

15  
24

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO**

**ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES  
CAMPUS-ARAGON**

**LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DE  
VITRO FIBRAS, S.A.**

**T E S I S**

**Que para obtener el Título de Licenciada en Periodismo y  
Comunicación Colectiva**

**presenta**

**MARÍA FALCÓN CRUZ**

**Asesor: Lic. Armando Lozano Sánchez**

**Edo. de México  
1996**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN  
TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

# ÍNDICE

Dedicatorias.....	3
Introducción.....	4
<b>Capítulo 1 COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN</b>	
1.1. Diferencia entre Comunicación e Información.....	6
1.2. Comunicación Interpersonal.....	9
1.3. Comunicación Intermedia.....	12
1.4. Comunicación Colectiva.....	15
1.5. Comunicación Masiva.....	17
<b>Capítulo 2 MODELO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL</b>	
2.1. Comunicación Organizacional.....	18
2.2. Emisor-Directivos.....	22
2.3. Mensaje -Lo que la empresa quiere informar-.....	25
2.4. Receptor -Empleados/trabajadores-.....	28
<b>Capítulo 3 DIAGNÓSTICO COMUNICACIONAL</b>	
3.1. Para un Diagnóstico Comunicacional.....	31
3.2. Recursos.....	35
3.2.1. Humanos.....	35
3.2.2. Financieros.....	36
3.3. Estrategias.....	38
3.3.1. Información.....	38
3.3.2. Relaciones Públicas.....	38
3.3.3. Procesos Alternativos.....	39
3.3.4. Evaluación.....	39
3.4. Medios de Comunicación.....	41
<b>Capítulo 4 RELACIONES PÚBLICAS INTERNAS</b>	
4.1. Consideraciones o principios básicos.....	43
4.2. Necesidad de ser informado e identificación con la empresa.....	45
4.3. Necesidad de dignidad.....	47
4.4. Necesidad de seguridad.....	49
4.4.1. Atmósfera de aprobación.....	49
4.4.2. Información.....	50
4.4.3. Disciplina consistente.....	50
4.4.4. Puesto útil.....	51
4.4.5. Éxito organizacional.....	51
4.5. Necesidad de poder creador.....	52
4.6. Necesidad de capacitación.....	54

**Capítulo 5 MEDIOS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN VITRO FIBRAS, S.A.**

5.1.	Información referente a VIFISA.....	56
5.2.	Tableros de Comunicación.....	64
5.3.	Carteles.....	68
5.4.	Historietas.....	72
5.5.	Boletín mensual.....	86
5.6.	Buzón de sugerencias y/o quejas.....	89
5.7.	Rotafolio.....	96
5.8.	Manual de bienvenida.....	100
5.9.	Vídeo.....	104

**Capítulo 6 ADMINISTRACIÓN DEL PROCESO PARA LA CALIDAD INTEGRAL DE LA ORGANIZACIÓN.**

6.1.	Administración del proceso.....	116
6.2.	El cambio y sus implicaciones.....	118
6.3.	Participación activa.....	122
6.4.	Cultura de trabajo en equipo.....	124
	Conclusión.....	130
	Bibliografías.....	134

## ***Dedicatorias***

*A:*

***La memoria de mi querido Padre***

***"Tú no has muerto, siempre vivirás en mí."***

***Mi Madre,***

***Roberto, Evelyn y Noemí,***

***Hermanos (as) y demás familiares***

***Gracias por la espera.***

## INTRODUCCIÓN.

Una de las características de nuestra época es el surgimiento de nuevas disciplinas y especialidades; creatividad, innovación, planeación, comunicación educativa, comunicación organizacional, trabajo en equipo, calidad integral, excelencia, etc.

Este fenómeno manifiesta no solamente la tendencia de la sociedad a volverse más compleja, sino, sobre todo, el deseo del hombre por participar e influenciar en el cauce de la historia. Asimismo, el desarrollo tecnológico nos plantea cada día nuevos retos y nuevas situaciones a las que tenemos que hacer frente; la estructura de la sociedad y la forma en que se relacionan los individuos cambia cotidianamente debido a los avances de la ciencia.

La industrialización y la urbanización del modo de vida hacen que cada vez más gente se integre al mundo moderno, avanzado; mejorando así, el nivel y la calidad de su vida familiar, escolar, laboral, entre otras.

Pero, por otro lado, y como consecuencia de la modernización, observamos explosión demográfica, los problemas políticos, económicos, sociales, educacionales, dificultando entre sí dicha integración.

La carrera por el desarrollo, para nosotros los estudiosos de la comunicación representa un doble esfuerzo: por un lado equilibrar, el avance económico y tecnológico al de los países desarrollados y, por otro, dar acceso a las grandes mayorías al aparato productivo y a los beneficios del desarrollo de los medios de comunicación.

Vivimos, pues, en sociedades duales, en las que existe un sector moderno o avanzado y otro tradicional o subdesarrollado. El reto es modernizar este último, sin sacrificar el desarrollo económico del país. Podemos decir desde ahora que la comunicación organizacional se sitúa en el centro de esta coyuntura; forma parte de una estrategia de desarrollo que trata de aprovechar y capitalizar la infraestructura existente, tanto del sistema de educación como del sistema de comunicación. Con todo esto quiero señalar que no se puede separar a la comunicación organizacional de una visión sobre el desarrollo de nuestro país.

Se puede decir, que toda comunicación educa; esto es que toda comunicación tiene un efecto en los que intervienen ella. El problema es de objetivos, o sea, hay que

plantearse el para qué estamos llevando a cabo una comunicación organizacional; si conocemos de antemano que los medios masivos educan para el consumo.

En la comunicación organizacional de lo que se trata es de buscar fines que sirvan al individuo para integrarse al sistema productivo y al sistema social que lo rodea; es decir, se busca el desarrollo integral del individuo en sociedad.

La comunicación organizacional (como lo veremos en el presente estudio) tiene un fin a mediano plazo, y esto es lograr la participación activa del personal en la organización.

En el estudio señalaré la importancia de reconocer al empleado-trabajador como parte integral de la empresa y no como un objeto más, que por un sueldo venda su fuerza de trabajo, sin ser reconocido como ser pensante y actuante.

El estudio que presento como tesis abarca mi ejercicio profesional dentro de la empresa Vitro Fibras, S. A., perteneciente al grupo VITRO. En esta empresa, el departamento de comunicación no existía, por lo que al crearse la Gerencia de Calidad Integral, se tuvo la necesidad de difundir el marco referencial del proceso de Calidad Total. Por lo que en un principio se generó una nueva fuente de empleo, que al principio sólo era por honorarios y posteriormente al ver la respuesta por parte del personal se crea el departamento de comunicación organizacional y que en un futuro por los avances y resultados positivos éste se convierte en Gerencia de Comunicación Organizacional; destacando fundamentalmente en el presente trabajo la importancia de la Comunicación interna en una empresa

La comunicación organizacional y la calidad total son dos procesos que se entrelazan para la alcanzar el éxito en una compañía. La comunicación participativa necesita una cuidadosa orientación hacia fines específicos que proporcione a los trabajadores la oportunidad de aumentar sus conocimientos, habilidades y vocación de servicio dentro de su área laboral; de ahí que sea indispensable, un buen diagnóstico comunicacional, que especifique los objetivos a seguir en dicho proceso.

# **CAPÍTULO I**

## **COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN**

### **1.1. DIFERENCIA ENTRE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN**

La vida es información. A partir de esta premisa, podemos inferir que la comunicación se da incluso al margen del lenguaje. Si la comunicación es antes que otra cosa una premisa, una manera de ser, una interacción, una conducta, podemos concluir que ser, es comunicar. Cabe indicar que la comunicación y la información las señalaremos como conceptos sociológicos.

A la Comunicación la entendemos como acto de relación entre dos o más sujetos; mediante el cual se evoca en común un significado (1).

Es decir; que toda comunicación tiene un efecto, en los participantes. El modo de interpretar y valorar la realidad depende del contexto social en que se desenvuelve el individuo.

Comunicación es también, toda transmisión de información con vistas a una respuesta que no siempre implica una aceptación pasiva. Diremos que en el mundo de la comunicación de la época actual, juega un papel primordial en la educación de las grandes masas.

El proceso de la comunicación trata de buscar fines que sirvan al individuo para integrarse al sistema productivo y al sistema social que lo rodea; es decir se busca el desarrollo integral del individuo en sociedad.

La comunicación es la savia nutricional que hace "vivos" los procesos de toda organización, es el resultado de una administración eficaz; pero también es perfectamente válido considerarla la causa de dicha eficiencia (2).

Mientras que la información viene a ser el intercambio de conocimientos, y de ideas, que constituyen uno de los elementos esenciales que condicionan la existencia, la supervivencia y la acción de una sociedad determinada.

O bien, se señala a la Información como un conjunto de mecanismos que permiten al individuo retomar los datos de su ambiente y estructurarlo de una manera determinada de modo que le sirvan como guía de su acción (3).

La información es aquello que es comunicado, un cúmulo de datos, los cuales adquieren un significado, que no poseían hallándose dispersos o sistematizados, sino hasta el momento de pasar de potencia a acto, en función del mensaje que se pretende hacer llegar al receptor y de los objetivos que se han de satisfacer con dicho mensaje (4).

Por otro lado, se debe agregar que la información satisface un requerimiento vital, existencial del individuo, que lo convierte en un sujeto responsable de su momento.

La información ha sido desde siempre en la sociedad humana factor de diferenciación e instrumento de control y dominio.

Hoy en día, la información ha tomado un giro nuevo, pero no distinto. Sabemos que toda actividad y todo producto en la sociedad capitalista participa del orden y la lógica de la mercancía; así, el producto comunicacional no escapa de la relación social dominante; éste adopta los caracteres de cada estructura socio-económica que la produce.

Por ello, en el negocio de la información existe la misma tendencia integradora de la industria capitalista para ser autosuficiente; los grandes consorcios tienen sus propias empresas productoras de información que en la lucha por lograr un mayor beneficio económico, se unen y se refuerzan formando poderosos monopolios transmisores de noticias que acaparan canales, instrumentos, recursos etc. El lucro es el objetivo inmediato pero éste no excluye los objetivos políticos. Se produce en busca de un rédito; pero, lo que se produce (noticias, comentarios, entretenimiento, instrucción etc.) son vehículos, instrumentos idóneos para la confirmación de los intereses de sus propietarios.

Así podemos ver, que comunicación e información son dos aspectos de la totalidad de una colectividad. La sociedad no puede ser tal sin la comunicación y no se transformarse sin la información y ambos conceptos son fenómenos ligados y no pueden separarse del estudio de la sociedad en global.

Pues así como identificamos comunicación e información, hombre y expresión, lenguaje y pensamiento, de igual manera podemos afirmar que la sociedad humana representa la síntesis de todos los mensajes que -aceptados, rechazados, inconclusos, contradictorios- se iniciaron con el primer hálito de vida, y que subsisten, multiplicados, hasta nuestros días. Simplemente no podríamos imaginar a la sociedad humana, cualquiera que ésta fuera, marginada de la forma más elemental de comunicación, incluso se antoja referirse a la sociedad y al lenguaje como relación de causa y efecto.

**Los procesos de comunicación son cruciales, ya que permiten y determinan las condiciones, las operaciones de todos los sistemas vivientes. En otras palabras, la esencia del ser humano es comunicar y recibir comunicación (5).**

## **1.2. COMUNICACIÓN INTERPERSONAL**

La comunicación interpersonal se realiza en forma directa entre dos o más personas físicamente próximas. En esta forma de comunicarse, los individuos pueden usar los cinco sentidos; la retroalimentación es inmediata.

Las características más importantes de este tipo de actividad comunicativa son:

- a) En primer lugar hay una "participación perceptual" de dos o más personas físicamente próximas.
- b) Esa participación se convierte en interdependencia comunicativa que permite la interacción enfocada; cada uno de los autores proporcionan señales como respuesta directa a las dadas por el interlocutor.
- c) Cada interlocutor emite señales que según cree, el otro interpretará de acuerdo con lo que el primero esperaba.
- d) Por tratarse de una interacción comunicacional cara a cara, es posible recurrir a todos los sentidos.
- e) El contexto interpersonal es por lo general poco estructurado, pues la frecuencia, forma y contenido cuenta con reglas escasas.

Aquí la comunicación es bastante evidente, ya que cuando dos o más personas se comunican; los gestos, miradas, expresiones faciales muestran el efecto y dan respuesta al mensaje recibido, y de ser necesario el emisor puede cambiar el mensaje si lo cree pertinente.

Este tipo de comunicación ayuda a los emisores a expresar, a aclarar sus ideas y lograr un auto estima mediante el proceso de comunicación.

Cuando la comunicación es interpersonal, las personas alternan en sus roles de comunicador y receptor y a la respuesta que se da en cada mensaje se le conoce como "comunicación de retorno", siendo esto muy importante porque nos indica cómo se interpretan los mensajes (6).

Cabe señalar, que en la comunicación interpersonal pueden surgir problemas debido a la relativa deficiencia de códigos de uno o de todos los participantes en el proceso de la comunicación.

Otra interferencia sería en la medida en que nuestras palabras no sean consistentes con nuestros actos; y/o en la medida que el receptor obligue al emisor a conducirse de acuerdo con sus interpretaciones (del receptor), disminuirá lo que el emisor puede comunicar al receptor.

La comunicación interpersonal se crea y mantiene por medio de un sistema de intercambio que vincula a los participantes. Los problemas en este proceso son exclusivamente lingüísticos; son nuestras intenciones en el uso del lenguaje, y no el propio lenguaje, las que perturban o facilitan la comunicación.

La comunicación interpersonal puede ser:

De persona a persona

El medio de transmisión es:

Oral  
Escrito  
Señales  
Gesticular o corporal

La comunicación puede ser:

Ascendente  
Descendente

Algunos ejemplos de la comunicación interpersonal dentro de una organización son:

-La entrevista. Cuando el Gerente de recursos humanos entrevista a un nuevo elemento para ocupar un lugar dentro de la empresa. Otra comunicación de este tipo puede ser cuando el mismo Gerente llama a un empleado o trabajador, para una liquidación, renuncia, o simplemente dar a conocer nuevos conceptos del reglamento de trabajo, y/o nuevas medidas disciplinarias que la empresa tomará en consideración.

-Una reunión. En donde el jefe de un departamento toma acuerdos con su personal para un intercambio de opiniones y llegar a un consenso, o en su caso dar nuevas órdenes de algún nuevo trabajo específico. O bien puede ser un intercambio de opiniones e ideas, aportación de experiencias etc.

-La charla. Esta puede ser llevada a cabo cuando las personas se saludan y/o comentan algún acontecimiento de relevancia.

-Una encuesta. Cuando una persona realiza encuestas personales con el fin de conocer resultados de algún programa puesto en marcha por la empresa.

Estos ejemplos nos permiten ver un intercambio de información y flujo continuo de comunicación, en el cual el emisor se vuelve pasivo cuando el receptor asume un carácter activo, para posteriormente el primer elemento se tornará activo.

**Además; motiva, dirige y encauza la acción personal, expresada en el consenso del grupo.**

### **1.3. COMUNICACIÓN INTERMEDIA**

Como su nombre lo indica, la comunicación intermedia se da entre la comunicación interpersonal y la colectiva. Este proceso se realiza en grupos poco numerosos. Por lo general, el mensaje se transmite bajo condiciones restringidas y los participantes representan reciprocidad intelectual que es frecuente asociar con la comunicación interpersonal. El proceso obedece a reglas poco estructuradas en las que los roles de emisor y receptor son intercambiables.

En la comunicación intermedia el mensaje se transmite con rapidez y llega a la mayor parte de los receptores en forma simultánea. Asimismo, en frecuentes ocasiones, dicha manifestación requiere del uso de un instrumento técnico para la transmisión y registro de los mensajes.

En cuanto a las características propias de la comunicación intermedia destaca el hecho de que se realiza en el seno de la vida grupal.

En primer lugar, el emisor y el receptor se convierten en tranceptores: es decir que un mismo sujeto adopta los roles de manera intermitente. Los extremos del proceso se revierten e invierten dando lugar a una comunicación que no es lineal. El proceso nace dentro de la comunidad en el momento en que ésta lo desea así; el mensaje es transmitido dentro esos mismos límites y es recibido por individuos y grupos de la misma comunidad que participaron, de una u otra forma, en la producción de los mensajes.

Es pues una comunicación participativa en la que el referente del mensaje está próximo a la experiencia inmediata de la vida cotidiana. Emisor y receptor forman parte realmente, del mismo marco de referencia.

La comunicación intermedia constituye un espacio en el que los grupos buscan un lenguaje propio que se va estructurando poco a poco, dando lugar a una identidad de grupo, basada en sus experiencias comunes.

Por ello, la comunicación intermedia es un lugar privilegiado para la creación cultural y el proceso educativo, tal y como lo entendemos aquí. Permite lo que se llama "articulación de prácticas".

La vida cotidiana se constituye como una serie de prácticas sociales para las que la convención social ha fijado espacios específicos (el trabajo, el estudio, el turismo, el ocio y el tiempo libre, etc.) A través de la comunicación intermedia o comunitaria, estas prácticas se van relacionando unas con otras, ayudando al

individuo a conocer su situación y posición en la comunidad y en la sociedad. Dicho en otras palabras, el individuo (social) informa su marco de referencia.

Al igual que en la interpersonal, la comunicación intermedia obtiene respuesta inmediata del receptor, esto a través; de sus gestos, miradas, expresiones faciales, o simplemente cuando el receptor no da respuesta al comunicador.

**Algunos ejemplos de este tipo de comunicación en las empresas:**

-Una asamblea. Se lleva a cabo cuando una persona se dirige a un grupo en donde exponen información ordinaria, extraordinaria, oficial o extraoficial. Un ejemplo específico sería cuando el líder de los sindicalizados organiza sus sesiones de trabajo.

-Un curso. La comunicación se da cuando el capacitador imparte un curso determinado a los empleados y/o trabajadores. Aquí intervienen un grupo numeroso de personas con un solo fin que es el de capacitarse lo cual beneficiara a la empresa, institución o gobierno.

-Una mesa redonda. Es una discusión ante un grupo de personas seleccionadas que son dirigidas por varios expositores, encabezados por un moderador que se encarga como maestro de ceremonias, tratándose temas diferentes

-Simposio. Es el evento que permite la intervención de varios expositores-emisores, quienes explican a nivel especializado diversos enfoques de un solo tema a un público de una misma comunidad.

-Congreso. Se describe como una fusión de experiencias de opiniones entre un grupo de personas muy calificadas en una determinada esfera, basados en la información proporcionada por conductores.

-Asambleas. Son acontecimientos de mayor importancia, en donde interviene una colectividad, organización y son constituidas por un mayor número de personas, que forman parte de un proceso democrático.

**La comunicación intermedia puede ser:**

**De una persona a grupo de personas.**

**Medio de transmisión:**

**Oral y escrito**

**La comunicación puede ser:**

**ascendente y descendente**

**La informalidad de la comunicación intermedia facilita una comunicación directa, con gran índice de retroalimentación, un flujo triangulado de interlocutores, generando interés entre los receptores.**

**La comunicación intermedia propicia la discusión facilitando el intercambio de ideas y/o pensamientos, que provocan polémicas, logrando así uno de los objetivos del emisor.**

## **1.4. COMUNICACIÓN COLECTIVA**

Esta forma de comunicación caracteriza a las sociedades de la era industrial. Para realizarse, requiere algunas veces de la tecnología moderna bajo la forma de los medios colectivos. Los procesos de comunicación no cambian, aunque se produce actualmente bajo circunstancias diferentes y con características propias a los medios y su cobertura.

El proceso de la comunicación colectiva se desarrolla de manera semejante a la intermedia; la diferencia es el mayor número de individuos y elementos que intervienen en ella. La fuente trasmite un cúmulo de mensajes en forma colectiva, cifrado para un público homogéneo, que es el destinatario.

Las características más importantes de la comunicación colectiva son las siguientes:

- a) Se dirige a auditorios relativamente grandes, de una misma colectividad.
- b) Los mensajes se transmiten en forma pública y son de naturaleza transitoria.
- c) El comunicado pertenece a una organización compleja, que se administra de la misma forma en que lo hace cualquier empresa productiva.
- d) En la comunicación colectiva sólo es posible conocer la respuesta por medio de investigaciones y/o entrevistas personales, encuestas entre el público cartas y/o sugerencias en que algún receptor desee dar a conocer su punto de vista.

Se considera a la comunicación colectiva como un proceso que puede desarrollarse en dos etapas; la primera comprende la transmisión a través de algunos medios colectivos y su llegada al receptor, compuesto por grupos homogéneos de la comunidad, en el seno de los cuales principia la segunda etapa en la que el mensaje es interpretado a través de su estructuración y retransmisión por medio de los procesos de comunicación interpersonal. Si bien ya se hizo mención que dichas manifestaciones responden a escasas reglas, no por ello dejan de ser complejas, al contrario; los mensajes son recibidos en el seno de la vida cotidiana y por lo tanto de las relaciones sociales.

El fin básico de la comunicación es alterar la relación original existente entre nuestro organismo y el medio que nos rodea. La comunicación se dirige a influir en los demás para provocar una respuesta (7).

A diferencia de la intermedia, la colectiva envía sus mensajes a través de medios impresos o electrónicos. Por tanto, la comunicación puede ser concebida como el proceso dinámico fundamental para la existencia, crecimiento, cambio y conducta de todos los sistemas vivos, sean individuales y colectivos (organizados).

Podemos contemplarla como la función indispensable en las personas u organizaciones, a través de la cual ambas se relacionan con su mundo circundante, situando en contacto sus partes y procesos internos, unos con otros (8).

Una de las características más importantes de la comunicación colectiva es el uso de los medios entre más personalizados sean, más eficaces son para transformar las opiniones. Se supone que mientras más dosis de personalismo contiene el acto de información, más eficaz es éste.

La comunicación colectiva es efectiva cuando se encuentra en armonía su contenido noticioso, su contenido interpretativo y su contenido emocional.

La eficacia de un proceso de comunicación colectiva consiste en conocer al receptor en el trama de sus relaciones cotidianas, que se expresan en sus lenguajes, vestimentas, objetos, espacios, ritos, costumbres, expectativas, creencias, estereotipos, conceptos, formas de amistad, de amor, y de autoritarismo, juegos, de vida familiar y laboral, etc. La enumeración podría continuar. La comunicación colectiva se da en la comunidad.

Esto es decisivo para todo proceso comunicativo. Su riquísima trama de relaciones constituye el ámbito donde se hace posible la influencia de los mensajes. Sin conocerla resulta imposible organizar correctamente un proceso colectivo. Y la única manera de hacerlo es integrándose a la comunidad.

Es desde esa integración, y con el consentimiento de los medios de difusión y receptores como se puede comprobar el alcance de los mensajes que el emisor comunica a su público.

Algunos medios de comunicación colectiva utilizados en la empresa pueden ser:

- \*Revista interna
- \*Tablero de comunicación
- \*Audiovisuales
- \*Videos
- \*Carteles
- \*Buzón de sugerencias
- \*Rotafolio
- \*Historietas etc.

Las características de estos medios las señalaré en el capítulo referente a medios de comunicación organizacional.

## 1.5. COMUNICACIÓN MASIVA

Se cuenta con otro tipo de comunicación y esta es la masiva, en donde los mensajes se hacen llegar a un grupo masivo y heterogéneo utilizando los medios masivos siguientes:

- Televisión
- Radio
- Cine
- Prensa

Algunas diferencias que se pueden destacar de este proceso de comunicación con respecto a otros mencionados con anterioridad serían:

a) Que el encuentro es de naturaleza indirecta y no se produce una relación inmediata entre los dos interlocutores (que implica un modo relativamente no diacrónico y un movimiento no dinámico).

b) La condición de que el receptor o receptores no han establecido ninguna relación interpersonal con el emisor.

Es importante destacar que para mi estudio la comunicación masiva no será de utilidad puesto que me enfocaré a la comunicación colectiva; sin embargo, es imprescindible mencionarla dada la división de las diferentes clases de comunicación existentes en nuestro entorno social.

- 1.- Paoli, Antonio. *Comunicación*. pp. 15.
- 2.- Flores, Gortari. *Hacia una Com. Administrativa e Integral*. pp. 27.
3. Paoli, op. cit., pp 21.
- 4.- Flores, op. cit., pp 27.
- 5.- Thayer, Lee. *Comunicación y Sistemas de Com.* pp. 37.
- 6.- Schramm, Wilbur, *Procesos y Efectos de la Com. Colectiva*. pp7.
- 7.- Florence Toussaint, *Crítica de la Información de Masas*, pp 34.
- 8.- Miller J.G. *Living Systems & Norbert Wiener, Cybernetics*, pp 139.

## **CAPÍTULO 2**

### **MODELO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

#### **2.1. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

Para entender qué es comunicación organizacional debemos primero saber que se entiende por desarrollo organizacional. Luis allen\* define a ésta como:

"La determinación y agrupamiento del trabajo que se debe realizar, definiendo y delegando responsabilidades, autoridad, y estableciendo las relaciones necesarias para que el personal pueda trabajar mejor y en forma coordinada para obtener los objetivos empresariales determinados".

Una buena organización contribuye mucho a la estabilidad y el éxito de una empresa. Una organización apropiada y bien balanceada facilita la administración y la operación de la empresa. Una buena organización facilita la delegación de autoridad. La estructura organizacional es el marco en que la empresa se desarrolla. La expansión y la diversificación no pueden ir más allá de lo que la organización de la empresa permite. La estructura de una organización puede afectar profundamente a las personas que trabajan en una empresa, su actitud y su productividad. La estructura organizacional puede tener gran influencia en el desarrollo del personal. Una buena organización estimula la independencia y la creatividad al determinar áreas claramente definidas de trabajo que otorgan gran amplitud para el desarrollo de nuevas y mejores maneras de hacer las cosas. Bien pensada, una estructura exige, de las personas que sean creativas y creatividad en los resultados.

Hoy en día las organizaciones evolucionan y cambian. La mayor parte de estas compañías crecen de tamaño, otras fracasan o simplemente desaparecen. Es evidente que cuando se va dando esta evolución, las estructuras organizacionales se modifican, pero los cambios estructurales se deben a improvisaciones de momento para responder a necesidades urgentes, pueden ser simple mimetismo o ser decisiones razonadas.

Así la estructura de una organización influye mucho en su funcionamiento y en los resultados. Un cierto tipo de funcionamiento puede ser resultado de un determinado tipo de estructuras y verse impedido por otro.

\*.-Allen, Louis., *Management and Organization*, Nueva York.

Si una organización tiene una estructura inadecuada, su funcionamiento entorpece, las cosas se hacen de la manera más fácil, la organización se mueve con mayor lentitud y cuesta más trabajo obtener resultados.

