código. (Ver anexo 2. Carta compromiso)

#### 4.3.3 Procedimiento de comunicación interna y externa

El área de oportunidad de toda la empresa nace en torno al tema de comunicación, la cual se ve reflejada en la falta de coherencia, transparencia, liderazgo, etc. Dando pie a la desconfianza y que algunos trabajadores se sienten subestimados. Cada uno de estos problemas nace por la falta de comunicación, en todas sus formas: en cascada, entre pares, vertical, horizontal, escrita, verbal y no verbal.

La propuesta pedagógica para mejorar esta situación es el procedimiento de comunicación interna y externa, que elaboré con base en la NORMA ISO 9001. (Ver anexo 3. Procedimiento de comunicación interna y externa) Donde se muestra el alcance, los objetivos, las definiciones, la aprobación de lo que se comunica, las responsabilidades de la comunicación interna y externa, el flujo de información, la toma de conciencia, la prevención de riesgos, y los mecanismos o canales de información para que todos los trabajadores que son parte de la organización sean informados.

La comunicación interna, es decir, la comunicación entre los miembros de la organización es la base para alcanzar los objetivos establecidos a corto o largo plazo por la dirección, siendo esencial para cualquier tipo de actividad o responsabilidad. El talento humano, será el motor que produzca los resultados de la empresa, por ellos se debe promover y generar una cultura de apropiación, fidelidad y sentido de pertenencia hacia la empresa por parte del recurso más importante, los trabajadores.

Por esta razón, para aumentar el rendimiento y motivación de los colaboradores, debemos hacerlos sentir integrados y en línea con la filosofía de la organización mediante la circulación de información clara, que involucre valores, misión, visión, objetivos y estrategias. De esta manera se relacionan los trabajadores con jefes inmediatos, gerentes, compañeros, etc. aumentando el desempeño laboral.

Dentro del procedimiento de comunicación se establecieron herramientas didácticas como apoyo para la comunicación interna, estas herramientas son:

#### **4.3.3 Manual de inducción**

Como describí en el capítulo uno, el departamento de recursos humanos selecciona, y contrata al personal, pero no solo es firmar un contrato y se concluye el proceso, es más que eso. La inducción para un trabajador es un proceso importante, pues a través de ella el nuevo trabajador se familiarizará con la organización, con sus compañeros de trabajo, con la cultura organizacional, con los sistemas de gestión y con la ética empresarial.

La propuesta pedagógica para este procedimiento de selección y reclutamiento dentro del departamento de recursos humanos es un manual de inducción que elaboré con la finalidad de plasmar la identidad de la organización. Lo pude llevar a cabo por tener a una persona quien contará la historia, como lo decía mi profesora de didáctica, tenemos que sentarnos a conocer el contexto para poder plasmar el resultado con base en las necesidades de cada organización. Gracias al contexto y a la experiencia, se obtuvo un resultado satisfactorio. (Ver anexo 4. Manual de inducción)

La inducción se llevará a cabo por el responsable de recursos humanos; dando la bienvenida al nuevo trabajador, proporcionándole la inducción de manera oral, la cual está acompañada por una presentación digitalizada, al concluir la inducción se le proporciona al trabajador el manual de inducción impreso, para que pueda tener en su poder.

Para que haya evidencia de ambas partes, se entrega un formato al trabajador para que firme de que se le proporcione dicha información, al mismo tiempo el responsable de recursos humanos firma, de esta manera el departamento tendrá evidencia y un control de este proceso.

No tener una inducción, o un responsable que se comunice con el nuevo trabajador, la organización pierde la oportunidad de demostrarle al nuevo trabajador que es lo que hace la empresa, como ha llegado a donde está, cuáles son sus objetivos, etc. es decir, que no se le está diciendo al trabajador cual es el camino que debe tomar para lograr los objetivos empresariales, y cuáles son las herramientas que debe tomar para llegar ahí.

Los pedagogos dentro del área de recursos humanos, seremos aquella guía que apoyan a los trabajadores, brindándole herramientas para que su aprendizaje y desempeño sea bueno, para que se comuniquen a conciencia, pero sobre todo para lograr un buen desempeño laboral. Finalmente, toda esta cultura organizacional, será transmitida de trabajador a trabajador, porque esta conciencia, razón o saber, no quedará estancada o impresa en algún inmueble, más bien, ira por cada uno de ellos, que goce de mostrarle a otra la importancia de vivir y conocer el porqué de las cosas dentro de la organización. Para conocer si la inducción se da de forma correcta es cuando el trabajador ha comprendido la alineación estratégica de la empresa, siendo un indicador que nos mostrará si la inducción alcanzó su objetivo. (Ver anexo 5. Formato de inducción).

#### **4.3.4 Boletín informativo**

La comunicación en la organización se ha convertido en una herramienta valiosa y sobre todo necesaria, la cual permite fortalecer procedimientos y ayuda a mejorar el entorno laboral. Por ende, cuando no se dispone de canales de comunicación internos efectivos, los trabajadores desconocen los acontecimientos importantes, llevándolos a crear esa pérdida del sentido de pertenencia de la empresa.

La propuesta didáctica para solucionar esta falta de comunicación es un boletín informativo digital, el cual genera nuevos espacios que permiten difundir mensajes de interés para los trabajadores, ya que, ellos se vuelven los protagonistas. Esta propuesta inicialmente la desarrolle para poder proporcionar una alternativa para que la información circule más rápidamente para todos los niveles de la empresa, pero también para fomentar la participación de los trabajadores.

La elaboración de este boletín es de manera mensual, inicialmente el contenido eran anuncios acerca de algunas reuniones, actividades deportivas, actividades en alguna otra instalación, campañas de salud, etc. Cuando me di cuenta de que el boletín había causado mucho interés en los trabajadores, decidí agregar al contenido, temas más específicos, como la alineación estratégica, es decir, misión, visión, valores, procedimientos, reglamentos, políticas, responsabilidad social, nuevos contratos, proyectos en procesos, metas de la organización, eventos relevantes, entre otros.

Debo resaltar que la sección de eventos relevantes ha sido muy gratificante para los trabajadores, ya que en esta sección se han brindado felicitaciones y reconocimientos a los trabajadores que se han capacitado constantemente, aprovechando el plan anual de capacitación. (Ver anexo 6. Boletín informativo.)

Sabía que el boletín era leído, pero siempre se debe de tener información documentada acerca de, entonces generé un indicador para conocer si el boletín está cumpliendo con su objetivo, sí era leído o no y si era interesante para los trabajadores. (Ver anexo 7. Encuesta boletín informativo)

El resultado fue muy satisfactorio para mí, porque nadie había hecho algo así, y a pesar de que me dijeron que me daban algunos meses de prueba, el boletín fue aceptado por todos, y los meses de prueba quedaron atrás.

#### **4.3.5 Pantallas informativas:**

Esta propuesta didáctica que implementé es un medio eficaz, ya que, la información puede estar siempre a la vista de los trabajadores, debido a que las pantallas informativas se encuentran en pasillos, áreas de descanso, salas de juntas, comedores, etc. En ellas circula información multimedia como videos e imágenes. (Ver anexo 8. Presentación mensual)

El contenido de este medio se establece cada mes, y se transmite a diario en la empresa, el contenido serán efemérides del mes, nombre de los trabajadores que cumplen años, temas acerca de la calidad de vida en la empresa, temas de seguridad, higiene y salud, así como campañas en apoyo al medio ambiente.

Finalmente, como empresa u organización debemos darle la importancia a la comunicación y apoyarnos de todos los medios necesarios para lograrla. Las propuestas pedagógicas que implementé van desde la comunicación escrita, hasta la comunicación oral, y no verbal, ya que las personas contamos con un sistema representacional diferente, y si somos conscientes de ello, podemos enviar el mensaje a nuestros receptores por cada uno de esos sistemas representacionales.

Para conocer si están funcionando o no estas estrategias pedagógicas debemos de utilizar indicadores que nos ayudará a conocer el estado en el que se encuentra la comunicación interna. (Ver anexo 9. Autodiagnóstico de comunicación interna)

#### **4.4 Análisis-valoración de la propuesta pedagógica: cambios a largo plazo**

La ética es un tema delicado para la empresa, pero muy necesario. Para lograr que mi propuesta se autorizará, trabajé algunos meses el tema, me reuní con los expertos en el tema, es decir, con la dirección general, contraloría, Salud e higiene en el trabajo, Medio ambiente, y por supuesto mi jefe directo, es decir, la gerencia Recursos humanos. Expuse mi propuesta, y como era de esperarse cada uno argumento por qué sí y por qué no de cada punto expuesto en el código, así que trabajamos en conjunto, para posteriormente presentar el código final y fue autorizado y aprobado por la dirección general y después difundido.

Algo que me ayudo a adaptarme en esta situación, fue lo que obtuve de mi clase de didáctica, aprendí que como pedagogos debemos de sentarnos y analizar el contexto, porque sin él, estaríamos trabajando sin un objetivo claro. Y más que definir el objetivo, es aprender a conciliar ideas con los responsables de cada área. Para el manual de inducción fue muy parecido, tuve que escuchar la historia, entenderla y estructurarla y mantener siempre la esencia que los directivos quieren leer y escuchar.

La propuesta del boletín informativo ha tenido bastante respuesta, cada mes presentamos algún proyecto que se ha trabajado, mostrando fuerza de trabajo, organigramas, responsabilidad, etc. Y a los trabajadores les gusta mucho leer de su proyecto y hasta a veces verse en fotografías.

Finalmente debemos ser conscientes de que todo el tiempo aprendemos, compartimos, pero sobre todo enseñamos los conocimientos adquiridos a lo largo de nuestra vida, y parte de este camino es que debemos aprender a escuchar, a relacionarnos, y a comunicarnos. Estas necesidades las he identificado dentro de la organización, y es parte de nuestro trabajo como pedagogos, darles seguimiento a las áreas de oportunidad en una empresa y mejorarlas. Algo que debemos aprender es que tenemos que trabajar con los medios que tenemos, que no es fácil trabajar con muchas personas, y más difícil hacer una opinión general.

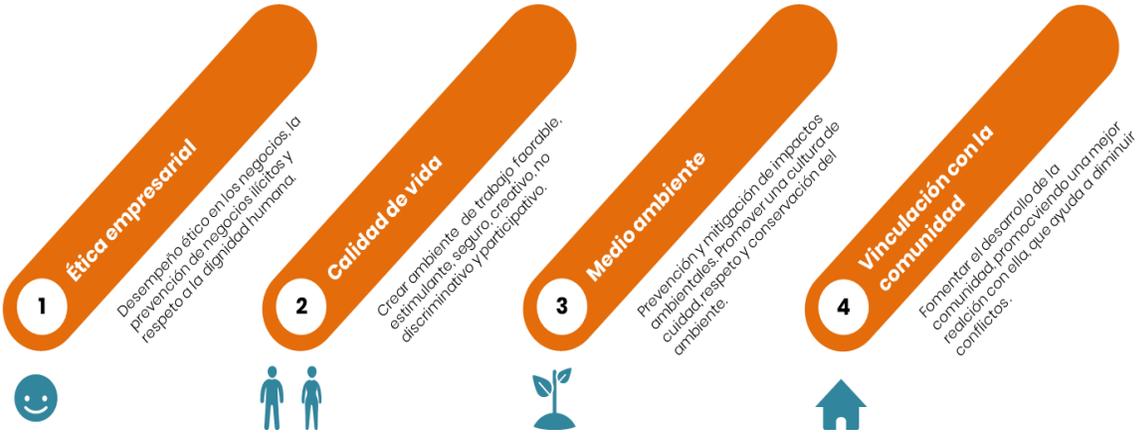
#### **4.5 Responsabilidad social**

Después de tres meses de haber ingresado a la empresa, tuve dentro de mis responsabilidades atender el cuestionario que establece CEMEFI (Centro Mexicano para la Filantropía) el cual tiene como objetivo evaluar a la empresa y saber si cuenta con la responsabilidad social de cada una de sus actividades.

CEMEFI (2019) define que la Responsabilidad Social Empresarial, es inherente a la empresa, recientemente se ha convertido en una nueva forma de gestión y de hacer negocios, en la cual la empresa se ocupa de que sus operaciones sean sustentables en lo económico, lo social y lo ambiental, reconociendo los intereses de los distintos grupos con los que se relaciona y

buscando la preservación del medio ambiente y la sustentabilidad de las generaciones futuras. Es una visión de negocios que integra el respeto por las personas, los valores éticos, la comunidad y el medioambiente con la gestión misma de la empresa, independientemente de los productos o servicios que ésta ofrece, del sector al que pertenece, de su tamaño o nacionalidad.

Para poder ser una empresa que cuenta con la responsabilidad social en su alineación estratégica debe de cumplir con ciertas características, explico, CEMEFI dice que la responsabilidad social está dividida en cuatro pilares, y cada uno de ellos puede verse reflejado en las empresas. Cada pilar se muestra en el siguiente cuadro;



Elaboración propia, información tomada de [www.cemefi.org](http://www.cemefi.org) 2019.

Cada pilar está dividido como lo marca el cuadro anterior, entonces, cuando ingresas a esta evaluación debes de ir respondiendo un cuestionario de acuerdo o lo que se te esté solicitando, suena fácil, pero no lo es, pues tienes que conocer cada política, procedimiento, actividad, manual, etc. que realiza la empresa, pues cada documento, cada acción puede ser evaluada para la responsabilidad social.

Se preguntarán porque es importante la responsabilidad social empresarial, se los mostraré en el siguiente diagrama.



Elaboración propia, información tomada de [www.cemefi.org](http://www.cemefi.org) 2019.

Es importante conocer en qué nivel se encuentra de responsabilidad social la empresa en la que laboramos, gracias a estos cuestionarios podemos ser evaluados y conocer donde están nuestras áreas de oportunidad.

He concursado dos años para ganar este distintivo y lo he logrado, con ayuda de algunos compañeros, pero la responsabilidad ante la dirección general es mía. Recordemos que la comunicación escrita es importante, entonces para llevar a cabo la responsabilidad social en una empresa, se debe de establecer un manual de responsabilidad social, donde se plasmen como debe ser nuestra conducta ante ella. De la misma forma que generé el código de ética y el manual, decidí trabajar en una propuesta para establecer el actuar de cada uno de los trabajadores ante la responsabilidad social y grupos de interés, y fue aceptado. (Ver anexo 10. Manual de Responsabilidad social)

La responsabilidad social ha sido un tema que va ganando valor al paso del tiempo, y creo que como pedagogos deberíamos tocar el tema dentro de la carrera, y conocer que tan importante es ser responsables con cada una de nuestras acciones.

## Conclusiones

“Lo más importante de la comunicación es escuchar lo que se dice.”

Peter Druker

La pedagogía se puede definir como, “Ciencia que se ocupa de la educación y la enseñanza, especialmente la infantil” y “Práctica educativa o de enseñanza en un determinado aspecto o área.” (RAE, 2019).

Pensarán, es pedagoga e inicia con una definición de la RAE, pero la verdad que quiero mostrar es que algunas personas creen o piensan que los pedagogos somos nada más esa definición, que solo tenemos como espacio de trabajo las escuelas y/o instituciones, sin embargo, la pedagogía también puede abordar temas de cambio organizacional, ya que, somos capaces de identificar áreas de oportunidad, estrategias, así como las habilidades que deben ser desarrolladas o mejoradas, tanto de los trabajadores como de la empresa, dando como resultado un mejor desempeño laboral.

La pedagogía es un área de estudio que identifica el proceso de educación, aprendizaje y enseñanza, desde el ámbito cultural, social, histórico y económico.

Debo decir, que he concluido, que a pesar de que la empresa haya tenido personas especialistas en otras áreas, no les había resultado tan benéfico, como mi trabajo. Demostré que la comunicación es el pilar de la empresa, y no solo de esta, de cualquiera, porque si no mantienes a tus empleados informados, ellos se sienten ajenos a la empresa, ajenos a su trabajo y a sus compañeros.

La intervención pedagógica que realice en la empresa fue enfocada totalmente en la mejorara de la comunicación y como efecto, mejorar la motivación y sentido de pertenencia.

Sí, se debe de atribuir la responsabilidad al departamento de recursos humanos, pero, solo de manera inicial, porque el departamento debe de desarrollar las estrategias para mejorar la comunicación y de la misma manera brindar las herramientas necesarias para que los trabajadores puedan apoyarse de ellas, así como utilizarlas, informase y hasta ser parte del desarrollo. El departamento debe de estar siempre en mejora continua y estar siempre con puertas abiertas, para escuchar a los trabajadores y a la dirección, para que pueda conocer que es lo que quieren ambas partes.

Ha sido muy curiosa mi estancia aquí, porque a pesar de que cuando publique el primer boletín informativo, todos se sorprendieron, era algo nuevo y algo con temas interesantes para el empleado, y hasta la fecha, un año y medio de su primera publicación sigue siendo esperado por muchos.

Me sorprende que los trabajadores se interesen por sus demás compañeros, por saber cómo va la empresa, como va algún departamento en especial, de un proyecto, tal vez, hasta de quien cumple años ese mes y poder felicitarlo, a veces, como departamento, y en mi caso, como responsable de desarrollar estos canales de comunicación, pienso en que la información debe ser muy formal e impactante, y a veces no es así, a veces solo tienes que detenerte y ver la cotidianidad de los trabajadores y demostrarles que eso a nosotros como empresa nos interesa y por ende a ellos también.

Tanto el boletín como las pantallas informativas me han dejado una experiencia muy agradable, el saber que lo leen y se interesan, y más allá que se interesen, hay ocasiones que se acercan directamente y solicitan la información en editable porque la usaran para juntas, demostraciones, proyectos, etc. y es un gusto poder formar parte de su trabajo.

Una retroalimentación más a estos canales de comunicación es que los trabajadores me pidan abordar algún tema en específico, y eso me agrada y me impulsa a seguir. Ellos me motivan a mi sin imaginarlo, porque me leen, y yo los motivo a ellos al saber que fueron escuchados y puedan leer algo que aportaron o simplemente recomendaron.

No debemos dejar de lado que a pesar de que los trabajadores son parte de esta comunicación, deben de existir normas, códigos, y procedimientos que nos ayuden a ejecutar de la mejor manera posible el flujo de información. Estas estrategias aplican para ambas partes, tanto al responsable de ejecutarlas, como a los trabajadores, que son responsables de aplicarlas.

Estas estrategias son muy importantes tenerlas autorizadas y revisadas por dirección, ya que es la manera en que los trabajadores se deben de comportar éticamente. No es una tarea fácil, porque es algo que no existía antes, y ahora los trabajadores deben de alinearse a esas normas, por ello es importantes demostrar que los escuchamos.

Habrán cosas que serán importantes para trabajarlas, agregarlas y aplicarlas en los procedimientos, pero otras no. Esto nos lleva a utilizar nuestras habilidades de comunicación, es decir, saber escuchar, comprender el mensaje y dar una retroalimentación, o sí no se entiende el mensaje comentarlo.

Como departamento de recursos humanos debemos de generar todas las herramientas posibles para poder informar a los trabajadores, darle seguimiento, y aplicar evaluaciones constantes para conocer si funciona o no la línea estratégica de comunicación.

Cuando el departamento ya logro establecer su estrategia, es decir, que ya desarrollo procedimientos, códigos, formatos, evaluaciones etc. debe de fomentar la comunicación en toda la organización, porque no solo es el responsable, cada departamento debe de asumir su propia comunicación ante los demás departamentos.

Así que, se debe de fomentar la comunicación en cada uno de los departamentos y los responsables de generarla son los líderes, porque cuando un líder tiene a cargo a varias

personas, la responsabilidad, es más, porque deben de dividir el trabajo entre cada uno de ellos y delegar actividades correctamente. Es decir, si el líder le delega una actividad a un trabajador para que realice una actividad y a su vez se la delega a otra persona, o su mensaje emitido no es comprendido por quien lo ejecutara, el objetivo que se espera no se logrará, entonces el líder debe de comunicarse efectivamente dentro de su departamento y ayudar a que ellos desarrollen esta habilidad comunicándose hacia dentro y fuera de su departamento. Habrá un momento que no solo el departamento, o el líder será responsable, sino cada uno de los trabajadores se hará responsable de su comunicación.

Cada trabajador será un líder, será responsable de lo que piensa, de lo que genera, de lo que emite y de lo que hace con esa información, porque, aunque brindemos muchas estrategias para el flujo de comunicación, en las empresas donde se trabaja con equipos multidisciplinarios es difícil de controlar la comunicación. De esta manera se debe de establecer en cada uno de los procedimientos las responsabilidades de cada trabajador, esto con la finalidad de hacer responsables a cada persona con la información que manejen.

Finalmente, los pedagogos dentro de las organizaciones y/o empresas debemos participar y comprender las necesidades de la empresa u organización, desarrollar diferentes herramientas para lograr la convivencia entorno a la comunicación, no solo identificar y desarrollar, sino también ayudar a las demás personas que son parte de ese entorno.

Al mismo tiempo identificar las realidades y las necesidades para poder entender que es lo que necesitan, generar la necesidad de cambio, y la competencia de solucionar problemas, es decir capacitar a los empleados para que hagan frente al cambio y al trabajo en equipo generando el sentido de pertenencia en los trabajadores, así como; el criterio, compromiso, responsabilidad, reconocimiento, liderazgo, generando cambios personales y posteriormente cambios sociales.

Nos comunicamos de distintas formas, nuestras necesidades no son las mismas, y por supuesto nuestra forma de interactuar o relacionarnos es diferente. Para poder controlar la comunicación en un espacio o entorno laboral, se deben de establecer reglas, es decir, procedimientos, políticas, manuales, códigos, etc. los cuales deben desarrollarse con base a las necesidades tanto de la organización como de los empleados.

Cuando las personas son conscientes del proceso de aprendizaje y enseñanza e ingresan en un espacio de trabajo, sea una organización, empresa, institución, asociación, etc., pueden fomentar una cultura organizacional donde la comunicación siempre será la base para mantener una alineación estratégica.

Lo más significativo de esto, es que el conocimiento adquirido en la facultad lo puedes aplicar en tu día a día laboral, por esta razón cuando unes lo que aprendes ya sea de manera formal,

no formal o informal; y lo aplicas a cualquier otro entorno, creas espacios de aprendizaje, creas relaciones sociales, y sobre todo creas conocimiento.

En mi informe se ven reflejadas las funciones que se llevan a cabo de manera general en el área de recursos humanos, las cuales sirven para darnos cuenta de que la mayoría de las empresas se enfocan siempre a trabajar como maquinas, siempre bajo el mismo lineamiento como si las personas pensarán, interactuarán y desearán todo de la misma forma.

Retomando la pirámide de necesidades de Maslow, con una buena comunicación logramos abarcar las 5 necesidades. Por ejemplo, Maslow dice que:

**Las necesidades fisiológicas:** son la comida, el agua y el sueño, entonces lo relaciono con las primeras necesidades que debe abarcar un espacio de trabajo, que son los factores ergonómicos y psicosociales.

**Las necesidades de seguridad:** son la autonomía y la libertad, estas necesidades se ven reflejadas en la estabilidad laboral y la conciencia en la toma de decisiones dentro de las actividades que desempeñamos en cada puesto de trabajo.

**Las necesidades sociales:** Son la familia, amigos, comunidad, etc. entonces se ven reflejadas en la organización, en la relación que tenemos con nuestros equipos de trabajo, liderazgo, comunicación, empatía, etc.