Para una organización las funciones sistematizadas son las de establecer, mantener, explotar o modificar algunas relaciones de situación entre ella y su mundo exterior, y tal objetivo solo puede conseguirse mediante la comunicación hacia y/entre sus partes internas y la comunicación y/con ciertas partes de dicho mundo externo (1).

La comunicación interna en una empresa inyecta dinamismo, dota de fuerza a los grupos para darle solidez y a la vez garantiza su permanencia en la organización, es activa, participativa, evita conflictos, denota confianza, estimula y motiva, facilita acuerdos, aporta información, se logra la cooperación y la coordinación del personal.

En concreto se puede decir que la comunicación organizacional son todos los flujos de datos que la empresa proporciona a sus clientes internos y clientes externos.

La comunicación organizacional es una herramienta de la alta gerencia que se utiliza para lograr objetivos y vencer obstáculos. Algunos criterios benéficos para la empresa pueden ser:

- permite la especialización
- asegura el control
- ayuda la coordinación
- estimula una adecuada atención gerencial
- posibilita el desarrollo y motivación de personal clave

Cada organización tiene una cultura diferente, esa cultura puede ser dividida en cinco dimensiones culturales básicas:

=Sistema de creencias y valores compartidos:

- La importancia de satisfacer las necesidades del cliente o usuario
- Integración de equipos vs el desempeño individual
- La burocracia tradicional vs la administración participativa
- La importancia del largo plazo vs el desempeño individual
- El compromiso hacia la calidad

=Fuerzas impulsoras de la organización, técnico-económicas:

- La influencia de la tecnología en los resultados
- La influencia de las teorías y de los conceptos económicos en la distribución de los recursos

=El lenguaje y los medios de comunicación:

- Escrito
- Hablado
- Corporal
- Gráfico
- Estadístico

=Estructura:

- La organización formal
- La organización informal
- El sistema político
- La educación y la capacitación

=Manifestaciones de liderazgo:

- El estilo
- Las acciones
- Los ejemplos
- La participación de trabajo en equipo

En la comunicación organizacional, los medios de comunicación se industrializaron y actualmente participan de muchas características de las empresa de producción en colectividad. Emprenden mercados, aun los medios que no contienen publicidad, al mismo tiempo han adaptado su mensaje para el público en general; han homogeneizado sus técnicas y su contenido, y, como toda empresa floreciente, en general han perfeccionado sus sistemas y su tecnología. Todo esto confirma la relación existente entre una sociedad y su sistema de comunicación social (2).

La comunicación organizacional condiciona además; un ambiente que estimula la creatividad; esto es alentando por un libre flujo de ideas, una actitud positiva, y permisiva en todos los niveles, y por último una actitud de escuchar por parte de la alta gerencia.

Este servicio empresarial maneja las ideas discretamente -ya que la cantidad ayuda a la calidad-; entre más ideas haya más posibilidades habrá de que surja una idea que desarrolle un espíritu de optimismo en la organización, en lugar de una actitud complaciente o negativa.

La comunicación organizacional podrá prestar útiles y vitales servicios a diferentes áreas de la organización, no podrá permanecer estática, sino que irá adaptándose a la situación que prevalezca en la empresa.

La comunicación organizacional puede ser:

**=Interna**

**-Personal de la empresa: Directivos, Gerentes, Jefes de departamento, empleados, sindicalizados, etc.**

**=Externa**

**-Personal relacionado externamente con la empresa: Accionistas, Proveedores, Distribuidores, Competencia, etc.**

Las funciones de cualquier organización sistematizada como ya se han mencionado al inicio del segundo capítulo son las de establecer, mantener, explotar, o modificar algunas relaciones de situación entre ella y su mundo exterior, y tal objetivo sólo puede conseguirse mediante la comunicación hacia y/entre sus parte internas, y la comunicación hacia y/con ciertas partes de dicho mundo externo.

## **2.2. EMISOR-DIRECTIVOS**

El emisor-director es al agente que inicia y guía el acto de comunicación. Puede ser un solo individuo, un grupo de individuos o una empresa u organización.

La intención del emisor es desarrollar una comprensión profunda de los hechos y de lo que ello significa; se comunicarán los datos, las expectativas y el propósito en forma objetiva.

Entendemos por emisor a todo ser que elabora un mensaje, éste puede ser elaborado por un individuo o grupo.

El emisor en la comunicación colectiva vendría siendo un grupo social con suficiente poder para difundir mensajes refrendando su intencionalidad mercantil. Se le considera también al emisor líder de opinión ya que ayudan a los receptores (algunas veces) a la toma de decisiones. Aun más el emisor provocará un clima en que haya libertad de preguntar para cubrir cualquier vacío de información. Incluso se aceptará cualquier discusión ante una disparidad de opiniones.

Es evidente que en el emisor deberá haber una gama variadísima en cuanto habilidad de comunicación se refiere. La meta de un emisor es lograr claridad en los objetivos, en las reglas, en las recompensas, en la retroalimentación etc. Dedicar gran parte de la energía a fortalecer la habilidad de comunicación de los integrantes de la empresa.

Una de las habilidades del emisor no solo es tener conocimiento en la materia sino que debe aprender a escuchar y ser espectador para lograr obtener los resultados esperados.

La persuasión que el emisor ejerce sobre el público lo obliga a ser respetuoso, activo, de los valores éticos. El emisor alterará estratégicamente la relación en determinada manera y con pretensión de que más adelante le reporte un beneficio.

Un mensaje es el producto de la versión del evento recodificado para que se ajuste a las necesidades que convengan al propósito del emisor. La versión misma que hacemos de un acontecimiento es una selección de datos tomados de la situación procesada por el inconsciente.

Consideremos la comunicación como la fusión de los datos inconscientemente seleccionados de la realidad y del proceso de interpretación del emisor. Este proceso de interpretación es altamente influido por varios factores:

- ¿Queremos transmitir calidad o volumen de información?

- ¿Cómo es la información que transmitimos?

- .información seleccionada o indiscriminada,
- .relevante o insignificante.
- .de poco o mucho valor para el receptor,
- .concreta o conceptualizada,

- ¿Qué sucede durante el proceso de interpretación?

- .el impacto que el proceso tuvo en las expectativas o valores del emisor,
- .el impacto que el emisor espera lograr con la descripción del evento,
- .el grado de control que el emisor pretenda tener en la realidad.

Una versión, distorsionada de por sí, se convierte en un mensaje más conflictivo cuando el emisor acomoda su visión del acontecimiento para atender cualquier necesidad personal.

Una vez creado el mensaje ¿qué pretende el emisor?...Lógicamente, las metas perseguidas tendrán un impacto significativo en la comunicación.

-Si la intención es desarrollar una comprensión profunda de los hechos y de lo que ellos significan, se comunicarán los datos, las expectativas y el propósito en forma objetiva. Aun más, se provocará un clima en que haya libertad de preguntar para cubrir cualquier vacío de información. Incluso se aceptará cualquier discusión ante una disparidad de opiniones.

-Pero si la intención del emisor es básicamente interpretar y forjar un mensaje a partir del suceso, abundarán las decisiones subjetivas, el tono emocional y no se aceptarán puntos de vista diferentes.

-Lo que más cuenta es el propósito que se asigne a la comunicación en un grupo. Si la meta de un líder es lograr claridad en los objetivos, en las reglas, en las recompensas, en la retroalimentación, etc. dedica gran parte de la energía a fortalecer la habilidad de comunicación de los integrantes.

-Si el objetivo es crear confusión y ambigüedad, se procura mantener al grupo en niveles bajos de habilidad para comunicarse. Aunque parezca mentira, esto ocurre en la mayoría de los grupos. El derecho a ser informado y la responsabilidad de informar son aspectos que afectan a las personas y a los grupos no se les respeta como tal. Una exagerada confidencialidad, es el lema secreto o explícito de muchas organizaciones.

El emisor cuenta con el poder para influenciar; esto es, tener impacto sobre las decisiones y acciones de los demás. Un emisor tiene poder cuando puede hacer que algo suceda. No sin antes considerar el principio de la humanización en donde debe adecuar el mensaje y los medios de comunicación al público, hablar la lengua del receptor, llegar primero a su gente, ser positivos. Actúa además, como un influenciador, porque incide en los integrantes de su propia sociedad.

El emisor es un influenciador porque el resultado de su influencia depende la continuidad de la situación en que vive y se juega la estabilidad de toda una clase social. Y por ende, el emisor evalúa a partir de sus propios intereses de clase, mide la realidad desde su ángulo y esto le permite calificar o descalificar su proceder.

En toda comunidad existen conductores o pequeños líderes de opinión (emisor-vocero), los cuales ayudan a tomar decisiones a sus integrantes y forman parte de la comunicación colectiva. Este emisor es siempre un grupo social con el suficiente poder como para difundir mensajes a grandes mayorías.

El análisis del emisor nos orienta hacia la intencionalidad que está en juego en el proceso de comunicación. Es necesario precisar quiénes son, cómo se organizan, y de qué manera trabajan los emisores en el proceso de comunicación.

En el caso de una empresa, el emisor-vocero será el encargado de comunicación interna, quien informará los mensajes proporcionados por los directivos y gerencias que conforman a la organización.

## **2.3. MENSAJE -LO QUE LA EMPRESA QUIERE INFORMAR-**

El mensaje es cualquier secuencia de señales de un alfabeto dado. Pero para que dicha secuencia se convierta en mensaje es necesario que tenga sentido. Una secuencia de signos sin sentido no es un mensaje. El sentido se produce sólo cuando la secuencia de signos es producto de un código establecido.

El mensaje es el elemento que el emisor estructura y llega a los sentidos del receptor (3).

La comprensión del mensaje y de su referente -es la realidad que aparece dicha en el mensaje; es el sector de la realidad a la que se refiere el mensaje- implica una comprensión de la realidad. Esta comprensión general de la realidad se llama "marco de referencia". El mundo psíquico y social del que hablamos forma parte del marco de referencia. Para que la comunicación se realice, el emisor debe estar inserto en el marco de referencia del receptor, o al menos debe de conocerlo. El emisor trabaja a partir del marco de referencia, para hacer llegar su mensaje.

Hay mensajes que realmente ofrecen alternativas a la interpretación, que buscan lograr en el receptor una toma de conciencia sobre algún problema, y tratan incluso de enriquecerlo perceptualmente. Podemos hablar de mensajes:

- Impresos.
- Auditivos.
- Audiovisuales.
- Mensajes propagandísticos.
- Mensaje mercantil.

Los mensajes por su intención pueden ser:

- Dominantes o Fuertes
- Dominados o Débiles

Los mensajes, por su presencia y por su difusión son los más importantes instrumentos de difusión de concepción y evaluación de la realidad que existe en la actualidad.

Un mensaje no será efectivo hasta que el receptor no lo consuma y que llegue a tener alguna utilidad para él (4).

La influencia de un mensaje es propia a cada encuentro, puesto que depende de los participantes, de la situación, la oportunidad, etc. o sea de todas las condiciones de cualquier encuentro comunicativo (5).

Un mensaje tiene validez en la medida en que los receptores miden o juzgan la validez de ciertos tipos de mensaje, que emanan de ciertos lugares, en función de la credibilidad de los mismos. Otra forma de que un mensaje tenga validez en relación a su propia realidad, valores, creencias, prejuicios, actitud, expectativas; y el mensaje es sometido por el receptor por su congruencia percibida en relación con su sistema psicológico y sus intenciones y expectativas.

La utilidad de un mensaje se valora en función de nuestras necesidades, anhelos, capacidad y susceptibilidad para asumirlos.

Por consiguiente, la tarea del emisor no reside en su facultad de aplicar una receta para una comunicación satisfactoria, sino que empieza más bien con su capacidad para comprender la interdependencia dinámica que existe entre él y un mensaje concreto, y un receptor definido en una situación definida.

El tratamiento que se le debe dar a un mensaje es en base a la personalidad, nivel sociocultural, actitudes, conocimiento del problema y otros rasgos individuales de nuestro receptor.

Dentro de una empresa nos encontramos que hay dificultad para que el mensaje logre los objetivos de la organización y esto es debido a:

-que el emisor algunas veces al hablar asume sin cuestionarlo que está aportando datos y hechos, pero la experiencia demuestra que la mayoría de veces el nivel de comunicación es mucho menos concreto y realista de lo que las personas suponen. Además, la comunicación deteriora cuando le añadimos ingredientes subjetivos.

Estos serían algunos ejemplos de lo que sucede cuando queremos comunicar:

- Los datos y los hechos se convierten en descripciones y percepciones.
- Le añadimos el impacto que nos provocan.
- Muchas veces expresamos nuestras interpretaciones de los hechos, en lugar de narrar éstos.
- Y lo que es más -substituimos- los hechos por juicios o conceptos derivados de nuestras interpretaciones
- De esta manera, la comunicación se convierte progresivamente, no en un relato de los acontecimientos, sino en una narración que incluye las suposiciones, prejuicios, puntos de vista, teorías o valores del informador o emisor.

La dificultad aumenta porque progresivamente comunicamos cada vez, menos lo concreto y cada vez más lo general; es decir, nos manifestamos menos sensoriales ("sentí esto, sucedió esto") y nos expresamos más abstractos ("yo creo que lo sucedido es perjudicial...").

De modo que la comunicación puede comenzar con la descripción de un suceso, pero tiende a convertirse en relato dramático, cada vez más abstracto y distorsionado. Poco a poco se convierte en una sucesión de afirmaciones de índole general, que resulta poco valiosa.

Hay que añadir, además las barreras que ponen nuestros sentimientos a una comunicación efectiva. Cuando nos alteramos comienza a derrumbarse la objetividad, tendemos a obedecer, a repetirnos, a no escuchar. Y la situación se agrava cuando nos metemos en un conflicto o nos sentimos amenazados: nuestra capacidad de expresarnos o de escucharnos objetivamente se ve seriamente dañada.

Si queremos ayudar a otra persona o a otros grupos con nuestra retroinformación, es conveniente hacer énfasis constante en los datos, en los acontecimientos, en la necesidad de ejemplos concretos. En la elaboración de mensajes hay que agregar la capacitación en el desciframiento.

En las relaciones sociales los mensajes cumplen funciones muy precisas: indicar algo, calificarlo (positiva o negativamente), expresar un estado de ánimo, exhortar... Los mensajes tienen funciones indicativas, calificativas, o expresivas y exhortativas. En cada caso el emisor selecciona ciertos signos y los combina de una determinada manera, esa elección y combinación dependen del sentido que se quiere dar al tema en cuestión. Cuando recibimos el mensaje simplemente nos enteramos de lo que el emisor quiere decirnos, no poseemos, instrumentos para analizar las características de la selección y combinación de signos. Al no poder evaluar críticamente la estructura formal somos presa fácil del sentido que se nos quiere imponer.

Dentro de una empresa los mensajes pueden ser encausados al bienestar de sus clientes internos y externos con el fin de crear y fomentar:

- Un cambio de actitud por y para su gente.
- Un cambio de actitud por y para sus clientes.
- Un cambio de actitud por y para sus distribuidores.
- Un cambio de actitud por y para sus proveedores.
- Un cambio de actitud por y para sus accionistas.
- Un cambio de actitud por y para su comunidad.
- Un cambio de actitud por y para su país.

## **2.4. RECEPTOR -EMPLEADOS/TRABAJADORES-**

Para que haya comunicación es necesario que se envíe un mensaje, pero también se requiere que el mensaje sea recibido.

Se entiende por receptor todo ser que recibe un mensaje (6).

El receptor es todo ser que entra en relación con un mensaje. Al recibirlo, el receptor debe conocer el código en el que ha sido estructurado el mensaje.

El receptor no es un elemento pasivo del proceso; el hecho de recibirlo implica un esfuerzo o actividad de decodificación e interpretación. Dicha actividad se enmarca dentro del mundo social y psíquico del receptor, o sea que el mensaje es recibido como una materia que hay que procesar a través de operaciones de selección, discriminación, aceptación o rechazo.

El mensaje que <recibe> un receptor casi siempre está integrado por factores que rebasan el puro <contenido> informativo de las declaraciones o preguntas del emisor. A menudo, el receptor debe tomar en consideración lo que percibe como constitutivo de la intención del emisor, la situación, la historia pasada de sus contactos comunicativos con éste, sus propias intenciones o necesidades, las consecuencias previstas por él al comprender y/o estar de acuerdo con lo que percibe de lo que dice el emisor, las consecuencias anticipadas (para él) al aceptar las intenciones del emisor (7).

Durante el proceso de comunicación se puede dar interferencias "ruidos" que en un momento dado puede ser causa de que la intención del mensaje no cumpla con su objetivo.

Se distinguen tres tipos de interferencia:

- Semántico.
- Mecánico.
- Perceptual.

El primero consiste en un error en la elaboración del mensaje: el emisor-vocero ha producido o combinado mal los signos.

El segundo se da por falla en la transmisión, es decir, a nivel de los medios. El término "mecánico" es empleado en sentido general, ya que incluye fallas en el tipo material seleccionado por ejemplo: el papel, las tintas etc.; o bien interferencias sonoras, lumínicas.

El tercero corresponde al receptor, quien se equivoca al decodificar su mensaje; o no lee o lo mal interpreta (8). Las personas difieren mucho en su capacidad de adquisición, consumo, o proceso de información necesaria para resolver problemas, tomar decisiones, etc. Nuestra capacidad de capacitación, discernimiento y manipulación de ideas, de percepción de relaciones y de generalización y extrapolación, constituyen instrumentos necesarios para la actuación de los seres humanos. Por tal motivo, los receptores no poseen en el mismo grado estas capacidades.

Debemos considerar que el receptor no es un objeto inerte, no es una grabadora que recibe el mensaje de manera pasiva. Es un ser vivo, un ser humano, con experiencias, expectativas y valores. También el interpreta y escucha aquello que le interesa de los acontecimientos que le informan. Tomemos en cuenta que:

-Es de gran importancia la confiabilidad que el remitente tenga del receptor.

-Los filtros se caracterizan por detener algunos elementos de la comunicación, distorsionar otros y permitir el paso de algunos sin sufrir ningún cambio.

Los filtros que el receptor pone en la comunicación, están altamente influidos por su expectativa acerca del emisor, su estatus, su credibilidad, etc., y su propia disponibilidad o intención para responder. Es así como:

-El mensaje recibido impacta de alguna manera y desarrolla una intención para la respuesta (colaborar, protegerse, contraatacar, etc.).

-El mensaje recibido es interpretado y se produce así nueva versión.

-Esta versión, muchas veces es creada para que se ajuste a las expectativas y valores del receptor.

-La versión es, algunas veces, recodificada para convertirse en nuevo mensaje.

Hay que añadir de nuevo los procesos de filtración de ambas partes. Nuevamente, la intención que se tenga al dialogar, resulta de fundamental importancia, que:

-si la intención es aislarse o dialogar,

-tomar la iniciativa o quedarse pasivo,

-cooperar o competir,

-dialogar o discutir,

-crear comprensión o confundir, etc.

Se debe considerar que de la multiplicidad de mensajes, el receptor seleccionará los que menor esfuerzo le ocasionan para recibir y percibir su significado, los que más llaman su atención y más despiertan necesidades de su personalidad, y los que mejor respetan al conjunto de normas de grupo y valores, ya que el receptor es parte de un grupo social determinado. El factor de selectividad determina tanto la selección del mensaje como la percepción selectiva.

Factor de selectividad= esperanza de recompensa  
esfuerzo necesario.

Esperanza de recompensa: la mayor o menor expectativa de satisfacer las necesidades de la personalidad.

Esfuerzo necesario: mayor o menor facilidad de percibir e interpretar el mensaje (9).

Un receptor puede, en ciertos casos de incongruencia crítica, relacionar las manifestaciones del emisor con uno o más elementos de su propia realidad social, sus semejantes, los grupos de referencia, etc.

En efecto, un mensaje puede ser invalidado no sólo por el receptor, sino también por aquellos a los que se refiere para su validación.

Aunque los mensajes externamente originados pueden ser no válidos, a menos que sean mínimamente comprensibles, la validez de cualquiera de ellos, tal como es percibida por el receptor, reflejará su comprensibilidad. Este hecho opera en dos formas distintas. Si las manifestaciones de otra persona no son totalmente comprensibles, pero se comprueba de que son de una especial validez para el receptor, es de prever que éste actuará con presteza para eliminar la ambigüedad del mensaje, y lo hará más comprensible para sí. Por otra parte, un mensaje totalmente comprensible puede ser luego comprendido erróneamente (malentendido), a causa de que al analizarlo parece que le falta una buena parte de validez para dicho receptor en concreto (10).

- 1.- Thayer, Lee. op. cit., pp.144
- 2.- Flores, Sergio. op. cit., pp.311
- 3.- Prieto, Daniel. *Elementos para una Teoría de la Comunicación*. pp. 69
- 4.- Thayer, Lee. op. cit., pp.199
- 5.- Schramm, Wilbur. op. cit., pp.107
- 6.- Prieto, Daniel. op. cit., pp. 21
- 7.- Thayer, Lee. op. cit., pp.169
- 8.- Prieto, Daniel. op. cit., pp. 82
- 9.- Schramm, Wilbur. *Procesos y Fuentes de la Com. Colectiva*. pp.17
- 10.- Thayer, Lee. op. cit., pp. 228

## **CAPITULO 3**

### **DIAGNÓSTICO COMUNICACIONAL**

#### **3.1. PARA UN DIAGNÓSTICO COMUNICACIONAL**

La carencia de un método es el problema fundamental que impide el desarrollo de un programa de comunicación en las empresas.

Los programas estructurales de comunicación están formados frecuentemente con proyectos complejos en los que han participado profesionales de diversas disciplinas y se ha requerido de la información que han podido aportar otras organizaciones que ya cuentan con este tipo de programas. Los estudios realizados indican las soluciones a los problemas estructurales con que se enfrentan las empresas. Pero llevar a la práctica dichas soluciones también plantea muchos nuevos pero no insuperable problemas.

Uno de los más importantes se da en el plano de la comunicación organizacional. ¿Por qué?

Consideremos muy superficialmente la gran cantidad de participantes en la implementación de un programa comunicacional. Desde Secretarías de Estado, Institutos de Investigación, Organizaciones Políticas, Públicas y Privadas, Sectores Sociales (obreros, campesinos, empresarios...), hasta Unidades de Producción y de Distribución.

Pero consideremos, ante todo, a los sujetos concretos, las personas actuantes, que son los que ejecutan infinitos procesos de comunicación.

Se están planteando y se habrán de plantear cantidades inacabables de problemas y soluciones grandes y pequeñas, se toman y tomarán decisiones, y continuamente manejaremos información. Y todo esto tiene que ser transmitido, comunicado. Teniendo un fin inserto en una voluntad de planificación y superación organizacional.

Es obvio que un comunicador, ni cien, ni mil, serán capaces de llevar sobre sus hombros esta ingente tarea. Resulta pues, que todos tenemos que ser comunicadores. Y no es así. Cuando se trata de llevar un programa ordenado de trabajo se presentan problemas de ambigüedad, mala interpretación, rumores, falta de voluntad, selección

de medios inadecuados para la comunicación, falta de procesos de retroalimentación, etc.

Y es aquí donde entra el comunicador, quien puede plantear soluciones a los problemas. Pero plantear soluciones no es suficiente. Tampoco puede él, ni un grupo, resolverlos. Porque se presentan tantos, tan continuos y en lugares tan diferentes que sería imposible.

Entonces ¿qué puede hacer un comunicador?

La esencial tarea del comunicador es volver comunicadores a los demás. Claro que se va a pensar que esto es imposible. Pero, no se trata de que los demás sean profesionales de esta disciplina; simplemente se trata de que sean capaces de interpretar, actuar y transmitir correctamente los mensajes.

Desde luego nos referimos aquí a aquellas personas que tienen una responsabilidad institucional, social y/o empresarial, que están comprometidos en un proyecto y que actúan para alcanzar ciertos objetivos.

Es decir, nos referimos a los interlocutores válidos-emisores, los cuales tendrán que ser definidos en lo individual o en atención a su conformación de grupo o clase social. Quienes desarrollarán un análisis de medios, análisis de empresas, y de la propia comunidad. Todo ello permite la realización de un diagnóstico comunicacional completo. Se trata de integrar todos los elementos en la comunidad misma, de lo contrario continuamos con las interferencias que no tienen ningún asidero real.

Se debe preguntar ¿cómo vamos a hacer que éstos se conviertan en comunicadores?

Aquí la respuesta no puede ser concluyente. Pero sí debe buscarse una solución lo más sencilla y esencial posible.

Volvemos a la cuestión del método, planteada al principio, porque es el que habrá de aportarnos los instrumentos necesarios para diseñar un sistema de comunicación que, conteniendo pocos elementos, puede ser aplicado en varios niveles.

¿Cuáles son esos niveles?

Son las diferentes instituciones que, con variantes, se aplicará en esencia el mismo sistema.

¿Cuáles son las instituciones?

Son todas las organizaciones públicas o privadas involucradas en un programa comunicacional.

Teóricamente todas las organizaciones pueden utilizar, como ya señalamos, con algunas variantes, un diseño de comunicación similar.

Para lograr un buen diagnóstico comunicacional se maneja un esquema funcionalista sencillo, y concreto, el cual deberá ser desarrollado en sus diferentes elementos y de acuerdo con el desarrollo práctico de la empresa que lo aplique.

### EMISOR

Definiremos a la empresa responsable del programa de comunicación en atención a los siguientes puntos:

#### ·Objetivos

En cuanto que éstos obedecen a razones de carácter cualitativo y por tanto al imperativo de la planificación.

Las personas comprometidas a lograr un objetivo común, se reúnen regularmente para identificar y resolver problemas, trabajan e interactúan abiertamente y efectivamente, así obtendrán resultados tanto económicos para la organización, como personales (motivación, desarrollo, integración, comunicación, etc.).

#### ·Metas

En cuanto éstas obedecen a razones de carácter cuantitativo. Los miembros de la empresa tienen un fuerte compromiso para lograr metas y objetivos comunes. La prioridad principal es la realización de la tarea, cualquiera que ésta sea; logrando así, la participación y el trabajo en equipo.

#### ·Funciones

Implica la definición de responsabilidades y la precisión de atribuciones para cumplir con las tareas o acciones propuestas.

Debemos entender cómo integrar el conocimiento apropiado, las habilidades analíticas, el discernimiento individual y las habilidades para elaborar la mejor decisión, comprometiendo la fuerza que influye en el esfuerzo del personal. Lograr esta integración, además de responsabilizarse a un seguimiento para cualquier acción decidida, significando así un alto nivel de eficacia de la organización.

## MENSAJE

La información que la empresa proporcionará a sus integrantes tal como:

- Filosofía
- Políticas de calidad integral
- Políticas de seguridad e higiene
- Visión
- Misión
- Valores
- Ventas
- Mercado
- Competidores
- Proveedores
- Distribuidores, etc.

El mensaje principal de la organización es involucrar al personal activamente y participativamente de lo que es realmente su organización, como piensa, como actúa, como compete en el mercado, sus planes de trabajo, sus ventas, su producción; en si toda la información que genera la empresa, con el fin de integrar al personal a la empresa su empresa.

## RECEPTOR

El personal involucrado en la empresa.

·Clientes Internos:

- Personal empleado
- Personal sindicalizado

·Clientes externos:

- Accionista
- Proveedores
- Distribuidores
- Competencia

## **3. 2. RECURSOS**

### **3.2.1. HUMANOS**

Puesto que se trata de realizar un diagnóstico para la comunicación, tenemos que preguntarnos:

¿Cuál es el público al que nos vamos a dirigir?

Para un diagnóstico comunicacional es importante hacernos esta pregunta, ya que es necesario considerar los siguientes principios y conductas para alcanzar nuestro objetivo:

#### Principios:

-La gente son personas no un recurso más.

-A la gente no le disgusta trabajar... si la ayudamos a entender sus objetivos mutuos, alcanzarán niveles increíbles de excelencia.

-El mejor modo de capacitar a la gente es mediante un instructor experimentado... y en el trabajo.

-La gente tiene su ego y necesidades de desarrollo...y se entregará únicamente en la medida en que vea que hay modo de satisfacer estas necesidades.

-La gente no puede ser motivada por alguien más... esa puerta está cerrada con llave por dentro; se debe trabajar verdaderamente en una atmósfera que propicie automotivación... la autovaloración... y la autoconfianza.

-La gente debe trabajar en un ambiente que sea retador, ,estimulador y divertido... y las compensaciones deberán relacionarse tan directamente como sea posible con el desempeño.

-Cuando la gente se halla en una atmósfera de confianza, se arriesgará: sólo corriendo riesgos hay crecimiento... compensaciones... autoconfianza... liderazgo.

#### Conducta

-Tratar al personal como colegas.

-Estar pendiente de oportunidades para ayudar a la gente a aprender y a experimentar con otros trabajos y responsabilidades.

-Hacer comprensibles las normas y la filosofía de la empresa; ayudar a la gente a entenderlas (tanto su poder como sus límites) y situarlas dentro del contexto de sus actividades corrientes.

-Analizar de un modo regular los planes de carrera de las personas así como de sus metas, en el marco de logros y golpes recientes.

Resumiendo: la dirección efectiva se lleva a cabo a través de la comunicación mutua, la comprensión y el acuerdo con el personal; se busca una interacción profunda entre colaboradores y jefes; el control se basa en la confianza, la competencia, el compromiso, la participación y el autocontrol por motivación.

El aliento a la creatividad y a la motivación generan una elevada moral por lo que la satisfacción del personal y el logro de sus objetivos se integran en una síntesis fecunda; así el personal se autocontrola, porque se siente responsable.

De la libre discusión y comunicación constante nacen mejores soluciones; finalmente esto, genera un ambiente de confianza entre directivos-empeados y/o trabajadores. En síntesis, el personal crece y se desarrolla la empresa.

### **3.2.2. FINANCIEROS**

En un diagnóstico se debe considerar la situación financiera actual por la que atraviesa la empresa, esto quiere decir que en la comunicación siempre produce algún factor económico. En una organización se originan forzosamente costos por la elaboración y transmisión de los datos, tipos de programas y actividades de comunicación.

En el nivel de análisis de la organización se produce inevitablemente un costo, ya que la estructura y funcionamiento de una empresa son determinados por sus sistemas de comunicación, por lo que es fácilmente comprensible que un porcentaje importante del costo de la gestión directiva en una organización formal, son costos indudablemente para comunicación.

En una organización con objetivos concretos existe una nómina y costos para la generación, difusión, adquisición de información relevante para su comunidad y su entorno.

La economía de la comunicación está en relación con su costo; o sea, la inversión requerida, el tiempo, etc.; expresándose en el siguiente diagrama:

$$\text{Comunicación} = \frac{\text{Efectividad-Tiempo}}{\text{Costo}}$$

De lo que se puede deducir que la efectividad comunicacional en una empresa esta basada en los recursos financieros que ésta proporcione para la elaboración y ejecución del programa.

### **3. 3. ESTRATEGIAS**

Para lograr un diagnóstico comunicacional debemos considerar lo que llamamos recursos estratégicos o acciones de comunicación existentes. Pero sin perder de vista que, de los mismos, habrán de seleccionarse los más viables para cada situación ya que esta clase de decisiones se toma en base al análisis que se haga sobre la marcha de la acción particular en el desarrollo del proyecto.

#### **3. 3. 1. INFORMACIÓN**

Es por un lado la materia prima indispensable para orientar todas las acciones. Todos los pasos que se vienen señalando se nutren de información. Por eso es indispensable definir el mínimo de información que los comunicadores y emisores requieren para poder participar efectivamente en un programa comunicacional.

La información es recurso estratégico porque sin ella, el recurso humano no puede actuar; por otro lado, es acción que debe reunir requisitos de suficiencia, veracidad y oportunidad, para propiciar acciones pertinentes. Se ha dicho que informar es dirigir. Si no se mantiene un flujo de información con las características señaladas, se pierde la conducción del programa comunicacional.

Pero dicho flujo no debe ir sólo de la organización a la sociedad o a las comunidades, debe ir también de éstas hacia aquella. Porque así como la organización conduce el programa, la comunidad conduce la organización en base a la información que producen. Si la organización cierra a la información que genera corre el peligro de extraviarse y fracasar.

#### **3. 3. 2. RELACIONES PÚBLICAS**

Otro punto importante de destacar son las relaciones públicas dentro de la empresa, ya que éstas sirven de emoliente, suavizador en el trato humano del personal. Y busca todo tipo de enlaces convenientes para el desarrollo del programa comunicacional.

La relaciones públicas buscan establecer una comunicación recíproca en el personal de una empresa; asimismo es fundamental señalar que éstas buscan que el personal transmita la imagen empresarial hacia otros públicos a quienes lógicamente

trasmite la imagen que el tiene de su empresa. (En el capítulo siguiente profundizaré más sobre del tema).

### **3.3.3. PROCESOS ALTERNATIVOS**

Se dice, para que exista una buena comunicación es elemental que se presente la enseñanza de su método. Así pues, para proyectos que buscan incidir a nivel de comunicación grupal, el discurso educativo, tiene mejores posibilidades de inducir mayores "coeficientes de comunicabilidad". O sea, mayor retroalimentación.

La comunicación alternativa responderá, también, a procesos en donde se hace necesaria una mayor participación, libre y crítica.

En este sentido debemos tener presente la educación como un proceso permanente y como pre-requisito para la verdadera comunicación.

Educación-Comunicación-Democratización, son procesos que se inter-determinan. No puede existir uno de ellos, separado del otro, y a final de cuentas conducen al cambio -nuestro objetivo principal-, que supone un gran salto cualitativo en las condiciones de existencia.

En este contexto habría que tener presente los procesos de comunicación organizacional. Considerando que este proceso no debe tener el cariz autoritario que han llegado a tomar en una sociedad o en su caso una empresa autoritaria.

Citemos algunos ejemplos de comunicación alternativa de uso común y de participación en las organizaciones: asamblea, seminarios, entrevistas personales, juntas de trabajo etc.

### **3.3.4. EVALUACIÓN**

Frecuentemente las empresas pasan por alto evaluar sus programas de comunicación. Esto se debe al sencillo hecho de que previamente no se elaboró dicho programa, sino que se consideró como una cuestión obvia. Entonces, si no se tiene las premisas fundamentales del programa ¿Qué se evalúa?

La comunicación no puede considerarse como una obviedad. Debe diseñarse el programa de comunicación en forma paralela e integrada a cualquier programa estructural de desarrollo empresarial.

Un proyecto de comunicación implica diagnosticar sobre cada uno de los elementos señalados en este trabajo. Y por ende, tienen que ser evaluados.

La evaluación del programa implica un constante procesar de información. Para esto existen dos vertientes con sus respectivas metodología. Por un lado, el método de análisis de mensajes, más de tipo cualitativo. Y por otro, el análisis de contenido, método más inclinado a lo cuantitativo, ya que sus resultados pueden presentarse en gráficas, con barras y números.

Finalizamos reiterando que para evaluar y diagnosticar acerca de un programa de comunicación empresarial correspondería diseñar el proyecto específico en el que se tome en cuenta las categorías elementales expuestas en esta investigación.

Sin embargo, para evaluar la efectividad de un programa de comunicación debemos recordar los objetivos que se tuvieron y los obstáculos que se quisieron vencer cuando se hizo el diseño comunicacional.

### 3. 4. MEDIOS DE COMUNICACIÓN

Hoy en la actualidad contamos con medios de comunicación masiva como (cine, radio, televisión, prensa) que se caracterizan por su sentido unidireccional de los mensajes. No son descartables, pero hay que evaluarlos cuidadosamente, porque ya son cuestionados es sus posibilidades de adquisición por su costo.

Habría, pues que pensar en los llamados "medios de bajo costo" o "medios de uso comunitario", ya que son accesibles en una empresa por su costo y pueden ser: tableros de comunicación, boletín mensual, carteles, buzón de sugerencias, manual de bienvenida, video de inducción, folletos, fascículos, franelográficos, serigrafía, etc.

Antes de atender cualquier otra consideración de carácter técnico sobre los medios de comunicación debe evaluarse cuales son los medios idóneos que llegan a los receptores ya previamente definidos y localizados, con qué medios se relacionan o a cuáles tienen acceso. Después de esto corresponde plantear y responder cuestiones como las siguientes:

-¿Son medios adaptados o adaptables al entorno social y cultural de los receptores?

-¿Son o pueden ser aceptados por la comunidad?

-¿Permiten la retroalimentación; es decir, la posibilidad de que también el receptor se exprese, convirtiéndose en comunicador?

-¿Hay disponibilidad de los medios seleccionados o recursos financieros para su adquisición?

-Es posible operarlos a costos razonables para producir y transmitir mensajes continuamente. Es decir ¿reúnen características de eficiencia en cuanto al menor costo posible alcanzan el mayor número de receptores?

-¿Son eficaces? o bien, ¿El mensaje que transmiten llega sin distorsiones e interferencias permitiendo así alcanzar resultados propuestos?

-¿Existen recursos humanos en capacidad o en vías de capacitación para operarlos?

-¿Son adaptables a los espacios disponibles en la comunidad en donde serán usados?

**-¿Con qué frecuencia se utilizarán cada uno de estos medios de comunicación?**

**-¿Cuál será la ubicación de estos medios?**

**Cabe establecer la importancia que antes de llevar la selección de los medios de comunicación a utilizar en nuestro programa es necesario reflexionar de las interrogantes señaladas con anterioridad.**

**El diagnóstico comunicacional es una necesidad de la ejecución de un departamento de comunicación. La palabra diagnóstico comunicacional se usa para designar el estudio profundo que se hace para conocer los resultados de un cambio organizacional. El diagnóstico comunicacional cierra el círculo que se inicia con el análisis, sigue con el proyecto y continua con la ejecución.**

## **CAPÍTULO 4**

### **RELACIONES PÚBLICAS INTERNAS DE LA ORGANIZACIÓN**

#### **4.1. CONSIDERACIONES O PRINCIPIOS BÁSICOS**

El personal no es un recurso más de la empresa como los recursos materiales o financieros. Por tal motivo es necesario que al personal de una empresa requiera de un trato digno, de satisfacción de sus necesidades personales, profesionales, económicas, de integración, participación, capacitación, creatividad, seguridad, en fin.

Las necesidades de un individuo dentro de la empresa no sólo son económicas o materiales sino, que también cuenta la necesidades psicológicas. Siendo ésta una de la más importante para su estadia y desarrollo de la empresa.

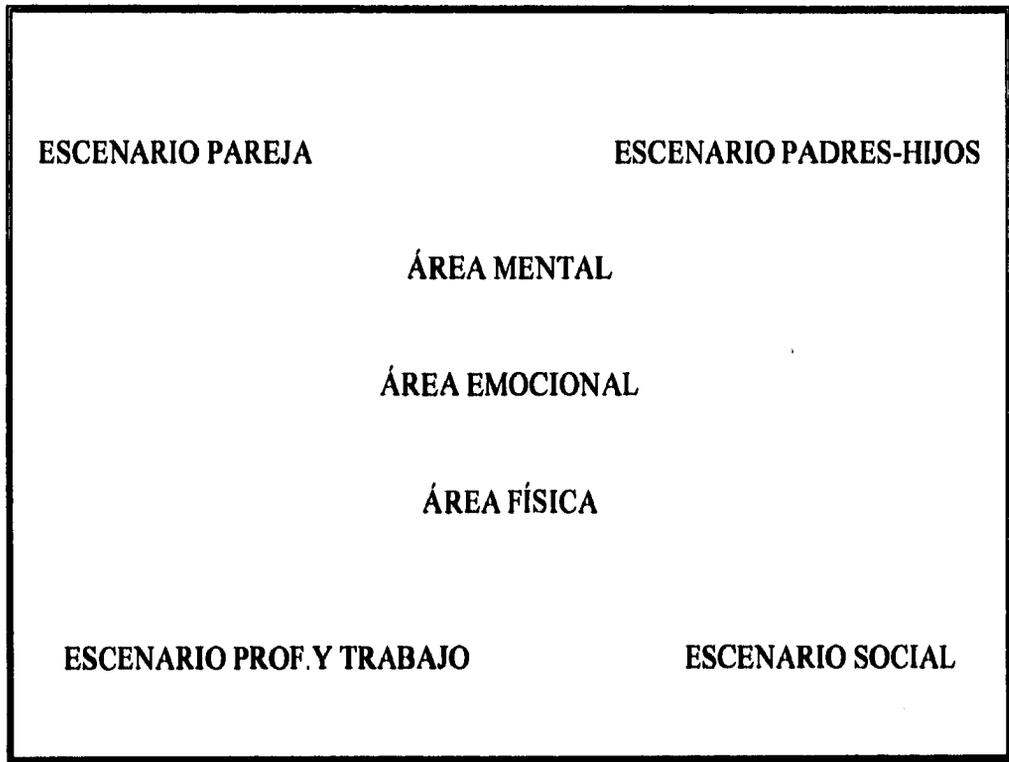
Hoy en día algunas empresas toman en consideración estos requisitos y han logrado alcanzar no sólo beneficios económicos sino también de integración y satisfacción de su personal.

Esto es que debemos de considerar que los empleados también somos egoístas. No somos pura generosidad. Si entregamos nuestro esfuerzo para el logro de la misión de un grupo, queremos recibir algo a cambio. Trabajar en proyecto que nos agrade, ser capaces en lo que se nos encomienda, estar bien recompensados económicamente, recibir reconocimiento por nuestra colaboración, tener oportunidades de promoción, vivir en una organización donde se distingue claramente la mediocridad de la excelencia, donde se estimulan los sentimientos "orgullo-pena", son sólo algunos de los factores que nos vienen rápidamente a la memoria. Es evidente que un sistema de recompensas bien planeado y humanamente aplicado influye en la efectividad de una colectividad.

Toda esta información la podemos manejar en el siguiente diagrama:

**Desarrollo Personal  
Status**

## DIAGRAMA DE METAS DE VIDA\*



El logro principal de las relaciones públicas es unir estas fuerzas dispersas hacia un programa comunicacional positivo. Esta acción de la organización es principalmente interna y consiste en el desarrollo de un programa sobre el cual la mayoría esté informado y de acuerdo para así obtener la participación activa de sus miembros.

El próximo cuadro nos presenta los aspectos informativos donde intervienen las Relaciones Públicas Internas de la Organización:

\*Análisis realizado en VIFISA conjuntamente con la Gerencia de Calidad Integral.

## CINCO ASPECTOS DE LA PRACTICA INFORMATIVA EN LAS RELACIONES PUBLICAS

	MOMENTO OPORTUNO	ACTITUD	CONSECUENCIA	APTITUDES BASICAS
<b>INFORMAR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Con alguien de reciente ingreso</li> <li>. En cambios</li> <li>. Cuando se necesiten nuevas habilidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. De apoyo</li> <li>. Orientadora</li> <li>. Explicadora</li> <li>. Demostradora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Adquisición de nuevas habilidades de información</li> <li>. Aumento de confianza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Clarificar expectativas de desempeño</li> <li>. Dominar las habilidades</li> <li>. Apoyar</li> </ul>
<b>MOTIVAR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Cuando alguien pueda hacer aportaciones especiales</li> <li>. En momentos de desánimo</li> <li>. Después de éxitos importantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. De aliento</li> <li>. De reflexión (existo)</li> <li>. Contagiosa</li> <li>. Involucrándose (fracaso)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Aprendizaje tanto el los éxitos como en los fracasos</li> <li>. Aumento de la motivación</li> <li>. Enfoque hacia lo positivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Conectar con el querer</li> <li>. Expresar reconocimiento genuino</li> <li>. Mantener la serenidad</li> <li>. Contagiar</li> </ul>
<b>REFLEXIONAR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Antes de algo nuevo</li> <li>. De vez en cuando</li> <li>. Después de algo distinto</li> <li>. En las emergencias o imprevistos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. De entusiasmo</li> <li>. Explicativa</li> <li>. Analítica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Aumento de la confianza</li> <li>. Aprendizaje sobre la marcha, activo</li> <li>. Mejora del desempeño</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Tener altas expectativas de la gente</li> <li>. Decir mucho en pocas palabras</li> <li>. Actuar rápidamente</li> <li>. Sentido de oportunidad</li> </ul>
<b>ACONSEJAR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Cuando hay problemas o hábitos que afectan el desempeño</li> <li>. Para reforzar el "instruir" y el "motivar"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. De apoyo</li> <li>. Participación del otro centrada en el análisis de causas y en la elaboración de planes concretos de compromiso y ayuda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Aumento del sentido de responsabilidad y pertenencia</li> <li>. Profundización de la relación</li> <li>. Mejora de resultados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Escuchar</li> <li>. Fomentar el dialogo</li> <li>. Combinar suavidad y firmeza</li> <li>. Apoyar .... sin salvar</li> </ul>
<b>CONFRONTAR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Cuando se resuelven los problemas de desempeño</li> <li>. Con personas que no dan la medida para el puesto</li> <li>. En fallas "graves y repetidas"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. De firmeza</li> <li>. De calma</li> <li>. De mucha solidez en los hechos y argumentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Reestructuración del trabajo actual</li> <li>. Reubicación o separación de la persona</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Expresar con fuerza</li> <li>. No engancharse en "discusiones"</li> <li>. Ir al grano</li> <li>. Centrarse en argumentos básicos sin dejarse llevar por sentimentalismos</li> </ul>

## **4. 2. NECESIDAD DE SER INFORMADO E IDENTIFICACIÓN CON LA EMPRESA**

El ser humano tiene la necesidad de pertenecer a algo, de identificarse con un grupo determinado, tanto en su vida personal como en su vida familiar.

Para que una empresa pueda proporcionar, sus integrantes deben saber quiénes son, que papel desempeñan, cómo es el trato por parte de sus superiores y compañeros, así mismo requiere saber de toda la información que se genera en la empresa. Ya que la mayoría de las personas se intimidan al mostrar ignorancia sobre sus trabajos cuando sus amigos o familiares les preguntan acerca de sus actividades laborales y estos no saben que contestar concretamente y permitirles dialogar al respecto.

Esto acontece debido al vacío informativo con que cuentan de su lugar de trabajo y de sus actividades que desempeñan.

Muchas organizaciones tienen lo que llaman "un problema de comunicaciones". Este normalmente tiene que ver con el personal que reacciona a una ausencia de información acerca de lo que está pasando, algunos ejemplos serían:

- ¿Estamos logrando nuestras metas?.
- ¿Cómo vamos en comparación con la competencia?.
- ¿Cómo actúan otros cuyos resultados afectan a los nuestros?.
- ¿Qué dificultades existen que tengan impacto en nuestro éxito?.

Hay otro tipo de información y que no llega oportunamente y que afecta al personal como son los cambios internos de una organización como:

- Horario de trabajo
- Programas de trabajo
- Reglas de trabajo
- Cambios en salarios
- Cambios de superiores
- Cambio de ubicación
- Cambio de puesto

-Cambios de compañeros de trabajo, enfin cualquier cambio que afecte su estatus dentro de la empresa.

Si se proporciona al personal un claro conocimiento de lo que se espera de ellos, entonces tendrán la seguridad y confianza que les permitirá tomar la iniciativa y luchar para hacer su trabajo bien y sentirse parte de la empresa.

Es importante, además que la información que se comunique cumpla con la finalidad de que el personal se sienta comprometido con la misión y propósitos de la empresa, comprometer al personal a ser responsables de sus éxitos y dificultades; el objetivo central es internalizar el "tú perteneces al equipo", "tú puedes contribuir".

Las empresas deben considerar los siguientes puntos prácticos para lograr una excelente comunicación con su personal:

-Proporcionar información de importancia y trascendencia.

-Darles libre acceso a la información que necesitan o, simplemente desean saber.

-Partir del supuesto que todo el mundo, inclusive los contratados la última semana, tiene el potencial de sentirse útiles e importantes para la empresa si se les trata de cierta manera.

-Dejar claras las metas del trabajo de cada miembro del equipo y cómo afecta a los demás.

-Actuar de acuerdo a la creencia arraigada profundamente en el potencial de la gente, dándole al personal tiempo, proporcionándoles medios, delegándole autonomía, dándole retroinformación sobre el progreso logrado.

-Dar al personal la oportunidades de informarse, de experimentar, aprender de sus éxitos y de sus errores, de forma realista.

La empresa deberá asegurar que el personal tenga la oportunidad de desarrollar su potencial, complementándolo con la capacitación necesaria para manejar los procesos de la empresa.

Deberá promover y reconocer el espíritu de innovación del personal, darle la responsabilidad de la toma de decisiones, fomentar las relaciones y el entendimiento entre sus integrantes, manteniendo abiertas las líneas de comunicación para facilitar el trabajo en equipo, la creación de un ambiente de trabajo que estimule la iniciativa, superación y creatividad, permitiendo la consecución de metas personales y favorezca

su permanencia a largo plazo en la empresa y por ende se sienta orgulloso de pertenecer a esa empresa su empresa.

### **4.3. NECESIDAD DE DIGNIDAD**

El personal tiene sus principios sobre el orgullo y la dignidad y busca satisfacerlo en su hogar y trabajo. No importa en nivel jerárquico o categoría dentro de la organización, es necesario que a todo el personal se le reconozca su tarea laboral, ya que todos los trabajos tienen su importancia fundamental y se debe reconocer no sólo ante él sino también con los demás compañeros.

Una compañía sobrevive y crece porque proporciona un servicio o un producto a sus clientes.

Una compañía requiere de una cierta cantidad y calidad de energía de parte del personal para lograr los resultados esperados. A cambio de la energía invertida para lograr un buen trabajo la compañía puede otorgar ciertas compensaciones a su personal como:

- La compensación económica
- La valoración del trabajo
- El placer de trabajar con buen equipo
- La compensación de obtener reconocimientos
- Una base para lograr estatus y prestigio
- Una manera de identificarse con metas trascendentes
- La posibilidad de crecer o progresar profesionalmente
- La oportunidad de volverse más competente, de dominar una materia
- La posibilidad de trabajar para alguien que inspira respeto y lealtad
- La oportunidad de ser útil
- La oportunidad de la comunicación
- El sentido de valor personal
- Un medio para satisfacer las necesidades básicas y proporcionar un estándar de vida para uno mismo y para su familia

Es necesario emplear un enfoque motivacional integrado y completo. Este enfoque consideraría los medios de comunicación organizacional para dar satisfacción máxima a las necesidades del personal de una empresa. Sin olvidar que también es importante que la satisfacción de éstas necesidades se produzcan en el marco del logro de las metas de la organización.

Casi todas las teorías motivacionales enfatizan la importancia de "El trabajo en sí mismo", la persona se motiva si encuentra el trabajo intrínsecamente interesante, dignificante y gratificante.

Disfruta yendo a trabajar, le interesan los retos, obtiene un alto nivel de resultados, busca responsabilidades adicionales, disfruta del reconocimiento que la empresa pueda otorgar a su personal.

#### **4.4. NECESIDAD DE SEGURIDAD**

Para el empleado, seguridad significa un empleo permanente, compensación económica justa, capacitación continuamente, seguridad social, servicios médicos, jubilaciones remuneradas, ayudas económicas para él y su familia, seguridad en las instalaciones de la empresa, y poder expresar abiertamente sus opiniones acerca de la empresa donde presta sus servicios.

La organización ha reconocido los aspectos financieros de esta necesidad de seguridad y ha tratado de solucionar ésta mediante muchos de los planes de prestaciones; tales como: planes de retiro, seguros médicos y de accidentes. Sin embargo; el cumplimiento de las necesidades financieras no llega realmente a compensar la necesidad de seguridad emocional que resulta de la dependencia del juicio, decisiones y, a menudo de los caprichos de un superior.

La relación superior-colaborador resulta provocativa, por lo que se sugiere que hay tres condiciones necesarias para crear un sentido de seguridad.

- Una atmósfera de aprobación
- Numerosos tipos de información
- Disciplina consistente
- Puesto útil
- Éxito organizacional

##### **4.4.1. ATMÓSFERA DE APROBACIÓN**

La primera y más importante de las cinco condiciones es la "atmósfera de aprobación" que crea el superior, por la actitud fundamental hacia los colaboradores. Esto es relativamente independiente de lo estricto de la disciplina del superior, o de los estándares de actuación que el exige.

La seguridad de los colaboradores es posible únicamente cuando éstos saben que cuentan con la genuina aprobación de su superior. Si la atmósfera es ambigua, o de desaprobación, éstos no pueden tener la seguridad de que sus necesidades serán satisfechas.

#### **4.4.2. INFORMACIÓN**

Es la información que compete al personal de la empresa en cuanto:

- Políticas generales de la compañía y su filosofía
- Procedimientos, reglas y reglamentos
- Requisitos del trabajo y del colaborador; sus deberes, responsabilidades y lugar en la organización
- Opinión del jefe sobre el desempeño del colaborador
- Recibir información acerca de lo que está pasando en la organización
- Conocer las metas de la organización
- Saber qué piensa el jefe de su desempeño laboral
- Conocimientos anticipados de cambios que puedan afectar al personal
- Conocimiento de factores ambientales

#### **4.4.3. DISCIPLINA CONSISTENTE**

El tercer requisito para proporcionar a un colaborador un sentido de seguridad es la disciplina consistente.