**Las necesidades de estima:** Es la aprobación de la familia, de los amigos y de la comunidad, lo mismo pasa en las organizaciones, necesitamos el reconocimiento y confianza de nuestros líderes para desempeñar nuestras responsabilidades más motivadas.

**Las necesidades de realización social:** Son el crecimiento escolar y personal, estas necesidades dentro de la organización las vemos reflejadas en torno a un plan de carrera en la organización.

Debemos entender que la habilidad de comunicar nuestras ideas, pensamientos, sentimientos y emociones sirve como base para tener una interacción interpersonal, la cual nos ayudará a mantener una buena relación con nosotros hacia los demás y viceversa, como empresa a nuestros empleados y partes interesadas.

“La buena comunicación estimula tanto como el café y quita el sueño en igual medida.”

Anne MorrowLindberg

## Referencias consultadas

- Acosta, Cholula, Zulema Islas, "Curso de motivación para mejorar la percepción del clima laboral de los empleados", Universidad Nacional Autónoma de México, 2014.
- Ascendo, "Guía para mejorar el desempeño de sus empleados", 2019.
- Berlo, David, k. "El proceso de la comunicación" Introducción a la teoría y a la práctica, El ateneo, Argentina, 1984 14areimpresion.
- Bermúdez Rus, Coral, "la comunicación interna en las organizaciones", Máster universitario en RRHH Icade Business School.
- Carrillo, Mariana, Padilla Jaime, La motivación y el aprendizaje, Alteridad. Revista de educación, Ecuador, 2009, 20-32 pp.
- Delors, Jacques (1994). "Los cuatro pilares de la educación", en La Educación encierra un tesoro. México: El Correo de la UNESCO, pp. 91-103.
- Diez, Sánchez, Alejandro, La importancia de la teoría de la motivación en el trabajo y su relación con la programación neurolingüística, Examen general de conocimientos, UNAM, México, 2004, 60 pp.
- Fernández, Iturriaga, Grisel, La motivación extrínseca e intrínseca de los empleados como éxito para las organizaciones laborales: un estudio en el sector siderometalúrgico de La Rioja, UNIVERSIDAD DE LA RIOJA, 2016-2017, 43 pp.
- Forero, María Carolina, Rincón, Morales Ximena, Motivación, liderazgo y sentido de pertenecía. Clima organizacional flores la Valvanera LTDA, Universidad de la Salle, Bogotá D.C, 2008, 156.
- FUENTE TRADUCIDA. McGregor, D. M., «The Human Side of Enterprise», enYarwood, D. L., 1986, Public Administration, Politics and People: Selected Readings for Managers, Employees and Citizens, New York: Longman Publishing Group, pp. 134-144.
- García Gutiérrez, Noemi Gladys, "Importancia de la inducción para el desempeño del personal de la mediana empresa industrial", Universidad Rafael Landívar Facultad de ciencia económicas y empresariales campus de Quetzaltenango, 2014.
- Guardia de Viggiano, Nisla V. Lenguaje y comunicación, 1ª. ed. - Coordinación Educativa y Cultural Centroamericana, CECC/SICA, 2009.
- José Luis Prieto, La utopías kinneriana bases psicológicas, completarreferencias.
- López, Cuburuco, Ángela María, El sentido de pertenecía (SP) como elemento de la cultura organizacional (CO): factores que inciden en su desarrollo, Administración de Empresas Universidad Santo Tomás 2017, 38 pp.
- Manso, Pinto, Juan F., El legado de Frederick Irving Herzberg, Revista Universidad EAFIT N°128 octubre.noviembre.diciembre 2002.
- Martínez, Ana, 2008, Implementación de un departamento de recursos humanos en una empresa del ramo de la construcción, tesis profesional, Facultad de Estudios superiores Cuautitlán, UNAM, Edo. México. 253 pp.
- Merlina de Dobrinsky, PNL La técnica del éxito, Ediciones Lea, 2007, 160 pp.

- Obtenido: 09-09-2019 de Real Academia Española <https://dle.rae.es/?id=SHmDVXL>
- Oliveira, R, (2002). Teoría de la administración. México: Thomson Editores.
- Real Academia Española, 03-septiembre de 2018, obtenida en: <http://dle.rae.es/?id=Pw7w4I0>
- Reza, Trozino, Jesús Carlos Dagoberto, Rivero Rosas Angelica, Capacitación de personal, UNAM, Facultad de contaduría y administración, 2005, 289 pp.
- Romero Jiménez Fátima Angélica, Vargas Moreno Alberto Valentín, Importancia e impacto de los manuales de políticas y procedimientos en el área de recursos humanos, Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, UNAM, 2010, 135 pp.
- Romero, Adriana, 2008, Los recursos humanos en las empresas, tesis profesional, Facultad de contaduría y administración, UNAM, México, D.F. 130 pp.
- Romero, Sánchez, Haydeé, Jaramillo Solorio, Rosa Maria, Clima organizacional su relación con el factor humano, Subsecretaria de administración y finanzas Dirección General de Recursos Humanos, Secretaria de Salud, CEPROCADEP, 2010.
- Sambrano, Jazmin, "PNL Programación Neurolinguistica PARA TODOS los modelos de la excelencia, Alfaomega grupo editor, México, 2000.
- Schadeck, Marise, Neves, Janaína, et.al. Revista Digital FCE UNLP Ciencias administrativas, Brasil, 2015, 64 pp.
- Secretaria de educación pública, Análisis FODA diagnóstico de las condiciones de la escuela para preparar la entrada en vigor de la autonomía curricular, material elaborado en la dirección de desarrollo curricular de la SEP, México, 2018.
- Sharma, S.Robin, Sentido de pertenencia significa amar el sitio donde nos desempeñamos o vivimos, 2009. Obtenido de: [http://webdiis.unizar.es/~seron/archivos/pres\\_entradas/070\\_sentido\\_de\\_pertenencia.pdf](http://webdiis.unizar.es/~seron/archivos/pres_entradas/070_sentido_de_pertenencia.pdf)

# ANEXOS



# Código de ética y conducta

2019

	<b>PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN</b>  Código de ética y conducta	Clave de Control C-E 01
		Fecha: Marzo -2019 Rev. 00 Páginas 13

CONTROL DE CAMBIOS	
FECHA	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO
Marzo -2019	Documento inicial

Elaboró 	Revisó 	Aprobó 
Paulina Delgado Antonio	Juan Carlos Olguín Gálvez	Héctor S. Ovalle Mendivil
	Firma	

# Índice

Mensaje de la Dirección	
Objetivos	
Alcance	
Gobierno Corporativo	
Comité de Responsabilidad Social Empresarial	
Quejas	
Código de Ética	
Nuestros Compromisos	
Derechos Humanos	
Diversidad, inclusión y no discriminación	
Contra el acoso y trabajo forzoso e infantil	
Código de Conducta	
Manejo de la información	
Anticorrupción	
Relación de los grupos de interés	

## Mensaje de la dirección

Los principios y valores de COCONAL deben regir nuestra conducta con todos nuestros grupos de interés y cualquier actuación a nombre y representación de la empresa, el presente Código de Ética y Conducta tiene como propósito definir el comportamiento que esperamos de quienes integramos la organización. Estamos convencidos, que una cultura basada en estos principios fortalecerá nuestras virtudes, enalteciendo el valor de nuestro capital humano y por ende el de la compañía.

Es de gran importancia tener presente que nuestra acción diaria es reflejo de los principios y valores de COCONAL.

Asumimos el compromiso de cumplir con los principios aquí plasmados y te exhortamos a que sean parte de tu día a día, para hacer de estos una característica que nos distinga como organización.

Héctor Saúl Ovalle Mendívil



## Objetivos

Definir los lineamientos éticos y de conducta que la organización ha elegido como base del actuar de todos los colaboradores, para establecer una relación con inversionistas, clientes, usuarios, proveedores, competidores, autoridades, organizaciones de la sociedad civil, medio ambiente y comunidad.

Establecer los mecanismos para notificar, a través del Sistema de Quejas, cualquier comportamiento, incumplimiento o práctica que no se apegue a lo dispuesto en el presente código o bien, cualquier acto que se encuentre fuera de la ley . Asimismo, a través de las revisiones que se practiquen por personal interno o por la Contraloría.

## Alcance

Este código de conducta es aplicable a todos los niveles dentro de COCONAL y sus filiales.

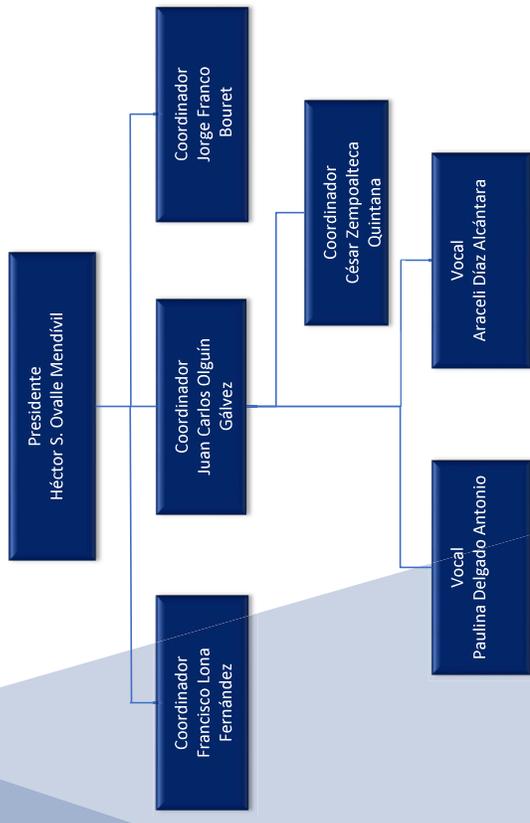
## Gobierno corporativo

### Comité de Responsabilidad Social Empresarial

El Gobierno Corporativo provee un balance entre los intereses de los accionistas y colaboradores, que conforman la comunidad interna de la organización. Del mismo modo, bajo el enfoque de la Responsabilidad Social Empresarial, este balance se hace extensivo a las expectativas de nuestros grupos de interés externos los que indirectamente pueden afectar positiva o negativamente a los accionistas y colaboradores. El Comité de Responsabilidad Social permite integrar y procurar los intereses de todos los que conforman COCONAL y aquellos con quienes interactúan.

Este comité se integra por directivos y colaboradores de la organización, de esta manera se tiene un equilibrio en la participación de la Responsabilidad Social Empresarial; así como se establecen responsabilidades y autoridad para cada uno de los que conforman el comité.

El comité se encuentra integrado por:



# Gobierno corporativo

## Quejas

Como parte de las funciones del comité de responsabilidad social, se encuentra la atención a quejas y sugerencias. Coconal cuenta con un sistema de reporte de quejas, sugerencias o inconformidades, en dónde se atenderán las situaciones que transgreden el presente documento o bien, la legislación aplicable.

- ¿Que podemos reportar? Actos como; abuso de poder, violaciones a los derechos humanos, discriminación, acoso, conflictos de interés potenciales, negocios ilícitos, fraude, robo, sobornos y demás prácticas de corrupción que implican la violación de nuestro código de ética y conducta y/o de las leyes aplicables.
- Es nuestra responsabilidad, conocer y dar a conocer los medios de comunicación para reportar actos arriba descritos.
- Si no estás seguro de cómo actuar, puedes buscar ayuda y acercarte al departamento de Recursos Humanos, quienes tienen la información y herramientas necesarias para apoyarte.

*Nota: La organización no tomará represalias de ningún tipo en contra de las personas que reporten algún acto no ético. Es importante reportar cualquier anomalía lo antes posible. Todo se investigará de forma puntual con la finalidad de resolver de forma adecuada y evitar malos usos.*

7

# Gobierno corporativo

## Quejas

- Estamos comprometidos a promover y a conservar un ambiente de trabajo en el que nuestros colaboradores sean tratados con dignidad y respeto. Rechazando, condenando, prohibiendo y denunciando todo tipo de acoso, violencia y hostigamiento o cualquier otra actividad que atente en contra de la ley, nuestros colaboradores y/o terceros involucrados.



- En los casos, en los que se inicie una investigación a partir de una queja hacia el comité de responsabilidad de COCONAL, se resolverá sin tomar ningún tipo de represalia (amenaza, acoso, suspensión, degradación, discriminación) contra del denunciante o bien, las personas que colaboran en las investigaciones en donde se presuma el incumplimiento de alguna disposición establecida en las Políticas Corporativas de Coconal o en el presente código.

## ¿Cómo levantar una queja?

Para identificar y dar seguimiento a conductas que contravengan las normas internas o la legislación, los colaboradores o cualquier persona podrán exponerlo, al correo electrónico [denuncias@coconal.com](mailto:denuncias@coconal.com) de quejas o sugerencias o de forma personal a cualquiera de los directivos y mandos medios de la organización.

8

# Gobierno corporativo

Nuestros valores sustentan nuestro actuar ético y responsable, mismos que son complementados con este código y las políticas dentro de la organización. Estos valores y líneas de pensamiento deben ser tomados en cuenta, siempre que realices cualquier actuación a nombre de COCONAL o alguna de sus filiales, acorde a nuestras exigencias éticas, contenidas en el presente documento.

- Es tu responsabilidad como colaborador de la empresa conocer y actuar bajo los enfoques plasmados en la misión, la visión, los valores y las políticas que Coconal establece como su planeación estratégica.
- Participar en las acciones que la organización utiliza para promover el hacer ético.
- Promover una conducta ética y responsable durante tu actuar en la organización, basados en el presente código y la legislación aplicable, así como, exigir el cumplimiento de éstas.
- Actuar y transferir nuestras acciones éticas con otras personas y organizaciones.
- Ser responsable en el cumplimiento de las normas y procedimientos internos, así como, de los compromisos externos de la organización.

9

# Nuestros Compromisos

## Derechos humanos

- La organización tiene como una de sus premisas principales, evitar actos que atenten en contra de los derechos humanos, procurando una conducta leal, respetuosa, diligente y honesta, que reconozca la dignidad de las personas, respetando su libertad y su privacidad.

## Diversidad, inclusión y no discriminación

- Condenamos y tomamos acciones cuando el actuar de un colaborador dentro de la organización, discrimine, excluya o denigre a cualquier persona sin importar el motivo, incluyendo su origen, raza, estado civil, edad, género, preferencia política, credo, asociación a una tribu o afiliación a un sindicato, clase social o económica, condición de salud, situación familiar, embarazo, identidad sexual, discapacidad, enfermedad, nacionalidad o estatus migratorio.

## Contra el acoso, trabajo forzados y menores de edad.

- No aceptamos:
- Practicas de cualquier tipo de acoso dentro y fuera de la organización.
  - El trabajo infantil. El cual no solo está prohibido, sino implican un crimen y/o delito.
  - El trabajo forzoso. Entendido como el trabajo extraído de una persona bajo amenaza física, moral o psicológica.

10

## Código de Conducta



Los colaboradores de la organización durante el ejercicio de sus funciones, en nombre de la empresa, tienen la obligación de mantener una conducta acorde al presente código, así como:

- Enaltecer los valores, políticas y principios éticos, establecidos por la organización.
- Ejecutar su trabajo con responsabilidad, cuidando siempre el prestigio y los intereses de la organización, de acuerdo con los lineamientos establecidos.
- Presentarse puntualmente al desempeño de sus labores.
- Atender a las partes interesadas con eficacia, honestidad y amabilidad, promoviendo relaciones éticas.
- Guardar con carácter de confidencialidad en lo que respecta a toda información y/o documentación a la que tenga acceso, directa o indirectamente.
- Coconal cree en la solidez de la relación con sus colaboradores. Para eso es fundamental que las negociaciones sean honestas y realizadas por el personal que tengan autorización para dichas funciones. No aceptamos prácticas irregulares que no sea la competencia leal.

## Código de Conducta



- Respetar y procurar la integridad del espacio y equipo de trabajo.
- Abstenerse de responder con violencia situaciones provocativas e irritantes.
- Abstenerse de participar en situaciones provocativas o irritantes.
- Deberá conducirse siempre con respeto, con la verdad, sin alterar la realidad de los hechos o actuaciones en los que sea participe dentro de la organización.
- Evitar las bromas hirientes o de doble sentido que tengan como objetivo afectar la autoestima o integridad de una persona.
- No discriminar o menospreciar por ningún motivo a los demás colaboradores o el trabajo que desempeñan.
- Las prácticas de acoso o abuso de poder, son inaceptables dentro de la organización y en caso de haber sido víctima o testigo de algún caso, realizar la queja correspondiente lo antes posible.

## Código de Conducta

- Promover una cultura de respeto y cuidado del ambiente, siguiendo las normas establecidas por la organización.
- Promover una cultura de seguridad y salud en el trabajo, siguiendo las normas establecidas por la organización.
- La participación en prácticas que impliquen, promuevan o propicien actos de corrupción o conflicto de interés, son inaceptables y serán considerados como actos en contra de la organización.
- Cumplir y hacer cumplir las normas y procedimientos que nos apliquen.

## Código de Conducta

### Manejo de la Información

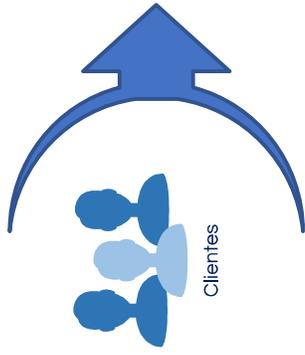
Utilizamos, tratamos, protegemos y preservamos la información como un activo de la empresa con responsabilidad y ética, de acuerdo con las leyes de privacidad aplicables, manteniendo total discreción sobre la información tal como, secretos industriales e intelectuales, procesos, métodos, estrategias, planes, proyectos, datos técnicos, de mercado o de cualquier otro tipo. Conforme a los avisos de privacidad y confidencialidad, que se encuentran en

[www.coconal.com](http://www.coconal.com)

### Anticorrupción

En Coconal las prácticas ligadas con acciones que promuevan, permitan o solapen actos de corrupción o aquellos relacionados a conflictos de interés, están prohibidas de manera categórica. La participación de cualquiera de nuestros colaboradores en este tipo de actos, será tomada como un atentado en contra de los intereses de la organización

## Relación con los grupos de interés



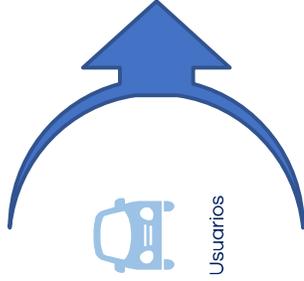
Clientes

Nuestro compromiso es garantizar la calidad de nuestro servicio, productos y atención. Respetando los intereses de los clientes, resolviendo sus quejas e inconformidades eficazmente. Promoviendo que las relaciones se fortalezcan generando un ambiente de cordialidad y respeto.



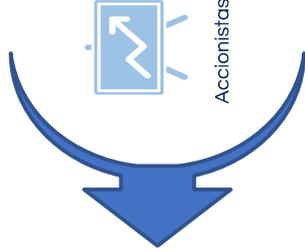
Proveedores

Selección equitativa e imparcial de los proveedores, basados en nuestros criterios de calidad, rentabilidad, responsabilidad social empresarial y servicio. Promover una relación honesta, responsable y ética con todos nuestros proveedores.



Usuarios

Garantizar la Calidad de nuestro servicio, a través de la operación eficaz, segura y confortable de las autopistas que la organización administra. Proporcionando una atención cordial y oportuna a las solicitudes que se puedan presentar.

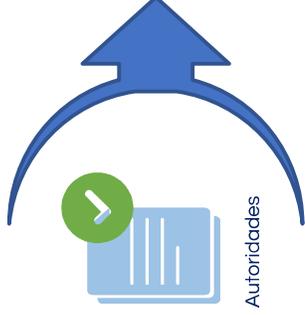


Accionistas

La Organización se compromete a mantener una comunicación transparente, honesta y ética sobre los temas: imagen de la empresa, estados financieros, obras en proceso, futuras contrataciones, creación de empleo.

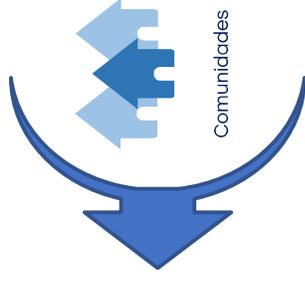
15

## Relación con los grupos de interés



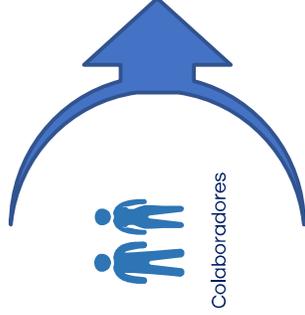
Autoridades

Cumplir con todos los requerimientos solicitados por cualquier autoridad, en estricto apego al marco legal aplicable. Actuar de manera cordial y respetuosa de las instituciones del estado. Dirigirse de manera transparente y honesta.



Comunidades

Contribuir al bienestar de la sociedad, tratando de fortalecer en la medida de lo posible, la economía de la comunidad, manteniendo un contacto adecuado que otorgue alternativas de solución a las problemáticas inherentes a nuestra operación, utilizando diversos apoyos (en especie), buscando la participación activa de la comunidad.



Colaboradores

Conducirse con respeto y cordialidad en apego a los derechos humanos. Promover el desarrollo continuo para el crecimiento personal y profesional. Los colaboradores, tienen como compromiso cumplir con los lineamientos del presente código. Promover una cultura de trabajo seguro y saludable, respetando el medio ambiente.



Medio ambiente

Promovemos y difundimos una cultura por el respeto del medio ambiente, mitigando los impactos que generamos.

16

	<b>Código de ética y conducta</b>			
	<b>Declaración de compromiso del colaborador</b>			
<hr/>				
<b>NOMBRE COMPLETO:</b>			<b>FORMATO:</b>	<b>C-E-01-F-00</b>
<b>PUESTO:</b>			<b>REVISIÓN:</b>	<b>00</b>
<b>PROCESO AL QUE PERTENECE:</b>	<b>INDUCCIÓN:</b>		<b>REINDUCCIÓN:</b>	<b>RESPONSABLE:</b>
<hr/>				
<hr/>				
<p>Declaro que he leído y entiendo el Código de Ética y Conducta (C-E 01).</p> <p>Me comprometo a cumplir con todas las normas y políticas aplicables para el desarrollo de mis actividades.</p> <p>Me comprometo a reportar las infracciones y violaciones al Código de ética según lo establecido y buscar ayuda del Comité de Responsabilidad Social Empresarial.</p>				
<hr/>				
<hr/>		<hr/>		
Firma del colaborador		Firma del Responsable		



**PROCEDIMIENTO  
COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA  
2019**



**Contenido**

- 1. Objetivo ..... 2
- 2. Alcance ..... 2
- 3. Referencias ..... 2
- 4. Definiciones ..... 2
- 5. Responsabilidades ..... 3
- 6. Manejo de la Información ..... 3
- 7. Comunicación efectiva ..... 4
- 8. Comunicación con partes interesadas ..... 4
- 9. Canales de comunicación ..... 6
  - 9.1 Canales de comunicación: ..... 6
- 10. Conservación de la información ..... 8
- 11. Evaluación de la efectividad de la comunicación ..... 10
- 12. Análisis y mejora ..... 10

## 1. Objetivo

Promover y facilitar una comunicación clara, efectiva y transparente con cada uno de los grupos de interés que contribuya al cumplimiento de la alineación estratégica.

## 2. Alcance

Las disposiciones de este procedimiento son de aplicación general en Coconal y sus empresas filiales (Tranmaco, Opasa, Acsa, Coinsan y Acomex)

## 3. Referencias.

- Código de ética
- PG-01 Procedimiento de información documentada
- Manual de inducción

## 4. Definiciones

**Parte interesada:** Persona u organización que puede afectar, verse afectada o percibirse como afectada por una decisión o actividad.

**Comunicación interna:** La organización debe:

- a) comunicar internamente la información pertinente al sistema de gestión entre los diversos niveles y funciones de la organización, incluyendo los cambios en el sistema de gestión, según sea apropiado;
- b) asegurarse de que sus procesos de comunicación permitan a los trabajadores contribuir a la mejora continua.

**Comunicación externa:** La organización debe comunicar externamente la información pertinente para el sistema de gestión, según se establece en los procesos de comunicación de la organización y teniendo en cuenta sus requisitos legales y otros requisitos.

**Comunicación efectiva:** Es la habilidad para comunicar o transmitir ideas, opiniones o pensamientos claros y consistentes para que sean fácilmente entendidos; así como la habilidad de escuchar atentamente.

## 5. Responsabilidades

### Emisor:

- Brinda información veraz, confiable y transparente.
- Respetar la imagen corporativa al emitir algún mensaje. (anexo 1 manual de imagen corporativa)
- Utiliza un canal adecuado para emitir un mensaje.
- Ser asertivo
- Asume responsabilidad de lo que comunica

### Receptor:

- Responsable de la información que recibe, haciendo uso adecuado de ella.
- Escucha con claridad, autocrítica y credibilidad.
- Respeta y reconoce los aportes de los compañeros.

## 6. Manejo de la Información

Utilizamos, tratamos, protegemos y preservamos la información como un activo de la empresa con responsabilidad y ética, de acuerdo con las leyes de privacidad aplicables, manteniendo total discreción sobre la información tal como, secretos industriales e intelectuales, procesos, métodos, estrategias, planes, proyectos, datos técnicos, de mercado o de cualquier otro tipo.

Conforme a los avisos de privacidad y confidencialidad, que se encuentran en [www.coconal.com](http://www.coconal.com)

Todos las actuaciones y las comunicaciones que se realicen en nombre de la empresa deben considerar nuestra misión, visión, valores, código de ética, políticas y todos aquellos lineamientos normativos que la organización establezca.

## 7. Comunicación efectiva

Cuando emitas un mensaje considera los siguientes puntos:

- 1) **¿Qué comunicar?:** información de acuerdo con las necesidades del trabajo.
- 2) **¿A quién comunicar?:** responsables de la actividad y/o todos los trabajadores.
- 3) **¿Cuándo comunicar?:** cuando sea necesario o lo indique el procedimiento.
- 4) **¿Cómo comunicar?:** respetando la imagen corporativa y los canales oficiales.
- 5) **¿Quién comunica?:** responsable del mensaje.

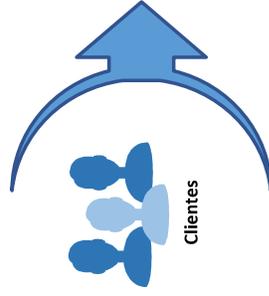
Asegurando que nuestra comunicación interna y externa es planificada y eficaz, tanto con los colaboradores como con las partes interesadas, fomenta el compromiso y:

- Una buena comprensión del contexto de la organización
- La pronta solución de situaciones
- Una mejor atención a detalles y procesos
- Un desarrollo de ideas más completas e integrales
- Una mejor planeación y preparación
- Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas

## 8. Comunicación con partes interesadas

La comunicación con los grupos de interés está bajo la alineación estratégica de la empresa.

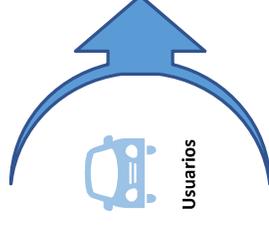
Donde,



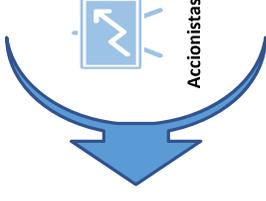
Promover que las relaciones se fortalezcan generando un ambiente de cordialidad y respeto.  
Brindando información transparente y veraz.



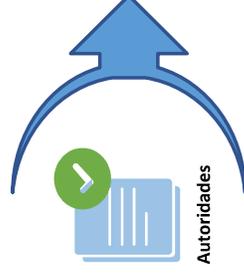
Una comunicación equitativa e imparcial de los proveedores, basados en nuestros criterios de calidad, rentabilidad, responsabilidad social empresarial y servicio.  
Promoviendo una relación honesta, responsable y ética con todos nuestros proveedores.



Proporcionar una atención cordial y oportuna que satisfaga las solicitudes que se puedan presentar.

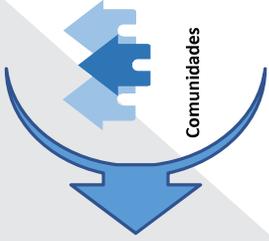


La Organización se **compromete a mantener una comunicación transparente, honesta y ética** sobre los temas: imagen de la empresa, estados financieros, obras en proceso, futuras contrataciones, creación de empleo.

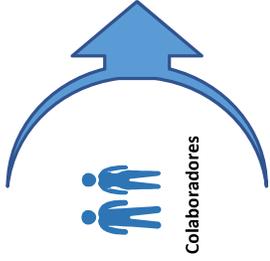


Brindar información transparente y honesta cuando se solicite en apego al marco legal aplicable, de manera cordial y responsable

Mantener una comunicación limitada a las necesidades expresadas de las comunidades respecto a las operaciones de la organización, que otorgue alternativas de solución a las problemáticas planteadas con el objetivo de minimizar el impacto social en las regiones donde ejecutamos cada proyecto.



**Comunidades**



**Colaboradores**

La comunicación debe ser respetuosa, cordial, participativa, segura y dirigida hacia el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Promoviendo una cultura de trabajo seguro y saludable, respetando el medio ambiente.

## 9. Canales de comunicación

Son el soporte de la comunicación que ayuda a transmitir la información para darla a conocer a los colaboradores. Los canales son diversos y deben ser aprovechados adecuadamente de acuerdo con el contenido del mensaje, es decir, la información que se quiere dar a conocer y su propósito.

Los medios formales de comunicación deberán ser definidos, considerando el propósito, alcance, contenido y características de la información, personal al que va dirigido, tiempo disponible y requerido.

### 9.1 Canales de comunicación:

A continuación, se describen algunos de los principales mecanismos disponibles para llevar a cabo la comunicación:

#### Reuniones

Las reuniones a nivel de grupo o individuales son una forma de mantener un contacto personal y grupos de trabajo.



#### Emails

Es el medio diario para gestionar tareas y comunicar procesos para que quede un registro.



#### Drive

Alberga la información documentada en su versión oficial y actualizada.



#### Comunicados por escrito

Es un canal de comunicación interna que hay que atender, cuidar y optimizar para garantizar su efectividad. (Anexo 4)



#### Buzón de sugerencias

Garantiza la comunicación, sobre todo del empleado hacia la empresa es fundamental.



#### Teléfono

No es un medio de control, sino un medio de contacto y comunicación mucho más personal.





#### Celulares corporativos

Directores, gerentes y superintendente (general, construcción y maquinaria)

Una manera rápida de localizarlos.



#### Televisión corporativa/presentaciones digitalizadas

Difunde información relevante de forma efectiva y atractiva visualmente. (Anexo 5)



#### Boletín informativo

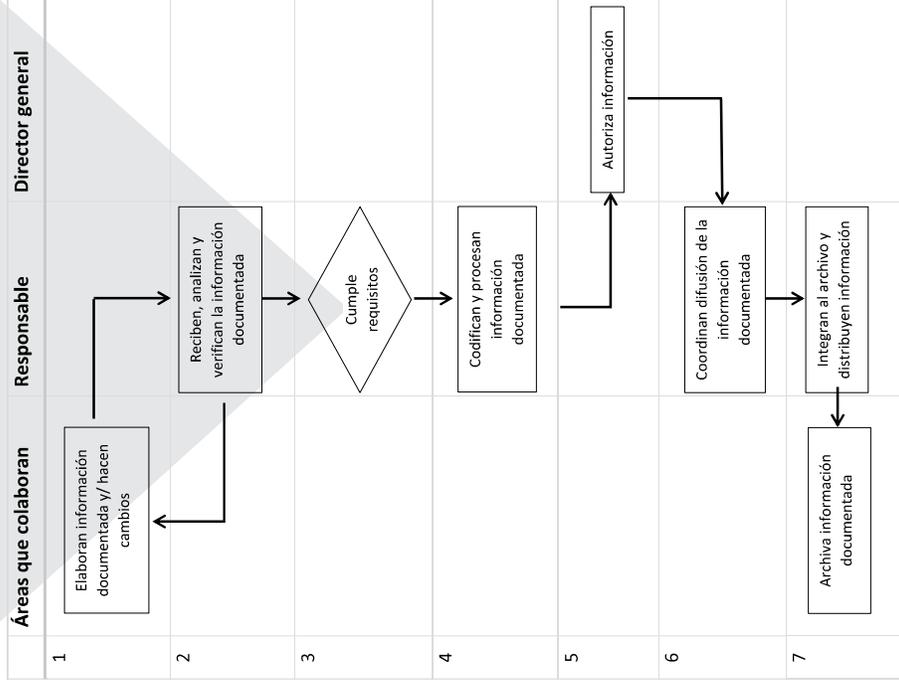
Una publicación distribuida de forma regular, centrada en temas principales proporcionando información de interés.

La efectiva selección del canal de difusión y estrategias de comunicación debe considerar el personal o público al que van dirigidas y la disponibilidad de recursos, principalmente cuando se trate de comunicación masiva.

### 10. Conservación de la información

El responsable de área le corresponde asegurarse que:

- La última versión de la información documentada aplicable se encuentra disponible en la *intranet* o *página oficial*.
- La información documentada permanece legible y fácilmente identificable.
- Prevenir el uso no intencionado de información documentada obsoleta.
- Asegurarse de la pertinencia y eficacia de la información documentada



## 11. Evaluación de la efectividad de la comunicación.

La importancia del flujo de información para la organización radica en que es un recurso esencial, ya que, se utiliza para desempeñar las operaciones/acciones diarias y de manera estratégica para la búsqueda de un alto nivel competitivo y de crecimiento.

La organización está siempre a disposición de la mejora continua, ya que reconoce que es esencial mantener los niveles y canales adecuados de comunicación.

Por ello se aplicarán cuestas y/o entrevista para conocer si el procedimiento de comunicación ha sido efectivo o no.

- Anexo 2 Diagnóstico de comunicación interna
- Anexo 3 Encuesta –Boletín informativo

## 12. Análisis y mejora

El análisis de los indicadores de los resultados de las encuestas permite que el área responsable identifique acciones correctivas para la siguiente divulgación de información en los diversos canales.



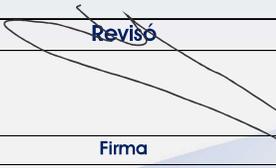
# Manual de Inducción

**Coconal, S.A.P.I. de C.V.**  
 Una Empresa bien cimentada  
 Ciudad de México, Enero 2019



	<b>PROCEDIMIENTO DE COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA</b>	Clave de Control M-I 01
	MANUAL DE INDUCCIÓN	Fecha: 17-ene-2019 Rev. 01 Páginas 27

CONTROL DE CAMBIOS		
FECHA	VERSIÓN	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO
JUNIO-2017	00	Documento inicial
ENERO-2019	01	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se agrega el control de cambios.</li> <li>Se modifica el diseño</li> <li>Se actualiza información.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Línea de negocio.</li> <li>- Procedimiento de comunicación.</li> <li>- Imagen corporativa</li> </ul> </li> </ul>

<b>Elaboró</b> 	<b>Revisó</b> 	<b>Aprobó</b> 
<b>Firma</b>		
Paulina Delgado Antonio Araceli Díaz Alcántara	Juan Carlos Olguín Gálvez	Héctor S. Ovalle Mendivil



# ÍNDICE

Manual de Inducción

- 1 Bienvenida**
- 2 Quienes somos**
  - Misión
  - Visión
  - Valores
- 3 Antecedentes**
  - Historia
- 4 Qué hacemos**
  - Cultura de Calidad
  - Especialidad
  - Experiencia
- 5 Corporativo**
  - Empresas filiales
- 6 Nuestro éxito**
  - Nuestra gente
  - Fuerza de trabajo
  - Estructura
- 7 Línea de Negocio**
  - Proceso de construcción
  - Proceso de concesión
  - Proceso de operación

- 8 Comunicación**
  - Interna
  - Externa
- 9 Responsabilidad Social**
  - Nuestros cuatro pilares
- 10 Certificaciones**
  - Sistemas de Gestión
- 11 Medio ambiente**
  - Políticas de Gestión SIGECMAS
  - Sustenta MASS
- 12 Imagen Corporativa**
  - Manual de Identidad
  - Elementos de Identidad
  - Formatos
  - Tipografía
  - Colores corporativos
  - Código de vestimenta
- 13 Vida y Carrera**
  - Capacitación y desarrollo
  - Pago de nómina
  - Prestaciones
  - Bajas
  - Seguridad Social
  - Riesgos de trabajo

Realizado: ADA y PDA



# BIENVENIDA

Manual de Inducción

## Mensaje de bienvenida Director General



**Héctor Saúl Ovalle Mendivil**  
Director General

Hola y gracias por tu interés en nuestro equipo. A partir de este momento perteneces al grupo de trabajo de Coconal, tus habilidades y aptitudes, pero en especial tu pasión y el potencial que vemos en ti, fueron fundamentales para tu ingreso. Te doy la más cordial bienvenida, tu talento y dedicación serán de mucha utilidad para este grupo que busca excelencia, compromiso y mejora continua.

Ante ti, tienes un manual con la historia de Coconal, S.A.P.I. de C.V., su Misión, Visión y Valores, además de información que te resultará de gran utilidad para tu desempeño en esta empresa.

Reitero mi satisfacción, por tu integración a este equipo y tengo la certeza de que serás una pieza importante en el éxito de Coconal.

Realizado: ADA y PDA



### Misión

Somos una organización que promueve, contrata y realiza la construcción y concesión de proyectos de infraestructura con calidad en tiempo y costo; cumpliendo con las expectativas de satisfacción y rentabilidad de nuestros usuarios, clientes, y accionistas.

### Visión

Incrementar nuestra participación en los servicios de infraestructura con tecnología, confiabilidad, calidad y personal calificado, preservando el medio ambiente para contribuir al bienestar de la sociedad.

### Valores

- **Prestigio Profesional:** La capacidad técnica, humana y financiera está comprometida para realizar obras de infraestructura y proyectos integrales con los estándares más elevados de actuación y desempeño, manteniéndonos como una empresa confiable y competitiva.
- **Seguridad:** Cumplir con las normas más estrictas de prevención de accidentes, empleando los mejores sistemas de seguridad y de logística en la ejecución de cada una de nuestras obras.
- **Capital Humano:** Es la base fundamental de la gestión de negocios de nuestra empresa; por ello, aplicamos políticas y procedimientos para capacitar, desarrollar y motivar permanentemente a nuestros colaboradores; con retribuciones competitivas y justas.
- **Calidad:** Compromiso de diseñar, contribuir y operar todas nuestras obras de infraestructura apegándonos a las especificaciones y requerimientos convenidos con nuestros clientes y usuarios, con el propósito de obtener su satisfacción total.



### Valores

- **Innovación:** Tenemos el compromiso de buscar nuevas alternativas tecnológicas que nos permitan mejorar nuestros procesos para hacerlos más eficientes, seguros y con un menor impacto al ambiente e incorporarlos de manera satisfactoria a nuestros proyectos de operación y construcción de infraestructura.
- **Honestidad:** El compromiso de actuar con congruencia y conforme a la decencia y las buenas costumbres respetando la ética de nuestro quehacer profesional.
- **Rentabilidad:** Generamos recursos propios para destinarlos a la inversión productiva de nuestros proyectos, asegurando la continuidad y la realización de grandes obras de infraestructura, que certifiquen la rentabilidad esperada por nuestros clientes y accionistas.
- **Liderazgo:** Desarrollamos la capacidad para influir sobre otras personas y dirigir las hacia el logro de un resultado esperado. Trabajamos en equipo motivando a nuestros colaboradores a cumplir objetivos y metas comunes con eficiencia y armonía.
- **Sustentabilidad:** Con una visión enfocada en la prevención, mitigación y control de los impactos ambientales y los riesgos de trabajo, realizamos la ejecución y administración de proyectos de infraestructura; con el compromiso adquirido de mejorar continuamente nuestros procesos, para hacerlos sustentables y seguros, buscamos encontrar un equilibrio entre: El plan de negocio de la empresa, la integridad de los sistemas ambientales y la calidad de vida, seguridad y salud de nuestros colaboradores.
- **Responsabilidad:** Responsabilizamos de nuestros actos y de nuestras decisiones en todos los niveles de la organización, desde obreros, sobrestantes, colaboradores, administrativos, ingenieros, hasta los directivos y socios de la empresa.



## Historia

En la segunda mitad del siglo XX el país inicio una etapa de crecimiento económico sostenido, mediante el impulso a la industrialización y a la inversión en infraestructura carretera, hidráulica y petrolera, principalmente.



En esa época, los ingenieros Enrique Lona Valenzuela (D.E.P.), Mario López de la Oliva (D.E.P.), Pedro Strassburguer Velo (D.E.P.) y Ricardo Gayol Díaz (D.E.P.), decidieron crear una empresa constructora dinámica, técnicamente capacitada y comprometida con el progreso de México. El 12 de enero de 1950 se constituyó, bajo la sociedad anónima de capital variable, Compañía Contratista Nacional.

Con el paso de los años, la razón social de la empresa se ha modificado en varias ocasiones, hasta finalmente el 15 de marzo de 2000 se constituye como Coconal, S.A. de C.V. y el 21 de noviembre de 2012 se cambia a la modalidad de Sociedad Anónima Promotora de Inversión de Capital Variable. **Coconal, S.A.P.I. de C.V.**

Realizado: ADA y PDA



## Qué hacemos

COCONAL es una empresa 100 % mexicana, dinámica, profesional y comprometida con el progreso de México además de ser una de las 10 empresas constructoras más importantes del país. Su capacidad técnica y financiera, sumado al profesionalismo y seriedad con el que se emprende y ejecuta cada proyecto, hace de nosotros una empresa confiable y competitiva.

La dinámica del negocio ha permitido diversificar los campos de acción en los que se ha participado, cimentando y manteniendo un sólido prestigio con la conclusión de grandes obras de infraestructura.

A lo largo de estos años hemos cimentado el éxito basado en nuestro personal técnico, administrativo y de campo, que conforman la base fundamental de la empresa y de la cual ya formamos parte.





## Cultura de Calidad

Los que integramos COCONAL nos comprometemos mantener los altos estándares de calidad que caracterizan a la empresa. Entendemos que la actividad de cada persona es fundamental para alcanzar el éxito como grupo y que lo que hacemos y como lo hacemos, no solo nos define en lo particular sino también es un reflejo directo de COCONAL.

## Especialidad

Nos dedicamos a la realización de proyectos específicos e integrales que van desde la promoción, hasta el financiamiento, construcción, administración y operación de grandes obras de ingeniería civil que permiten el desarrollo de comunidades y la cercanía de personas.

COCONAL ejecuta obras de infraestructura, modernización y operación en todo lo largo y ancho del territorio nacional especializándose en construcción de infraestructura. Aplicando sistemas de infraestructura de calidad internacional, con la tecnología constructiva más avanzada en el diseño y ejecución de proyectos específicos o integrales con alto grado de dificultad o altas especificaciones.



## Experiencia

### ÁREAS DE ACTIVIDAD

### DATOS OPERATIVOS

Experiencia	ÁREAS DE ACTIVIDAD	DATOS OPERATIVOS
AUTOPISTAS Y CARRETERAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>CONSTRUCCIÓN DE AUTOPISTAS</li> <li>CONSTRUCCIÓN DE CARRETERAS</li> <li>CONSTRUCCIÓN DE CAMINOS DE PENETRACIÓN</li> <li>MODERNIZACIÓN Y CONSERVACIÓN DE CARRETERAS</li> </ul>	1,275 KM 1,400 KM 550 KM 2,910 KM
PUENTES Y ESTRUCTURAS ÚLTIMOS 10 AÑOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>PUENTES ESPECIALES Y VIADUCTOS</li> <li>PUENTES</li> <li>PASOS</li> <li>ENTRONQUES</li> </ul>	15 153 653 52
AEROPUERTOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>CONSTRUCCIÓN DE PISTAS EN AEROPUERTOS</li> <li>MODERNIZACIÓN Y REHABILITACIÓN DE AEROPISTAS</li> <li>OTROS TRABAJOS DE REHABILITACIÓN EN AEROPUERTOS</li> </ul>	43 KM 123 KM 24
OBRAS HIDRÁULICAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>CONSTRUCCIÓN DE PRESAS</li> <li>CONSTRUCCIÓN DE DISTRITOS DE RIEGO</li> <li>CONSTRUCCIÓN DE OBRAS PARA AGUA POTABLE</li> <li>CONSTRUCCIÓN DE OBRAS PARA DRENAJE Y ALCANTARILLADO</li> <li>ENCAUSAMIENTO, PROTECCIÓN Y DESAZOLVE DE RÍOS.</li> <li>ESTRUCTURA DE CONTROL</li> <li>PTAR EN HUIXQUILUCAN, LAGO DE GUADALUPE Y ZINACATEPEC</li> </ul>	6 PRESAS 1,650 HA. 240 KM - 5 RÍOS 900 LPS
CONCESIONES AUTOPISTAS DE CUOTA	<ul style="list-style-type: none"> <li>ADMINISTRACIÓN, OPERACIÓN Y CONSERVACIÓN</li> </ul>	585 KM.
OBRAS MARÍTIMAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>CONSTRUCCIÓN DE ESCOLLERA CON ENROCAMIENTO</li> </ul>	5 MILL TONS. EN SALINA CRUZ



## Empresas Filiales

La diversidad en los campos de acción en los que participamos son promovidos, desarrollados, administrados y ejecutados a través de las empresas que conforman el Grupo:

# CORPORATIVO



### **COCONAL, S.A.P.I. DE C.V.**

Fundada el 12 de enero de 1950 como Compañía Contratista Nacional, S.A. Posteriormente como Coconal Concesiones, S.A. de C.V. y finalmente fusionada a: Coconal, S.A.P.I. de C.V. Fundada el 15 de marzo de 2000.

Dedicada a la construcción, modernización y conservación de autopistas, carreteras, puentes, estructuras, aeropuertos, presas, distritos de riego, conducción y tratamiento de agua potable y residual, así como obras marítimas y ferroviarias. Actualmente es la controladora de las empresas concesionarias de Durango, San Luis Potosí y Estado de México.



### **AUTOPISTAS DE CUOTA, S.A. DE C.V.**

Fundada el 15 de enero de 1990.

Una empresa de propósito específico para la administración y operación de las concesiones de las autopistas tipo A4 Torreón–Yerbanís (117 km), Durango–Yerbanís (105 km) y el Libramiento Norte de la Laguna tipo A2 (41 km) en los estados de Durango y Coahuila.



### **CONCESIONARIA DE INFRAESTRUCTURA DE SAN LUIS, S.A. DE C.V.**

Fundada el 2 de octubre de 1998.