Esta debe tomar la forma de apoyo positivo para acciones "correctas", así como crítica positivas y castigo para acciones "equivocadas". El personal, a fin de sentirse seguros, requieren de disciplina en ambos sentidos.

Si se les proporciona un claro conocimiento de lo que se espera de ellos, los colaboradores requieren además, la seguridad definitiva de que tendrán el apoyo incondicional de sus superiores siempre que sus acciones sean consistentes con las políticas y se tomen dentro de los límites de sus responsabilidades. Solamente entonces pueden tener la seguridad y confianza que les permitirá tomar la iniciativa y luchar para hacer sus trabajos bien.

Al mismo tiempo los colaboradores deben saber que el fracaso en sus responsabilidades o en no obedecer las reglas establecidas, redundará en un castigo.

Los colaboradores cuentan con el firme apoyo de sus superiores para hacer lo que está "bien" y presión firme inclusive castigo, para prevenirles de lo que está "mal". Pero esta disciplina debe establecerse y mantenerse en una atmósfera de aprobación, de otra manera, las sospechas y el resentimiento de los colaboradores hacia los superiores los llevará a una reacción opuesta a la deseada. Un leve grado de disciplina es suficiente en una atmósfera de aprobación.

#### **4.4.4. PUESTO ÚTIL**

Señalaremos ahora la importancia de la posición ocupada por el colaborador. Para un sentido real de seguridad, el que ocupa un puesto debe estar en donde se le necesita. La relación de trabajo entre directivos y empleados puede estar muy bien, pero ésta no dura a menos que el puesto del colaborador sea perdurable. Por lo que cada puesto de cada integrante de una organización debe estar totalmente justificado ante la empresa y el personal.

#### **4.4.5. ÉXITO ORGANIZACIONAL**

Un sentido real de seguridad requiere más que una relación de trabajo efectiva con un superior y un puesto necesario; requiere que la organización en la que uno se encuentra sea exitosa o tenga buenas probabilidades de alcanzar el éxito.

Anteriormente mencionamos que ciertos conocimientos eran vitales. El conocimiento de las posibilidades de éxito o fracaso representan un tipo adicional que tiene un impacto directo en el sentido de seguridad propia. Por supuesto cualquier cambio significativo en el éxito de una organización se necesita comunicar al personal.

Para la satisfacción de muchas de sus necesidades vitales, los colaboradores en una empresa dependen de las actitudes y conductas de sus superiores. Requieren por lo tanto, un sentimiento de confianza de que puedan satisfacer estas necesidades si cumplen lo que se espera de ellos. Una vez que se obtienen esta seguridad, el personal requiere de oportunidades de auto realización y desarrollo.

#### **4. 5. NECESIDAD DE PODER CREADOR (CREATIVIDAD)**

El ser humano necesita sentirse capaz de crear algo, tener la oportunidad de sugerir y desarrollar cosas nuevas. Se debe tratar de satisfacer esta necesidad motivando al personal a la participación mediante sus sugerencias a la mejora de la organización.

La necesidad de la creatividad es la habilidad para construir nuevas combinaciones de pensamiento o cosas; la habilidad para modificar y/o producir algo que es nuevo, diferente. Una persona es creativa cuando hace algo por primera vez por sí misma, sin conocimiento o consejo específico. La acción creativa requiere pensamiento de creativo.

Se ha dicho que el talento consiste en hacer fácilmente lo que otros encuentran difícil; que el genio consiste en hacer fácilmente lo que parece imposible, y que la creatividad es el logro de grandes.

En la actualidad el tema de la creatividad disfruta de una gran popularidad como si se tratara de una moda. Todo el mundo escribe sobre ella, habla de ella, y muchas Universidades y empresas trabajan entorno a ella. De hecho, Platón y Aristóteles alrededor del año 350 A.C., escribieron sobre el proceso creativo y sus ideas dominaron todo el campo de la psicología durante 2000 años.

La historia de la civilización es esencialmente el registro de la habilidad creativa del hombre y de toda la humanidad. Cuán a menudo notamos la repetición de "el surgimiento y la caída de naciones y pueblos, que originalmente estaban deseosos de crecer". Su deseo salpicó su creatividad; crecieron, surgieron y entraron a un periodo de éxito y dominio sobre las naciones. Cuando la autosatisfacción y el lujo agotaron su creatividad, cayeron víctimas de un pueblo más nuevo, más deseoso y más creativo.

Vivimos y disfrutamos de una época ventajosa; que proporciona tiempo para el ocio, y el bienestar sin precedente, resultado de la creatividad de gentes famosas y de miles de contribuyentes menores que ayudaron al mejoramiento humano. Debido a la creatividad de todas las gentes que existieron antes de nosotros, un hombre libre en un país como el nuestro puede producir todo tipo de satisfactores. En la época de los pioneros, cada día era un problema de creatividad para sobrevivir, y la pena por no ser creativo era la muerte(1).

Comparemos esto con la gran cantidad de lujos desperdiciados hoy en día. La creatividad es a menudo menospreciada. Aún así, dos terceras partes del mundo padecen hambre y un 90 por ciento de los bienes materiales del mundo lo disfrutan

menos del 25 por ciento de la población global. ¿Puede alguien dudar de la importancia de la tarea de la creatividad?

A estas alturas resulta evidente que la creatividad no debe circunscribirse solamente para el científico y el ingeniero. El pensamiento creativo es igualmente deseable en todas las ciencias, las artes, los negocios, la industria, la vida diaria.

El pensamiento creativo resulta aplicable tanto a los problemas de la gente como a los problemas de las cosas.

¿Cuándo empezó el actual furor sobre la creatividad? Los psicólogos han estudiado y escrito sobre el proceso de la creatividad en 1926. General Electric Co. empezó su Programa de Ingeniería Creativa en 1936. Alex F. Osborn, el famoso educador y ejecutivo de la firma de publicidad Batten, Barton, Durstine & Osborn, inició el uso de la técnica de "Tormenta Mental" en 1939. En 1953 Osborn publicó su libro "Applied Imagination" que se ha convertido en la "Biblia" de los estudiosos del pensamiento creativo de hoy en día (2).

La teoría del pensamiento creativo está basado en los siguientes supuestos:

\*Todos tenemos algo de habilidad creativa inherente o latente.

\*Ciertos factores mentales y sociales impiden que la mayoría de la gente pueda utilizar totalmente su habilidad creativa.

\*El entendimiento del proceso creativo y sus prácticas deliberadas pueden disminuir bloques sociales y mentales y así aumentar la creatividad personal.

La persona altamente creativa debe tener libertad para trabajar fervientemente en el momento adecuado (para él) sobre lo que surge en su imaginación, de otra manera ésta se verá frustrada y puede destruir su creatividad.

Así como la creatividad puede enfocarse o destruirse también se le fomenta o se le desarrolla. De igual manera, en tanto que la hostilidad o la crítica negativa embotan la creatividad, también el aliento puede hacer que ésta florezca.

## **4. 6. NECESIDAD DE CAPACITACIÓN**

El ser humano tiene anhelos de mejorar; necesita sentir la convicción de que avanza hacia la consecución de un objetivo de mejoramiento o superación personal que él mismo se ha fijado de acuerdo a sus capacidades. Por tal motivo, es importante que la empresa facilite el proceso administrativo de capacitación y desarrollo de su personal.

Para lograr un cambio en la manera en que trabaja el personal de una empresa se debe aprender cosas nuevas y volver aprender cosas antiguas. Este cambio tan significativo que no puede ser simplemente ordenado para que suceda tiene que tomarse un cierto tiempo en el proceso del aprendizaje.

Todos los integrantes de una organización se ven involucrados en la capacitación de una empresa.

En la actualidad el propósito de la capacitación deja de ser sólo informativo para buscar que el individuo alcance una evolución más profunda e importante, por lo cual dicho proceso ha de apoyarse en los campos tecnológicos y psicológico sobre cambios y leyes de la conducta y del aprendizaje, propiciando así una actitud activa y participativa del personal.

La capacitación participativa necesita una cuidadosa orientación hacia fines específicos que proporcionen a los trabajadores la oportunidad de aumentar sus conocimientos, habilidades y vocación de servicio dentro de su área laboral; de ahí que sea indispensable, dentro de la planeación adecuada de la capacitación, una cuidadosa y correcta especificación de objetivos de aprendizaje que faciliten las tareas del capacitador.

El proceso de enseñanza-aprendizaje es el conjunto de actividades organizadas dirigidas al establecimiento de una dinámica participativa, cuyo resultado es una modificación más o menos estable de pautas de conducta de los sujetos que participan en él.

La capacitación y adiestramiento en los integrantes de una empresa comprende la enseñanza sobre conocimientos técnicos e instrumentales necesarios, así como los procedimientos, métodos y sistemas de trabajo que se tienen encomendadas al personal a capacitar.

**Este es un proceso sistemático, integral que proporciona los medios para que el trabajador adquiera, actualice e incremente los conocimientos, destrezas y actitudes que sus actividades demanden en beneficio personal y laboral.**

- 1.- O, Chua, Sensibilización y respuesta al cambio, pp.75.**
- 2.- ITESM, Filosofía de la Calidad Integral, pp. 129.**

**Este es un proceso sistemático, integral que proporciona los medios para que el trabajador adquiera, actualice e incremente los conocimientos, destrezas y actitudes que sus actividades demanden en beneficio personal y laboral.**

- 1.- O, Chua, Sensibilización y respuesta al cambio, pp.75.**
- 2.- ITESM, Filosofía de la Calidad Integral, pp. 129.**

## **CAPÍTULO 5**

### **MEDIOS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN VITRO FIBRAS, S.A.**

#### **5.1. INFORMACIÓN REFERENTE A VIFISA**

VITRO es un consorcio industrial y comercial mexicano, formado por más de 100 empresas, ejerciendo una fuente de empleo para más de 45 mil mexicanos distribuidos por todo el país.

Se puede afirmar que en casi toda la rama industrial, comercial o de servicios, o así como dentro de nuestros hogares, se encuentran presentes algunos de los productos y beneficios que VITRO aporta a la comunidad; siendo desde el más sencillo envase de vidrio o plástico para alimentos, bebidas o cosméticos, hasta los más sofisticados artículos para laboratorio.

VITRO ha incursionado con éxito en los mercados de bienes de capital, ingeniería de producción, de productos químicos y de la explotación de materias primas.

VITRO FIBRAS, S.A. nuestra empresa elegida para elaborar un diagnóstico comunicacional, se dedica al aislamiento y refuerzo de la fibra de vidrio; sus aplicaciones son: en la industria de la construcción, automotriz, muebles, aparatos electrodomésticos y muy diversos artículos, incluyendo el silicato de calcio.

Sus actividades se inician hace 37 años. Esta empresa pertenece a la división VITRO QUÍMICA, FIBRAS Y MINERÍA, quien participa en la planeación, y en la elaboración de políticas y lineamientos generales, con el fin de establecerlos en las empresas bajo su cargo. Con este tipo de organización, Vitro logra la aplicación eficiente de su modelo de desarrollo, filosofía administrativa y social que da sentido a sus actividades.

VITRO FIBRAS es una empresa en búsqueda constante del liderazgo y competitividad dentro del entorno en que se desenvuelve, y esto lo obtiene por medio de:

- \*Calidad de sus productos.
- \*Calidad de sus procesos tecnológicos y administrativos.
- \*Calidad en la atención a clientes y proveedores.
- \*Calidad de vida en la gente que la integra.

VITRO FIBRAS ve a la calidad no sólo como sinónimo de excelencia. A la calidad se le entiende como un compromiso permanente hacia el cambio, hacia la innovación que se renueva por la creatividad, dinamismo, participación, comunicación y entrega de todo el personal, teniendo como finalidad el desarrollo armónico individual, empresarial y comunitario.

Siendo el recurso humano el factor clave para la realización de las estrategias en VITRO FIBRAS, se necesita que la organización sea manejada por colaboradores con alto grado de profesionalismo, responsabilidad, comunicación y competencia, capaces de trabajar en equipo y sentido de participación; que acepten nuevos y variados retos, al estar creciendo de manera constante en su empresa.

La División VITRO QUÍMICA FIBRAS Y MINERÍA ha hecho un "alto en el camino" en donde todos sus integrantes son la fuerza de ese cambio, esta comprometida y se solidariza con VITRO, quien se ha involucrado totalmente en un Sistema de Calidad.

El departamento de Comunicación Interna tiene como objetivo fundamental la difusión del Sistema de Calidad y de la información que se genera en la empresa, y deberá involucrar a todo el personal, al sistema utilizando los medios de comunicación organizacional para este fin.

VITRO FIBRAS, cuenta con alrededor de 150 empleados de confianza y 350 trabajadores sindicalizados distribuidos en las siguientes áreas:



## **DIRECCIÓN**

A través del Equipo Gerencial (Director, Gerente de Comercialización, Gerente de Finanzas y Gerente de Operaciones) son los encargados de administrar, supervisar, diseñar, controlar y ejecutar la planeación organizacional de VITRO FIBRAS.

Otro fin del Equipo Gerencial es permitir la difusión de :

Filosofía  
Políticas de Calidad Integral  
Políticas de Seguridad e Higiene Industrial  
Misión  
Visión  
Valores  
Ventas  
Mercado  
Producción  
Competencia  
Finanzas etc.

## **GERENCIA DE COMERCIALIZACIÓN**

Es la encargada de la comercialización de los productos de VIFISA en los mercados nacionales e internacionales. Define las estrategias de comercialización requeridas, establece normas y políticas para generar nuevos mercados; asimismo orienta la operación de planes contingentes de cambio en el mercado, aprueba sistemas y procedimientos de operación. A esta Gerencia le reportan:

## **GERENCIA DE MERCADOTECNIA**

Esta área propone y desarrolla estrategias para asegurar el crecimiento del volumen de ventas en los productos actuales. Identifica además, oportunidades y alternativas para expandir y diversificar los mercados internacionales. Promueve los productos de VIFISA en eventos externos e internos. Mantiene la imagen de la empresa a través de exposiciones, artículos promocionales y revistas especializadas. Por otro lado, busca proyectos de mercadotecnia que sean clave para orientar a la empresa hacia el cambio, logrando así una visión de servicio y satisfacción del cliente, dentro de un marco de Calidad Integral.

## **GERENCIA DE DESARROLLO DE MERCADO**

Es la gerencia que promueve el desarrollo de mercados actuales y nuevos para los productos VITRO, así como de productos de plástico reforzado con fibra de vidrio. Elabora también estudios técnicos e investiga nuevas oportunidades dentro del mercado nacional e internacional.

## **GERENCIA PLANEACIÓN DE MERCADOS**

Es el área que detecta nuevas oportunidades en los mercados para los productos VITRO. Analiza nuevos mercados de negocio. Desarrolla planes estratégicos para los mercados nuevos y los ya establecidos. Diseña sistemas diferentes e innovadores para la comercialización.

## **GERENCIA DE COMUNICACIÓN, PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD**

Mantiene la presencia de los productos de VITRO FIBRAS en el mercado, a través de anuncios publicitarios en revistas y directorios especializados. Coordina la participación de la empresa en exposiciones y congresos. Elabora y actualiza fichas y videos técnicos para apoyo en el área de ventas. Administra el sistema de comunicación que tiene como objetivo mantener informado a todo el personal sobre los eventos más relevantes de la Organización.

Participa utilizando los medios de comunicación organizacional en programas de sensibilización para involucrar al personal en los procesos de Calidad Integral.

## **GERENCIA DE VENTAS REFUERZOS**

Es la gerencia que comercializa los productos de la Planta de Refuerzos, proporcionando servicio, apoyo y asesoría a los clientes en sus proyectos de crecimiento, y también en el desarrollo de proyectos especiales en el mercado de moldeados.

## **GERENCIA DE VENTAS AISLAMIENTOS**

Administra la comercialización de los productos de fibra de vidrio y silicato de calcio para aislamiento térmico y/o acústico en el mercado nacional como en la iniciativa privada y en el sector gobierno.

## **GERENCIA SERVICIO AL CLIENTE**

Es responsable de proporcionar atención y servicios al cliente. Controla la existencia de producto terminado y administra los pedidos que solicitan los clientes nacionales e internacionales. Y cuenta con los siguientes departamentos:

-Pedidos

-Embarque

-Bodega

## **GERENCIA DE OPERACIONES**

Es la responsable de la manufactura de los productos de fibra de vidrio como son; Aislantes Termoacústicos, materiales para refuerzo de termoplástico o termofijos. Logrando así, el nivel competitivo dentro del mercado nacional e internacional. A esta gerencia le reportan:

## **GERENCIA DE MANUFACTURA**

Es la encargada de la fabricación de los productos y de las presentaciones que la compañía ofrece al mercado, dando un valor agregado a estos productos al transformar el hilo o la lana base de producto terminado; participa además, en la reducción de costos, optimización de empaques y mejora continua.

## **GERENCIA DE TECNOLOGÍA**

Es responsable de asimilar y actualizar tecnología de acuerdo a necesidades de la empresa. Esta gerencia asegura que los procesos y productos cubran las necesidades y expectativas de los clientes. Facilita el proceso de integración del ISO 9002 a la operación y coordinando el proceso de auditorías a nuestro Sistema de calidad, así como a las auditorías de Calidad que VITRO FIBRAS realiza a nuestros proveedores

## **GERENCIA DE PRODUCCIÓN REFUERZOS**

Optimiza los recursos del Área de fundición, obtiene tecnologías actualizadas y las aplica en la mejora continua de los procesos de fibra de vidrio para refuerzos, con el objeto de lograr las ventas deseadas e incrementar la productividad.

## **GERENCIA DE PRODUCCIÓN AISLAMIENTOS**

Está encargada de la manufactura de la fibra de vidrio para aislamiento; de alta densidad y aislante de techos para residencia de baja densidad, su uso es como aislante para estufas y lana base para la fabricación de tuberías.

## **GERENCIA DE INGENIERÍA**

Se encarga de la administración, operación y los proyectos de expansión en los Hornos de Fundición Directa y Aislamiento para producir vidrio dentro de los estándares de calidad y costo.

## **GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**

Es la responsable de la contratación, capacitación, desarrollo personal y profesional de todos los integrantes de VIFISA, Así como el de generar y mantener un clima laboral sano que garantice el éxito de la empresa; a esta gerencia le reportan los departamentos de:

### **Servicio al Personal**

Este departamento proporciona al personal la orientación de las prestaciones, convenios y promociones que estipula el contrato colectivo de los trabajadores.

### **Servicio Médico**

La organización cuenta con un consultorio médico y enfermería, en donde el personal puede recibir atención médica de urgencia o consultas en general.

### **Seguridad e Higiene Industrial**

Este departamento es responsable de asegurar que la maquinaria y equipos trabajen bajo ciertas normas de seguridad, que el personal use su equipo de protección para evitar actos y condiciones inseguras, con el fin de mantener la salud e integridad del elemento humano.

### **Capacitación**

Se encarga de facilitar los medios necesarios para que el personal desarrolle y/o incremente habilidades, conocimientos o actitudes necesarias para el mejor desempeño de sus actividades y participe en la Mejora continua de la empresa.

## **FINANZAS**

Optimiza el uso de los recursos financieros, procesa, analiza e interpreta la información contable, da seguimiento a los controles y sistemas administrativos, cumple oportunamente con todas las obligaciones fiscales de la empresa. A esta Gerencia le reportan:

### **GERENCIA DE CONTABILIDAD FINANCIERA**

Procesa e interpreta la información financiera, cuidando cumplir con las disposiciones corporativas y fiscales. Aplica políticas y procedimientos para el control de los activos de la organización.

### **GERENCIA DE ABASTECIMIENTOS**

Satisface las necesidades de bienes y servicio de la empresa oportunamente, en calidad, servicio y financiamiento, logrando una operación continua y eficaz. Administra los inventarios de insumos y de recursos materiales.

### **GERENCIA DE COSTOS**

Coordina y analiza la información de costos derivada de las operaciones productivas, base para los estados financieros. Supervisa el control de inventarios y el registro correcto y oportuno de las operaciones que afecten a los almacenes. Supervisa los procesos de las nóminas de empleados y sindicalizados, así como el control de activos fijos.

### **TESORERO**

Revisa y autoriza las operaciones para su pago de inversiones, cuentas por pagar nacionales y extranjeras, control de bancos y créditos, supervisa la recuperación de los créditos otorgados a nuestros clientes.

Como se puede observar en la información anterior podemos observar que el personal de la empresa varía desde profesionales en diferentes áreas hasta personal con sólo estudios primarios, sus edades fluctúan de 20 a 55 años y sus actividades difieren de acuerdo a sus estudios profesionales o técnicos, pero siempre persiguiendo la misma meta VITRO.

Los medios de comunicación a utilizar, y de acuerdo con el diagnóstico comunicacional de VIFISA, serán los medios de bajo costo o medios de uso comunitario, detallándose a continuación cada uno de ellos.

**Tableros de comunicación**

**Carteles**

**Historieta (fascículos)**

**Boletín**

**Buzón de sugerencias**

**Rotafolio**

**Manual de bienvenida**

**Video de inducción.**

## **5.2. TABLEROS DE COMUNICACIÓN**

El tablero de comunicación es un medio de comunicación de bajo costo que tiene muy diversas aplicaciones en la transmisión de mensajes y en la promoción de actividades laborales, económicas, y sociales.

El Tablero de Comunicación está formado por textos e ilustraciones que desarrollan uno o varios temas y sus mensajes pueden estar dirigidos a pequeños grupos o a toda una comunidad.

En su elaboración participan tanto las personas que tienen a su cargo la administración, como el público lector, que puede exponer sus opiniones y aportar sus experiencias. Su presentación se lleva a cabo periódicamente en uno o varios lugares previamente seleccionados.

El tablero de comunicación está formado por una serie de noticias, informaciones gráficas, dibujos, fotografías, avisos, carteles, etc.

Se cuenta con tres tipos de Tableros de comunicación como son:

**De pared**

**Movible**

**Movible de biombo**

**De pared.** Es un tablero de madera o cualquier otro material rígido, sobre el cual se colocan los materiales informativos. Debe ser fijado o colgado sobre una pared.

**Movible.** Es un tablero de madera o cualquier otro material rígido montado en dos pies derechos que lo sostienen verticalmente, esto permite moverlo de un sitio a otro. Tiene la ventaja de que la información se puede colocar en las dos caras.

**Movible de biombo.** Esta formado por varios tableros de madera o cualquier otro material rígido, que se unen en forma de biombo, esto le da flexibilidad para colocarlo en distintos lugares. Además tiene la ventaja de que se dispone de los dos lados para montar los mensajes.

El lugar donde se ubique el tablero deberá reunir las siguientes condiciones:

-Tener un espacio suficiente para que las personas puedan detenerse a leerlo con tranquilidad sin interrumpir el paso.

-Estar bien iluminado.

-Deberá ser colocado en un lugar accesible y de tránsito para que pueda ser visto.

Algunas recomendaciones que se deben tomar en consideración al preparar el contenido son.

-No acumular demasiada información.

-Los encabezados deberán ser atractivos para que orienten al lector sobre el contenido del tablero.

-Los textos deben colocarse en tal forma que se puedan leer con comodidad, así por ejemplo los textos pequeños deben estar a la altura de la vista, en cambio los textos de la parte inferior deberán ir en tipografía suficientemente grande para que puedan leerse sin tener que agacharse.

-El lenguaje utilizado será el adecuado al nivel cultural del público a que está destinado.

-Debe tener un porcentaje mayor de ilustraciones que de textos.

-Las ilustraciones deben ser claras, precisas y realizadas en colores atractivos.

El tablero de comunicación para VITRO FIBRAS contará con las siguientes políticas y procedimientos:

## **OBJETIVOS**

-Contar con un medio de comunicación formal que permita la difusión de la filosofía, políticas, imagen y mensajes que deseen dar a conocer los integrantes de la empresa.

-Lograr una mayor identificación e integración del personal de la organización.

-Concentrar la información mediante un medio de comunicación formal, que permita mantener una imagen homogénea de la organización.

## **POLÍTICAS**

-El tiempo de vida de los tableros de comunicación es de una semana.

-Estará seccionado por colores dependiendo el tema presentado, esto es con el fin de lograr mayor colorido y así tener mayor atención a nuestro medio de comunicación:

Blanco	Asuntos oficiales con logo de VIFISA
Blanco	Asuntos del sindicato
Azul	Comunicación abierta a empleados y trabajadores.
Naranja	Actividades socioculturales y deportivas
Verde	Seguridad e higiene industrial
Amarillo	Calidad integral
Salmón	Servicios al personal

-El cambio de la información será los días lunes por las mañanas.

-Toda la información que se publicó se conservará por un periodo de tres meses, con el propósito de clarificar dudas respecto a los mismos.

## **PROCEDIMIENTOS**

Comunicación Interna entregará a las asistentes ejecutivas y otros responsables de las publicaciones de cada gerencia, hojas de color ya rotuladas con el nombre de cada sección para su uso.

Para el llenado de la información se requiere que sean utilizados los paquetes de computación autorizados para VIFISA.

-La información que se presente en las secciones podrá ser:

a) Asuntos oficiales. Como políticas, reglamentos, eventos oficiales, etc., (hojas blancas, con logo de la empresa).

b) Sindicato. Se publicará la información que genere este organismo (hojas blancas con logo del sindicato).

c) **Calidad Integral.** Se publicará información tal como: técnicas informativas, logros, información motivacional, de trabajo en equipo, liderazgo, en sí lo relacionado con calidad de vida en el trabajo, (hojas de color amarillo).

d) **Seguridad e Higiene Industrial.** Información referente a ésta área como: uso de equipo de seguridad, campañas, lugares de alto riesgo, etc. (hojas de color verde).

e) **Servicios al Personal.** se dará a conocer información importante para coordinar los eventos de Servicios al Personal, incluyendo entrega de despensa, firma de contratos, ingreso de nuevos empleados, nuevos nombramientos (hojas de color salmón).

f) **Actividades Socio-Culturales y Deportivas.** Información relevante a invitaciones, programas de actividades y eventos dentro de la empresa y fuera de ella (hoja de color naranja).

g) **Comunicación abierta.** Se incluirá información sobre: ventas de automóviles, casas, terrenos, aparatos electrodomésticos, solicitud de nuevo personal, etc. (hojas color azul).

-Comunicación Interna resolverá dudas y/o problemas que se presenten en el uso del tablero.

-Se colocarán 15 tableros de comunicación en VIFISA para poder alcanzar el objetivo señalado.( Esto es en base al tamaño de la empresa ).

-La evaluación de este medio de comunicación se llevará por medio de encuestas mensuales, a una media de 20 personas de las diferentes áreas tanto de empleados como sindicalizados.