Una empresa de propósito específico para la administración y operación de las autopistas tipo A2 San Luis Potosí–Rioverde (103 km) y San Luis Potosí–Villa de Arriaga (76 km) en el estado de San Luis Potosí.



### **AUTOVÍAS CONCESIONADAS MEXIQUENSES, S.A. DE C.V.**

Fundada el 16 de diciembre de 2003.

Una empresa de propósito específico para la administración y operación de la concesión de la autopista tipo A2 Toluca–Zitácuaro (límite de estados) y Ramal a Valle de Bravo/Avándaro (80 km), en el estado de México.



### **OPERADORA DE AUTOPISTAS, S.A. DE C.V.**

Fundada el 10 de junio de 1991.

Empresa que opera, conserva y mantiene 562 km de autopistas de cuota con un tránsito anual promedio de 8'000,000 vehículos.



### **TRANMACO, S.A. DE C.V.**

Fundada el 27 de junio de 1985.

Empresa de servicio público federal de autotransporte de carga especializada en líquidos, asfaltos, objetos voluminosos y maquinaria para la construcción. Sus instalaciones se ubican en el parque industrial de Atitalaquia, Hidalgo, en un área de 27,000 m<sup>2</sup>. Cuenta con depósitos de almacenamiento de asfaltos con capacidad de 500 toneladas.

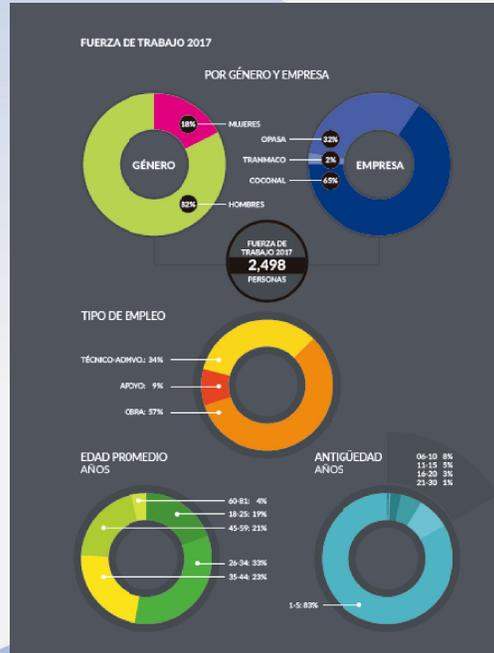


## Nuestra Gente

Desde su fundación Coconal ha cimentado su éxito y permanencia en su gente; conforman la base fundamental de la empresa, personal comprometido, especializado, capacitado y con la experiencia necesaria en cada puesto.

Coconal es una empresa bien cimentada que al paso de los años y generaciones, ha sabido conjugar juventud con experiencia, retos con soluciones, productividad con calidad, construcción con el medio ambiente, eficiencia y seguridad, utilidad, compromiso social y compromiso de todos los colaboradores.

## Fuerza de trabajo



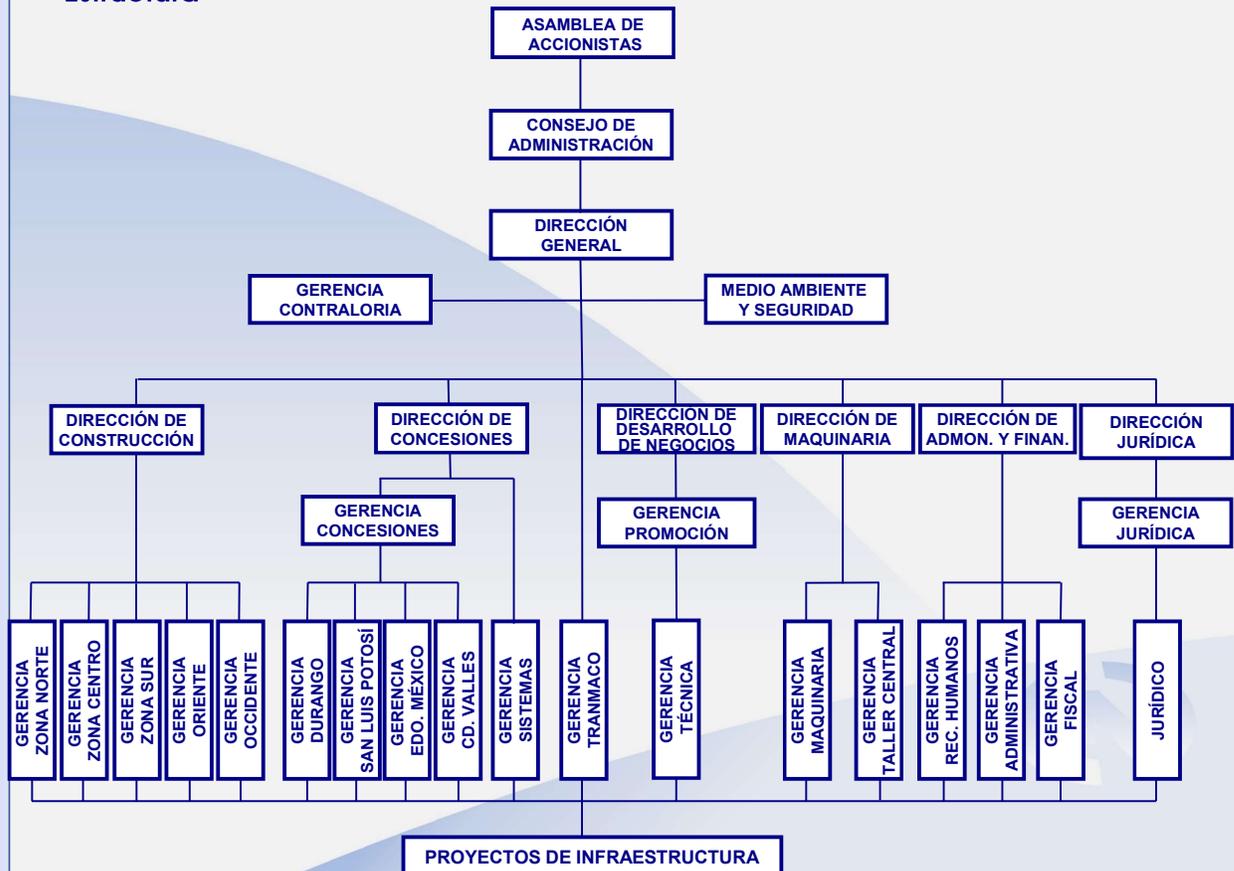
La generación de empleos es una constante en COCONAL, que se hace posible en cada nueva obra o proyecto que desarrollamos. Sin nuestros colaboradores, no podríamos alcanzar los objetivos y resultados que hemos logrado hasta ahora.

Durante todo el año, entre COCONAL, OPASA y TRANMACO, contamos en promedio con 2,498 colaboradores.

Cada vez que iniciamos una obra o proyecto, el 66 % de los empleos requeridos, se cubren con personal local.



## Estructura



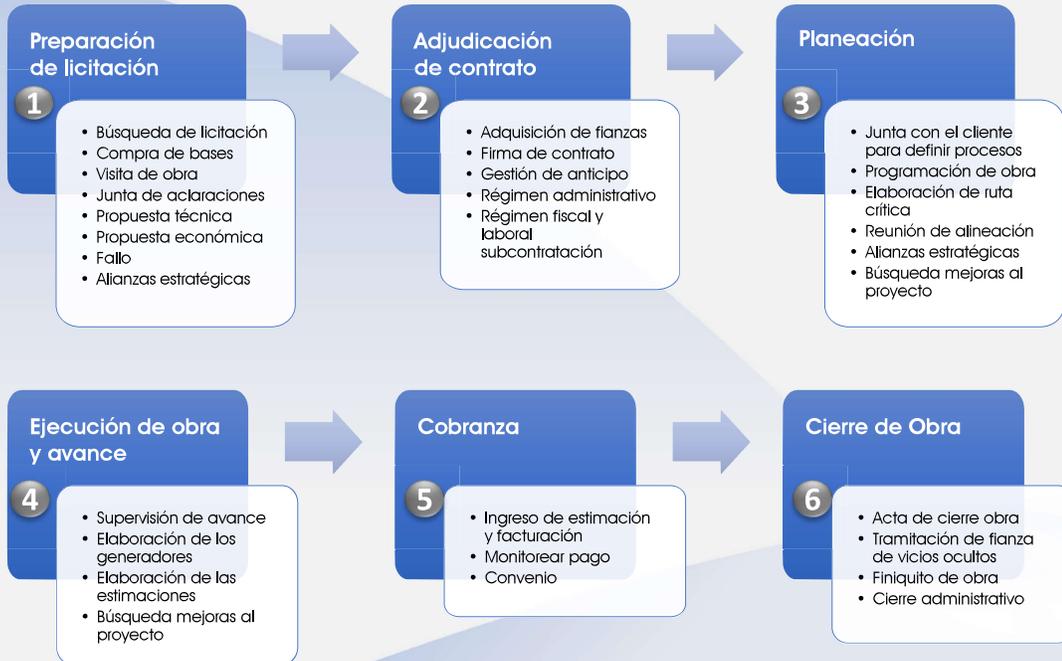


## Proceso de Construcción

Coconal participa en la creación de infraestructura en nuestro país.

### LÍNEA DE NEGOCIO

Manual de Inducción



Realizado: ADA y PDA



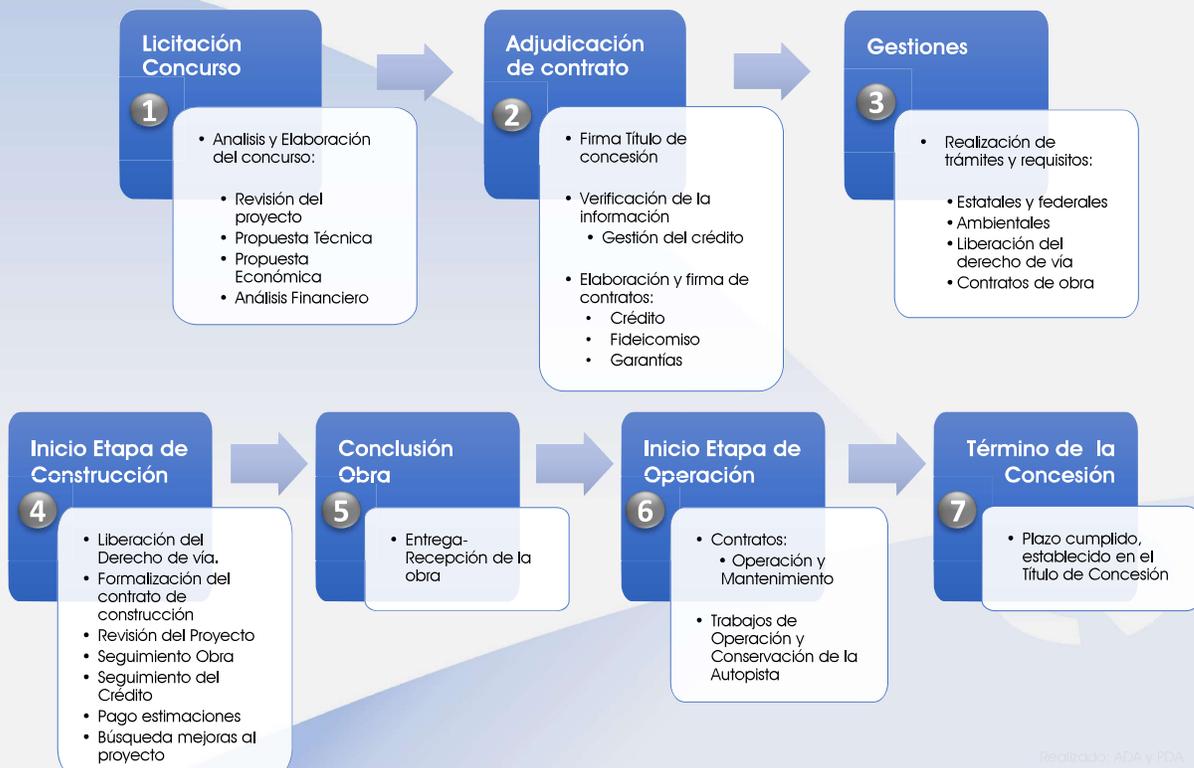
## Concesiones

Área de negocios que comprende la Construcción, Operación, Explotación y Conservación de bienes y servicios durante un periodo de tiempo determinado, otorgado por un organismo o dependencia gubernamental a través de un Título de Concesión.

### Proceso:

### LÍNEA DE NEGOCIO

Manual de Inducción



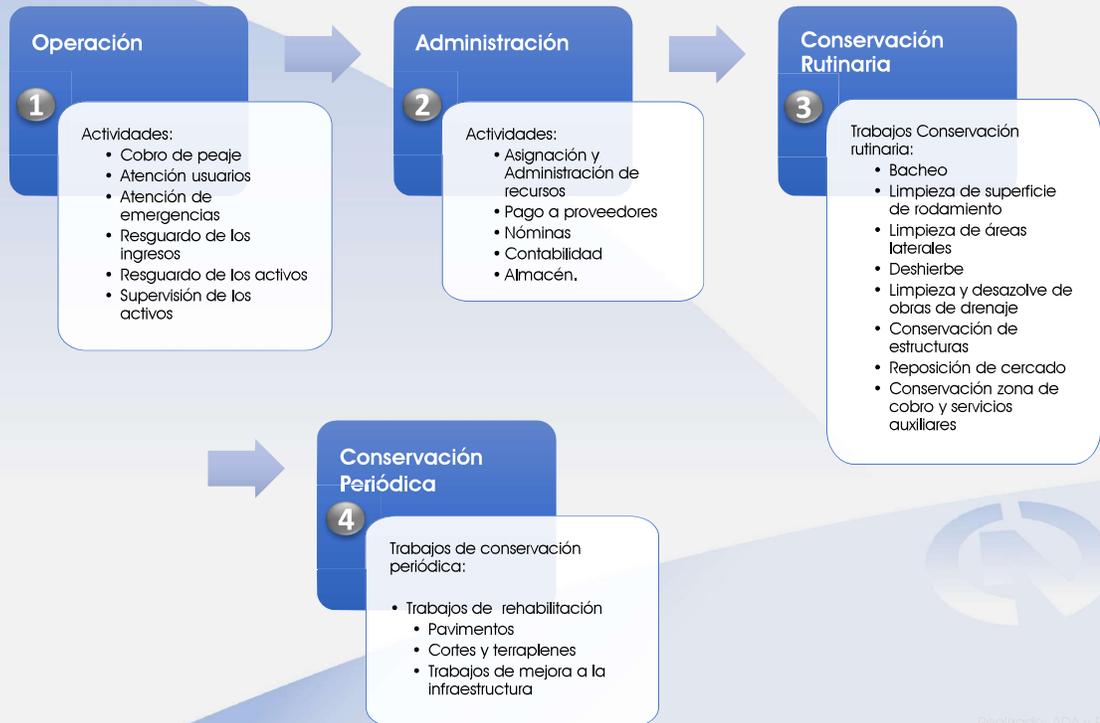
Realizado: ADA y PDA



## Operación y Conservación

Actividad Consistente en Administrar, Operar y Conservar bajo las condiciones contractuales establecidas los bienes o servicios contratados.

Proceso:



## Comunicación Interna

Nuestra organización busca mejorar los mecanismos de comunicación que permitan el adecuado intercambio de información entre los colaboradores, fomentando así, cooperación y apoyo que contribuye a crear un ambiente laboral agradable con base en un diálogo abierto, con el objetivo de integrar y motivar para contribuir con su desempeño y al logro de objetivos organizacionales.

Para lograr la comunicación interna adecuada, contamos con:

- Procedimiento de comunicación
- Manual de Inducción
- Boletín informativo
- Pantalla informativa
- Reuniones de información
- Informe anual



## Comunicación Externa

Son las comunicaciones que están dirigidas a los públicos externos, con el fin de mantener o perfeccionar las relaciones públicas y así proyectar mejor la imagen corporativa de la empresa.

Para lograr la comunicación externa adecuada, contamos con:

- Procedimiento de comunicación
- Imagen de marca
- Currículum de la Empresa
- Trípticos
- Publicaciones
- Página web [www.coconal.com](http://www.coconal.com)
- Responsabilidad Social Corporativa



El concepto de Responsabilidad Social Empresarial radica en considerar y cumplir integralmente los objetivos de una empresa en el ámbito económico, social y ambiental. Para poder lograrlo, la empresa debe contar con el compromiso de todos los que participan en ella, tanto al interior como al exterior de esta. La Responsabilidad Social Empresarial no es un valor añadido, sino la congruencia de asumir y respetar los valores y políticas dentro de la práctica cotidiana.

Como Empresa Socialmente Responsable, tenemos mecanismos que aseguran un trato igualitario a todos nuestros grupos de interés, sustentados en un buen sistema de gobierno corporativo.

Coconal reconoce los cuatro pilares de la responsabilidad social como parte de su gestión de negocios, que generan beneficios económicos, sociales y ambientales. Preponderando un trato humano basado en valores éticos que guíen hacia un bien común.



Los cuatro pilares de la responsabilidad social y su importancia.

- Ética empresarial. Promover el liderazgo, protección, ética, seguridad, visión, dirección, influencia y valores.
- Calidad de vida. Reducir el ausentismo, rotación de personal y fomenta el sentido de pertenencia.
- Vinculación con la comunidad. Promover la imagen corporativa y fortalecer las relaciones.
- Preservación del medio ambiente. Reducir progresivamente los impactos ecológicos y la intensidad en el consumo de los recursos.



## Calidad de Vida

La gestión del capital humano, busca crear un ambiente de trabajo favorable, estimulante, seguro, creativo, no discriminatorio y participativo, en el que todos sus miembros interactúan a partir de bases justas de integridad y respeto que propicien su desarrollo humano y profesional, contribuyendo a que alcancen una mejor calidad de vida.

En estas condiciones, la empresa se beneficia con la eficiencia y la responsabilidad individual y colectiva; se crea un balance entre la vida personal y laboral, y es posible desarrollar mejores relaciones obrero-patronales.

En COCONAL S.A.P.I. DE C.V. se toma como última opción el término la relación laboral del personal, evidencia de ello es que cuando concluye cada obra la prioridad es reubicar a los colaboradores en un nuevo proyecto, siendo esto beneficioso para ambas partes.

### Traslado de personal

Para nuestra organización los colaboradores son pieza fundamental para el logro de objetivos. Con la finalidad de estimular el desarrollo del personal, contamos con una política de "traslado de personal", de esta forma se reconoce su talento, compromiso, y lealtad hacia la empresa.

Cuando finaliza un proyecto el personal se reubica, generando permanencia en nuestros colaboradores, promoviendo su desarrollo profesional y experiencia dentro de los proyectos.



## Sistemas de Gestión

Coconal es una empresa competitiva en la administración y construcción de proyectos de infraestructura. Esto está plasmado en el sistema de gestión integral, herramienta que permite no desviar las acciones de organización, desarrollo humano y tecnológico, ni el permanente compromiso de cumplir con los objetivos de calidad, ambiente y seguridad y salud convenidos.

Para todos los que integran Coconal, ha sido una satisfacción el logro, a partir del mes de agosto de 2013 las certificaciones ISO 9001, en Sistema de Gestión de la Calidad; ISO 14001, en Sistema de Gestión Ambiental, y OHSAS 18001, en Sistema de Gestión de Salud y Seguridad Laboral, con el consecuente cumplimiento de todos los requisitos de las Normas.



ISO 9001, en Sistema de Gestión de la Calidad

ISO 14001, en Sistema de Gestión Ambiental

ISO 45001, en Sistema de Gestión de Salud y Seguridad Laboral



## Política de Gestión del SIGECMAS

En COCONAL nos comprometemos a ser una empresa competitiva, tanto en la administración, como en la construcción de proyectos de infraestructura, de manera eficiente, rentable y sostenible, que son los puntos fundamentales de nuestro Sistema de Gestión, el cual se ocupa de la organización, del desarrollo humano y tecnológico.

Para ello, se establecieron objetivos claros y medibles. Estos permiten implementar indicadores confiables, mejorando nuestros procesos de calidad, medio ambiente y seguridad.

### Sustenta MASS



En COCONAL hemos integrado a nuestra planeación estratégica el concepto de sustentabilidad, para ello creamos la campaña denominada SUSTENTA MASS. Con la cual pretendemos desarrollar proyectos de infraestructura que contemplen dentro de su planeación y desarrollo la mitigación de impactos negativos al ambiente y a la comunidad. El objetivo principal de esta campaña, es promover dentro de la organización una cultura de cuidado y preservación del ambiente, así como el trabajo seguro y saludable.





### Sustenta MASS

Esta campaña busca un equilibrio entre el cuidado del ambiente y la comunidad, la calidad de vida de los colaboradores y el desarrollo de la empresa. Para ello, hemos diseñado e implementado varias líneas de acción: reforestación por el día mundial del medio ambiente, rehabilitación de escuelas rurales en el aniversario de Coconal, capacitación de seguridad y salud, pláticas de concientización en varios temas ambientales, uso de energías renovables, tratamiento de aguas residuales, entre otros.

Todos los colaboradores de Coconal deben acatar las normas ambientales y de seguridad que se les sean dadas por los Jefes de Seguridad y Medio Ambiente de la organización. La seguridad y salud en el trabajo, así como la protección al ambiente es responsabilidad de todos.

Debemos promover de forma activa esta cultura dentro de la organización.



### Imagen Corporativa

La imagen corporativa que Coconal desea que se perciba y quiere transmitir, se diseñó para ser atractiva al público, de modo que pueda provocar interés entre los clientes, genere riqueza de marca y, con esto, facilite sus servicios.

La imagen no es creada solamente por la compañía, se va formando en la mente del público de muchas maneras: desde luego, la más importante es la conducta profesional de Coconal en el desempeño de su función ante la sociedad; conducta que es la suma del comportamiento individual de todos los que formamos parte de la misma; sin embargo, también son muy importantes, en la función de esta imagen, los signos externos que el público ve en su diario contacto con la empresa.

### Manual de Identidad

En este documento se diseñaron las líneas maestras de la imagen de Coconal. En él, se definen las normas que se deben seguir para imprimir la marca y el logotipo, en los diferentes soportes internos y externos de la compañía.

Aquí, se describen los signos gráficos escogidos para mostrar nuestra imagen, así como todas sus posibles variaciones: forma, color, tamaño, etc. Se explica su forma, oportunidad y lugar de utilización, mediante la inclusión de ejemplos gráficos. Se muestran, también, las normas prohibidas de sus aplicaciones. Se incluyen los colores y las tipografías corporativas.

### Elementos de Identidad



Símbolo



Tipografía



Formatos



Acomodo central o vertical



Acomodo horizontal

Tipografía

Familia AVANT-GARDE

- **Avant Garde Bold**
- **Avant Garde Demi**
- Avant Garde Medium
- *Avant Garde Book*

TIPOGRAFÍA COMPONENTE DE LOS LOGOTIPOS

USO EN ENCABEZADOS Y SUBTÍTULOS, EXCLUSIVAMENTE.

TIPOGRAFÍA DE USO GENERAL PARA TODAS LAS APLICACIONES EN PAPELERÍA, FRASES DESCRIPTIVAS, FORMAS IMPRESAS Y PUBLICACIONES DE COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA.