- Es importante señalar que dentro del tablero de comunicación habrá una sección destinada para el uso de carteles, los cuales serán seleccionados dependiendo de los temas y áreas correspondientes al tema a tratar, como en el caso de Seguridad e Higiene Industrial, Calidad Integral, Recursos Humanos.

### **5.3. CARTELES**

El cartel es un medio de comunicación visual, que llega al público en forma rápida y directa, sintetiza una idea por medio de imágenes sencillas y textos breves, presenta colores atractivos que se apoderan de la mirada del destinatario y que logra concentrar su atención por un instante.

Las aplicaciones con que cuenta este medio de comunicación son:

-Proporciona información sobre actividades sociales, educativas, culturales, deportivas y políticas.

-Ayuda a formar hábitos para conservar la salud, mejorar el ambiente, conservación de los recursos naturales, etc..

-Contribuyen en la prevención de enfermedades y accidentes.

-Es un medio para educar el conocimiento de lugares, objetos, señales de circulación, normas de conducta, etc..

-Promueve la distribución y venta de productos y servicios.

### **VENTAJAS**

-Es un medio de comunicación en el que el mensaje se capta instantáneamente.

-Transmite un mensaje aunque el espectador que lo ve no se interese en éste.

-Es de larga duración, dado que permanece en un mismo sitio por un tiempo determinado. Esto hace que siga comunicando su mensaje a nuevos espectadores y siga influyendo sobre los que tienen la oportunidad de verlo varias veces.

### **DIMENSIONES Y UBICACIÓN**

Los factores que se deben tomar en consideración para definir las dimensiones de un cartel son los lugares en donde deberán colocarse y al público a que estará destinado, de acuerdo con estos factores los carteles se dividen en dos grandes grupos:

-El primer grupo son los carteles proyectados para colocarse en tableros y están destinados al público en general, por tanto el mensaje debe ser presentado en forma tal que cualquiera pueda captarlo casi de un simple vistazo.

Estos carteles se pueden elaborar en diversos tamaños que van desde 70 cms.x1 m. los más grandes, hasta 40x60 cm. aprox. los más chicos.

-El segundo grupo lo forman carteles de tamaños menores de 40x60 cm. y se colocan en muros interiores, en escaparates y en mostradores, están destinados a un público más especializado o que tienen un interés determinado y que puede detenerse para verlos con más calma y contienen mayor información.

## **TIPOS DE CARTELES**

De acuerdo con la función que desempeñan se puede considerar varios tipos de carteles, éstos son:

-Educativo

-Cultural

-Informativo

-Comercial

-Político

### **EDUCATIVO**

Cuando los temas que se presentan están relacionados con aspectos de enseñanza y normas de conducta.

### **CULTURAL**

Cuando están destinados a promover actividades artísticas y diversas manifestaciones de la cultura.

## **INFORMATIVO**

Son aquéllos que presentan mensajes que dan a conocer datos, fechas, resoluciones, disposiciones, etc.

## **COMERCIAL**

Son los que sirven de medio publicitario para la distribución, venta de productos y servicios.

## **POLÍTICO**

Son los que hacen propaganda sobre los valores políticos de grupos e individuos.

Los carteles que se difundirán dentro de la empresa VITRO FIBRAS, serán de apoyo a las diferentes Área de la empresa. Tal es el caso de carteles de:

## **SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIAL**

Los temas difundidos en ésta área se encargaran de expresar la importancia de trabajar con seguridad, limpieza en el lugar de trabajo. El fin de este cartel es de mostrar que trabajar con seguridad reportará no solo beneficios al personal sino también a la empresa como a su familia.

Algunos lemas que se pueden utilizar en el cartel serían:

- Conozca bien las reglas de seguridad de su trabajo "son indispensables"
- Tu futuro depende del buen uso de la seguridad en tu vida y en tu trabajo
- El equipo de protección es para tu propia seguridad " no lo descuides"
- La seguridad esta en tus manos Ponla a funcionar etc.

## **CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO**

Estos carteles difundirán temas relacionados con: trabajo en equipo, liderazgo, participación, comunicación, calidad de vida , puntualidad. la importancia de trabajar en la empresa, etc.,

**Algunos lemas para el uso de estos carteles:**

**-La calidad esta en tus manos "hazla funcionar"**

**-Una buena comunicación mejora la calidad**

**-La calidad no tiene fronteras**

**-Aquí todos pensamos en calidad.**

Dentro de VIFISA los carteles se exhibirán en los tableros de comunicación, su permanencia será la de 4 semanas máximo y una semana mínimo, mostrándose dos tipos de carteles, uno de apoyo a la calidad de vida en el trabajo y otro será de apoyo a Seguridad e Higiene Industrial.

Para lograr una mayor inducción del cartel, éste se puede reafirmar con slogans alusivos al tema presentado y estos se pueden cambiar diariamente y semanalmente.

Los carteles utilizados en la empresa son un medio de comunicación muy importante ya que no sólo se bombardea la información impresa, sino también se puede influir con la imagen.

**Nota.**

Es importante seleccionar que las imágenes que se presenten en los carteles, sean imágenes personalizadas; ya que, muchas veces se utilizan caricaturas de personas, y esto causa que el mensaje que se pretende hacer llegar, no logre su objetivo, debido a que la imagen distorsiona el contenido del mensaje. Sin embargo el utilizar imágenes de personas caricaturizadas en fascículos, nos lleva a una participación creadora, y será analizado en la siguiente sección.

## **5. 4. HISTORIETAS (FASCÍCULOS)**

La historieta (caricaturas) y la fotonovela han sido utilizados muy irregularmente en acciones educativas.

La literatura actual ha tomado nuevos horizontes a causa de las tecnologías desarrolladas de nuestro siglo. Actualmente, el hacer y pensar del ser humano llega al destinatario por el libro, pero; también, por medio de las emisiones radiadas, las televisivas, los semanarios, la historieta, la fotonovela, etc.

Existen múltiples estudios sobre la historieta en donde se nos dice que los libros publicados desarrollan varias temáticas: la evolución histórica de la historieta en el mundo, la descripción del lenguaje característico a este instrumento de información y el análisis de algunos personajes, tal es el caso de "Superman", (el personaje más conocido durante muchas décadas).

Con el manejo del lenguaje propio de la historieta podemos tener la herramienta básica para analizar y confeccionar el material específico para acciones formadoras. Confeccionar una historieta es nuestra tarea. El propósito es servir de acicate para estimular las acciones creadoras y contribuir a la formación activa de las personas.

Para la realización de estos fascículos tomaremos en cuenta dos partes:

-El lenguaje de la historieta.

-El diseño de la historieta.

Estas dos fases, aunque separadas en su desarrollo por existencias metodológicas, son un todo. Cuando estas se integran adecuadamente para insertarse en el hecho educativo, podemos señalar que estaremos manejando un medio de comunicación muy creativo y participativo.

### **EL LENGUAJE DE LA HISTORIETA**

La historieta es un medio de comunicación masiva -dentro de una empresa la podemos utilizar como medio de comunicación colectiva. Se constituye como un medio de lenguaje propio. Citemos algunos antecedentes en México.

Entre algunas expresiones podemos mencionar los códices mexicanos. Los aztecas narran su peregrinaje (por medio de imágenes) hasta localizar y asentar su imperio.

Los códices eran elaborados por Tlacuilos, artistas de alta jerarquía durante la época precolombina. A ellos se les encomendaba la tarea de relatar, con imágenes las costumbres y la cultura. Su producción la realizaban sobre papel de amate, tela de maguey o cuero de venado.

En México, la historieta aparece a fines del siglo pasado como historietas mudas, ilustraciones reproducidas por la fábrica de cigarrillos "El Buen Tono" para obsequiarlas dentro de sus cajetillas de cigarros.

Otros antecedentes nos llevan a Guadalupe Posada y sus caricaturas políticas contra la opresión de Santa Anna y el Heraldo de México o el Universal (1921) con personajes mexicanos de la época, como pudieron ser "Don Catarino", "Mamerto y sus conocencias", "Chupamirto", "El Señor Pestaña", etc., estos personajes se publicaron en blanco y negro y como tiras cómicas en el periódico.

## **CARACTERÍSTICAS DE LA HISTORIETA**

La historieta como su nombre lo indica es una historia narrada en una secuencia de imágenes. O bien, es la forma narrativa basada en los sistemas del lenguaje de la imagen.

La historieta es un mensaje narrativo. Para transmitir ese mensaje, se utilizan el lenguaje verbal y el lenguaje de la imagen.

En la historieta se utilizan una serie de códigos para transmitir el mensaje. Con la palabra código nos referimos al conjunto de símbolos y reglas que se emplean en la historieta para representar y transmitir los mensajes.

Existen códigos en el dibujo, en las formas donde se encierran las palabras, en los signos utilizados para representar los sonidos, etc. La historieta se concibe y se realiza con la tendencia a que alcance una amplia difusión.

Forma parte de los medios de comunicación impresos, es por su origen y desarrollo, un objeto comercial con posibilidades de compra/venta, de ser coleccionados e intercambiados.

Desde su nacimiento, la finalidad primaria de la historieta ha sido la de entretener al lector.

La historieta es un relato periódico, que se publica diariamente, semanalmente, quincenalmente, o mensualmente.

La intención originaria de la historia ha sido la distracción. ¿Podemos cambiar el objetivo básico de entretener o el de informar y seguir considerándola historieta?

Cada día se publican mayor número de historietas narradas con imágenes y que utilizan los códigos de la historieta, pero, su finalidad primera es la información. Casos concretos son las historietas sobre planificación familiar, el uso racional de la luz, etc. Por lo tanto, la historieta debe **distraer** aunque desarrolle temas educativos o de formación ciudadana.

Las necesidades sociales, la actualización de técnicas educativas, búsqueda de nuevas formas para la literatura actual, han obligado a una derivación progresiva hacia nuevos medios de información. No solamente existe una tendencia mayor hacia un "**instruir deleitando**", sino que se buscan los mejores mecanismos para llegar a las personas cuyo nivel de formación se les dificulta la lectura de textos con gran cantidad de conceptos.

## **ORGANIZACIÓN DE LA IMAGEN**

El mensaje transmitido por la imagen depende o está condicionado a cierto número de factores. Mencionemos, entre otros, el encuadre, la escala de planos y los ángulos de toma, movimientos panorámicos, etc.

El dibujo que es parte de una historieta, cumple con estas condiciones: narra en cada cuadro lo que corresponde como imagen y, al mismo tiempo la imagen carece de significado en el cuadro aislado; su significado viene al **unirse** a los cuadros restantes para conformar una historia completa.

## **CONTINUIDAD DE LAS IMÁGENES**

Formato, encuadre, ángulo de toma, panorámica y travelling tienen una relación más estrecha con el espacio. El paso de una viñeta a otra tiene mayor conexión con el tiempo.

La sucesión de imágenes evoca el montaje. Por lo mismo, mediante la continuidad de las imágenes de una viñeta pueden describirse acciones que:

- tienen lugar en un mismo espacio, o
- suceden en diferentes lugares.

## **ENCUADRE O ESCALA DE PLANOS**

El historietista debe seleccionar la forma de ubicar a los personajes en el espacio de una viñeta. La selección y dibujo del rostro, de medio cuerpo, del cuerpo entero es el encuadre o escala de planos. Al introducirnos a la escala de plano existe una gran variedad de clasificaciones por ejemplo:

### **\*Plano General.**

Se emplea para dar a conocer el lugar donde se desarrolla la acción. Además, al dibujar a los personajes en un ambiente reciben una escala referencial, es decir, conocemos las proporciones de los objetos en relación a los protagonistas.

### **\*Plano Detalle.**

Valoriza la personalidad del héroe. Antipatía o simpatía se desprenden de lo atractivo o repugnante de su rostro, de sus manos y hasta de sus pies. En ocasiones, héroes o villanos van acompañados de objetos o personas que refuerzan la aceptación o el rechazo a su persona.

### **\*Planos medios.**

Entre los planos generales que describen el lugar donde se desarrollan los hechos y los planos de detalle que representan los sentimientos de los personajes, se encuentran los planos medios.

Los planos generales son, pues, descriptivos y los planos de detalle son psicológicos en cuanto manifiestan emociones tales como: alegría, tristeza, enojo, etc.

Los planos medios muestran a los personajes de la cabeza a la cintura y centran la atención sobre las acciones más importantes de un episodio.

Se ha analizado aisladamente la escala de planos y se han aplicado funciones descriptivas y psicológicas. Estas funciones no tienen valores permanentes. Al relacionar la escala de planos con el ángulo de toma, por ejemplo, puede cambiar el significado.

La escala de planos es manejada con fines descriptivos o psicológicos, pero, siempre se utiliza con fines dinámicos (dar más movimiento a las imágenes).

## ÁNGULO DE TOMA

En la escala de planos el significado depende de la cantidad de personaje que aparece dentro de una viñeta. El personaje es dibujado viéndole de cara a cara y a la misma altura, de si lo vemos desde arriba o desde abajo. Con ello entramos a un nuevo código de significados, y son:

### \*Angulo Normal.

El personaje es dibujado como aparece normalmente ante las otras personas; es tratado de tú a tú.

### \*El picado.

Se llama así al dibujo donde el personaje se ve de arriba hacia abajo. Tiende a disminuir o empequeñecer a los personajes. Los aplasta moralmente. Hace de ellos objetos en manos de un destino difícil de cambiar. El hombre visto en picado ha sido o será atrapado o derrotado, se encuentra enfermo, en una palabra se halla en un gran peligro.

### \*El contrapicado.

Se dibuja a los personajes con la perspectiva de quien ve personajes o cosas de abajo hacia arriba. El contrapicado engrandece al héroe. Le da una estatura gigantesca, amenazante cuando la toma es de un héroe justiciero, inquietante, cuando de trata de un malo.

Corresponde al sentimiento y visión psicológica del súbdito frente al jefe o del siervo ante el amo. Como hombre se siente inferior al patrón y hasta físicamente cree ser de menor tamaño.

### \*Encuadre inclinado.

Tiene valores descriptivos (el héroe camina por los pasillo de un barco que se hunde) o valores psicológicos (el villano se encuentra en un momento de desequilibrio emocional). Al hablar de desequilibrio emocional nos referimos al personaje que por momentos se siente inseguro de las acciones que va ejecutar o, si ya la realizó, duda haberlas llevado a cabo adecuadamente. Llegan a mostrarnos a un personaje en ataques de locura, en un momento de descontrol, en una visión errónea de los acontecimientos o de las personas.

## **MOVIMIENTOS PANORÁMICOS**

El dibujante organiza el espacio a su voluntad. maneja dinámicamente los personajes y objetos dentro de la viñeta, así como los condiciona a las viñetas siguientes:

### **\*Panorámica horizontal.**

La viñeta se larga hasta tomar el espacio de varias viñetas en el sentido horizontal. La panorámica corresponde al movimiento efectuado por la cámara en el cine. En la historieta es una panorámica sugerida, es decir, el movimiento no se da por girar la cámara hacia la derecha o a la izquierda, sino por el movimiento visual que debe hacer el lector para poder captar todos los detalles de una viñeta tan larga.

### **\*Panorámica vertical.**

El ensanchamiento de la viñeta en el sentido vertical sugiere una panorámica ascendente o descendente.

### **\*Travelling.**

Las viñetas en secuencia van ampliando el espacio donde se mueve el personaje, y, de una viñeta a otra van apareciendo más y más elementos en torno al héroe o al villano. El travelling hacia atrás, nos indica cuando el espacio se reduce en la secuencia de imágenes hasta eliminar paisajes, objetos y otros personajes.

### **\*Profundidad de campo.**

Nos indica alerta sobre algo que va a ocurrir, crea el suspenso.

## **DISEÑO DE LA HISTORIETA**

Con la simple descripción del número de viñetas en que se narran las aventuras de un personaje en la historia, nos damos cuenta de inmediato que tipo de diseño tiene la historieta; por ejemplo:

## **LA TIRA**

Está compuesta por un promedio de cuatro viñetas. su aparición en los medios impresos adquiere las siguientes características:

- Es parte de una totalidad que se publica periódicamente.
- Existe un tema de gran interés con posibilidad de sintetizarse en cuatro o cinco viñetas.
- Las viñetas tienen diversos anchos; pero, la misma altura.

## **LA MEDIA PÁGINA**

Es el equivalente a dos tiras. La mayoría de los personajes que aparecen en las secciones, viven episodios completos.

## **LA PÁGINA**

Suele producirse en cuatro tiras. Tiene validez todo lo dicho de la tira a excepción de la altura de cada viñeta. El tamaño de la viñeta puede variar y ocupar el espacio de dos o más viñetas en el sentido vertical.

## **EL CUADERNO**

Hablamos de cuaderno cuando una o varias historietas se publican en varias páginas. Lo más común es la elaboración de la narración mediante treinta y dos páginas.

El cuaderno tiene estas variantes:

- es una sola historia
- es parte de una historia
- son varias historias.

## **IMPORTANCIA DEL GUIÓN**

Una buena historia es el resultado de un buen guión. A partir de este enfoque un buen guión -los estudiosos- lo consideran el noventa por ciento de la historia.

Un buen guión es el ideado para ser desarrollado en dibujos. Un buen dibujo es el pensado y hecho para desarrollar un guión, según la dinámica propia de la historia. Los dibujos adquieren significado en función de la historia narrada.

## **CREAR Y MANTENER EL INTERÉS**

El dibujo y el texto de las historietas están supeditados a un solo factor básico: crear y mantener el interés.

Para crear y mantener el interés en el lector de la historietas intervienen factores de contenido y factores de forma. En los primeros están el ritmo narrativo, la síntesis expresiva, el dinamismo de la acción y el suspenso en la narración. En los segundos, la tipología y la expresión, la composición, la iluminación y la dramatización gráfica.

Dentro de VITRO FIBRAS las historietas que utilizaremos, serán de gran utilidad porque así se podrá llegar al público sindicalizado. Los fascículos se entregarán quincenalmente con su sobre de sueldo, los cuales serán coleccionables, ya que tocarán temas de gran interés laboral, personal y familiar.

Algunos temas que se tocarán son:

- \*Por qué calidad
- \*Qué es calidad
- \*La cadena de la calidad
- \*La calidad en la familia
- \*El ausentismo y la calidad
- \*Calidad y contaminación
- \*La calidad en el servicio
- \*Integración y calidad

Algunos guiones de historietas, basados en los temas presentados son:

**TEMA:****La importancia de la calidad en el producto y en el servicio.**

1er Obrero	De acuerdo a lo que nos ha platicado Sr. Rosales, la calidad está muy relacionada con los consumidores.
2do Obrero	Claro Ramón... ¿te puedes imaginar a esta empresa fabricando artículos que nadie quiere?
Narrador	Desde que se concibe la idea de un producto se debe pensar en el usuario ¿satisface plenamente su necesidad?
Consumidor	Guantes de 3 dedos.. oferta ???
Narrador	Y también en el caso de un servicio
Recepcionista de Agencia de Viajes	No Sr. en avión no...para bajar costos el viaje es en bicicleta.
1 er Obrero	Cuando un producto ha sido diseñado, pensando cuidadosamente en las necesidades del usuario. Hablamos de un producto con calidad diseño...
2 do Obrero	y entonces se vende mucho..
1er obrero	No...no solo depende de ello
1er obrero	Yo les puedo decir que mis licuadoras tienen una excelente calidad de diseño ya que se adecuan a lo que el usuario requiere, sin embargo, el problema está en la fabricación.
Narrador	La calidad de diseño debe ser respaldada por la calidad de fabricación y viceversa.
Cliente	De nada sirve su excelente diseño si esta mal hecho y no funciona.
Cliente	De nada sirve su cuidadosa fabricación si no sirve para nada...Es perfecto pero inútil.
2er Obrero	Bueno pero...y el precio del producto ¿dónde interviene? ¿Por qué fabrica una licuadora cara y una barata?
1er Obrero	Bueno...El precio del producto se fija en base a lo que cuesta fabricarlo...Obviamente lo ideal es evitar desperdicios y retrabajos para ser competitivos ofreciendo precios razonables, esto beneficia al consumidor.

Narrador	Pero por otro lado, se hace necesario también que como fabricante busquemos satisfacer todos los gustos, caprichos y bolsillos, haciendo los productos más novedosos y sofisticados aunque ello incremente su costo.
Cliente	Viejo tiene tapita
Esposo de la cliente	\$\$\$\$...
Narrador	Sin embargo, el consumidor es libre para escoger la licuadora que quiera en base a su bolsillo y a sus requerimientos...Pero todas deben ofrecer calidad.
1er Obrero	Aunque...lo barato sale caro
3do Obrero	Eso mismo iba yo a decir
1er Obrero	Pues no tienen razón...lo barato no tiene por que salir caro
Narrador	Ese dicho es una consecuencia de nuestra ancestral despreocupación por la calidad... Si queremos algo de calidad es necesario que pagemos mas de la cuenta y eso no es honesto...
Pareja de esposos	Es que si compramos el barato no va a servir
Prestador de servicio	Bueno, si Ud. quiere que su trámite no se detenga...Yo se lo puedo vigilar con una pequeña gratificación...Es que luego los papeles se pierden.
Prestador de servicio, después de recibir dinero	Ahora si le vamos a descargar el camión con rapidez.
1er Obrero	Solo en México se da el termino "Calidad de exportación" Para referimos a un producto bien hecho pero mucho más caro, a veces inalcanzable para el consumidor nacional...¿Esto quiere decir que los mexicanos no tenemos derecho a adquirir calidad?
2do Obrero	Caramba, si es cierto...una cosa es que nuestro peso esté muy devaluado y otra que no alcance para comprar artículos bien hechos.
Narrador	Es tan normal la falta de calidad que contamos con la Procuraduría de Defensa del Consumidor...

Ejecutivo PROFECO	Es un organismo del Estado encargado de defender al consumidor de la falta de calidad en bienes y servicios.
Ejecutivo PROFECO	Es lamentable ver en el televisor una gran cantidad de anuncios de productos y servicios en los que se ponderan sus virtudes y en la realidad no son así... fraude...
1er Obrero	Así es amigos, la falta de cumplimiento de requisitos de un producto o servicio es un fraude para el consumidor que lo adquirió, engañado por el fabricante... Porque pago dinero por algo que no está recibiendo o recibe a medias.
1er Obrero	Ahora bien...la falta de calidad no solo conlleva riesgos de demanda judicial, sino al que disminuir los consumidores por la crisis... estos son mucho más exigentes que antes, además los altos costos nos hacen seleccionar perfectamente el artículo antes de adquirirlo...Por lo que la competencia se ha incrementado. Se acabaron ya los tiempos en que un fabricante establecía caprichosamente y de manera unilateral sus condiciones...Ahora lo hace...
2 do Obrero	¿El consumidor?
1 er Obrero	Claro Ramón y así debe ser... debemos dar lo que el consumidor requiere.
Narrador	Y aun tenemos otro riesgo más. Debido al GATT. Vamos a enfrentarnos de poco tiempo con los artículos importados de países que si saben fabricar calidad.
Cliente	Hemos sido tan castigados con productos nacionales malos... que aunque sean más caros voy a adquirir los importados.
1er Obrero	Ya termino la era de los productos mexicanos malos y caros...Las empresas que no respondan a este reto se quedarán sin clientes y como consecuencia tendrán que desaparecer.
2 do y 3er Obrero	GULP.

**TEMA:**

"Calidad"

Supervisor	La solución es bien fácil...Tenemos que aprender a fabricar buenos productos y al menor costo...ya hablamos de ello, antes cuando mencionamos Productividad.
1er Obrero	Si es cierto... Productividad-producto-Ingreso.
Supervisor	Si embargo voy a hablarles de un concepto que debe convertirse en una obsesión para los mexicanos, ya que su práctica nos llevará a alcanzar una mejor productividad.. Me refiero a la Calidad..."Calidad"
1er Obrero	Ah...si ..La calidad
2do. Obrero	Claro...es muy importante
Supervisor	¿Saben ustedes lo que es Calidad?
Supervisor	¿Es acaso lo más bonito? ¿O lo más caro? ¿O lo más fino? ¿O lo más barato?
1er Obrero	Bueno...lo más fino
2do Obrero	No...lo más barato
Supervisor	No jóvenes andan mal...vamos al departamento de licuadoras, allí tengo dos ejemplos...
1er Obrero	¿Será entonces lo más caro?
Supervisor	¡NO!
Supervisor	Aquí fabricamos dos tipos de licuadoras...la sencilla y la de lujo
Supervisor	La sencilla cuesta \$20000.00
Supervisor	La de lujo cuesta \$70000.00 y tiene 6 velocidades, reloj programador, foco indicador de terminado de molido, vaso con asa y tapa giratoria
Supervisor	La pregunta es...¿cuál de las dos licuadoras es de calidad?
1er Obrero	Bueno la de mejor calidad es la de lujo, porque hace más cosas
2do Obrero	No...la de mejor calidad es la sencilla porque es más barata

Supervisor	Lo siento...Ninguno de los dos le ha dado al clavo, puedo decirles con mucho orgullo que mis dos licuadoras ofrecen calidad al usuario, no obstante ser una más costosa que la otra
Supervisor	Ramón...¿Compraría acaso una licuadora muy barata que no pudiera moler un tomate?
1er Obrero	No...creo que no...
Supervisor	La calidad no tiene nada que ver con lo bello, fino o caro de un producto, sino con su utilización por parte del usuario...sirve tal como lo indica el fabricante o no sirve... vean las definiciones:
Supervisor	Calidad es cumplimiento de requisitos
Supervisor	Requisitos son las especificaciones de un producto que el fabricante promete y el usuario espera encontrar.
Supervisor	Esto quiere decir que cada producto o servicio trae sus requisitos o especificaciones... si cumple con ellas es de calidad, por lo tanto... Las dos licuadoras pueden ser buenas o malas no obstante su costo
2do Obrero	Bueno pero...¿y si no me convienen las especificaciones del producto que usted me ofrece?
Supervisor	Compra otro, busca en el mercado alguno cuyas especificaciones si te convengan
Supervisor	Si con esta licuadora pretendes moler piedras y no te funciona, no tiene la culpa la licuadora sino la mala utilización...no ha sido fabricada para eso...
Supervisor	Por otra parte, para que el producto sea de calidad debe cumplir con todos sus requisitos...por ejemplo, si el switch está defectuoso, toda la licuadora no es de calidad... porque al cliente no le interesa qué parte falló solo sabe que la licuadora no sirve

Ama de casa	Yo lo único que sé es que esta licuadora es una mugre y me voy encargar de que mis amigas no la compren nunca... ¡Bah!
Supervisor	¿Ustedes creen que a esta ama de casa la puedo tranquilizar explicándole que la licuadora es muy buena salvo el switch que viene defectuoso?
Obrero	No...claro que no...

PROGRAMA DE CALIDAD INTEGRAL

**FASCICULO**  
Nº 5

---

MEJORA CONTINUA

VITRO FIBRAS S.A.