Colores corporativos



AZUL PMS 654 C

AZUL PMS 659 C

Colores auxiliares



NEGRO

BLANCO

GRIS (NEGRO AL 40%, 30%, 20% Y 10%)



Código de Vestimenta

En Coconal, nos aseguramos que todos los empleados, vistan de manera apropiada y de esta forma, reflejar la imagen de Coconal. Como manifestación de presencia, unidad y control, la forma de vestir distingue cada área de trabajo de la comunidad administrativa y de servicio. La ejecución de estos parámetros expondrá la eficiencia y seriedad de una empresa con filosofía de servicio.

**Oficina central:**

Personal masculino: Camisa formal manga larga, pantalón formal, saco y corbata.

Personal femenino: Blusa formal, falda o pantalón formal y saco.

Queda prohibido el uso de pantalones de mezclilla, tenis, playeras y/o ropa no apropiada para oficina.

Al personal que se le proporciona uniforme, es obligatorio el uso adecuado conforme al rol establecido.

**Operadoras:**

Personal técnico administrativo: Es obligatorio el uso de los uniformes proporcionados por la empresa.

Personal de mantenimiento: Es obligatorio el uso del uniforme y equipo de seguridad, proporcionado por la empresa.

**Proyectos:**

Vestimenta adecuada para las actividades a desempeñar y uso del equipo de seguridad, proporcionado por la empresa.



### Capacitación y desarrollo

La alta competitividad a la que se enfrenta Coconal en la actualidad, conlleva la necesidad de intensificar los esfuerzos en la mejora de las habilidades del capital humano. En este sentido, los directivos consideran como un factor muy importante la introducción de programas de capacitación y desarrollo.

Personal técnico-administrativo:

- Diplomados y seminarios de actualización,
- Ayuda para Titulación
- Ayuda para maestrías,
- Apoyo para estudio de idiomas
- Cursos de actualización y nuevos conocimientos

Personal Operativo:

Programa de alfabetización  
Conclusión de educación básica (INEA)

### Pago de nómina

Pago de salario en tiempo y forma

- El pago de nómina en oficina central es de forma catorcenal, cumpliendo con todos los requisitos de la ley. Revisando que la información del personal sea correcta. (Nombre, RFC, CURP, NSS).
- El pago en nómina en proyectos es de forma semanal.



### Prestaciones de Ley

- Aguinaldo y gratificación;
- Vacaciones y prima vacacional; Prima dominical
- Días de descanso semanal
- Licencia por maternidad
- Licencia por adopción
- Licencia de paternidad
- Periodo de lactancia
- Prima de antigüedad
- Utilidades

### Prestaciones superiores a la Ley

- Justificantes y/o permisos para casos extraordinarios
- Apoyo por matrimonio
- Apoyo por defunción de familiares de primer grado,
- Programa de entrenamiento multifuncional
- Obsequios por aniversario de la empresa
- Actividades recreativas
- Visita familiar para personal foráneo
- Seguro de vida

### Bajas

Formas y causas de baja en la empresa:

- Por dimisión o baja voluntaria
- Abandono del puesto de trabajo
- Terminó de contrato
- Pensión
- Defunción





## Seguridad Social

Coconal al ser una empresa preocupada por el bienestar social de sus trabajadores otorga las prestaciones de ley que en este caso el Seguro Social del cual disfrutan desde su primer día de labores y cotizando al 100% esto porque como se ha visto, algunas empresas optan por esquemas que solo las benefician y perjudican al trabajador y uno de nuestros valores que es la RESPONSABILIDAD.

También se está al pendiente de cumplir con las obligaciones que nos genera el afiliarlos esto es el pago oportuno de las cuotas obrero-patronales que se generan por la relación laboral, a su vez estamos al pendiente de informarle al IMSS vía IDSE las modificaciones salariales que se generen por esta relación ya sea de forma bimestral o por el incremento a su salario.

Tenemos una política de puertas abiertas donde los trabajadores pueden tener la comunicación con la gente encargada de ver esto y que los debe y puede orientar ya sea con su alta ante el IMSS hasta como recibir atención médica, y en caso de presentarse algún problema apoyarlos en resolver.

## Riesgos de trabajo

La prevención de accidentes y enfermedades laborales, es uno de los principios fundamentales en la empresa, cada uno de los proyectos cuenta con un responsable de Seguridad y Salud en el trabajo, que se encarga de la identificación de peligros, evaluación de riesgos y la implementación de medidas y control para la prevención de accidentes y enfermedades.

Mediante la concientización y capacitación continua, se crea en los trabajadores una cultura de la prevención, propiciando un ambiente laboral sano y seguro.

Periódicamente se revisan las prácticas de prevención y se fortalece continuamente la seguridad en el centro de trabajo.

Revisado: ADA y PDA



La mejor manera de hacer equipo, es cumpliendo nuestros compromisos con la empresa, con los clientes y con nosotros mismos. No podemos disminuir el paso, tenemos que ser constantes, debemos tener la calidad, la eficiencia y sobre todo tú capacidad, para afrontar los retos futuros.

El éxito en la vida consiste en siempre seguir adelante, la motivación nos impulsa a comenzar y el hábito nos permite continuar.

**“El compromiso con la calidad, con los colaboradores y clientes, es lo que da ventaja a Coconal sobre sus competidores”**

**¡ Bienvenido !**



Revisado: ADA y PDA

	<b>INDUCCIÓN Y REINDUCCIÓN</b>	
---	--------------------------------	---

NOMBRE COMPLETO:	FORMATO:	F-M-I-01-00
------------------	----------	-------------

REVISIÓN:	00	CARGO:
-----------	----	--------

PROCESO AL QUE PERTENECE:	INDUCCIÓN:	REINDUCCIÓN:	CARGO:
---------------------------	------------	--------------	--------

**PLANEACIÓN DE LA INDUCCIÓN Y ENTRENAMIENTO**

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	CUMPLIDO	
		SI	NO
<b>Inducción a la organización</b>	Bienvenida.		
	Presentación de la Organización		
	Imagen Corporativa		
	Dar a conocer la normatividad		
	Presentación del sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo.		
	Recorrido por las instalaciones		
	Presentación ante todos los colaboradores de la organización, jefe inmediato y equipo de trabajo		
	Entrega de equipo y herramientas para desempeñar el puesto de trabajo		
<b>Reinducción</b>	<b>Respecto a sus nuevas actividades y funciones se le brindo reinducción en:</b>		
	La organización		
	Perfil del puesto		
	Asignación de responsabilidades		
	Entrega de equipo y herramientas para desempeñar el puesto de trabajo		

**EVALUACIÓN DEL PROCESO DE INDUCCIÓN**

1. Favor califique los siguientes aspectos según la escala: **1. Inferior 3. Medio 5. Superior**

FACTOR	CALIFICACIÓN		
	1	3	5
a. Se le proporcionó información sobre la organización			
b. Adquirió conocimiento sobre las funciones de su cargo.			
c. Se cumplió con las expectativas con relación a los conocimientos adquiridos en la inducción.			
d. Recibió orientación, apoyo y/o retroalimentación para desarrollar mejor su trabajo.			
e. Considera suficiente el tiempo de la inducción.			
f. Se cumplió con la agenda de inducción en cuanto a la coordinación y ejecución de lo programado.			
g. Se le hizo entrega de documentos y/o herramientas de trabajo de acuerdo al cargo.			

2. Con la inducción recibida usted considera que se encuentra preparado para desempeñar el nuevo cargo?

Explique:  SI  NO

Firma del Colaborador: \_\_\_\_\_

**ESPACIO PARA USO EXCLUSIVO DE RECURSOS HUMANOS**

Se cumplió con el objetivo del programa de inducción o reinducción  SI  NO

SI  NO

**Responsables Proceso de Inducción y/o Reinducción**

FIRMA
<b>NOMBRE:</b>
<b>JEFE INMEDIATO</b>

FIRMA
<b>NOMBRE:</b>
<b>RECURSOS HUMANOS</b>

# Boletín Informativo

## Mayo 2019



1	<i>Cultura Organizacional: Nuestros Valores</i>
2	<i>Eventos Relevantes</i>
3	<i>Nuevos Contratos</i>
4	<i>Obras en Proceso</i>
5	<i>Empresas del Corporativo (Coinsan)</i>

Cualquier aportación, duda o aclaración envíalo a [pdelgado@coconal.com](mailto:pdelgado@coconal.com) y [adiaz@coconal.com](mailto:adiaz@coconal.com)

## 1 Cultura Organizacional: Nuestros Valores

MAYO

Prestigio Profesional, Seguridad, **Capital Humano**, Calidad, Sustentabilidad, Honestidad, Rentabilidad, Liderazgo, Innovación, Responsabilidad

### Capital Humano

Es la base fundamental de la gestión de negocios de nuestra empresa; por ello, aplicamos políticas y procedimientos para capacitar, desarrollar y motivar permanentemente a nuestros colaboradores; con retribuciones competitivas y justas.



**Incrementando el valor de Coconal a través del Capital Humano**

## 2 Entrega de Reconocimiento

General Electric otorgó un reconocimiento a nuestro compañero

**Antonio Guerra Guerra**

Sobrestante General, por su destacada participación en las buenas prácticas en materia de seguridad laboral, salud y medio ambiente.



### *Felicidades Antonio*

Por tu compromiso y alto desempeño en el cumplimiento de los estándares de seguridad y sobre todo por promoverlo entre tus compañeros

Incrementando el valor de Coconal a través del Capital Humano

## 2 Distintivo ESR® 2019

**Coconal, S.A.P.I. de C.V.**

Obtiene por 6° año consecutivo el distintivo ESR® 2019

6° año

1° año



2014

2° año



2015

3° año



2016

4° año



2017

5° año



2018



2019

## 2 Certificación de los sistemas de Gestión

Coconal, S.A.P.I. de C.V.

En Mayo de 2019 obtuvo las certificaciones:



## 3 NUEVOS CONTRATOS 2019

MAYO

Proyecto	Descripción	Contratante	Período	Importe (miles)	Responsables
Autopista Torreón-Durango	Rehabilitación del pavimento y estabilización de taludes en los km 124+300 cuerpo izquierdo, km 168+200 cuerpo izquierdo y km 206+600 cuerpo izquierdo y cuerpo derecho.	ACSA	Dic-2018 Ago-2019	\$44,034	Gerente: Ing. F. Javier Fernández A. Supte.: Ing. Víctor M. Areola G. Administrador: C. Herminio Valencia T.
Autopistas San Luis Potosí-Villa de Arriaga y San Luis Potosí-Rioverde	Construcción del Ramal Caseta Calderón-San Felipe y del puente de acceso a los Parques Industriales Logístico I y II, Distribuidor Vial de acceso al terreno propiedad del Gobierno del Estado y Puente Vial Centro Cultural y Recreativo de Rioverde.	COINSAN	Abr-2019 Dic-2020	\$468,364	Gerente: Ing. Hugo E. Prendes G. Supte.: Ing. Leopoldo Mendoza B. Administrador: C.P. Cuauhtémoc Rosales S.
Aeropuerto Internacional Ciudad de México	Reestructuración de Rodaje Bravo y obras complementarias.	AICM	Mar-2019 Jul-2019	\$122,333	Gerente: Ing. César Ziram de Anda O. Supte.: Ing. Uriel Hernández L. Administrador: C.P. Servando Navarrete
Autopista Acatzingo-Cd. Mendoza	Suministro y colocación de capa tipo CASAA, incluye bacheo, del km 223+810 al 233+400 cuerpo "A" y construcción de subdrén, bacheo profundo, carpeta, CASAA (microcarpeta) y cunetas del km 228+000 al 262+000 en tramos aislados, del cuerpo "B".	CAPUFE	Abr-2019 Abr-2020	\$78,704	Gerente: Ing. Alejandro Ordaz Chávez Supte.: Ing. Hilario Trujano García Administrador: C.P. Alfredo Dávila Montes de Oca
PTAR Guadalupe	Rehabilitación de la Planta de Tratamiento lago Guadalupe, municipio de Cuautitlán Izcalli.	CAEM	Mar - 2019 Sep - 2019	\$8'013	Ing. Alejandro Ordaz Chávez
Autopista Oaxaca-Puerto Escondido	Construcción del subtramo de carretera de 12 m de ancho de corona, trabajos de terracería, obras de drenaje, pavimento, obras comp., estructura y entronques, señalamiento vert. y horiz., pasos a desnivel para los cruces y caminos secundarios, del km 100+000 al km 135+000 correspondiente al tramo carretero Barranca Larga-Ventanilla.	BANOBRAS	May - 2019 Sep - 2020	\$832,989	Gerente: Ing. F. Javier Fernández A. Supte.: Ing. Luis F. De la Rosa L. Administrador: Lic. Honorato del Angel G.
<b>TOTAL ACUMULADO:</b>				<b>\$1,553,437</b>	

Proyectos: **0119**, 0219, 0319, 0419, 0519

## AUTOPISTA TORREÓN-YERBANÍS-DURANGO

Descripción:

**Rehabilitación del pavimento y estabilización de Taludes en los km 124+300 cuerpo izquierdo, km 168+200 cuerpo izquierdo y km 206+600 cuerpo izquierdo y cuerpo derecho.**

Estado: **Durango**

Contratante: **Acsa**

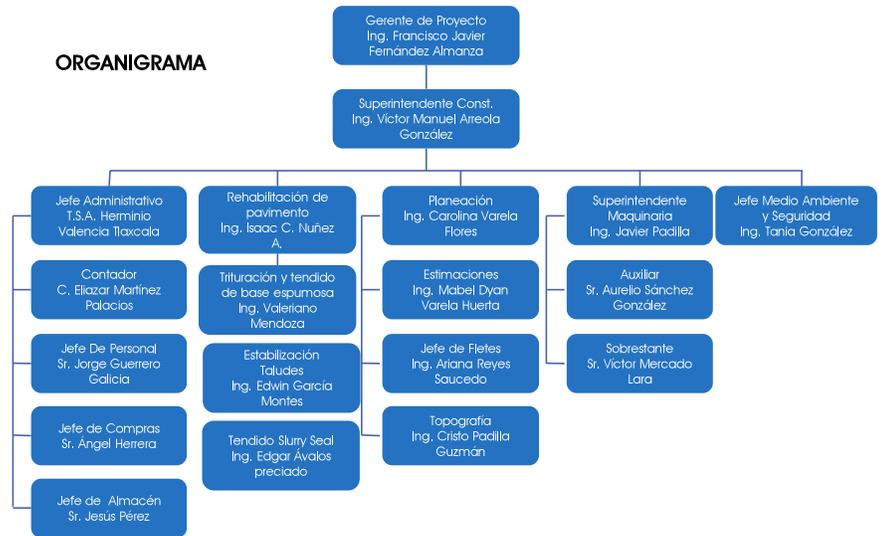
Periodo: **Dic-2018 a Ago-2019**

Importe: **\$44,034**

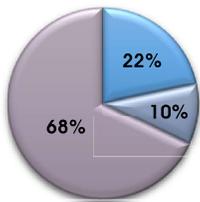
No. Proyecto: **0119**

No. Trabajadores a la fecha: **147 promedio**

### ORGANIGRAMA



### FUERZA DE TRABAJO



- TÉCNICO ADMINISTRATIVO
- SERVICIOS
- OBREROS



Empresas del Corporativo

5

coinsan



### Antecedentes



### Concesionaria de Infraestructura de San Luis, S.A. de C.V.

Fundada el **2 de octubre de 1998**.

Empresa de propósito específico, constituida para la construcción, explotación, administración y operación de las concesiones en San Luis Potosí.



Se adjudica a **Compañía Contratista Nacional**, la Concesión para construir, explotar, operar, conserva y mantener la Supercarretera Central **San Luis Potosí - Rioverde**

Se constituye **coinsan**  
**1998**



Inicio de Operación de la Supercarretera Central **San Luis Potosí - Rioverde**

Tipo **A2**  
103 km

**2000**



**Coinsan** ejerce el derecho que le brinda el título de concesión, para construir, explotar, operar, conserva y mantener la Supercarretera **San Luis Potosí-Villa de Arriaga**

**2000**



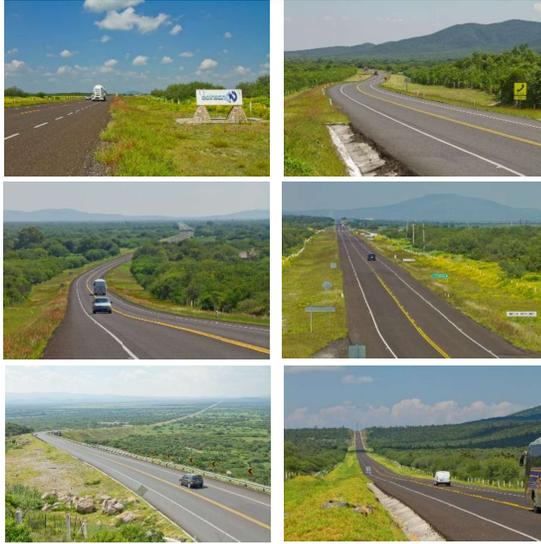
Inicio de Operación de la Supercarretera **San Luis Potosí - Villa de Arriaga**

Tipo **A2**  
76 km.

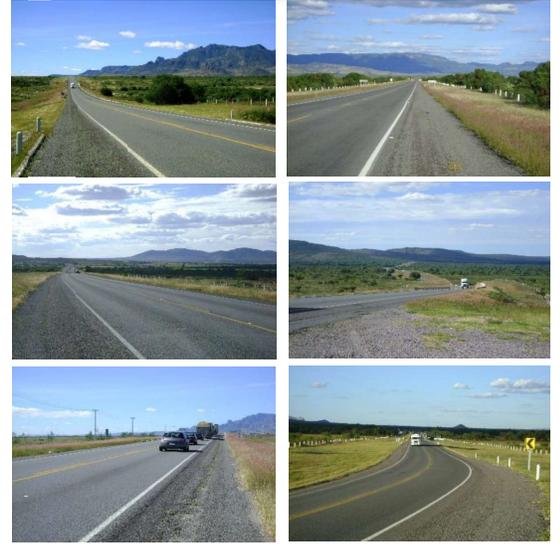
**2002**

Supercarretera	Tipo	Periodo de Concesión	Longitud	Aforo (TDP)
<b>San Luis Potosí - Rioverde</b>	A 2	2005-2035 (30 años)	103 km	3,840 vehículos / día
<b>San Luis Potosí - Villa de Arriaga</b>	A 2	2005-2035 (30 años)	76 km	2,340 vehículos / día

San Luis Potosí – Rioverde



San Luis Potosí – Villa de Arriaga



# Boletín Informativo

## Julio 2019



1	<i>Cultura Organizacional: Nuestros Valores</i>
2	<i>Eventos Relevantes</i>
3	<i>Nuevos Contratos</i>
4	<i>Obras en Proceso</i>
5	<i>Empresas del Corporativo (coconal)</i>

Cualquier aportación, duda o aclaración envíalo a [pdelgado@coconal.com](mailto:pdelgado@coconal.com) y [adiaz@coconal.com](mailto:adiaz@coconal.com)

## 1 Cultura Organizacional: Nuestros Valores

JULIO

Prestigio Profesional, Seguridad, Capital Humano, Calidad, **Sustentabilidad**, Honestidad, Rentabilidad, Liderazgo, Innovación, Responsabilidad



### Sustentabilidad

Con una visión enfocada en la prevención, mitigación y control de los impactos ambientales y los riesgos de trabajo, realizamos la ejecución y administración de proyectos de infraestructura; con el compromiso adquirido de mejorar continuamente nuestros procesos, para hacerlos sustentables y seguros, buscamos encontrar un equilibrio entre: El plan de negocio de la empresa, la integridad de los sistemas ambientales y la calidad de vida, seguridad y salud de nuestros colaboradores.

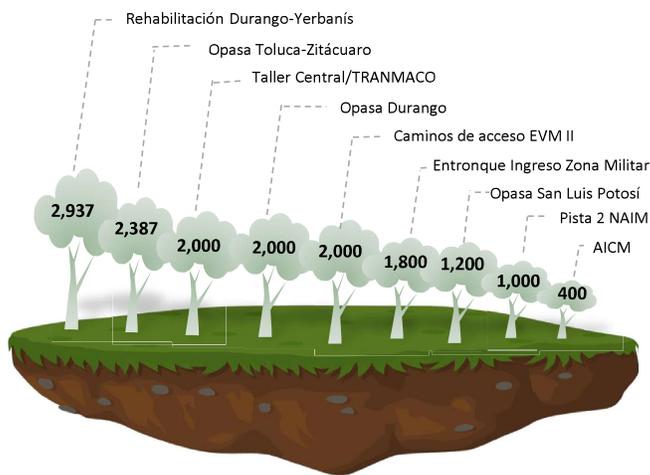
## 2 Eventos Relevantes

JULIO

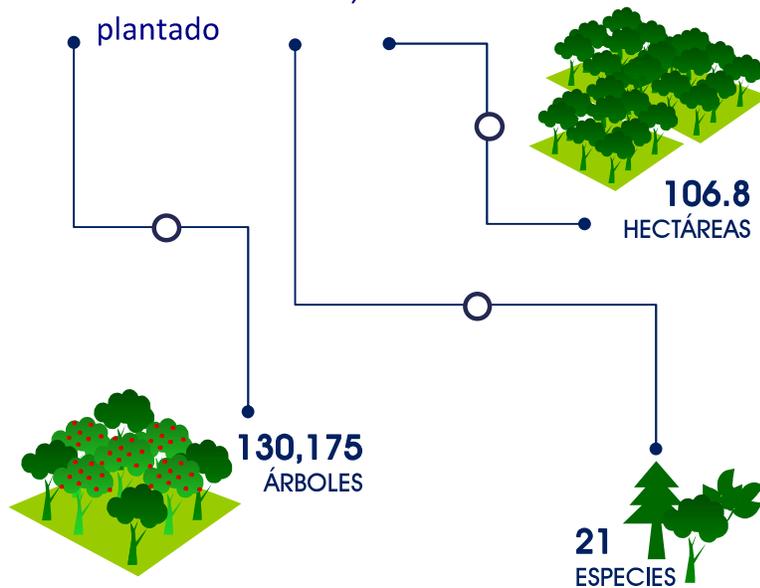


Cada año se conmemora el día mundial del medio ambiente y en **COCONAL**, realizamos acciones de reforestación y conservación de los ecosistemas forestales.