HOY EN DÍA SE HACE INDISPENSABLE ANTE LOS ACONTECIMIENTOS QUE EL PAÍS VIVE, QUE TODOS LOS MEXICANOS TENGAMOS PRESENTE Y ENTENDAMOS CABALMENTE LAS ACCIONES QUE SE DEBEN TOMAR, TENDIENTES A SALIR DE LA CRISIS... YA QUE SOLO ASÍ PODREMOS INVOLUCRARNOS Y APOYARLAS



YA QUE TODOS... INDEPENDIENEMENTE DE LO QUE HAGAMOS O DONDE ESTEMOS, TENEMOS PARTE DE LA RESPONSABILIDAD POR NUESTRO DESTINO COMO NACIÓN

**GULP**



DA RABIA QUE PESE A NUESTRA MUJ GRAVE SITUACIÓN, TODAVIA HAY GENTE QUE VIVE EN LA LUNA... SIN SABER NADA DE NADA...



PORQUE SI NO SABEN NADA DE NADA NO AYUDAN Y HASTA PERJUDICAN CON ACTITUDES NEGATIVAS Y POCO RESPONSABLES

A HI...  
**ME VALE**



¿COMO LOGRAR QUE TODOS LOS MEXICANOS PONGAMOS NUESTRO GRANO DE AREJA CON INTELIGENCIA?





PERDONA MI EMOCIÓN, PERO TODO ESTO TE LO MENCIONO PARA CONTESTAR TU PREGUNTA DE:  
¿CÓMO VAMOS A LOGRAR LOS MEXICANOS FABRICAR PRODUCTOS BUENOS Y BARATOS?

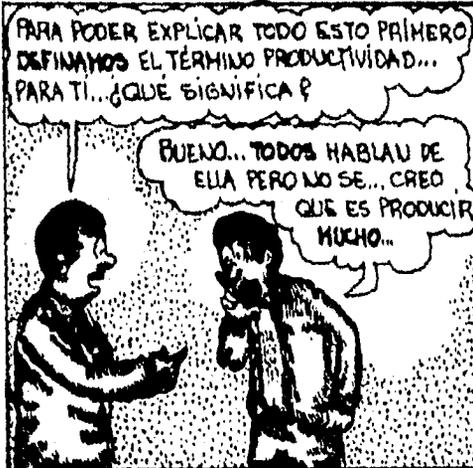


LA ÚNICA MANERA ES A TRAVÉS DE UNA CONSIDERABLE MEJORA EN LA

# PRODUCTIVIDAD

MISMA QUE SE DARÁ COMO PRODUCTO DE UNA NUEVA MANERA DE PENSAR, MÁS RESPONSABLE DE **TODOS** LOS MEXICANOS

NO TE ENTiendo



PARA PODER EXPLICAR TODO ESTO PRIMERO DEFINAMOS EL TÉRMINO PRODUCTIVIDAD... PARA TI... ¿QUÉ SIGNIFICA?

BUENO... TODOS HABLAN DE ELLA PERO NO SE... CREO QUE ES PRODUCIR MUCHO...



POS... PRODUCTIVIDAD ES ECHARLE MÁS SUDOR AL DIARIO TRAJINAR...

ES DOBLAR EL LOMO MÁS DURO HIJO...

TALLER



BUENO, PUES YO VEO LA PRODUCTIVIDAD COMO EL CRECIMIENTO DE LAS UTILIDADES EN LOS NEGOCIOS... COMO ANTES DE QUE TUVIERAMOS TANTOS PROBLEMAS.



LA PRODUCTIVIDAD HA SIDO UN PRETEXTO PARA CARGARLE LA MALA A LOS TRABAJADORES QUE YO REPRESENTO

¿PRODUCTIVIDAD? BUENO PUES NO TENGO CLARA SU DEFINICIÓN PERO YA NOS DIJERON QUE O MEJORA O NOS VAN A DESPEDIR

¿ENTIENDES LO QUE DIJE ANTES? TODOS SABEMOS QUE REQUERIMOS SER PRODUCTIVOS, SIN ÉMBAREO... POCOS CONOCEN A CIENCIA CIERTA SU SIGNIFICADO

¿YO TAMBIÉN LA REGUE?

SI

DESDE QUE EL HOMBRE APARECIÓ EN EL MUNDO SIEMPRE BUSCÓ HACER LAS COSAS CON EL MENOR ESFUERZO

A TRAVÉS DE INVENTAR UNA SERIE DE ELEMENTOS QUE FACILITARAN EL TRABAJO

Y NO SOLAMENTE QUE LE FACILITARAN EL TRABAJO SINO QUE ADICIONA QUEDARA MEJOR HECHO...

USE OTRO BARRO Y YA NO SE ROMPE LA OLLA

ESTO INDICA QUE INCONSCIENTEMENTE POSEÍA YA UN CONCEPTO RUDIMENTARIO DE HACER MÁS COSAS CON MENOS RECURSOS, CON MEJOR ESFUERZO Y MEJOR UTILIZANDO SU INTELIGENCIA Y VOLUNTAD

EN EL SIGLO XVIII LOS FISIÓCRATAS DEFINEN COMO PRODUCTIVIDAD "LA FACULTAD DE PRODUCIR

¿FISIÓCRATA? ¿Y QUE CLASE DE BICHO ES ESE?

ES UNA DOCTRINA ECONÓMICA QUE ATRIBUYE A LA NATURALEZA EL ORIGEN DE LA RIQUEZA Y POR LO TANTO EL PREDOMINIO DE LA AGRICULTURA SOBRE LA INDUSTRIA



MÁS TARDE, A PRINCIPIOS DEL SIGLO XX SE DA A ESTE CONCEPTO UNA DEFINICIÓN MÁS AMPLIA CONSIDERÁNDOLA COMO UNA RELACIÓN QUE SE PUEDE MEDIR ENTRE PRODUCTO Y FACTORES

O SEA... UNA RELACIÓN ENTRE LA PLANCHA Y TODO AQUELLO QUE HA INTERVENIDO EN SU FABRICACIÓN



MANO DE OERA  
CABLE ACERO  
ENERGIA COBRE  
SOLDADURA PLASTICO

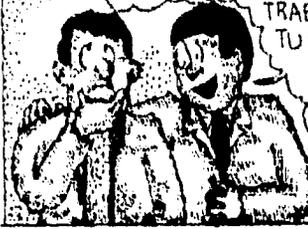
LA PRODUCTIVIDAD SE REFIERE A LOS NIVELES DE EFICIENCIA ALCANZADOS EN EL USO DE LOS FACTORES DE LA PRODUCCIÓN.

ES LA MAXIMIZACIÓN DE LOS BIENES PRODUCIDOS MEDIANTE LA EFICAZ INTERRELACIÓN DE LOS FACTORES QUE INTERVIENEN EN LA PRODUCCIÓN



ESTO QUIERE DECIR QUE SI YO EVITO DESPERDICIOS... ¿ESTOY SIENDO MÁS PRODUCTIVO...?

CLARO PORQUE MEJORA LA UTILIZACIÓN DE TUS RECURSOS COMO TAMBIÉN SUCEDERÍA SI APROVECHAS TODO EL TIEMPO DE TRABAJO SIN PARAR TU MÁQUINA O HACES BUENAS REPARACIONES ETC



PARA QUE ENTIENDAS BIEN EL CONCEPTO VAMOS A ANALIZAR LA PRODUCTIVIDAD EN SU FÓRMULA

PRODUCTIVIDAD =

PRODUCTOS  
SERVICIOS

INSUMOS



AHORA QUEDE PEOR

CORTADILLA

PROGRAMA DE CALIDAD INTEGRAL

FASCICULO Nº 11

MEJORA CONTINUA

VITRO FIBRAS S.A.

MUCHOS COMPAÑEROS MIOS PIENSAN QUE UNA EMPRESA ES MUY PODEROSA Y QUE NO SON AFECTADAS POR LAS CRISIS POR ESO NO SE ENTREGAN AL TRABAJO

¡DÍJALA FUERA ASI...

---

VOY A EXPLICARLES SOBRE LA MARCHA LO QUE ES UNA EMPRESA Y COMO FUNCIONA PARA QUE ENTENDAN TODO LO QUE LA AFECTA

LOS INVITO A CAMINAR UN RATO

PRIMERO DEBO DECIRLES QUE UNA EMPRESA ES UNA **COMUNIDAD DE TRABAJO...** ESTO SIGNIFICA QUE TODOS LOS HOMBRES TIENEN UNA META COMUN, **EL PRODUCTO QUE FABRICAN**

---

QUIERE DECIR QUE SI ALGUIEN PIENSA QUE NO TIENE **NADA** QUE VER CON LA CALIDAD O COSTO DEL PRODUCTO QUE FABRICA... NO TIENE **NADA** QUE HACER ALLI.

CLARO... ESTÁ SOLO ESTORBANDO

LA EMPRESA PRODUCE **BIENES Y SERVICIOS** QUE NECESITA LA SOCIEDAD

CARÁMBA SI NO EXISTIERA LA EMPRESA NO HABRÍA ROPA, RADIOS, MUEBLES, AUTOS, LÁPICES, FOCOS... ETC

PARALE SOBRIJO, NO HABRÍA **NADA** Y SI HUBIERA SERIA MUY CARO

SERÍA MUY CARO PORQUE IMAGINEN A UNA PERSONA SOLA HACIENDO UN REFRIGERADOR... PROBABLEMENTE SE LLEVARÍA VARIOS MESES POR LO QUE LO VENDERÍA MUY CARO



LA EMPRESA CREA **PUESTOS DE TRABAJO**

Y ENTRE MAS ÉXITO TENGA, MAS PUESTOS DE TRABAJO VA A GENERAR

**HAY 20 VACANTES**



QUIEN IRRESPONSABLEMENTE ATENTA CONTRA LA EMPRESA ESTA ATENTANDO CONTRA EL FUTURO DE SUS PROPIOS HIJOS PUES SIGNIFICA EL DETERIORO DE LA FUENTE DE TRABAJO PRESENTE Y FUTURO... MIREN A ESE COMPAÑERO... /... HEY QUE HACE...!

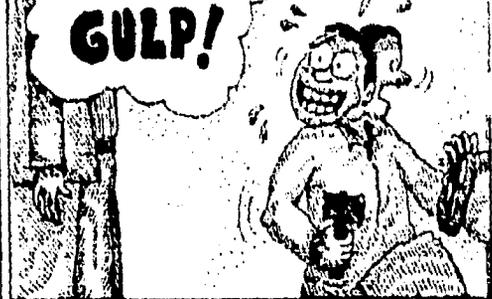


**QUE TE IMPOR...** SR

ROSALES BUENAS TARDÉS... ER...

YO... ER... ESTE...

**GULP!**



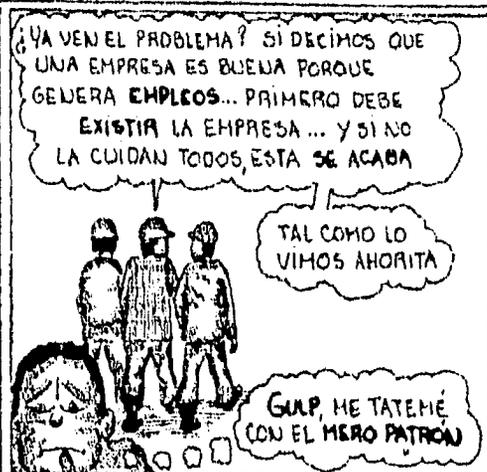
PERO DON RODRIGO... ¿POR QUÉ GOLPEA LA VÁLVULA CON EL MARRO? VA UD. A DESTRUIRLA



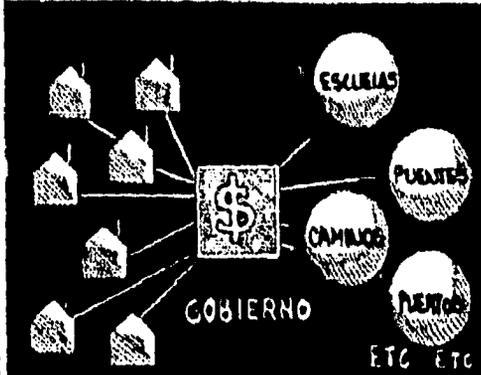
¿CON CUIDADO? PERO SI YA LA DOBLO

PERO NO LE PASA NADA, ES MUY AGUANTADORA





LA EMPRESA TAMBIEN ES **GENERADORA DE RIQUEZA** CON LA QUE SE PAGAN IMPUESTOS QUE SOSTIENEN AL PAIS



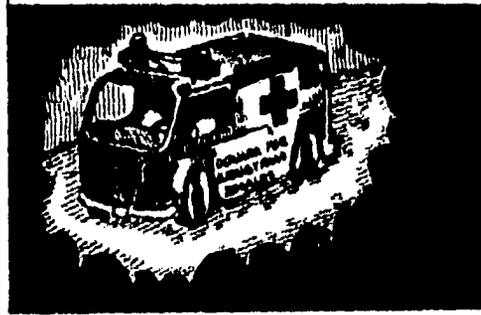
LO QUE SIGNIFICA QUE ENTRE MÁS EMPRESAS **PRODUCTIVAS** TENGA EL PAIS MÁS **RECURSOS** TENDRA EL GOBIERNO PARA HACER OBRAS QUE ADEMAS CREAN MÁS **FUENTES DE TRABAJO**



POR OTRA PARTE, LA EMPRESA TIENE UNA RESPONSABILIDAD PARA CON LA **SOCIEDAD** A LA QUE SIRVE Y CADA UNA A SU MANERA PARTICULAR LA CUMPLE



CLARO PORQUE NO LE HACEMOS PUBLICIDAD PERO MUCHAS EMPRESAS CONSTRUYEN **ESUELAS**, REPARAN PAVIMENTOS, DAN EDUCACION, FOMENTAN LA INTEGRACION FAMILIAR, HACEN DONATIVOS ETC.



POR OTRA PARTE, LA EMPRESA NORMALMENTE NO SOLO SE CONCRETA A PAGAR SUELDOS SINO QUE DE ACUERDO A SUS POSIBILIDADES OTORGA PRESTACIONES TALES COMO COMEDOR O DESPENSA O ACTIVIDADES SOCIALES Y DEPORTIVAS O CASA DE AHORROS... Y SEGURAMENTE EXISTEN MÁS QUE NO RECUERDO

CLARO SOBRIÑO ESTO VA RELACIONADO CON SUS POSIBILIDADES ECONÓMICAS EN UNA ÉPOCA TAN DIFÍCIL COMO LA ACTUAL

SIN EMBARGO NO TODAS LAS EMPRESAS OTORGAN TODO ESO TÍO

LAS EMPRESAS FORZOSAMENTE DEBEN TRABAJAR CON UTILIDADES, DE OTRA MANERA NINGUNA DE LAS VENTAJAS QUE LES MENCIONÉ ANTES SE PUEDEN DAR...

EXISTEN RAMOS INDUSTRIALES QUE NO HAN SIDO MUY AFECTADOS POR LA CRISIS, SIN EMBARGO OTROS QUE EN ÉPOCAS PASADAS GENERARON MUCHAS UTILIDADES, HOY EN DÍA ESTÁN CASI SUBSISTIENDO

COMO EL SIDERÚRGICO O EL AUTOMOTRIZ

ASÍ ES... POR ESO JOVENES... HOY EN DÍA DIRIGIR UNA EMPRESA ES MUY IMPOSIBLE SI NO SE DA LA COMPENSIÓN SOLIDARIDAD Y AYUDA MUTUA

ES COMO UN BARCO QUE CRUZA LA TORMENTA... O AYUDAN TODOS O ACABAN TODOS EN EL FONDO

ECHEME LA MANO MARINERO!

LO SIGUO A MI NO ME PAGAN PARA ESO YO SOLO SOY MARINERO

PROGRAMA DE CALIDAD INTEGRAL

FASCICULO Nº 14

MEJORA CONTINUA

VITRO FIBRAS S.A.

LA SOLUCIÓN ES BIEN FACIL... TENEMOS QUE APRENDER A FABRICAR BUENOS PRODUCTOS Y AL MENOR COSTO... YA HABLAMOS DE ELLO ANTES CUANDO MENCIONAMOS PRODUCTIVIDAD

SI... ES CIERTO

$$P = \frac{P}{I}$$

SIN EMBARGO VOY A HABLARLES DE UN CONCEPTO QUE DEBE CONVERTIRSE EN UNA OBSESIÓN PARA LOS MEXICANOS YA QUE SU PRÁCTICA NOS LLEVARÁ A ALCANZAR UNA MEJOR PRODUCTIVIDAD... ME REFIERO A LA CALIDAD

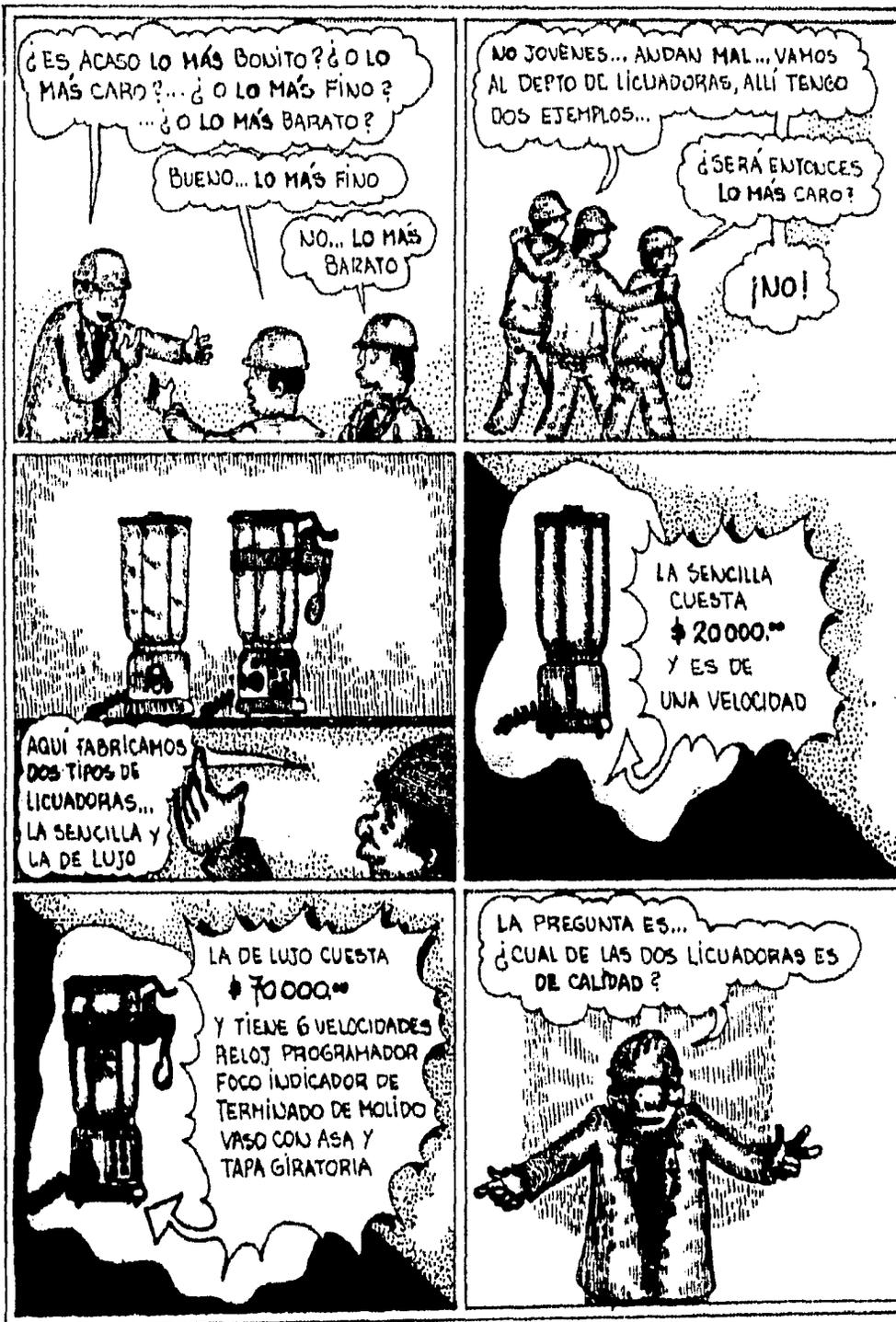
# CALIDAD

AH... SI... LA CALIDAD

CLARO... ES MUY IMPORTANTE

¿SABEN UDS. LO QUE ES CALIDAD?

460





## CALIDAD ES CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS

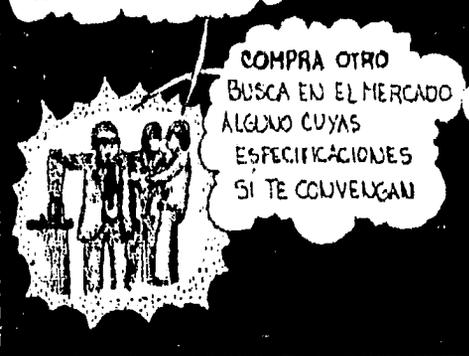
REQUISITOS SON LAS ESPECIFICACIONES DE UN PRODUCTO QUE EL FABRICANTE PROMETE Y EL USUARIO ESPERA ENCONTRAR

ESTO QUIERE DECIR QUE CADA PRODUCTO O SERVICIO TRAE SUS REQUISITOS O ESPECIFICACIONES... SI CUMPLE CON ELAS ES DE CALIDAD, POR LO TANTO...



LAS DOS LICUADORAS PUEDEN SER BUENAS O MALAS NO DEPENDE DE SU COSTO

BUENO PERO... Y SI NO ME CONVIENEN LAS ESPECIFICACIONES DEL PRODUCTO QUE UD, ME OFRECE ?

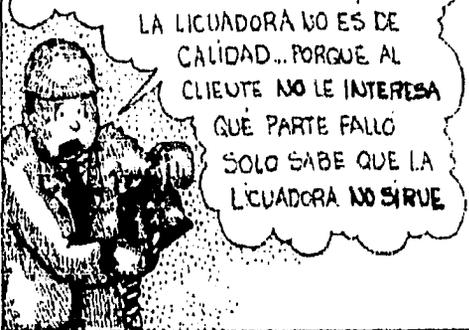


COMPRA OTRO BUSCA EN EL MERCADO ALGUNO CUYAS ESPECIFICACIONES SI TE CONVIENGAN

SI CON ESTA LICUADORA PRETENDES MOLER PIEDRAS Y NO TE FUNCIONA, NO TIENE LA CULPA LA LICUADORA SINO LA MALA UTILIZACION... NO HA SIDO FABRICADA PARA ESO



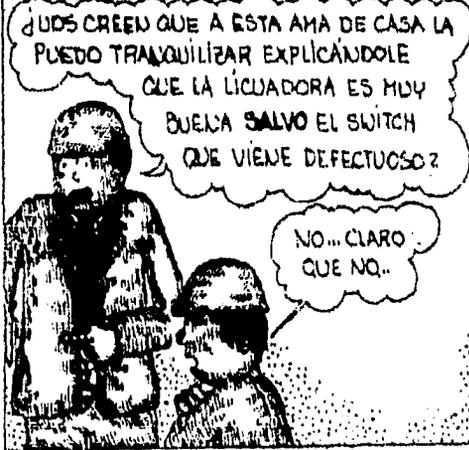
POR OTRA PARTE, PARA QUE EL PRODUCTO SEA DE CALIDAD DEBE CUMPLIR CON TODOS SUS REQUISITOS... POR EJEMPLO, SI EL SWITCH ESTA DEFECTUOSO, TODA LA LICUADORA NO ES DE CALIDAD... PORQUE AL CLIENTE NO LE INTERESA QUE PARTE FALLO SOLO SABE QUE LA LICUADORA NO SIRVE



YO LO ÚNICO QUE SÉ ES QUE ESTA LICUADORA ES UNA MUJER Y ME VOY A ENCARGAR DE QUE MIS AMIGAS NO LA COMPREN NUNCA... BAH!



¿UDS CREEN QUE A ESTA AMA DE CASA LA PUEDO TRANQUILIZAR EXPLICÁNDOLE QUE LA LICUADORA ES MUY BUENA SALVO EL SWITCH QUE VIENE DEFECTUOSO ?



NO... CLARO QUE NO..

## **5.5. BOLETÍN MENSUAL**

El propósito del boletín no es sólo suministrar información, sino que lo podemos utilizar como medio para fomentar el interés y la comprensión del personal por la situación actual de la empresa.

En la elaboración del Boletín es importante pedir la colaboración y participación del personal, ya que uno de los principales objetivos de éste medio. Y esto se logra cuando se invita al personal a formar parte en la elaboración de algunos artículos, comentarios, experiencias, relatos, refranes, para el boletín.

El editorial del boletín de VIFISA estará a cargo por el Equipo gerencial (director de la empresa y los gerentes de área).

El diseño del boletín deberá ser llamativo para que se apodere de la atención e interés del personal. El formato de la publicación deberá ser adecuado para el público al que va dirigido. Por ejemplo; una planta pequeña, con escasos recursos, puede elaborar un periódico mensual informal impreso en offset o puede tener una revista elaborado en máquina de escribir, o bien se puede hablar de las grandes empresas en donde las revistas internas o periódicos son elaborados con las mejores técnicas de la impresión a color y con exposiciones fotográficas de mayor calidad. Sin embargo; es necesario considerar que la información que se difunda en cualquiera caso deberá siempre ser objetiva, veraz, y de importancia para el personal de una organización

El diseño de boletín de la empresa VITRO FIBRAS será el de un tríptico (tamaño carta), que se pueda guardar en los bolsillos, esto es con el fin de fomentar la lectura y ésta pueda leerse en el transcurso del viaje a su casa o trabajo. O bien lo puedan leer cuando se encuentra en su descanso, o a la hora de la comida. Por otro lado, se sugiere para ser leído que la información no sea con demasía.

Para que su lectura no sea cansada se incluirán imágenes (caricaturas), haciendo énfasis a los artículos escritos en él.

Cabe señalar que aunque es un medio de comunicación interno, muchas veces suele llegar a públicos externos, como es el caso de un familiar o un cliente. Debiendo considerar que el boletín mensual tendrá de lectores a un público homogéneo, ya que todos tendrán un fin en común "la empresa".

Es importante adecuar nuestro lenguaje al público que va dirigido el boletín.

Este medio de comunicación se debe utilizar como un acercamiento e identificación con la empresa, en donde el personal a través de artículos

motivacionales puede llegar hacer una crítica favorable o desfavorable de la organización.

La información que deberá incluir el boletín interno puede ser:

-Información de la Filosofía, Visión, Misión, Políticas, Valores de la organización.

-Reconocimientos y/o promociones del personal de la empresa.