Este año se lograron plantar: **15,724** ÁRBOLES **13** ESPECIES



De 2015 a la fecha, se han plantado



## 3 NUEVOS CONTRATOS 2019

JULIO

Proyecto	Descripción	Contratante	Periodo	Importe (miles)	Responsables
<b>Autopista Cadereyta-Reynosa</b>	Conclusión de la rehabilitación del pavimento del km. 150+000 al km 167+000, Cuerpo "B".	CAPUFE	Ago-2019 May-2020	\$155'137	Gerente: Ing. Hugo E. Prendes G. Sppte.: Ing. Josué R. Monreal Carrillo Administrador: Por definir
<b>Autopista San Luis Potosí-Rioverde</b>	Construcción	COINSAN	Jun-2019 Feb-2020	\$44'867	Gerente: Ing. F. Javier Fernández A.
<b>Autopista San Luis Potosí-Villa de Arriaga</b>	Bacheo	COINSAN	Jun-2019 Feb-2020	\$52'201	Gerente: Ing. F. Javier Fernández A.
<b>Oaxaca-Puerto Escondido</b>	Construcción	BANOBRAS	May-2019 Sep-2020	\$832,989	Gerente: Ing. F. Javier Fernández A.
<b>PTAR Guadalupe</b>	Rehabilitación	CAEM	Mar-2019 Sep-2019	\$8'013	Gerente: Ing. César Ziram de Anda O.
<b>Acatzingo-Cd. Mendoza</b>	Rehabilitación	CAPUFE	Abr-2019 Abr-2020	\$78,704	Gerente: Ing. Hugo E. Prendes G.
<b>AICM</b>	Reestructuración	AICM	Mar-2019 Jul-2019	\$122,333	Gerente: Ing. César Ziram de Anda O.
<b>SLP-VA y SLP-R</b>	Construcción	COINSAN	Abr-2019 Dic-2020	\$468,364	Gerente: Ing. Hugo E. Prendes G.
<b>Torreón-Durango</b>	Rehabilitación	ACSA	Dic-2018 Ago-2019	\$44,034	Gerente: Ing. F. Javier Fernández A.
<b>TOTAL ACUMULADO:</b>				<b>\$1,806,642</b>	

# 4 OBRAS EN PROCESO 2019

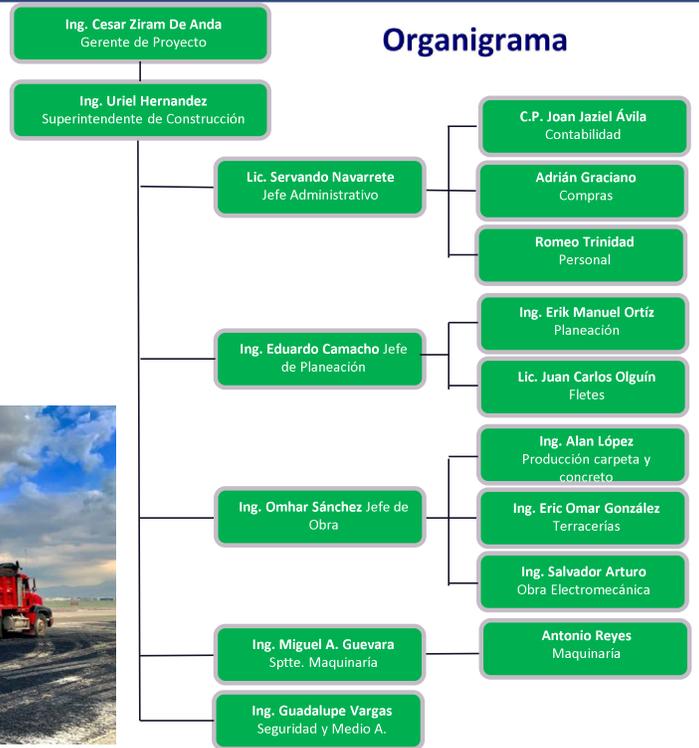
JULIO

Proyectos: 0119, 0219, **0319**, 0419, 0519, 0619

**AEROPUERTO INTERNACIONAL DE LA CIUDAD DE MÉXICO.**

Descripción:  
**Reestructuración de rodaje bravo y obras complementarias, en el Aeropuerto Internacional Benito Juárez de la Ciudad de México.**

Estado: **Cd. de México**  
 Contratante: **Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México, S.A. de C.V.**  
 Periodo: **Mar-2019 a Jul-2019**  
 Importe: **\$122'333**  
 No. Proyecto: **0319**  
 No. Trabajadores: **173 promedio**



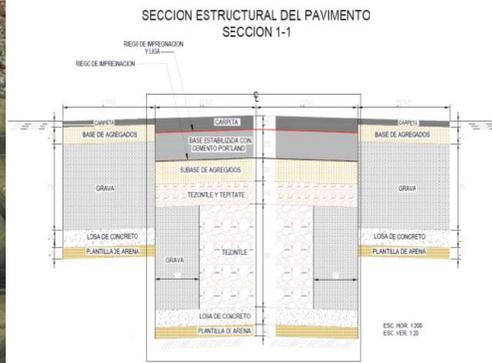
# 4 OBRAS EN PROCESO 2019

JULIO

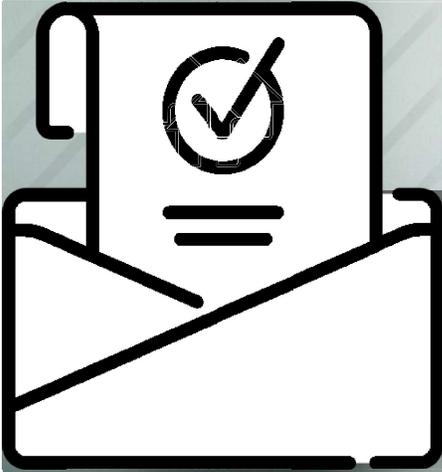
Proyectos: 0119, 0219, **0319**, 0419, 0519, 0619

**AEROPUERTO INTERNACIONAL DE LA CIUDAD DE MÉXICO.**

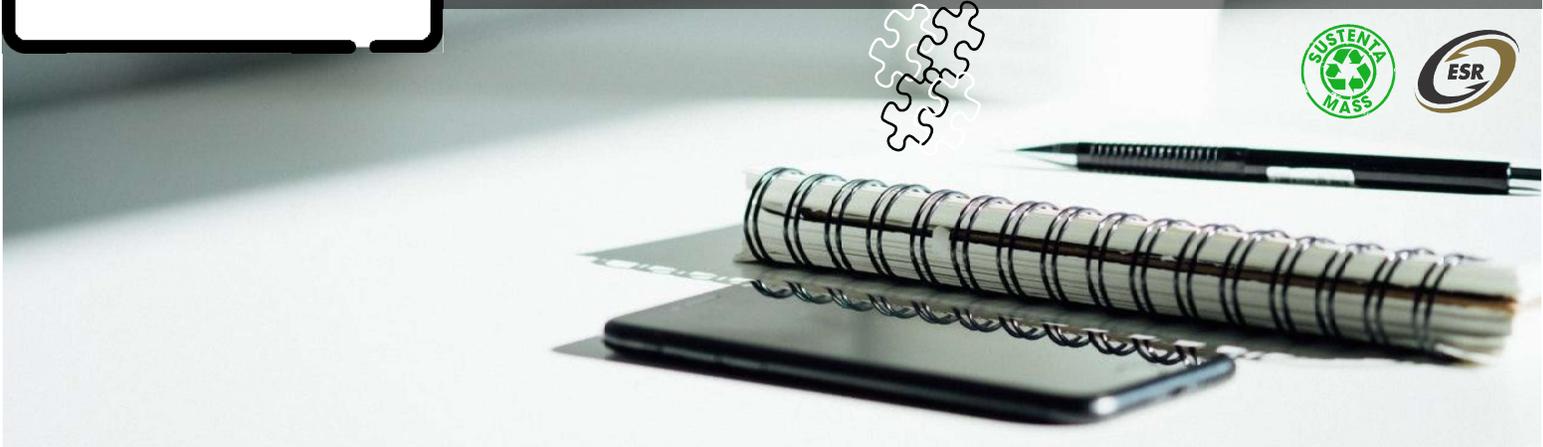
## UBICACIÓN DEL PROYECTO



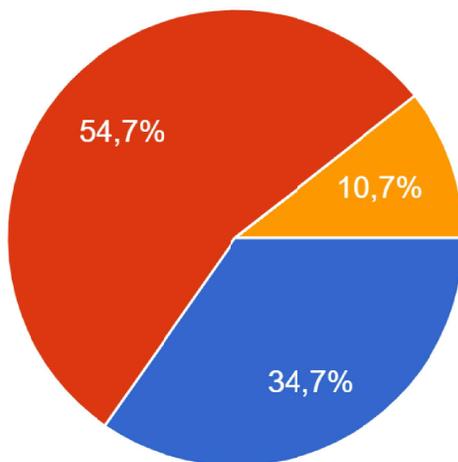




# Boletín informativo

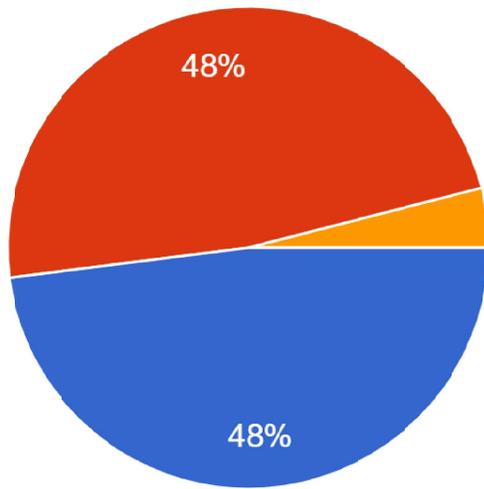


## Presentación del contenido



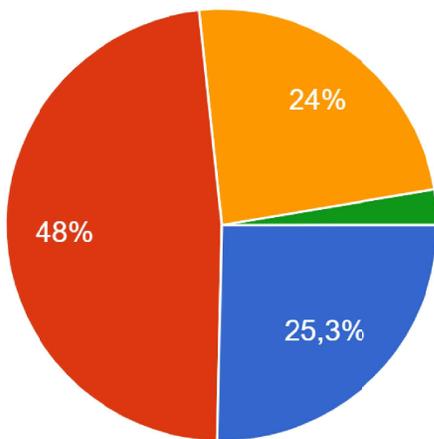
- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo

## Redacción y ortografía



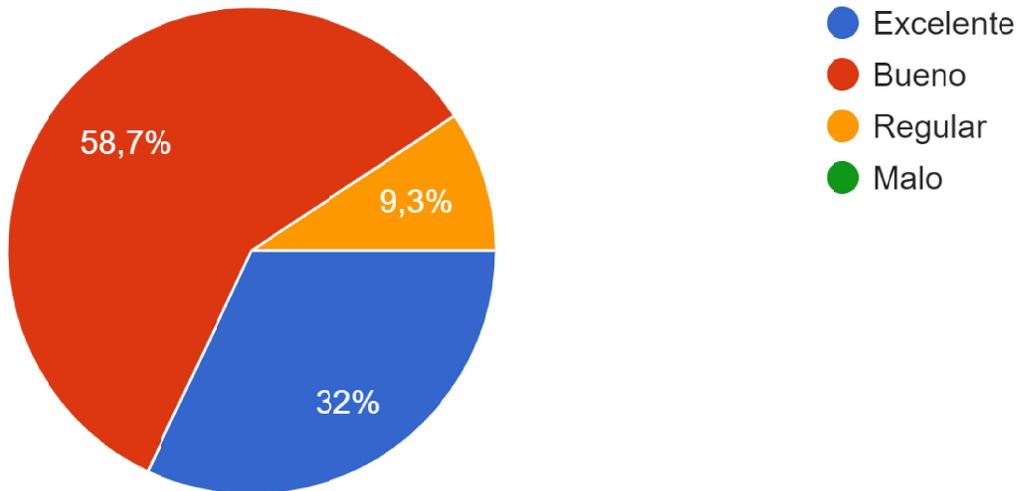
- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo

## Uso de recursos (imágenes, colores, animaciones, etc)



- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo

## ¿La información que se presenta es interesante?



5

## ¿Qué información te gustaría ver plasmada en el boletín?

53 respuestas

### Objetivos generales (Organización)

- Las expectativas de la empresa a corto, mediano y largo plazo.
- Planes de crecimiento / Objetivos alcanzados de la empresa.
- La fuerza de trabajo de los proyectos y filiales a nivel operativo, no solo los altos mandos. Para poder entender el proceso de trabajo y esfuerzo de los que participan.
- Informar los avances en obra, proyectos nuevos, montos, logros o las metas alcanzadas de cada proyecto.
- Las nuevas políticas (actualizaciones y/o nuevas)
- informar mas acerca de temas de medio ambiente, seguridad y calidad

6

## ¿Qué información te gustaría ver plasmada en el boletín?

53 respuestas

### Clima Organizacional

- Que existieran indicadores de desempeño por áreas y ver avances. – Reconocimiento.
- Como mejor el ambiente laboral, como reducir el estrés laboral.
- Información que siempre y cuando aporte y retroalimente para nuestras actividades laborales.
- Eventos importantes.
- Cuales son los alcances y objetivos de cada uno de los departamentos, así como responsabilidades y saber como interactúan entre ellos y que se acompañe con fotografía del trabajador.
- Referencia a los empleados del mes y las desmotivaciones generales que hay dentro de la empresa en todos los niveles.
- Trabajar en la motivación, opciones de convivencia.
- Opciones de como se puede llevar una sana relación entre compañeros y entre departamentos

7

## ¿Qué información te gustaría ver plasmada en el boletín?

53 respuestas

### Comunicación

- Programas, objetivos, logros y avances de la empresa en aspectos de comunicación y mejora del ambiente laboral.
- Diagrama que represente las líneas de comunicación.
- Que haya más imágenes y animaciones en cuanto a nuestro avance laboral.
- La disposición de los residuos (Medio ambiente) equipo de seguridad que ocupan con base a los trabajos.
- La relación con las comunidades en cada proyecto, el cumplimiento legal por obra, etc.

### Capacitación

- Capacitaciones de acuerdo al puesto.

8

## ¿Qué mejorarías del boletín informativo?

- Personal operativo que forma la fuerza principal de trabajo para la realización de los proyectos.
- Reconocimientos a su personal de confianza creo que seria motivante.
- Sección de información diversa, como teléfonos de emergencia, la frase del mes.
- Que la información fuera revisada por un comité de comunicación formal.
- Que presenten información especifica sobre los proyectos, por ejemplo en Opasa Durango se recaudó en el mes de Marzo solo de la caseta de León Guzmán 20 millones de pesos en cobro de peaje.
- información de impacto.
- Láminas con menos textos , equilibrar imágenes textos poner organigramas, colores atractivos, no tan extenso, animaciones motivacionales.
- Que cada Departamento indicará quienes lo componen, puesto de cada uno y que nos diera un panorama general de lo que hace y de ser posible que cada integrante del mismo diera una reseña de sus funciones que hace. De igual manera que representa esta actividad en el día a día de la organización. Qué se envíe mes por mes acercándonos más a las obras.



Felicidades



DOMINGO	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO
	1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28	29	30	31			

## ¿Cómo ser organizado en el trabajo?

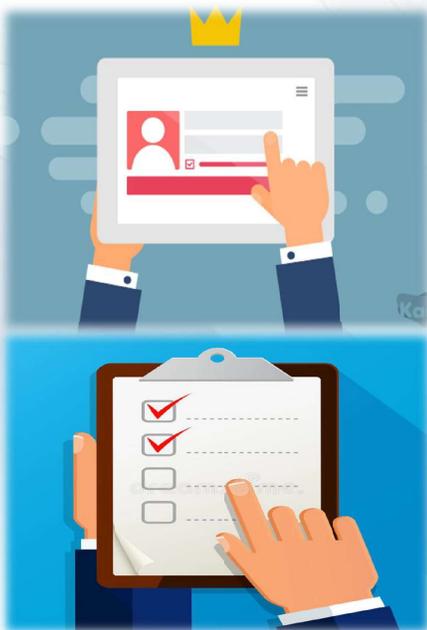
Encárgate de la administración  
de tu espacio y tiempo.



### 1. Supervisa tus actividades

Escribe tus actividades cotidianas en un registro  
por unos días.

*Esto te permitirá identificar las tareas que podrían hacerte  
perder el tiempo y las que serán importantes para alcanzar  
tus metas.*





## 2. Identifica cuáles son tus horas de productividad.

Hay horas del día en las que eres más productivo.

*Saca partido de estas horas para aumentar tu productividad al máximo.*



## 3. Determina la prioridad de tus tareas.

Dedícales más tiempo y energía a las actividades que sean de mayor prioridad.

*Emplea recordatorios, usando un calendario digital o colocando notas adhesivas en tu computadora o escritorio.*



## 4. Haz las tareas rápidas de inmediato

No es necesario programar todas las tareas para culminarlas en un futuro.

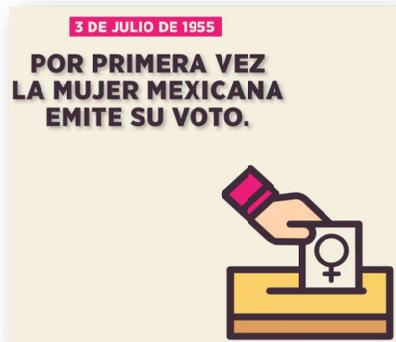
*Algunas tareas pueden concluirse empleando casi el mismo tiempo que se requiere para planificarlas.*



## 5. Organiza todo desorden especialmente los materiales de trabajo

Tu escritorio podría quedar desordenado con mucha facilidad, lo que sería un obstáculo para tu desempeño.

*Se pueden adoptar medidas para mantener despejado tu espacio de trabajo.*



# Efemérides de Julio

Lo que no requiere talento y te convierte en una gran persona



Ser puntual



Tener actitud positiva



Dar las gracias



Ayudar a los demás



Sonreír



Ser apasionado



Esforzarte



Aprender de los errores



Dejar que te enseñen



Decir por favor





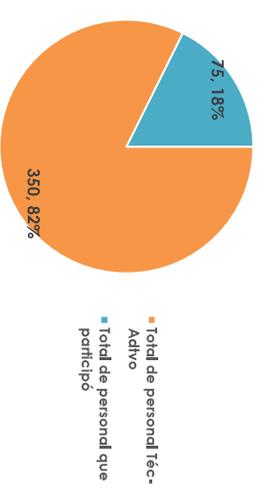
## Autodiagnóstico: Comunicación interna

### Población:

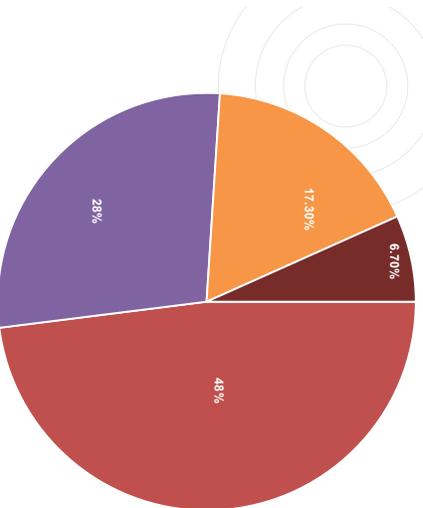
Dirigida al personal técnico-administrativo  
Fecha límite 22 de abril

Total personal Técnico-administrativo: **350**

Total de personal que participo: **75**

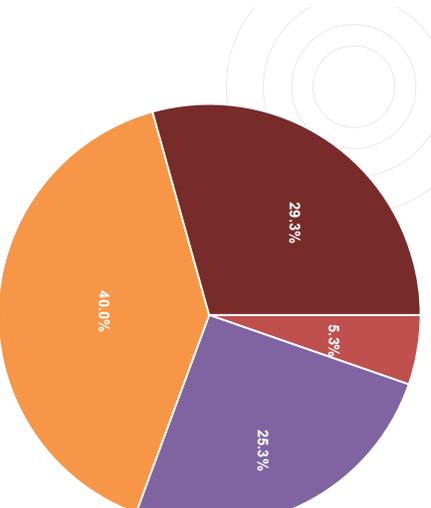


### La organización se caracteriza por:



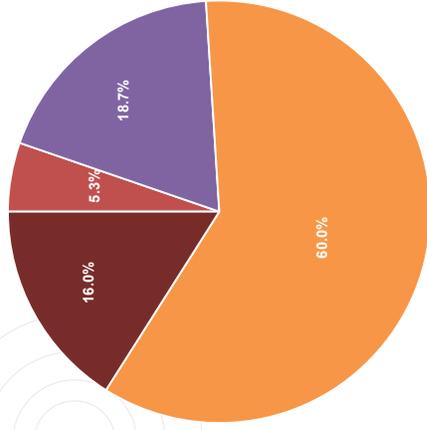
- a) La transmisión de información a través de la comunicación informal.
- b) La voluntad por parte de la dirección de transmitir las políticas y objetivos de la compañía.
- c) La comunicación continua procedente de la dirección y el desarrollo de mecanismos que proporcionen retroalimentación por parte de los empleados.
- d) La comunicación fluida y constante. La información se comparte de forma ascendente, descendente y de forma horizontal, en todos los niveles, equipos de trabajo, grupos de mejora cíclicos de calidad, etc.

### ¿Qué papel tiene la comunicación en la organización?



- a) Permite la interacción informal de los colaboradores
- b) Transmite los objetivos de la organización
- c) Es un mecanismo de coordinación entre empleados y mandos que facilita la coherencia de los planes de actuación
- d) Es el vehículo a través del cual se transmiten los valores y la cultura corporativa de la organización, permite proyectar su identidad y reunir a los colaboradores en una misma dirección.

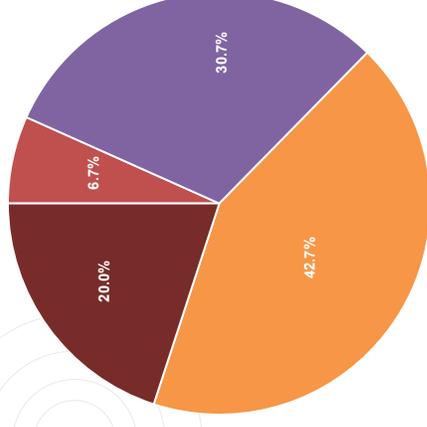
## ¿Qué flujos de comunicación representan mejor a la organización?



- a) Principalmente, la comunicación de la organización se produce entre los colaboradores en pasillos o en reuniones de café.
- b) Desde la dirección, se emiten informes que dan a conocer a los colaboradores la situación de la organización.
- c) Periódicamente se reúnen colaboradores y mandos para concretar los objetivos a alcanzar y revisar la consecución de objetivos previamente propuestos.
- d) Existe un Plan de Comunicación concreto que detalla los canales de comunicación que existen en la organización.

5

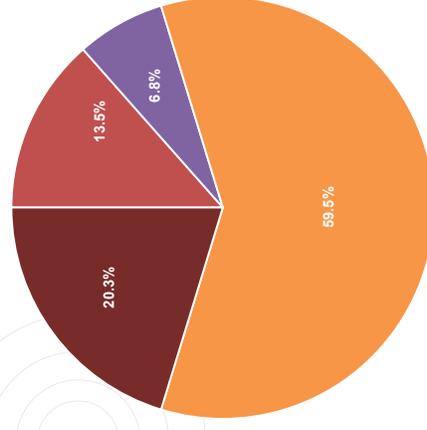
## ¿En qué nivel comunicativo se encuentra la organización actualmente?



- a) Comunicación entre compañeros, informal.
- b) Comunicación entre los colaboradores y sus responsables directos.
- c) Comunicación entre los colaboradores de distintos departamentos que colaboran en proyectos, tareas o actividades, así como con los responsables.
- d) Entre todos los niveles de la organización.

6

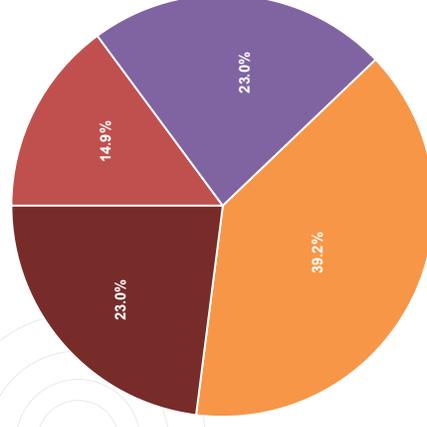
## ¿Cuál/es de las siguientes herramientas de comunicación son las más utilizadas habitualmente en la organización?



- a) Tablón de anuncios y folletos informativos
- b) Buzón de sugerencias y circulares informativas
- c) Reuniones con los empleados y mensajes de correo
- d) Intranet corporativa, emails, encuestas de clima y reuniones periódicas con los empleados

7

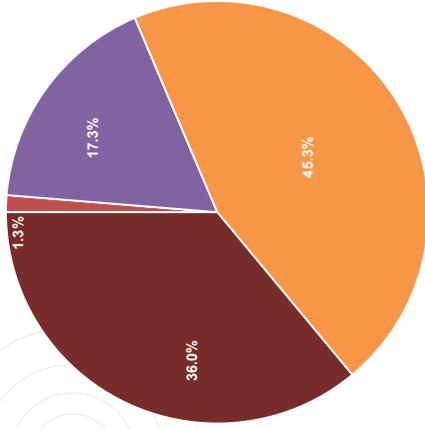
## A la hora de transmitir un mensaje...



- a) Se transmite principalmente de forma oral
- b) El mensaje es transmitido a través de la dirección o por el Departamento de Recursos Humanos
- c) El mensaje es transmitido a través de la dirección o por el departamento de Recursos Humanos.
- d) Se elige cuidadosamente el emisor, el contexto y el canal de comunicación y se adapta el contenido en función de sus interlocutores para que sea sencilla, comprensible y pertinente

8

## ¿Cómo es percibida la comunicación dentro de la organización?



■ a) Poco fiable, a menudo incierta

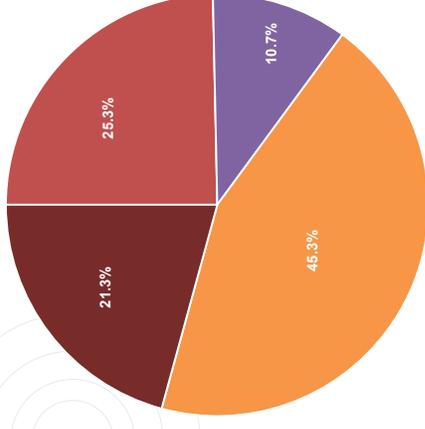
■ b) Hay que analizar bien las fuentes de las que procede, en ocasiones escrita, en ocasiones ambigua

■ c) En general, la comunicación es fiable, aunque ocasionalmente los rumores pueden distorsionar su contenido

■ d) La información que se comunica es rigurosa y fiable

9

## ¿Cómo es el trato de los rumores en la organización?



■ a) Son algo habitual, fluyen con normalidad y no se gestionan

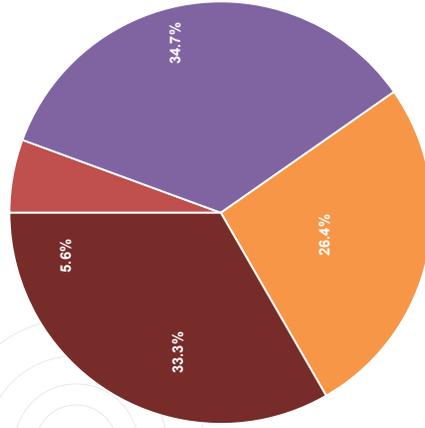
■ b) Aparecen rumores y tratan de corregirse sin éxito

■ c) Se trata de evitar la aparición de rumores fomentando la comunicación fluida entre empleados del mismo o de distintos departamentos

■ d) Dado que no se puede impedir en muchas ocasiones la aparición de rumores de carácter profesional, se contrarresta a través de comunicados formales y oficiales que versan sobre el mismo tema que el rumor con información procedente de la dirección.

10

## El principal problema de comunicación en la organización se debe principalmente a...



■ a) La inexistencia de canales formales de comunicación

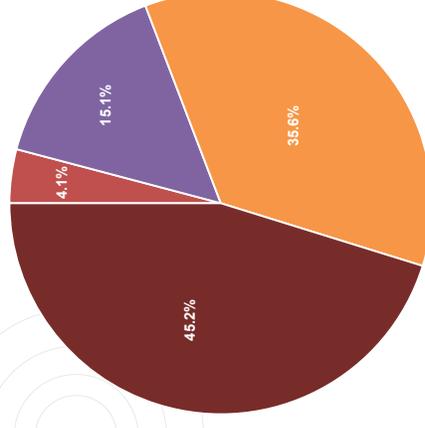
■ b) Falta de comunicación entre responsable y subordinados

■ c) La inaccesibilidad de los distintos departamentos entre los que no fluye la comunicación.

■ d) A pesar de que la comunicación es fluida, se podría explorar más los mecanismos y herramientas de comunicación (ej. Intranet corporativa)

11

## En la organización la comunicación...



■ a) Es poco importante, no se le presta demasiada atención desde dirección

■ b) Es un medio de la dirección para transmitir la información necesaria a los empleados

■ c) Es una herramienta que permite mantener informados a los empleados y coordinarlos

■ d) Es una herramienta fundamental en mi organización, utilizada de forma proactiva tanto para coordinar a los empleados y mantener informados como para motivarlos, involucrarlos y generar en ellos sentimiento de pertenencia.

12

## RESULTADOS

La empresa ha integrado distintos mecanismos de comunicación y la gestión de la información es adecuada, aunque todavía se pueden mejorar algunos aspectos e integrar nuevas herramientas.

### SITUACIÓN ACTUAL

Integrar nuevos mecanismos de comunicación y de control que permitan comprobar su efectividad.

### SE RECOMIENDA

Además, es importante dotar de credibilidad la información transmitida, gestionando bien los rumores emergentes.

13

## ¿A dónde queremos llegar?

La gestión de la comunicación es satisfactoria y consigue los objetivos propuestos. En este punto es importante mantener los canales existentes y seguir perfeccionando el uso de las herramientas y mecanismos de comunicación.

### SITUACIÓN ACTUAL

- ✓ Tener una gestión de comunicación que nos ayude a conseguir que el mensaje que sea transmitido, sea claro y eficaz.
- ✓ Identificar los riesgos.
- ✓ Indicadores.

### SE RECOMIENDA

14

	<b>PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN</b> <b>MANUAL DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL</b>	Clave de Control <b>PG-14</b> Fecha: Julio 2018 Rev. 00 Página 1 de 22

	<b>PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN</b> <b>MANUAL DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL</b>	Clave de Control <b>PG-14</b> Fecha: Julio 2018 Rev. 00 Página 2 de 22

**INDICE**

1	Introducción .....	3
2	Objetivos .....	3
3	Definiciones .....	3
4	Principios de la responsabilidad social .....	5
4.1	Generalidades .....	5
4.2	Rendición de cuentas .....	5
4.3	Transparencia .....	5
4.4	Comportamiento ético .....	6
4.4.1	Valores .....	6
4.5	Respeto a los intereses de las partes interesadas .....	8
4.6	Respeto al principio de legalidad .....	8
4.7	Respeto a la normativa internacional de comportamiento .....	8
4.8	Respeto a los derechos humanos .....	8
5	Reconocer la responsabilidad social e involucrarse con las partes interesadas .....	9
5.1	Reconocer la responsabilidad social .....	9
5.1.1	Reconocer las materias fundamentales y los asuntos pertinentes de responsabilidad social .....	9
5.1.2	La responsabilidad social y la esfera de influencia de la organización .....	9
5.2	Identificación de las partes interesadas .....	10
5.2.1	Involucramiento con las partes interesadas .....	13
6	Alineación de los 7 aspectos de la ISO 26 000 y los cuatro pilares de la responsabilidad social .....	13
7	La integración de la responsabilidad social en toda la organización .....	15
7.1	Relación de las características de una organización con la responsabilidad social .....	15
7.2	Comprender la responsabilidad social de una organización .....	16
7.2.1	Diligencia .....	16
7.2.2	Determinar la pertinencia e importancia de las materias fundamentales y los asuntos para una organización .....	16

7.3	Prácticas para integrar la responsabilidad social en toda la organización .....	17
7.3.1	Toma de conciencia y desarrollo de competencias para la responsabilidad social .....	17
7.3.2	El rumbo hacia la responsabilidad social .....	18
7.3.3	Comité de RSE .....	18
7.4	Comunicación sobre la RSE .....	20
7.4.1	La credibilidad de los informes .....	20
7.5	Mejora continua .....	21
7.5.1	Gestión de la responsabilidad social .....	21
7.5.2	Resultados de la RSE .....	21
7.5.3	Inclusión de nuevas iniciativas de RSE .....	22
7.5.4	Planeación de la RSE .....	22
7.5.5	Revisión de los resultados de RSE .....	22
8	Anexos .....	22

	<b>PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN</b>  <b>MANUAL DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL</b>	Clave de Control <b>PG-14</b>
		Fecha: Julio 2018 Rev. 00 Página 3 de 22

## 1 Introducción

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE), es un nuevo enfoque que permite incorporar de manera sostenible los intereses económicos de la empresa, los intereses sociales y ambientales. La RSE promueve estas prácticas reconociendo los grupos de interés para el negocio, y de esta manera los integra dentro de su gestión empresarial. En específico, esta visión incorpora el respeto por las personas, los valores éticos, la comunidad y el ambiente que se ven afectados de manera positiva o negativa por la empresa.

- La característica esencial de RSE es la voluntad de las organizaciones para incorporar consideraciones sociales y ambientales en su toma de decisiones y en la manera de rendir cuentas por los impactos de éstas.
- De esta manera se asume la RSE, desde una perspectiva sistémica y amplia, para que ese concepto sea incorporado a sus procesos de gestión y, por lo tanto, que pase a formar parte integral de sus estrategias de negocio y de su sistema de planeación interna.

## 2 Objetivos

- Establecer los métodos para dar seguimiento al sistema de gestión de la responsabilidad social empresarial.
- Definir las responsabilidades y compromisos para una buena gestión de la responsabilidad social empresarial.
- Conformar un sistema de gestión que permita analizar puntos de oportunidad y de mejora continua de la responsabilidad social empresarial.
- Disminuir, prevenir y mitigar los impactos sociales y ambientales generados por las actividades de la empresa y que afectan de manera negativa a cualquiera de nuestros grupos de interés.
- Potencializar todos aquellos impactos que influyan de manera positiva en cualquiera de nuestros grupos de interés, de manera sistemática, en concordancia con el plan de negocio de la organización.

## 3 Definiciones

**Comité de RSE:** son aquellas personas enfocadas a identificar, mejorar, promover, difundir y evaluar los temas relacionados con la RSE.

	<b>PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN</b>  <b>MANUAL DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL</b>	Clave de Control <b>PG-14</b>
		Fecha: Julio 2018 Rev. 00 Página 4 de 22

**Grupos de interés:** los grupos de interés son grupos de personas dentro del círculo de una empresa que tienen objetivos propios (accionistas, empleados, directivos, etc.), de manera que las actividades de estos están vinculadas con la actuación de la empresa.

**Ética empresarial:** es el conjunto de valores, normas y principios reflejados en la cultura de la empresa para alcanzar una mayor sintonía con la sociedad y permitir una mejor adaptación a todos los entornos en condiciones que supone respetar los derechos reconocidos por la sociedad y los valores que ésta comparte.

**Comunidad:** Son todas aquellas personas o grupos de personas que interactúan de manera directa o indirecta con la organización y que a su vez se ven afectados de manera positiva o negativa por su operación.

**Medio ambiente:** entorno natural en el cual una organización opera, incluyendo el aire, el agua, el suelo, los recursos naturales, la flora, la fauna, los seres humanos, el espacio exterior y sus interrelaciones con el entorno, en este contexto, se extiende desde el interior de una organización hasta el sistema global

**Impacto:** conjunto de efectos, positivos o negativos, hacia un sistema específico, puede haber impacto a la comunidad externa, comunidad interna, medio ambiente, clientes, entre otros.

**Indicador:** es una comparación entre dos o más tipos de datos que sirve para elaborar una medida cuantitativa o cualitativa, de actividades específicas. Esta comparación arroja un valor, una magnitud o un criterio, que representa el estatus de un sistema.

**Líneas estratégicas:** constituyen un verdadero plan de acción para poder cumplir con la misión y alcanzar la visión. Conforman las directrices básicas de las políticas empresariales.

**Misión:** describe la razón o razones por las que una organización existe. ¿Qué somos y para qué existimos? No se debe confundir la misión con el logro o el alcance de una determinada meta (objetivos).

**Objetivos:** son las metas y logros que se propone alcanzar la organización

**Procedimiento:** Información y su medio de soporte, ejemplo: registro, especificación, procedimiento, plano, informe, norma.

**Responsabilidad Social Empresarial:** es el compromiso consciente y congruente de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa, tanto en lo interno como en lo externo, considerando las expectativas económicas, sociales y ambientales de todos sus participantes, demostrando respeto por la gente, los valores éticos, la comunidad y el medio ambiente, contribuyendo así a la construcción del bien común.

	<b>PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN</b>  <b>MANUAL DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL</b>	Clave de Control <b>PG-14</b>
		Fecha: Julio 2018 Rev. 00 Página 5 de 22

**Visión:** describe lo que queremos en el futuro. ¿Hacia dónde queremos ir? Debe ser posible, alcanzable y deseable.

**Principios:** base fundamental para la toma de decisiones o para determinar un comportamiento.

#### 4 Principios de la responsabilidad social

##### 4.1 Generalidades

La RSE sólo se comprende reconociendo cuatro líneas o ámbitos básicos y estratégicos que explican su presencia en toda actividad de la empresa: Ética y gobernabilidad empresarial, calidad de vida en la empresa (dimensión social del trabajo), vinculación y compromiso con la comunidad y su desarrollo, cuidado y preservación del medio ambiente.

Además de los cuatro pilares, se tienen principios para la RSE, los cuales son las directrices para incorporar la responsabilidad social dentro de la organización.

##### 4.2 Rendición de cuentas

COCONAL está consciente del impacto que generan sus actividades en la comunidad, el ambiente y los colaboradores, por lo que se hace responsable de estos impactos.

- i. La Organización toma responsabilidad en la rendición de cuentas en materia de Responsabilidad Social, reportando anualmente sobre las acciones socioambientales que se realizan dentro de la organización.
- ii. Tomamos en cuenta como los posibles impactos de la organización puede afectar la dinámica ambiental y social, utilizando procedimientos específicos para hacer este análisis. De esta manera, tomamos acciones para prevenir y/o mitigar la existencia de impactos negativos.

##### 4.3 Transparencia

La organización es transparente en sus decisiones y actividades que impactan en la sociedad y el medio ambiente.

- i. La organización es transparente en el propósito, naturaleza y localización de sus actividades.
- ii. Es transparente en la identidad de cualquier interés que controle la actividad de la organización.
- iii. Es transparente en la manera en que se toman, implementan y revisan sus decisiones, incluyendo la definición de roles, responsabilidades, formas de rendir cuentas y autoridades en las diferentes funciones de la organización.

	<b>PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN</b>  <b>MANUAL DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL</b>	Clave de Control <b>PG-14</b>
		Fecha: Julio 2018 Rev. 00 Página 6 de 22

iv. Es transparente en las normas y criterios frente a los cuales la organización evalúa su desempeño en relación con la responsabilidad social.

v. Es transparente en su desempeño en asuntos pertinentes y significativos de responsabilidad social.

vi. Es transparente en los orígenes, cantidades y aplicación de sus recursos financieros

vii. Es transparente en los impactos conocidos y probables de sus decisiones y actividades en sus partes interesadas.

viii. Es transparente en la identidad de sus partes interesadas, los criterios y procedimientos utilizados para identificarlas, seleccionarlás e involucrarlas con ellas.

#### 4.4 Comportamiento ético

La Organización promueve la ética empresarial a través de sus valores y código de ética, los cuales difunde a todas las partes interesadas.

- i. El hacer ético es promovido con el desarrollo y utilización de la gobernabilidad, en dónde la Alta Dirección promueve el comportamiento ético definiendo los valores de la organización.
- ii. La identificación y cumplimiento de la normativa aplicable, así como la difusión de este cumplimiento.
- iii. La organización, a través del código de ética, define y comunica el comportamiento ético que se espera dentro de la organización y las partes interesadas.
- iv. La Organización cuenta con un sistema de denuncias anónimas para prevenir, evitar y dar resolución sobre comportamientos no éticos.
- v. El reconocimiento y el abordaje de situaciones cuando no existan leyes y regulaciones locales, o entren en conflicto con el comportamiento ético;
- vi. La adopción y la aplicación de normas de comportamiento ético reconocidas internacionalmente.
- vii. El respeto del bienestar de los animales, cuando se vea afectada su vida y su existencia, lo que incluye proporcionar condiciones dignas en la conservación y rescate.

##### 4.4.1 Valores

**PRESTIGIO PROFESIONAL:** La capacidad técnica, humana y financiera está comprometida para realizar obras de infraestructura y proyectos integrales con los estándares más elevados de actuación y desempeño, manteniéndonos como una empresa confiable y competitiva.

	<b>PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN</b>  <b>MANUAL DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL</b>	Clave de Control <b>PG-14</b>
		Fecha: Julio 2018 Rev. 00 Página 7 de 22

**SEGURIDAD:** Cumplir con las normas más estrictas de prevención de accidentes; empleando los mejores sistemas de seguridad y de logística en la ejecución de cada una de nuestras obras.

**CAPITAL HUMANO:** Es la base fundamental de la gestión de negocios de nuestra empresa; por ello, aplicamos políticas y procedimientos para capacitar, desarrollar y motivar permanentemente a nuestros colaboradores; con retribuciones competitivas y justas.

**CALIDAD:** Compromiso de diseñar, contribuir y operar todas nuestras obras de infraestructura apegándonos a las especificaciones y requerimientos convenidos con nuestros clientes y usuarios, con el propósito de obtener su satisfacción total.

**TECNOLOGÍA:** Nos esmeramos en aplicar tecnología de vanguardia en todos los proyectos de infraestructura, con el propósito de realizar obras de construcción en el menor tiempo posible, a menor costo y con la mayor confiabilidad de uso y operación.

**HONESTIDAD:** El compromiso de actuar con congruencia y conforme a la decencia y las buenas costumbres respetando la ética de nuestro quehacer profesional.

**SUSTENTABILIDAD:** Con una visión enfocada en la prevención, mitigación y control de los impactos ambientales y los riesgos de trabajo, realizamos la ejecución y administración de proyectos de infraestructura; con el compromiso adquirido de mejorar continuamente nuestros procesos, para hacerlos sustentables y seguros, buscamos encontrar un equilibrio entre: El plan de negocio de la empresa, la integridad de los sistemas ambientales y la calidad de vida, seguridad y salud de nuestros colaboradores.

**LIDERAZGO:** Desarrollamos la capacidad para influir sobre otras personas y dirigirlos hacia el logro de un resultado esperado. Trabajamos en equipo motivando a nuestros colaboradores a cumplir objetivos y metas comunes con eficiencia y armonía.

**COLABORACIÓN:** Estamos dispuestos para trabajar con otras personas compartiendo recursos y conocimientos, ayudando en la búsqueda de soluciones.

**RESPONSABILIDAD:** Respondemos de nuestros actos y de nuestras decisiones en todos los niveles de la organización, desde obreros, sobrestantes, cobradores, administrativos, ingenieros hasta los directivos y socios de la empresa.

	<b>PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN</b>  <b>MANUAL DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL</b>	Clave de Control <b>PG-14</b>
		Fecha: Julio 2018 Rev. 00 Página 8 de 22

#### 4.5 Respeto a los intereses de las partes interesadas

COCONAL mantiene una comunicación constante con las partes interesadas, reconociendo y mostrando el debido respeto a sus intereses, siempre encontrando un equilibrio entre sus intereses y los de la organización.

Esta comunicación nos permite evaluar los puntos de vista de las partes interesadas, cuyos intereses pueden estar opuestos a los de la organización. De esta manera se toman acciones que eviten en medida de lo posible los conflictos con las partes interesadas. **SIGECMAS 4. Contexto aplicable a la organización.**

##### 4.1 Partes interesadas.

#### 4.6 Respeto al principio de legalidad

La organización asume la responsabilidad del cumplimiento legal, asegurándose de cumplir con los requisitos de la normatividad aplicable en tiempo y forma. Nos aseguramos de estar informados con los cambios que se realicen en materia legal, revisando periódicamente el cumplimiento de los aspectos legales. Asimismo, COCONAL promueve que las relaciones con las partes interesadas estén dentro del marco legal aplicable.

#### 4.7 Respeto a la normativa internacional de comportamiento

La Organización está comprometida con el cumplimiento de los requisitos legales aplicables, además si no existe una normatividad que salvaguarde los intereses sociales y ambientales en el país, la organización se esfuerza por respetar como mínimo la normativa internacional del comportamiento aplicable.

COCONAL respeta y promueve el cumplimiento de la normativa, dentro de estas acciones incluye el no ser partícipe de actividades u organizaciones que no cumplan con esta visión.

#### 4.8 Respeto a los derechos humanos

COCONAL es consciente que los colaboradores son parte esencial de la organización. Por ello, es fundamental respetar y reconocer los derechos humanos internacionales. La organización asume que estos derechos son universales y aplicables en todo nuestro territorio, sin excluir ningún grupo social. Asimismo, se toman acciones para asegurar que estos derechos humanos no sean violados y no llegar a tomar represalias.

	<b>PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN</b>	Clave de Control <b>PG-14</b>
	<b>MANUAL DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL</b>	Fecha: Julio 2018 Rev. 00 Página 9 de 22

## 5 Reconocer la responsabilidad social e involucrarse con las partes interesadas

Como parte de las prácticas fundamentales de la responsabilidad social, la organización reconoce las partes interesadas que interactúan en el hacer de esta. Además, establecemos con las partes interesadas un equilibrio entre sus intereses y los nuestros para que estos se alineen hacia un mismo objetivo.

### 5.1 Reconocer la responsabilidad social

#### 5.1.1 Reconocer las materias fundamentales y los asuntos pertinentes de responsabilidad social

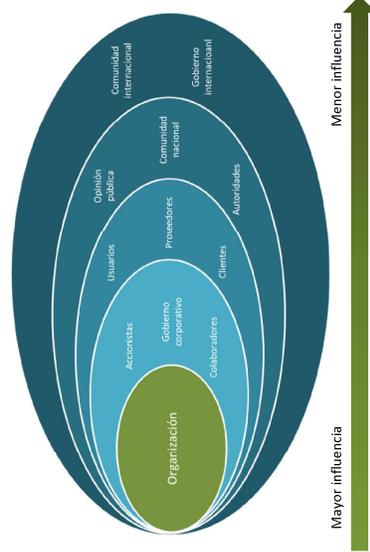
COCONAL identifica sus responsabilidades dentro de las siete materias fundamentales: gobernanza de la organización, derechos humanos, prácticas laborales, medio ambiente, prácticas justas de operación, asuntos de consumidores y desarrollo de la comunidad.

Con esto, la organización analiza los asuntos pertinentes de responsabilidad social y las partes interesadas relacionadas con estos usando la **Matriz de asuntos pertinentes VS partes interesadas F-PG-014-06**.

#### 5.1.2 La responsabilidad social y la esfera de influencia de la organización

La Organización determina y evalúa su esfera de influencia desde fuentes tales como:

- I. La propiedad y la gobernanza
- II. La relación económica
- III. La autoridad legal/política
- IV. La opinión pública



	<b>PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN</b>	Clave de Control <b>PG-14</b>
	<b>MANUAL DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL</b>	Fecha: Julio 2018 Rev. 00 Página 10 de 22

Con este diagrama, COCONAL representa su esfera de influencia, siendo los colaboradores directos de la Organización en dónde tiene su mayor influencia y de dónde se identifican las principales partes interesadas. La comunidad y el gobierno son un área que, si bien COCONAL puede influir, requiere de mayores esfuerzos y recursos. No obstante, estos dos actores son considerados como partes interesadas para la Organización.