-Campañas de Seguridad e Higiene Industrial

-Temas Educativos y Culturales

-Información de la situación actual de la empresa.

-Información de los objetivos y metas.

-Información de planes de mercadotecnia: como presentación de nuevos productos y/o servicios .

-La importancia de la participación en equipo

-La importancia de la calidad de vida en el trabajo.

-Actividades socio-culturales y deportivas de la empresa.

## **OBJETIVO DEL BOLETÍN DE VIFISA**

Su objetivo primordial es comunicar los eventos oficiales y de trascendencia para el personal y la organización; siempre buscando la integración e identificación de los mismos.

## **POLÍTICAS**

-Empleados y trabajadores podrán participar con artículos para el boletín.

-Toda información que se desee publicar, deberá ser entregada a la persona encargada de comunicación interna.

**-La información que se pretenda publicar será relacionada a la motivación y superación de la organización.**

**-La frecuencia de aparición será los primeros días del mes.**

**-Los editoriales estarán a cargo del director y gerentes de área.**

**-El contenido de la información deberá ser máximo de una cuartilla a doble espacio, tamaño carta.**

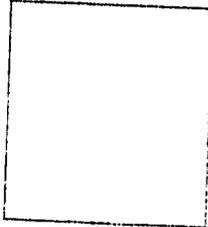
**-Esta información deberá ser presentada con dos semanas de anticipación con el fin de elaborar los bocetos originales y mandarlos a su reproducción.**

**-Dichos boletines serán colocados en lugares de tránsito para que el personal pueda tomarlos.**

**El tiraje del boletín deberá considerarse de acuerdo a un 10% más al número de empleados de la organización, ya que muchas veces es leído por público externo de la organización.**

**Anexo Boletine difundido en VIFISA:**

es un medio, un camino o un Sistema para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. Pero esto no se dará si las personas que la integramos no lo deseamos. La base fundamental para lograr la calidad integral es la Actitud una expectativa del cliente, conocer y realizar la tarea correctamente, estar a tiempo en el lugar de trabajo, cumplir con los compromisos, trabajar en equipo, operara la maquinaria y equipo cumpliendo con las normas de seguridad, mejorar tus procesos, innovar y estar abierto a nuevas ideas, a los cambios y lo más importante a superarse continuamente. Cuando ésta actitud se genere en cada uno de nosotros todo cambiará y Calidad Integral será una realidad.



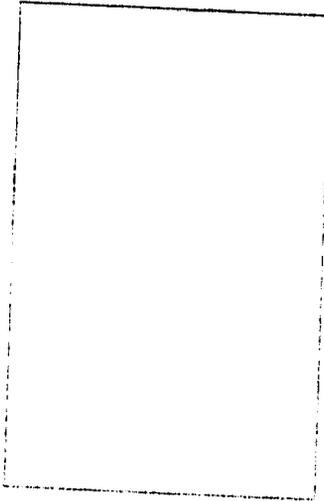
Si tú dices que no se puede te crean... Si tú dices que se puede te lo aseguro que se puede ¿por qué? porque me estas reflejando tu actitud hacia el cambio. La decisión es tuya así que tú decides.

### CONTROL AMBIENTAL

Las grandes concentraciones urbanas demandan altas cantidades de servicios como: transporte, agua, energía eléctrica etc. que redunda cuando no se controla sus emisiones en contaminación del aire, suelo, agua y ruido.

La ciudad de México tiene el problema de contaminación por ozono (producido por bioóxido de nitrógeno y solventes) en el aire. Y por residuos químicos o bacteriológicos en el agua. VITRO FIBRAS está contribuyendo al control del ozono al controlar la producción de óxidos de nitrógeno en sus hornos de vidrio con la instalación de quemadores de oxígeno-gas en el horno de Aislamientos y con la instalación de un postquemador de solventes en la estufa de la línea.

DR. ANDRÉS BERGHE



### DIRECTORIO

DR. SALVADOR CASTRUITO C.  
 DR. ALEJANDRO DE TEJEDA G.  
 ING. JAMES ELLIARD E.  
 ING. JUAN MOYA C.  
 ANGELO MARA HUELINA  
 ING. CÉSAR TOMÁS GARRACHINO R.  
 MARIA FALCON CRUZ

Boletín / un breve informativo, es una publicación para el personal VITRO FIBRAS S.A. Lo edita Comunicación Interna. Dirección: Gabriela Gómez Av. Anáhuac No. 433 col. Casaditas C.P. 07160 D.F. Tel. 37763000.



VITRO FIBRAS, S.A.

# NOTIFIBRAS PRESENTADOS AL CAMBIO

## EDITORIAL.

**L**a eficiencia de Comercialización es la responsable de promover y vender los productos y servicios de nuestros negocios de Aislamientos, Refuerzos y Moldados. Para facilitar la función mantenemos la custodia del producto terminado y llevamos la estadística de la operación a fin de mantener informadas a las Areas que nos apoyan. También contamos con Departamento de Atención y Servicio al Cliente.

Todos nuestros esfuerzos culminan en nuestro cliente final, "nuestro cliente externo". Para poder anticiparnos a las necesidades y expectativas del cliente, necesitamos trabajar en equipo, "codo con codo" con todas las Areas: Operaciones, Mercadotecnia, Finanzas y Dirección. Sólo así podremos ofrecer productos y servicios de calidad integral. Si, tienes razón, es un reto pero te invitamos a integrarte verdaderamente al Equipo.

#12, JOSE GARCIA C.

## PRODUCTOS DE REFUERZOS.

WET CHOP, ROVING, VITROMAT Y FIBRA MOJIDA.

**N**o cabe duda que uno de los aspectos importantes e interesantes de todos aquellos que tenemos la fortuna de trabajar en algún lugar, es el conocer lo más que podemos acerca de nuestra fuente de

cortado y la resina plástica sobre un molde abierto para obtener la pieza de plástico reforzado descada. Rovings para laminadas 992-2400, 407-2400, los cuales son empacados en la fabricación de laminas transiécidas y opacas y rovings para reforzar termoplásticos como el roving 885-4350.

VITROMAT. Es un fieltro formado por hilos cortados distribuidos en diferentes direcciones y aglutinado con una resina poliester.

De acuerdo a su peso por unidad de área se tiene disponible en tres tipos: 300 gr/m<sup>2</sup>, 450gr/m<sup>2</sup> y 600gr/m<sup>2</sup>.

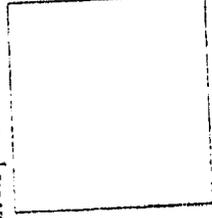
El mat es empleado en la fabricación manual de plásticos reforzados con moldes abiertos.

FIBRA MOJIDA. Son filamentos de vidrio continuo molidos a longitudes especificadas, formando una masa suave. En nuestro caso estamos produciendo a 1/16" y se está usando como refuerzo de polietileno en defensas automotrices.

AV. ANTONIO ESCOBAR

## CALIDAD INTEGRAL EL CAMBIO.

**C**uando nos hablan de un cambio casi siempre decimos no antes de conocer plenamente de que se trata y por supuesto una vez enterados del asunto seguimos diciendo ¡NO! ¡NO! Y ¡NO! Calidad Integral para VITRO FIBRAS



trabajo. ¿Cuántas veces nos hemos encontrado con las clásicas preguntas ¿Dónde trabajas?, ¿Qué haces ahí?, ¿Qué producen?, ¿Quién les compra?, etc.?

En esta ocasión para algunos recordatorio y para otros como un nuevo conocimiento, de los hablaremos de los productos Como Refuerzos.

principio mencionaremos que el nombre de esta Planta (Refuerzos) se debe a la aplicación que se le da a sus productos. esto es, son usados como Refuerzo para plásticos mejorando sus propiedades mecánicas.

WET CHOP. Es un filamento cortado en húmedo, el cual se obtiene en función directa, las longitudes más comunes que manejamos son 3/4", 1" y 1/4". Este producto lo exportamos a Estados Unidos, además de tener demanda nacional.

El producto es usado por nuestros clientes para fabricar un velo o fieltro de fibra de vidrio, el cual sirve como refuerzo de tejas para recubrimiento de techos, impermeabilización de tuberías, producción de pisos (congoletums) y bajo altombras.

ROVING. Son hilos continuos de fibra de vidrio unidos sintérsion mecánica embobinados en un paquete de forma cilíndrica.

De acuerdo a las aplicaciones a que son destinados los clasificamos en rovings para pistola, donde tenemos el 357-2400, el cual es usado mediante una pistola de aspersión la cual deposita al mismo tiempo el roving

## **5.6. BUZÓN DE SUGERENCIAS Y/O QUEJAS**

Este es otro medio de comunicación organizacional muy efectivo, ya que el personal participa activamente en el manejo e intercambio de información, haciéndolo llegar a los altos funcionarios. El Buzón de sugerencias y/o quejas tienen como fin conocer las inquietudes, sugerencias y/o quejas que el personal pueda tener de la organización.

El adecuado uso de este medio de comunicación, deberá estar avalado por los directivos de la empresa, quienes deberán, dar contestación inmediata de las sugerencias y/o quejas que sean presentadas. Esto es, debido a que si el personal no recibe pronta contestación de sus peticiones, se verá frustrada su intervención en el uso de este medio de comunicación.

El buzón de sugerencias y/o quejas es un medio en donde no sólo participan trabajadores, sino también participan empleados, funcionarios y algunas veces familiares del personal que labora en la empresa.

El objetivo fundamental del buzón de sugerencias y/o quejas es de que fluya la comunicación entre los directivos-empleados-trabajadores de una empresa.

Para lograr una efectiva comunicación es necesario considerar un Plan de Reconocimiento a las Sugerencias implantadas dentro de la empresa.

### **POLÍTICAS**

Dentro de la empresa VITRO FIBRAS, S.A. las políticas a seguir de este medio de comunicación serán las siguientes:

-Toda sugerencia y/o queja presentada por este sistema deberá ser relacionada con la organización así como a la superación tanto de empleados y trabajadores.

-De acuerdo con el criterio de los gerentes de cada área a quienes sean turnadas las sugerencias y/o quejas, las respuestas serán dadas a conocer personalmente, por escrito, o publicadas en los tableros de comunicación de la empresa.

-Las sugerencias y/o quejas podrán ser firmadas o se reserva su anonimato, esto es para que el personal pueda tener confianza, en no sufrir represalia alguna al poder mandar sobre todo sus quejas.

-Estas sugerencias y/o quejas podrán ser de cualquier índole siempre y cuando no afecte la integridad del personal y de la misma empresa.

-Las diferentes áreas a quienes sean turnadas las sugerencias y/o quejas tendrá, un plazo no mayor de quince días para su contestación.

-En lo que respecta a las sugerencias estas pueden ser individuales o de grupo.

-La correspondencia será recolectada una vez por semana, y será responsabilidad de comunicación interna turnándola a la área correspondiente.

-Los buzones de sugerencias y/o quejas estarán ubicados en los lugares de tránsito y se colocará, formatos destinados para el uso de este medio los cuales dirán:

## **SUGERENCIAS Y/O QUEJAS**

**DIRIGIDO:** Directivo o gerencia a quién presenta la sugerencia y/o queja.

**ASUNTO:** En forma clara y breve exponer su inquietud.

**SUGERENCIA Y/O QUEJA:** Estas podrán ser individuales o de grupo, indicando su inquietud más detallada.

**COSTO DE LA INVERSIÓN:** Si esta sugerencia y/o queja que presenta tiene algún costo, señalar si lo sabe, en cuanto saldría su implantación.

**¿CUALES SERIAN LOS BENEFICIOS?** Si esta sugerencia y/o queja se llevará a cabo como propone el personal cuál sería el beneficio para el mismo personal y su organización.

Para dar contestación a ésta inquietudes presentadas es necesario elaborar un el Plan de Reconocimientos de Sugerencias que señala:

## **PLAN DE RECONOCIMIENTOS A LAS SUGERENCIAS**

### **OBJETIVOS**

-Lograr a corto plazo la implantación del proceso de mejora continua en los procesos, productos y/o servicios, a través de promover un alto espíritu de colaboración y creatividad en todo el personal que integra la organización.

-Establecer el sistema de "Calidad Integral" como parte del estilo de vida del personal.

-Generar un ambiente de trabajo en el cual se tenga oportunidad de satisfacer las necesidades y expectativas para el desarrollo personal y profesional.

-Inculcar al personal el orgullo por la calidad integral en el trabajo a través de los principios de mejora continua que mantengan a la empresa como líder en el mercado nacional e internacional.

### **COMPROMISO DE LOS FUNCIONARIOS DE LA EMPRESA**

Para que el Plan de reconocimiento funcione, es necesario que dentro de la organización exista un estilo de liderazgo que permita:

-La comunicación fluya en todos los sentidos de la empresa.

-Qué las metas y objetivos de la empresa sean conocidos por todos.

-El acercamiento de Directivos-empleados-trabajadores.

-Clarificar los objetivos y funciones de cada puesto de trabajo.

-El respeto mutuo entre funcionarios, empleados y trabajadores.

-Actitud positiva.

-Confianza mutua.

-Impulsar el trabajo en equipo organizado (todos los que trabajan en la empresa son la empresa misma)

-Flexibilidad en la toma de decisiones.

-Promover la retroalimentación constructiva en la empresa.

### **FORMAS DE PARTICIPACIÓN**

Este Plan de Reconocimiento tiene como objetivo lograr la participación de los equipos de trabajo, pues esto favorece el análisis y la profundidad de reflexión; se

considera también la participación individual para captar en un corto tiempo todas las ideas y sugerencias que el personal pueda generar.

## **ACTIVIDADES DEL PLAN DE RECONOCIMIENTO**

-Sensibilizar y educar a todo el personal:

A los directivos de la empresa para modelar y promocionar un estilo gerencial participativo en cual promueva el desarrollo de todo el personal que trabaja para la empresa, creando un ambiente propicio para la mejora continua a través del trabajo en equipo.

A todo el personal para que asimile el concepto de calidad integral, lo maneje y participe para "NO TRABAJAR MAS, TRABAJAR MEJOR". Mapee y entienda su proceso, su trabajo y busque la forma de simplificarlo y hacerlo bien desde la primera vez.

-Establecer en la empresa un canal de comunicación sistemático y continuo para el manejo de las sugerencias que se reciban y dar reconocimiento a las que se implanten.

## **MANEJO DE SUGERENCIAS**

-Las sugerencias y/o quejas se depositan en los buzones o directamente se entregan en comunicación interna.

-Los responsables de comunicación interna recolectarán las propuestas los fines de cada semana.

-Los responsables de comunicación interna turnarán las sugerencias al director general.

-El director enviará las sugerencias y/o quejas a quien corresponda, así como una carta comunicando al participante la recepción y el trámite de su propuesta. en caso de que sea aceptada su sugerencia.

-El responsable de área evaluará la sugerencia y determinará si esta procede en un plazo no mayor de 15 días y dará respuesta por escrito al sugerente con copia para el director y el área de comunicación para archivo.

-El responsable de área coordinará la implantación de las sugerencias y evaluará los resultados (máximo 30 días) y enviará estos al Equipo Gerencial y, la revisión de resultados se llevará a cabo durante los tres meses siguientes a la implantación.

-El equipo gerencial clasificará la sugerencia y determinará el tipo de reconocimiento a otorgar al sugerente de la propuesta. (60 días después de haber implantado la sugerencia).

-Las sugerencias implantadas y que hayan sido seleccionadas para reconocimiento, serán dadas a conocer en el tablero de comunicación y en el boletín mensual de la empresa.

-Comunicación interna llevará la documentación de todo el proceso de las sugerencias y mantendrá la comunicación ascendente y descendente, verbalmente y por escrito con los involucrados en el proceso de sugerencias.

-Cuando en la implantación de una sugerencia tenga que participar un equipo de trabajo, a este también deberá reconocer su esfuerzo, entregando un reconocimiento.

## **SISTEMA DE RECONOCIMIENTO**

La propuestas se clasifican en:

- \*Sugerencias de impacto
- \*Sugerencias de impacto considerable
- \*Sugerencias de gran impacto.

De acuerdo a las siguientes características:

- Por los ahorros que produce
- Por la tasa de recuperación
- Por la complejidad tecnológica para detectar oportunamente y generar la mejora.

### **Sugerencias de impacto**

- a) Los ahorros esperados al mes son de un máximo de 50 salarios mínimos.
- b) Tasa de retorno interna TIR (15% mensual sobre la inversión)
- c) Afecta al proceso de una sola sección o área.
- d) La necesidad de la mejora y la implantación requiere de tecnología básica.

### **Sugerencias de impacto considerable**

- a) Los ahorros mensuales son de 51 a 150 salarios mínimos.
- b) La tasa de retorno interna TIR (15% mensual sobre la inversión).
- c) Afectan de dos a cuatro áreas de la empresa.
- d) La sugerencia surge de un mapeo de procesos, análisis, juicio, criterio y creatividad.

### **Sugerencias de gran impacto**

- a) El ahorro mensual es mayor a 150 salarios mínimos.
- b) La tasa de retorno interna TIR (15% mensual sobre la inversión)
- c) Con la implantación de esta propuesta se verán afectadas cinco o mas áreas de la empresa.
- d) Implico un análisis profundo en la que hubo necesidad de mapear el proceso, medirlo, modificar la habilidad del mismo y/o aplicar alta tecnología en la implantación de la sugerencia .

## **RECONOCIMIENTOS A LAS SUGERENCIAS IMPLEMENTADAS**

Los autores de las sugerencias implementadas serán merecedores de un diploma de reconocimientos firmado por Equipo Gerencial. O en su caso, la empresa designará los reconocimientos más apropiados como:

- De impacto. presea de cristal con incrustación de bronce.
- De mediano impacto. presea de cristal con incrustación de plata
- De gran impacto. presea de cristal con incrustación de oro.

## **CONSIDERACIONES GENERALES**

a) El equipo gerencial deberán analizar y evaluar todas las sugerencias recibidas.

b) Se dará respuesta por escrito a las sugerencias en un plazo mayor a 15 días hábiles contados a partir de la recolección de la propuesta.

c) Las propuestas implementadas serán publicadas en los tableros de comunicación y en los boletines mensuales de la empresa.

d) Las sugerencias viables deberán ser implementadas invariablemente, procurando que no exceda de un plazo mayor de 75 días calendario.

## **PARA GARANTIZAR LA OPERACIÓN DEL BUZÓN DE SUGERENCIAS Y/O ES IMPORTANTE**

-Dar continuidad al plan.

-Aportar los recursos materiales para llevar a cabo el plan de reconocimiento.

-El compromiso y el profesionalismo de cada uno de los ejecutivos de la empresa al intervenir en el Plan de Reconocimiento.

-El apoyo al personal para que logre resultados inmediatos y no pierda el interés.

-Otorgar reconocimientos equitativos.

## **BENEFICIOS**

Mientras el plan de reconocimiento funcione en forma adecuada, deben esperarse los siguientes beneficios adicionales independientes a la productividad:

-El personal incrementará su participación y trabajo en equipo.

-El trabajador se identificará en mayor grado con la organización.

-Se incrementará la calidad de vida del trabajador.

-La organización mejora su imagen e incrementará su credibilidad con sus trabajadores, clientes, proveedores y entorno general.

Como podemos ver el buzón de sugerencias y/o quejas es un medio que juega un papel muy importante dentro de una organización; ya que si es manejado con inteligencia, se puede aprovechar hasta la mínima cooperación del personal en beneficio de la empresa.

## **5.7.- ROTAFOLIO**

El rotafolio es un auxiliar visual que consiste en una serie de láminas en las que por medio de ilustraciones y textos se desarrolla un tema, estas láminas están ordenadas según la secuencia de su presentación.

Entre los medios de comunicación de bajo costo se puede considerar al rotafolio como uno de los que tiene más oportunidades de aplicación en la empresa, esto se debe esencialmente a una característica propia de este medio, que es, integrar los temas en unidades formadas por varias láminas que están diseñadas para ser presentadas al público en secuencias lógicas.

El rotafolio es apropiado para usarse en grupos pequeños y medianos, puede aplicarse en el desarrollo de temas educativos, culturales, y en programas de capacitación.

La principal aplicación de este medio, consiste en servir de medio para canalizar las ideas. Se puede usar para destacar lo más importante, aclarar lo que está confuso y anotar las decisiones que se han tomado. Pero también tiene muchos otros usos; tales como:

- Ayudar a resolver los problemas y definirlos
- Anotar las contribuciones individuales
- Anotar acuerdos y decisiones del grupo
- Presentar los problemas al grupo
- Establecer los canales para pensar y actuar en equipo
- Incrementar la participación mediante el reconocimiento
- Abrir nuevos campos para las ideas
- Recoger las contribuciones y construir sobre ellas
- Asegurar el avance en la discusión
- Evitar la repetición
- Proporcionar un sentido de realización a medida que avanza el trabajo
- Mejora la presentación, ya que:

- a) Proporciona una vista panorámica
- b) Presenta detalles que son la parte principal de la conferencia, curso o seminario
- c) Destaca y subraya los aspectos más importantes a medida que se avanza el programa

- Permite tomar decisiones; por ejemplo:

- a) Asignar responsabilidades
  - b) Establecer límites de tiempo
  - c) Decidir la acción que se va tomar
  - d) Unirnos por medio de actas, minutas, resúmenes, etcétera.
- Es útil usarse en grupos que no sean mayores de 50 personas.

Dentro de VITRO FIBRAS el uso del rotafolio es muy común, ya que constantemente se llevan a cabo cursos de capacitación, actividades culturales y educativas. Asimismo es utilizado como un refuerzo al manual de bienvenida al dar la plática acerca del mismo.

### **TÉCNICAS PARA EL USO DEL ROTAFOLIO**

- Síntesis de las contribuciones del grupo. Para ello el instructor debe:
  - \*Saber escuchar para comprender lo que se comunica
  - \*Solicitar o confirmar los asuntos por parte del participante, de alguna otra persona o del instructor mismo
  - \*Dibujar esquemas y señalar puntos secundarios de lo que se está tratando
  - \*Resumir conceptos o ideas
- Anotación de las contribuciones
  - \*Utilizar colores contrastantes
  - \*Subrayar lo más significativo del tema abordado
  - \*Poner señales o marcas, ya sean números, palabras, o indicaciones especiales, encabezados o títulos, asteriscos, figuras geométricas, paginación, etc.
- Conceptos que se deben anotar
  - \*Todas las contribuciones normales
  - \*Evitar realizar cualquiera evaluación, dejando este trabajo al grupo o para el resumen final.

## REGLAS

Para asegurar el éxito en el uso del rotafolio, es conveniente seguir los principios básicos:

- Los textos deben ser breves y fáciles de leer.
- Definir detalladamente el tema
- Formular los objetivos que se desean alcanzar tomando en consideración el nivel escolar del público.
- Elaborar un guión en que se describa detalladamente el contenido del tema
- Definir el tamaño del rotafolio tomando en consideración el número de personas que integran el grupo a que está destinado.
- Siguiendo el guión de contenido formular una relación en que se describan las ilustraciones y los textos de cada una de las láminas.
- Los dibujos deberán ser sencillos (sin detalles) y fácilmente comprensibles.

Pasos para el uso del rotafolio:

### \* Planear

- ¿Qué es lo que quiero comunicar?
- ¿Para qué quiero comunicar? ¿Qué cambios espero producir en el grupo?
- ¿Qué tipo de auditorio se tiene? ¿Cuáles son sus características?
- ¿Cómo se va organizar la presentación? ¿Qué secuencias se van a seguir? ¿Qué textos e ilustraciones se van usar?

### \* Actuar

- Escribir con letras de molde, combinando mayúsculas con minúsculas y haciendo trazos grandes.
- Elaborar composiciones sencillas entre los dibujos y el texto
- Adaptar el lenguaje y los símbolos visuales a la cultura del grupo
- Seguir un orden lógico (histórico-cronológico, temático, jerarquía de importancia, jerarquía de dificultad, etc.) en la secuencia.
- Escribir y dibujar primero, explicar después a un lado del rotafolios de cara al grupo

**-Redactar de arriba hacia abajo de izquierda a derecha**

**-Preguntar al grupo a medida que avanza en su presentación**

**-Modificar su mensaje según la respuestas que reciba**

**-Estimular la participación de los miembros del grupo, animándolos a su participación.**

**Por sus múltiples aplicaciones el rotafolio es un medio de comunicación de uso frecuente en diversas actividades, utilizándose los mismo temas por lo que debe mantenerse siempre en buenas condiciones.**

## **5. 8. MANUAL DE BIENVENIDA**

Este medio de comunicación es uno de los primeros contactos de comunicación que tiene el empleado y/o trabajador. Sin embargo; se debe considerar que si el manual de bienvenida no es lo explícito que debiera ser el personal puede confundirse. Por tal motivo; es importante verificar que en la redacción del manual lleve la información necesaria e importante de la organización.

El manual para la organización representa uno de los primeros contactos del colaborador con la empresa, por lo tanto sus objetivos son:

- Dar a conocer como se encuentra integrada la empresa.
- Lograr que el personal tenga una mayor identificación e integración dentro de la empresa.
- Difundir la filosofía, políticas e imagen de la empresa.

Para que éste medio de comunicación logre sus objetivo de integración e identificación debe difundirse en cuenta los siguientes aspectos:

- Palabras de bienvenida por el director de la empresa.
- Breve historia de la organización
- Filosofía de la organización.
- Productos y/o servicios que ofrece la organización.
- Mercado
- Orientación general para el personal como: horario de trabajo, días laborales, asistencia médica, compensación por asistencia, puntualidad, prestaciones, horario de pago, convenios con empresas, información sobre capacitación, becas, ayuda escolar; en fin toda la información importante y relevante de la organización.

El manual se entregará al personal de nuevo ingreso; en tal caso que no se contará con alguno anteriormente también se le proporcionara al personal existente.

Comunicación interna será la encargada de la administración y actualización del mismo. Es necesario que este departamento dé una plática para corroborar la información que tenga el colaborador respecto a la empresa. Aquí se puede utilizar otro medio como refuerzo que será el video de inducción (se verá en el siguiente tema).

En VIFISA el manual de bienvenida se integrará de la siguiente manera:

**\*Carta de Bienvenida del Director:**  
Palabras de bienvenida y satisfacción por contar con un nuevo integrante, firmadas por el director.

**\*Filosofía**

**\*Visión**

**\*Misión**

**\*Valores**

**\*Políticas de Calidad Integral de la empresa.**

Es importante señalar al inicio del manual la forma de pensar y sentir de la empresa, ya que con esta información el personal podrá conocer su empresa, el valor que tiene el trabajador como integrante de la empresa, el por qué de su colaboración, la importancia que tiene la empresa en su contorno familiar y social.