### 5.2 Identificación de las partes interesadas

La organización identifica y evalúa los impactos, intereses y expectativas que tiene con sus grupos de interés; reconociendo que existe una responsabilidad social y que no siempre estos grupos tienen las mismas perspectivas o necesidades que la organización. A través de procedimientos específicos, la organización evalúa los impactos al medio ambiente, a los colaboradores y a la comunidad, como prioridad. Asimismo, se evalúa la relación con otros grupos de interés como los clientes, proveedores, accionistas y todo aquellos que la organización define.

La Dirección General ha definido las partes interesadas de la siguiente manera:

#### Accionistas

La Organización se compromete a:

- Un desarrollo constante de la organización.
- Rentabilidad.
- Permanencia de la organización en tiempo.

#### Colaboradores

La Organización se compromete a:

- Brindar condiciones laborales seguras y saludables.
- Remuneraciones justas y competitivas.
- Desarrollo profesional
- Un ambiente que promueva la competencia justa entre los colaboradores.
- Desarrollo continuo a través programas de capacitación, planes de carrera y programas de salud fomentando la calidad de vida.
- Resolución de conflictos, así como tener un medio para que se hagan sugerencia y denuncias.

#### Usuarios

La Organización se compromete a:

	<b>PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN</b>	Clave de Control <b>PG-14</b>
	<b>MANUAL DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL</b>	Fecha: Julio 2018 Rev. 00 Página 11 de 22

- Garantizar la Calidad de nuestros servicios, a través de la operación eficaz, uso sostenible de los recursos y protección a los datos de los usuarios.

#### Cilientes

La Organización se compromete a:

- Dar cumplimiento del contrato, así como los tiempos de ejecución establecidos.
- Brindar el conocimiento y manejo amplio de las especificaciones de contrato.
- Capacidad técnica del personal que participa en los proyectos.
- Capacidad de acción para ofrecer soluciones a problemáticas que surjan durante la ejecución y que no están previstas en el contrato.
- Brindar un trato equitativo, transparente y profesional, proporcionando nuestros productos y servicios con calidad.
- Cumplir con las necesidades de cada cliente.
- Hacer todo lo posible para que la seguridad y bienestar de los clientes sean respetados por nuestra línea de negocio.

#### Comunidad

La Organización se compromete a:

- Contribuir al crecimiento social y económico de la comunidad, generando empleos alrededor de los proyectos.
- Prever posibles afectaciones que de la operación y prevenir su efecto negativo en las comunidades.
- Buscar alternativas o campañas de apoyo para dejar un efecto positivo en la comunidad.
- Respetar el entorno y mitigar el impacto ambiental en las comunidades aledañas a los proyectos.

#### Proveedores

La Organización se compromete a:

- Brindar un trato justo y equitativo.
- Establecer un proceso de selección de proveedores imparcial, basados en nuestros criterios de calidad, rentabilidad, responsabilidad social empresarial y servicio.
- Pagos a tiempo.
- Mantener una comunicación constante que permita integrar sus procesos a los planes de calidad.

	<b>PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN</b>	Clave de Control <b>PG-14</b>
	<b>MANUAL DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL</b>	Fecha: Julio 2018 Rev. 00 Página 12 de 22

- Promover la integración de la responsabilidad social en sus procesos, apoyando proveedores que sean afines a nuestra responsabilidad social.
- Integrarlos a nuestros programas de capacitación de seguridad y salud.

#### Gobierno

La Organización se compromete a:

- Cumplir con todos los requerimientos legales solicitados aplicables.
- Participación en las políticas y campañas que involucren a la organización.
- Disponibilidad de apertura de la información bajo los términos de la ley.
- Brindar información suficiente, oportuna y clara, actuando siempre con responsabilidad.
- Mantener un comportamiento ético, sin promover prácticas de corrupción con los diferentes representantes políticos.

#### Medio ambiente

La Organización se compromete a:

- Promover una cultura de respeto al medio ambiente dentro y fuera de la organización, mitigando los impactos negativos que generamos.
- Exponer los impactos positivos.
- Tomar en cuenta al factor ambiental durante la planeación y ejecución de los trabajos.

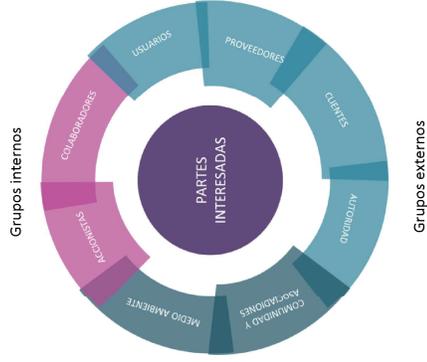
#### Asociaciones

La Organización se compromete a:

- Participar con asociaciones donde podamos contribuir en el desarrollo de la comunidad, especialmente de grupos vulnerables.
- Generar convenios con instituciones educativas para fomentar y motivar el conocimiento, así como estructurar estrategias para que puedan realizar prácticas profesionales dentro de la organización.

	<b>PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN</b>	Clave de Control <b>PG-14</b>
	<b>MANUAL DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL</b>	Fecha: Julio 2018 Rev. 00 Página 13 de 22

	<b>PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN</b>	Clave de Control <b>PG-14</b>
	<b>MANUAL DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL</b>	Fecha: Julio 2018 Rev. 00 Página 14 de 22



Grupos internos

Grupos externos

La información antes descrita esta resumida, ya que el análisis se realiza con ayuda del **Formato para identificación de impactos, necesidades y medidas de mitigación F-PG-12-005**.

#### 5.2.1 Involucramiento con las partes interesadas

COCONAL se involucra de manera activa y constante con todas las partes interesadas, a través de:

- Reuniones con las partes interesadas.
- Reuniones de comités específicos.
- Sistema de quejas y denuncias.
- Invitación a evaluar los medios de comunicación.
- Encuestas.

#### 6 Alineación de la RSE

COCONAL reconoce los pilares de la responsabilidad social como parte de su gestión de negocios, generando sustentabilidad, es decir, beneficios económicos, sociales y ambientales. Preponderando un trato humano, basado en valores éticos que guíen hacia un bien común.

Sustentabilidad	ISO 26000	Pilar ESR	Características	Principios	Importancia
<b>Económico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Gobernanza</li> <li>➤ Prácticas justas</li> <li>➤ Asunto de consumidores</li> </ul>	Gestión de la RSE  Ética empresarial	Es la base de las relaciones sólidas entre la empresa y sus partes interesadas.	Desempeño ético en los negocios, la prevención de negocios ilícitos y respeto a la dignidad humana.	Promover el liderazgo, protección, ética, seguridad, visión, dirección, influencia y valores.
<b>Social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Derechos humanos</li> <li>➤ Prácticas laborales</li> </ul>	Calidad de vida	La gestión del capital humano crea un ambiente de trabajo favorable, creativo y participativo.	Establecer como prioridad la calidad de vida de la comunidad interna.	Reduce el ausentismo laboral y disminuye la rotación del personal.
<b>Ambiental</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Participación y desarrollo de la comunidad</li> </ul>	Vinulación con la comunidad	Impulsa el desarrollo de procesos sociales y comunitarios y beneficia directa o indirectamente a la empresa.	Involucrarse como Organización con las comunidades en las que opera.	Promover la imagen corporativa y establecer relaciones benéficas entre ambos.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Medio ambiente</li> </ul>	Cuidado del Medio Ambiente	Promover el consumo sostenible de los recursos.	Respeto al entorno, los recursos y el medio ambiente para el presente y futuro de las generaciones.	Reduce progresivamente los impactos ecológicos y la intensidad en el consumo de los recursos.

	PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN	Clave de Control <b>PG-14</b>
	MANUAL DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	Fecha: Julio 2018 Rev. 00 Página 15 de 22



## 7 La integración de la responsabilidad social en toda la organización

En este numeral se establecen las acciones que COCONAL pone en práctica para promover e integrar la responsabilidad social. La organización se inició en esta práctica estableciendo políticas y objetivos, como son los de Recursos Humanos y Medio Ambiente, sin embargo, con el paso de los años se han incorporado políticas alineadas a los principios de la responsabilidad social.

### 7.1 Relación de las características de una organización con la responsabilidad social

COCONAL determina de qué manera las características de la organización se relacionan con la responsabilidad social empresarial. Este análisis incluye, factores como:

- I. El tipo, el propósito, la naturaleza de las operaciones, y el tamaño, de la organización (código de ética y de conducta)
- II. Las localizaciones en las que la organización opera, incluyendo:
  - A. Si existe un marco legal que regule muchas de las decisiones y actividades relacionadas con la responsabilidad social (Ficha de pilares RSE F-PG-014-02).
  - B. Características sociales, ambientales y económicas de las áreas de operación (F-PG-14-005).

	PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN	Clave de Control <b>PG-14</b>
	MANUAL DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	Fecha: Julio 2018 Rev. 00 Página 16 de 22

- III. Cualquier información sobre el desempeño histórico de la organización en materia de responsabilidad social (Informe de acciones socioambientales).
- IV. La misión, la visión, los valores, los principios y el código de conducta de la organización (código de ética y de conducta)
- V. Las expectativas e intereses de las partes interesadas internas y externas pertinentes para la responsabilidad social (F-PG-14-005).
- VI. Estructuras para la toma de decisiones en la organización y naturaleza de la toma de decisiones (numeral 7.3)
- VII. La cadena de valor de la organización (ver diagrama de cadena de valor y fichas de proceso)

### 7.2 Comprender la responsabilidad social de una organización

#### 7.2.1 Diligencia

La Organización promueve una debida diligencia de la responsabilidad social a través de:

- I. Una política relacionada con los pilares de la responsabilidad social, aportando un marco de referencia para establecer objetivos y metas dentro de la Organización.
- II. Evaluación de las actividades existentes y como estas afectan el cumplimiento de dichas políticas.
- III. Medidas para el seguimiento del desempeño de las acciones de responsabilidad empresarial, para hacer los ajustes necesarios en las prioridades y enfoque de la responsabilidad social.
- IV. Actividades enfocadas para mitigar los impactos negativos de nuestras actividades.

#### 7.2.2 Determinar la pertinencia e importancia de las materias fundamentales y los asuntos para una organización

La organización revisa todas las materias fundamentales con el fin de identificar qué asuntos son pertinentes. Para comenzar el proceso de identificación, cuando sea adecuado, COCONAL realiza:

- I. Determinación de todas sus actividades, que son colocadas en las Fichas de Procesos, que contiene la información de los Procesos.
- II. Identifica las partes interesadas (véase el apartado 5.3);
- III. Analiza la variedad de formas en que las decisiones y actividades de la organización pueden causar un impacto en las partes interesadas y en el desarrollo sostenible Formato F-PG-014-005
- IV. Examina las formas en las que las partes interesadas y los asuntos de responsabilidad social impactan en la línea de negocio, usando el Formato para identificación de fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades F-PG-12-003.

	<b>PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN</b>  <b>MANUAL DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL</b>	Clave de Control <b>PG-14</b>
		Fecha: Julio 2018 Rev. 00 Página 17 de 22

- V. Identifica todos los asuntos de responsabilidad social que se relacionan con las actividades cotidianas y también los que surgen ocasionalmente bajo circunstancias muy específicas. (Tabla de procesos vs pilares)

Una vez que la organización identifica todos estos criterios, determina los asuntos pertinentes más significativos, teniendo mayor importancia para la organización, utilizando el Formato F-PG-014-06. Estos criterios incluyen:

- I. El alcance del impacto del asunto en las partes interesadas.
- II. El desarrollo sostenible.
- III. Los efectos potenciales que se derivan de actuar o de no actuar sobre el asunto.
  - o Baja (1): Daña a los procesos, productos, servicios, personas, medio ambiente, pero no pone en peligro la organización
  - o Media (3): Daña a los procesos, productos, servicios, personas, medio ambiente, pero no pone en riesgo la organización
  - o Alta (5): Daños sobre procesos, productos, servicios, personas, medio ambiente y pone en riesgo la continuidad de la organización

### 7.3 Prácticas para integrar la responsabilidad social en toda la organización

#### 7.3.1 Toma de conciencia y desarrollo de competencias para la responsabilidad social

Para COCONAL es muy importante incorporar la responsabilidad social en cada aspecto de la organización. Para ello, se comprenden y difunden los beneficios de la responsabilidad social dentro de la organización, compromiso que comienza en lo más alto de la organización.

- I. La Dirección General es la encargada de declarar y oficializar las políticas y objetivos de responsabilidad social dentro de la organización.
- II. Por otro lado, en la organización se tiene definido los departamentos y responsables de una buena gestión de la responsabilidad social (ver 7.3.3).
- III. Se promueve el desarrollo de habilidades para enfrentar los asuntos asociados en la responsabilidad social y se tienen asignados recursos para alcanzar las metas que se plantean año con año.
- IV. Además, COCONAL analiza y evalúa año con año en reuniones, comités e informes, si las metas planteadas se podrán alcanzar, y de no ser así, analizar las causas y posibles soluciones a estas dificultades.

	<b>PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN</b>  <b>MANUAL DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL</b>	Clave de Control <b>PG-14</b>
		Fecha: Julio 2018 Rev. 00 Página 18 de 22

#### 7.3.2 El rumbo hacia la responsabilidad social

La organización a través de sus valores, misión y visión establece un compromiso con los cuatro pilares de la responsabilidad social, así como el camino hacia la mejora de esta.

A partir de la identificación de las materias fundamentales y los asuntos, se establecen objetivos específicos y medibles de la organización con estrategias, procesos y tiempos definidos. Se especifican programas para el logro de objetivos, incluidas las responsabilidades, los plazos y los presupuestos.

Además, se declara en informes en dónde se encuentra y hacia dónde se pretende llegar en temas de responsabilidad social, incorporando metas y objetivos alcanzables.

#### 7.3.3 Comité de RSE

El Comité de RSE es un grupo interdisciplinario conformado por los departamentos que tienen comunicación directa con los grupos de interés. La función principal del comité es evaluar, identificar y mejorar las prácticas de responsabilidad social.

- I. El comité debe estar conformado por un miembro de la alta dirección, que promueva y apruebe los objetivos y políticas de la RSE. Miembros de los departamentos involucrados con los grupos de interés, que coordinen y promuevan la mejora continua de la RSE. Se requiere de personas que se encarguen de la evaluación, identificación de los impactos hacia los grupos de interés, así como, de integración, seguimiento y comunicación de los resultados de RSE.
- II. El comité deberá tener una comunicación continua y eficaz con los grupos de interés, de esta manera se establecen estrategias que beneficie a ambas partes.
- III. El comité deberá reunirse dos veces al año para evaluar el estatus de la RSE, plantear mejoras y revisar nuevas estrategias para la gestión de la RSE.

#### Responsabilidades RSE.

Presidente: Director general

- o Declara el compromiso con la responsabilidad social a través de la política y objetivos.
- o Aprueba los documentos elaborados por los departamentos involucrados.
- o Aprueba las nuevas iniciativas.
- o Verifica el cumplimiento de las actividades, a través de los responsables de departamento.
- o Promover el cumplimiento de las metas.
- o Promover la difusión de las metas logradas.

	<b>PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN</b>	Clave de Control <b>PG-14</b>
	<b>MANUAL DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL</b>	Fecha: Julio 2018 <b>Rev. 00</b> Página 19 de 22

**Coordinadores**

**Director de Administración y finanzas**

- o Revisar y aprobar los recursos necesarios.
- o Verificar el cumplimiento de las actividades, a través de los Coordinadores.

**Gerente de Recursos Humanos**

- o Promover prácticas que permitan mantener la calidad de vida de los colaboradores.
- o Revisar las propuestas de iniciativas.
- o Revisar los procedimientos inherentes a la calidad de vida de los colaboradores.
- o Establecer indicadores para evaluar el desempeño en materia de medio ambiente y comunidad.

**Gerente de Contraloría**

- o Promover la ética empresarial y prevenir actos ilícitos.
- o Vigilar el cumplimiento de procedimientos inherentes a la ética empresarial
- o Evaluar las propuestas de iniciativas.
- o Evaluar indicadores que permitan evaluar el desempeño en materia de ética empresarial y actos ilícitos.

**Coordinador de Medio Ambiente, Seguridad y Salud**

- o Elaborar y obtener autorización la Política y Objetivos.
- o Promover el respeto por el medio ambiente y la comunidad.
- o Revisar los procedimientos inherentes a medio ambiente, seguridad y salud.
- o Revisar las propuestas de iniciativas de responsabilidad social.
- o Establecer indicadores para evaluar el desempeño en materia de medio ambiente y comunidad.

**Vocales**

- o Evaluación, identificación de los impactos, intereses y necesidades hacia los grupos de interés.
- o Integrar, analizar y evaluar los resultados de RSE.
- o Resguardar la evidencia de la RSE.
- o Proponer y dar seguimiento a las iniciativas de responsabilidad social.
- o Rendir cuentas e informar del estado de cumplimiento de las metas a los Coordinadores.

	<b>PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN</b>	Clave de Control <b>PG-14</b>
	<b>MANUAL DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL</b>	Fecha: Julio 2018 <b>Rev. 00</b> Página 20 de 22

- o Integrar y presentar la información de responsabilidad social al *Cemefi*.
- o Promover la imagen de responsabilidad social.

**7.4 Comunicación sobre la RSE.**

La información que COCONAL comparte con las partes interesadas en temas de responsabilidad social deberá ser:

- I. Completa: la información deberá abordar todas las actividades e impactos significativos.
- II. Comprensible: la información se deberá proporcionar considerando los conocimientos y antecedentes culturales, sociales, educacionales y económicos de los destinatarios. Tanto el lenguaje utilizado, como la manera en que el material es presentado, incluyendo el cómo está organizado, debería ser accesible para las partes interesadas que se pretende que reciban la información.
- III. Receptiva: la información deberá responder a los intereses y/o necesidades de las partes interesadas.
- IV. Precisa: la información deberá contener datos correctos y proporcionar el detalle suficiente para que sea de utilidad y adecuada para su propósito.
- V. Equilibrada: la información debería ser equilibrada y justa, y no omitir datos negativos concernientes a los impactos de las actividades de una organización.
- VI. Oportuna: la información no actualizada puede ser engañosa. Cuando la información describe actividades desarrolladas durante un período específico de tiempo, la identificación del período abarcado permitirá a las partes interesadas comparar el desempeño actual de la organización con el anterior, y con el de otras organizaciones.
- VII. Accesible: la información sobre asuntos específicos deberá estar disponible para las partes interesadas.

**7.4.1 La credibilidad de los informes**

La información contenida en los informes puede verse afectada por la subjetividad de los lectores o de los autores, por ello, los informes que la organización realice deberán incluir algunas de estas características que promueven su credibilidad:

- I. Hacer informes sobre el desempeño en responsabilidad social que sean comparables, tanto en el tiempo como con informes hechos por organizaciones del mismo ramo.
- II. Proporcionar una breve explicación de por qué no se cubren algunas metas para mostrar que la organización ha hecho esfuerzos para cubrir todos los temas importantes.

	<b>PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN</b>	Clave de Control <b>PG-14</b>
	<b>MANUAL DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL</b>	Fecha: Julio 2018 Rev. 00 Página 21 de 22

- III. Usar un proceso de verificación riguroso y responsable, en el que los datos y la información provengan de una fuente fiable que permita verificar la exactitud de estos.
- IV. Utilizar la ayuda de un individuo o individuos independientes al proceso de preparación del informe, ya sea dentro de la organización o fuera de ella, para desarrollar el proceso de verificación.
- V. Publicar como parte del informe una declaración que acredite su verificación, acerca de asuntos pertinentes y significativos de la organización, que responda a las necesidades de las partes interesadas y que ofrezca una cobertura completa de los asuntos abordados.

## 7.5 Mejora continua

### 7.5.1 Gestión de la responsabilidad social

Para asegurar el cumplimiento y seguimiento de la responsabilidad social, COCONAL debe tener documentado los resultados, que surgen de las iniciativas de responsabilidad social. Para esto, deben tomarse en cuenta que existen tres niveles de gestión de la responsabilidad social;

**Primer nivel → Proyecto**, es aquel en donde se plantea el problema a abordar, las causas y las acciones que se establecen para mitigarlas. Además, se plantean los objetivos del proyecto, los cuales deben de estar alineados con la visión y misión de la empresa, así como a las Políticas de la organización.

**Segundo nivel → Actividades**, son aquellas que surgen a partir de los objetivos. Estas incluyen los procedimientos, planes y programas asociadas a los temas de responsabilidad social.

**Tercer nivel → Resultados**, son los datos cuantificables (cualitativos o cuantitativos) de las actividades realizadas. Estos pueden ser: número de participantes, costos, tiempo de la actividad, entre otros.

Teniendo estos tres niveles identificados, es sencillo tener la documentación que respalde las actividades de responsabilidad social. Estos tres niveles deben estar alineados en el Formato F-PG-14-001 para tener la documentación que el *Cemeff* evalúa.

### 7.5.2 Resultados de la RSE.

Los proyectos de responsabilidad social deberán estar respaldados por el planteamiento correspondiente. Deben establecerse objetivos específicos y medibles, congruentes con el proyecto. Se debe tener resguardada la documentación del proyecto por los responsables de responsabilidad social, ya sea el departamento de Medio Ambiente Seguridad y Salud o Recursos Humanos.

	<b>PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN</b>	Clave de Control <b>PG-14</b>
	<b>MANUAL DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL</b>	Fecha: Julio 2018 Rev. 00 Página 22 de 22

Toda actividad con fines de responsabilidad social deberá ser reportada a los encargados de Medio Ambiente Seguridad y Salud o Recursos Humanos, además se deberá cumplir con los siguientes requisitos:

- i. Se le debe dar seguimiento.
- ii. Reportar si está incluido en algún proyecto de responsabilidad social.
- iii. Reportar de que plan/programa/procedimiento surge esta actividad.
- iv. Reportar resultados.

### 7.5.3 Inclusión de nuevas iniciativas de RSE.

Si se quiere incluir una nueva iniciativa a cualquier nivel, se deberá responder si:

- i. La iniciativa es congruente con los objetivos y políticas de la organización.
- ii. Es útil para promover la mejora de alguno de los pilares.
- iii. Está planteada para el giro de la organización.
- iv. Está diseñada para alguno de los grupos de interés identificados.
- v. Se tienen los recursos necesarios para poder realizarla.

### 7.5.4 Planeación de la RSE.

Teniendo el listado de las actividades que se realizan en materia de RSE, se deberá presentar un programa general para seguimiento de estas, el cual deberá incluir fecha de revisión, seguimiento y entrega de resultados. Así como las fechas importantes para presentar el **informe anual de acciones socioambientales (ver anexos)**

### 7.5.5 Revisión de los resultados de RSE.

Además de la planeación y seguimiento que se lleva a cabo de las actividades de responsabilidad social, se evalúa el cumplimiento de metas y objetivos planteados por la organización junto con la retroalimentación del *Cemeff*:

- I. Se analiza, en el caso de no cumplir con las metas propuestas, cuáles fueron las dificultades que no permitieron dar cumplimiento.
- II. Se identifican áreas de oportunidad.
- III. Este análisis es presentado al Comité de RSE, estableciendo medidas correctivas que eviten el incumplimiento de los objetivos de responsabilidad social.

## 8 Anexos