**\*Historia**

Breve información de los inicios de la empresa, su proyección hasta su expansión, sin olvidar destacar la importancia de ésta, en la comunidad.

Estructura Organizacional de sus Áreas e información concreta de las actividades de cada una de ellas. En el caso de VIFISA será:

**\*Dirección.**

**\*Gerencia de Comercialización.**

- Gerencia de Ventas Aislamientos
- Gerencia de Ventas Refuerzos
- Gerencia Servicio al Cliente
- Gerencia de Mercadotecnia
- Gerencia de Desarrollo de Mercados
- Gerencia de Planeación de Mercados
- Gerencia de Comunicación, Promoción y Publicidad

**\*Gerencia de Operaciones**

- Gerencia de Manufactura
- Gerencia de Tecnología
- Gerencia de Materiales

- Gerencia de Producción Refuerzos
- Gerencia de Producción Aislamientos
- Gerencia de Ingeniería
- Gerencia de Recursos Humanos:

- .Capacitación
- .Servicio al personal
- .Servicio Médico
- .Seguridad e Higiene Industrial

**\*Gerencia de Finanzas**

- Gerencia de Contabilidad Financiera
- Gerencia de Abastecimientos
- Gerencia de Costos
- Tesorero,

**\*Mención de Productos y/o servicios que la empresa presta a la comunidad, en VIFISA se mencionará las Plantas de Producción, indicando los productos y sus aplicaciones en la sociedad como son:**

**-Planta de Aislamientos**

**-Planta de Refuerzos**

**\*Mención del mercado Nacional e Internacional, sus avances, sus estrategias, oportunidades de expansión y alternativas para aumentar y diversificar los mercados.**

**\*Información de cuales son su principales proveedores.**

**\*Información sobre sus distribuidores**

**\*Información sobre sus clientes**

**\*Prestaciones y Convenios que otorga la empresa a sus colaboradores; tales como:**

- Aguinaldo
- Vacaciones y Prima vacacional
- Premio Anual de asistencia
- Caja de ahorro
- Fondo de ahorro

- Permisos con goce de sueldo
- Permisos sin goce de sueldos
- Subsidio por incapacidad
- Días festivos
- Compensaciones
- Ayuda matrimonial
- Bonos de alimento
- Uniformes
- Restaurante
- Despensas
- Ayuda por nacimiento
- Canastillas
- Ayuda escolar
- Becas
- Seguro de vida
- Seguro de automóvil
- Seguro de gastos médicos
- Ayuda para gastos de funeral
- Convenios y Promociones
- Actividades socio-culturales y deportivas.

El manual de bienvenida es un medio que desde su presentación debe connotar la imagen de la empresa, debe ser una revista que desde el momento en que sea leído el personal se sienta orientado e integrado a la organización. En caso de que llegase a existir alguna duda, comunicación interna dará una plática a fondo de la estructura organizacional de la empresa, tomando en consideración el video de inducción y el rotafolios, ya que estos medios de comunicación servirán de apoyo para aclarar las dudas que puedan surgir en los empleados-trabajadores de la empresa.

En caso de VIFISA se realizarán, dos tipos de manuales; esto es, ya que como se menciona en un principio dentro de esta empresa se maneja dos tipos de colaboradores, como son:

- Empleados (de confianza)
- Trabajadores (sindicalizados)

Y por ende, es necesario canalizar cada uno de estos manuales a sus respectivos integrantes, para así no tener alguna equivocación en las prestaciones.

Se presentarán los dos ejemplares de los manuales elaborados en VIFISA.

## **5.9. VIDEO**

Los medios electrónicos en las últimas décadas entre ellos el video ha permitido llegar como nunca antes a públicos tan numerosos provocando reacciones generalizadas como:

- Psicoconductualistas,
- Niveles actitudinales homogéneos,
- Provocación de reacciones uniformes para hábitos de consumo,
- Orientación de grupos de poder y de presión,
- Manejo de la opinión pública, entre otros.

Este tipo de medios sirven a los propósitos fundamentales de la administración pública y privada

El video es un medio de comunicación que se considera costoso su realización; sin embargo, ofrece una gran influencia sobre los espectadores. ya que los videos sostienen la atención exclusiva de los receptores durante el tiempo de la proyección, mostrando movimiento, secuencias, desarrollo, así como detalles de acción que ningún ojo humano podría percibir sin ayuda.

En el video se puede detener el tiempo, agrandar objetos y hacer que se muevan las imágenes. Los videos proporcionan ideas en forma rápida y duradera con sutiles sobretonos emocionales, y en la época actual estos son de gran importancia en vida familiar y social.

En lo que respecta a la empresas el video tiene una gran importancia, por qué:

- Facilita la emisión de mensajes al más alto grado de objetividad,
- Permite la asimilación del mensaje en los niveles consciente, y subconsciente e incluso subliminal,
- Mueve a la acción inmediata, pues recurre, propone y cubre los propósitos de la comunicación integral: persuade, conmueve, deleita, enseña, y transmite información,
- Provoca el cambio actitudinal mediante la planeación de secuencias con el fin citado,
- Difunde patrones de hábitos, consumo uso y,

-Origina la concentración de grandes públicos que, al entrar en contacto físico, reaccionen en sentido gregario y facilitan la penetración e impacto del mensaje. Ya que los videos van a un ritmo constante, permitiendo al espectador poca oportunidad para reflexionar o preguntarse mientras mira. Por lo que se sugiere que después de un video cultural y educativo se lleva a cabo una conversación aclaratoria si llegase a existir alguna duda al respecto.

Dentro de la empresa VIFISA el video que se elaborará tendrá como fin el inducción, el cual apoyará y reafirmará los conocimientos que tenga el personal de nuevo ingreso, en combinación con otros medios de comunicación como el caso del manual y rotafolios se utilizarán para que el colaborador de esta empresa se sienta identificado e integrado con su empresa.

En el caso de la empresa VITRO FIBRAS, el video de inducción estará a cargo del área de comunicación interna, quien será responsable de la actualización del mismo. La proyección del video se llevará a cabo una vez a la quincena, en donde se reunirán los empleados-trabajadores de nuevo ingreso, llevándose también, una plática alusiva a él con el fin de reafirmar la inducción y orientación del personal y éste logre tener una óptima imagen de la empresa a la que pertenece.

Para la elaboración del video se debe llevar a cabo una investigación profunda sobre la organización, y esto nos conduce a la realización del guión literario de nuestro video.

La información que se requiere para la elaboración del guión de VIFISA, en base a su diagnóstico comunicacional es:

- Breve historia de la Organización,
- Cómo se encuentra estructurada la empresa,
- En que consiste cada una de las áreas que la integran,
- Mención de prestaciones y convenios para el personal,
- Información relevante de su mercado nacional e internacional, en caso de que exista.
- Sus clientes, proveedores y distribuidores,
- Filosofía de la empresa,
- La importancia de la calidad de vida en el trabajo,
- Mención de los productos que produce la empresa, haciendo énfasis de cómo es su elaboración de cada uno de ellos.
- Mención de los servicios que presta la empresa a la sociedad.
- La importancia del medio ambiente en la empresa.

En base al diagnóstico comunicacional nos podemos dar cuenta cual es el tipo de lenguaje que se debe utilizar siempre que éste sea claro y preciso para nuestra comunidad homogénea.

En base a esta información se realiza el guión técnico, el cual se hace un estudio sobre las imágenes que se presentan de acuerdo a la información que contenga el guión técnico. Esto es con el fin de sustentar la palabra con la imagen y lograr una integración entra ambas.

El tiempo promedio que debe tener un video es de 20 a 35 minutos, mientras que en un audiovisual el tiempo promedio que se utiliza es de 10 a 15 minutos, y en una película normalmente es de 1:30 hr. a 2:00 hr.

Cabe señalar que el video, debe ser filmado con gran cantidad de movimientos de cámara, iluminación, musicalización, edición, y producción.

El tener cambio de voces femeninas y masculinas logrará que el video cuente con amenidad y logre su objetivo.

#### **GUIÓN TÉCNICO PARA EL VIDEO DE VITRO FIBRAS:**

	VITRO FIBRAS, S.A., empresa que camina en forma conjunta con la economía de nuestro país...
	Dedicada a satisfacer con calidad y oportunidad las necesidades y expectativas del mercado...
	En 1909 nace Vidriera Monterrey...
	Para 1936 se funda Fomento de Industria y Comercio FIC, que en 1979 ya es VITRO, S.A...
	Empresa corporativa que agrupa a Vidriera Monterrey, Industria Matriz y demás empresas que se han venido integrando a ella...
	Vitro en sus orígenes se dedica a la producción de envases de vidrio...
	Hoy en los 90'S sus actividades han crecido y se han diversificado en una amplia gama de bienes y servicios...

	VITRO agrupa sus actividades industriales en las siguientes divisiones operativas...
	VITRO Envases de Norteamérica
	Vitro Crisa...
	Vitro Vidrio Plano...
	Vitro Bienes de Capital...
	Vitro Enseres Domésticos
	Vitro, Química, Fibras y Minería
	Divisiones de Servicio...
	Vitro Relaciones Humanas y Planeación...
	Vitro Finanzas...
	Vitro Jurídica, Relaciones Públicas y Bancarias...
	La División Vitro Fibras, Químicas y minería, esta integrada por cuatro empresas, cuya producción cubre las siguientes áreas...
	Industrias del Alkali...
	Aquí también se genera parte de la materia prima que se utiliza como insumo en la fabricación de vidrio y otros productos como son carbonato de sodio, denso y ligero...
	Bicarbonato de sodio, cloruro de sodio y cloruro de calcio...
	Vitro PQ Química, industria fabricante de los siguientes productos...
	Silicato de sodio, silicato de potasio, silicato de magnesio, y otros que son utilizados en la industria de jabones y detergentes, cartón y papel, tratamientos de aguas, y en la agroquímica...
	Materias Primas Monterrey...
	Actualmente cuenta con una amplia gama de productos entre sílice y feldespato que son utilizados en diferentes mercados como: vidrio, cerámica, fundición, silicato, sant blas cementos y otros...

	Su mercado principal es el del vidrio, abarcando un 80% de sus ventas...
	También a la División Química, Fibras y Minería, pertenece VITRO FIBRAS, S. A. ...
	Que en los primeros meses de 1957, inicia los trabajos de levantamiento topográfico en los terrenos de la Ex Hacienda de la Santa Cruz, para dar principio a la construcción de su Planta...
	Para 1958 se acondiciona la Planta de Refuerzos y se da principio a la producción de filamento continuo
	Que es un filamento de vidrio más delgado que un cabello...
	En noviembre de 1968 se construye el área de Fundición Directa y para los 70'S la Planta de Refuerzos inicia su producción en serie...
	En la actualidad VITRO FIBRAS continúa avanzando exitosamente, como líder en el mercado nacional e internacional...
	Convirtiéndola en una importante fuente de trabajo, ofreciendo los últimos adelantos en aplicación y productos de fibra de vidrio...
	Además cuenta con el respaldo de nuestros socio comercial y tecnológico OWENS CORNING...
	Líder en el mercado de la manufactura de fibra de vidrio, refuerzos de plástico, y aislantes termoacústicos...
	VITRO FIBRAS cuenta con alta tecnología aplicada en sus diferentes Plantas...
	Todos nuestros productos son utilizados en la industria de la construcción, manufactura, química, petroquímica, equipo marino, equipo eléctrico, mobiliario industrial, laminado y transporte...

	Los productos que fabricamos en la Planta de Aislamientos son:
	Colchoneta armada... colchón de fibra de vidrio, con un recubrimiento metálico, se utiliza para aislar tuberías y equipo en la industria termoeléctrica, petroquímica y química. Se aplica en tuberías que conducen vapor, agua caliente, o líneas de refrigeración...
	RF 3000... Aislante termoacústico de fibra de vidrio en rollos cubierto con película de aluminio reforzado. Su principal aplicación es en el aislamiento de ductos de aire acondicionado, techos y laterales de autobuses...
	Vitrocor...Placas semirígidas con un recubrimiento de película plástica y con acabado decorativo. Ideal para plafones acústicos, en oficinas salones y auditorios...
	Aislhogar...Aislamiento termoacústico de fibra de vidrio en forma de rollos, con o sin recubrimiento de papel kraf. Se utiliza en la industria de la construcción, como aislante acústico dentro de muros de tabla roca, y como complemento térmico en falso plafón...
	Lana Blanca...Producto desarrollado para altas temperaturas, de color blanco con apariencia semejante a la del algodón, consiste en fibra de vidrio aglutinada con aceite lubricante que la hace más manejable. protegiendo las fibras de la abrasión, se utiliza en estufas, calentadores, hornos y equipos industriales...
	HT... Placas semirígidas de fibra de vidrio aglutinada, ideales para equipos industriales, estufas y calentadores...

	Vitroform... Aislante térmico de fibra de vidrio preformado en media caña, utilizado en tuberías que transportan fluidos fríos y calientes...
	SR 26... Placas y rollos flexibles de fibra de vidrio aglutinada desarrollada para usarse especialmente en hornos, secadores y estufas y equipos industriales en general...
	En nuestra Planta de Refuerzos se fabrican...
	Vitromat... Colchoneta o fieltro de fibra de vidrio formado por hilos distribuidos en forma mutidireccional, es utilizado para moldeo abierto y moldeo a baja presión...
	Roving... As de filamentos continuos de fibras de vidrio embobinados, se utiliza en procesos por aspersión y laminación continua preformada...
	Filamento textil cortado...Hilo de fibra de vidrio cortado a una misma longitud, se utiliza para reforzar diferentes tipos de resina...
	Petamat...Rollo de fibra formado por una combinación de tela de fibra de vidrio y Vitromat, se utiliza para el moldeo manual de piezas que requieren alta resistencia...
	Wetchop...Hilo de fibra de vidrio húmedo cortado en longitudes específicas, se aplica en productos húmedos, en la manufactura de colchoneta para asfaltar techos...
	Fibra molida... Fibra de vidrio en polvo, refuerza gran variedad de compuestos por termofijos y termoplásticos...
	Como podemos ver todos nuestros productos, son utilizados para la elaboración de infinidad de artículos que tienen presencia en la vida cotidiana...

	La estructura Organizacional de VITRO FIBRAS está diseñada para cumplir con sus objetivos y políticas, mediante una organización moderna y dinámica mejorando día con día, logrando así la máxima eficiencia y calidad integral...
	Así es la estructura de nuestra organización...
	Dirección...
	Gerencia de Operaciones...
	Gerencia de Comercialización...
	Gerencia de Finanzas...
	Gerencia de Operaciones... Es la responsable de la manufactura de productos de fibra de vidrio como son: aislantes termoacústicos, materiales para refuerzo de termoplásticos y termofijos, desarrollo de nuevas tecnologías y productos, procesos de ingeniería para la fundición y mejoramiento ambiental...
	También bajo su cargo esta el manejo de los recursos humanos...
	Gerencia de Comercialización... Es el área encargada de la comercialización de nuestros productos en los mercados nacionales e internacionales...
	Define las estrategias, establece normas y políticas para la mejor atención al cliente...Dirige el desarrollo de estrategias para generar nuevos mercados...
	Actualmente los productos de VITRO FIBRAS se exportan como países como:
	Alemania...
	Israel...
	Estados Unidos...
	Chile...
	Guatemala...
	Puerto rico...
	Costa Rica...
	El Salvador...
	Trinidad y Tobago

	Y República Dominicana...
	Desarrolla estrategias para incrementar nuestra participación en el mercado nacional e internacional...
	Promueve y promociona nuestros productos y servicios...
	Establece planes para mantener e incrementar la imagen de VITRO FIBRAS en el mercado...
	Gerencia de Finanzas... Optimiza el uso de los recursos financieros, procesa, analiza e interpreta la información contable...
	Da seguimiento a los controles y sistemas administrativos ...
	Cumple oportunamente con todas las obligaciones fiscales de nuestra empresa...
	VITRO FIBRAS es una empresa que busca fomentar y mantener una alta moral de trabajo...
	Mediante sistemas adecuados de administración de sueldos y prestaciones cómo: comedor, caja permanente, fondo de ahorros, y servicio médico en Planta... Entre otras...
	También impulsa programas socio-culturales y deportivos...
	Además, colabora con ANPAC Asociación Nacional Pro-Superación Personal A.C. ... Creada pensando en el desarrollo de las familias del personal de VITRO FIBRAS...
	Esta Asociación esta formada por esposas de los ejecutivos de VITRO que aportan una horas a la semana, impartiendo pláticas y clases de manualidades a las esposas de los obreros que laboran en VITRO FIBRAS...
	Todo ello en Pro de la superación de la mujer, de la familia y de la sociedad...

	Nuestra empresa se preocupa por promover y mantener un programa integral de seguridad e higiene industrial con el objeto de contar con instalaciones seguras y personal consciente de la importancia de su seguridad...
	VITRO FIBRAS pensando en la proyección, desarrollo del personal, y el incremento de la productividad a todos los niveles de la Organización... Lleva a cabo planes y programas adecuados de capacitación y adiestramiento...
	Asimismo, cuenta con una área de comunicación... que tiene como fin facilitar la fluidez de la información que se genera internamente... Logrando mayor identificación e integración del personal con los objetivos de la empresa...
	Y mejorando la interrelación entre el mismo personal...
	VITRO FIBRAS consciente de la protección al medio ambiente cuenta con los siguiente equipos y sistemas de control para la emisión de compuestos orgánicos y volátiles, polvo y agua...
	Sistema de combustión oxígeno-gas en el horno de vidrio...
	Sistema de Binders Aislamientos...
	Sistema de transporte neumático con mezclado de harina...
	Emisión de vapor por aire...
	Planta de tratamiento de aguas residuales y otras...
	La misión que cumplimos nos impulsa a mantener el paso firme y decidido hacia metas superiores...
	Por eso en VITRO FIBRAS impulsamos el desarrollo de nuestro clientes externos e internos a través de la calidad de nuestros productos y servicios...

	Y a la implantación de una cultura de calidad integral enfocada hacia ellos...
	De nuestro personal sustentado en una capacitación continua...
	De nuestro socios basados en la rentabilidad de nuestra operación...
	El acelerado ritmo en los procesos de la globalización comercial en todo el mundo...
	Y la transformaciones en el desarrollo de la economía de nuestro país, nos orienta a tener una visión muy clara del camino a recorrer ...
	Tendremos pleno dominio del mercado mexicano de fibra de vidrio y participaremos selectivamente en el Continente Americano...
	Continuaremos nuestro liderazgo en las áreas de aislamientos termoacústicos, y de refuerzos para plásticos...
	Seremos productores y comercializadores de bajo costo mediante el trabajo de nuestro equipo de distinción altamente competitivo...
	Usando y promoviendo procesos de alta tecnología...
	VITRO FIBRAS ha implantado iniciativas para promover la mejora continua y la calidad integral...
	Por ello se encamina a la excelencia...
	Y así obtener el reconocimiento a la calidad integral VITRO Ing. Adrián Sada Treviño...
	Cuyo propósito es fundamentar la práctica de una cultura de trabajo sustentada en la calidad, para ofrecer a los clientes ...
	Plena satisfacción en todos nuestros productos y servicios...
	VITRO FIBRAS, S.A. cuenta con un sistema de calidad fundamentado por nuestra Filosofía...

	Que todo producto, toda actividad y toda relación humana se produzca con alto sentido de responsabilidad y creatividad...
	Hacerlo bien desde la primera vez y hasta lograr la calidad integral...
	Promover día con día el desarrollo de los valores y potencialidades individuales de los empleados de VITRO FIBRAS, en beneficio propio, y de su familia, el de la empresa y del país...
	<b>BIENVENIDOS A VITRO FIBRAS...</b>

## **CAPÍTULO 6**

### **ADMINISTRACIÓN DEL PROCESO PARA LA CALIDAD INTEGRAL DE LA ORGANIZACIÓN**

#### **6.1. ADMINISTRACIÓN DEL PROCESO**

No basta que la administración desee la producción de la mejor calidad para su organización. Debe proporcionar un itinerario para llegar a ella. En una empresa la filosofía básica es la de la mejora continua. Para implementarla, deberá elaborar los principios de operación, basados en la alta dirección; y esto es presentar una descripción del proceso para poner en marcha estos principios.

Un proceso es una combinación repetitiva de contribuciones que provienen de personas, equipo, materiales, métodos de información y ambientes, que se traduce en la producción de un artículo o servicio. En una organización se interrelacionan muchos procesos, y el producto o servicio de una persona es la contribución de otra. El proceso de la mejora continua no sólo se basa en la producción de una empresa, sino también implica el reclutamiento, comunicación, capacitación del personal que la integra. El hecho de darse cuenta y de comprender esto, puede ayudar al reconocimiento de que también son procesos otras actividades que no son sólo de producción.

El éxito de la calidad del producto o servicio se debe al cambio de política de aseguramiento de la calidad por inspección, revisión o chequeo de aseguramiento de la calidad hecha en el proceso.

Cuando se quiere promover el aseguramiento de la mejora continua en el proceso, la empresa debe entender la importancia del análisis de los síntomas (efectos), lo cual conduce al hallazgo de sus causas fundamentales.

Para lograr nuestro objetivo de la mejora continua dentro de la organización es necesario que ésta cuente con una comunicación ascendente y descendente, que exista realmente una retroalimentación de la información que se genere dentro de ella misma, así como la importancia de la fluidez de la comunicación organizacional.

Es aquí donde podemos demostrar que para alcanzar esta meta una empresa debe contar con un departamento de comunicación interna que pueda manejar selectivamente y asertivamente los medios de comunicación a utilizar, con el fin de dar a conocer estos cambios importantes de cada empresa en transición hacia la mejora continua y obtener así la calidad integral y total de su empresa.

## **6. 2. EL CAMBIO Y SUS IMPLICACIONES**

Un cambio de conducta requiere que un individuo se motive al cambio. La empresa debe enfatizar los beneficios que dependen del cambio para que el colaborador logre los resultados necesarios. El beneficio debe tener consecuencias para él.

Dicho en otros términos, cualquier aumento de la productividad, significa un cambio en el uso de la energía mediante la inteligencia. Por tal, no se puede incrementar dicha productividad sin cambiar algo, éste puede ser un avance, un aumento de sueldo, un reconocimiento, el ganar una competencia, obtener responsabilidades o estatus adicional, o puede ser el sentido de logro ganado mediante un trabajo bien hecho; y este cambio se puede lograr mediante un buen proceso de comunicación motivacional, implantado en la organización.

Es importante pues, que la empresa entienda su papel como agente de cambio, y al respecto se han identificado tres niveles de actividad relacionadas con el cambio:

El primer nivel es aquel que conserva el "status quo", o estado actual de las cosas, el trabajo a este nivel comprende escribir cartas, hacer llamadas telefónicas, servir a los clientes, etc. a éste se le llama, nivel de **PREVENCIÓN AL CAMBIO**.

El segundo nivel es el que soluciona los problemas, por lo que requiere un poco de más habilidad, facilidad para tomar decisiones en momentos conflictivos o de crisis; y efectuar cambios que interfieren con el "status quo". A este nivel, se le conoce como el nivel de **ENFRENTAMIENTO AL CAMBIO**".

El tercer nivel es el de administración, va más allá del trabajo rutinario y la solución de problemas, pues se dirige así mismo, innovando y mejorando el trabajo, en este nivel se **GENERA EL CAMBIO**.

Cada organización tiene una cultura diferente. Esa cultura puede ser dividida en cinco dimensiones culturales básicas.

### **1.- Sistemas de Creencias y valores Compartidos:**

- .La importancia de satisfacer las necesidades del cliente o usuario
- .La importancia del largo plazo vs el corto plazo
- .Integración de equipos vs el desempeño individual
- .La burocracia tradicional vs la administración participativa
- .El compromiso hacia la calidad

## **2.- Fuerzas Impulsoras de la Organización, Técnico-Económicas:**

- .La influencia de la tecnología en los resultados
- .La influencia de las teorías y de los conceptos económicos en la distribución de los recursos

## **3.- El Lenguaje y los métodos de Comunicación**

- .Escrito
- .Hablado
- .Corporal
- .Visual
- .Gráfico
- .Estadístico

## **4.- Estructura**

- .Instituciones sociales
- .La organización formal
- .La organización informal
- .El sistema político
- .La educación y la capacitación

## **5.- Manifestaciones del liderazgo**

- .El estilo
- .Las acciones
- .Los ejemplos
- .Los temas constantes

Los cambios requeridos para implementar exitosamente un Sistema de Administración de la Calidad Integral en un medio ambiente como éste va a requerir de habilidades políticas excepcionales. Sin embargo, frecuentemente las políticas en las organizaciones representan los medios para obtener ventajas individuales o grupales; especialmente, cuando se desea mantener una situación actual.

La idea de realizar cambios produce incertidumbre y riesgos. Crea conflicto entre los que proponen los cambios y los que dependen de lo establecido (el statu quo), y solamente la alta administración puede efectuar cambios culturales duraderos.

**Los cambios culturales dentro de la empresa requiere de:**

- \*Una planeación cuidadosa**
- \*Paciencia y perseverancia**
- \*Un refuerzo constante**
- \*Poco a Poco**
- \*Por medio del ejemplo**
- \*Una comunicación clara**
- \*Constancia en el esfuerzo**

Para lograr el propósito que su organización ha declarado en su Misión y Visión, muchas de las normas de comportamiento existentes deberán cambiar. Este cambio lo ayudará a responder mejor a los clientes, y a ofrecer productos y servicios de mejor calidad y a precios más competitivos. Esto intensificará su posición en el mercado. A este cambio en comportamientos les llamamos (como ya dijimos) el "cambio de cultura".

Para ir más allá que la discusión intelectual del cambio de cultura y realmente verlo ocurrir en la organización, es indispensable que cada uno de los integrantes se comprometa a los cambios internos de sus comportamientos requeridos por la nueva cultura, y a ser modelos para otras empresas.

Existen condiciones que facilitan el cambio en la organización y que se deben tomar en cuenta.

1.- Las personas tienden a cambiar cuando han participado en la decisión del cambio y cuando pueden influenciar recíprocamente sobre aquellos que están tratando de influir en ellos para el cambio.

2.- Las personas tienden a cambiar cuando los premios del cambio son significativos. Por ejemplo, cuando el ambiente apoya el cambio.

3.- Las personas tienden a cambiar cuando ven a otros cambiando, particularmente cuando el cambio se da en los niveles directivos.

4.- Las personas tienden a cambiar más fácilmente en un ambiente seguro, no amenazante, libre de juicios, y confían en los motivos de los líderes.

5.- Las personas tienden a cambiar más fácilmente cuando tienen la capacidad, los conocimientos y habilidades requeridas.

6.- Las personas tienen a cambiar cuando existe una comunicación ascendente y descendente en la organización.

**7.- Las personas tienden a cambiar y a mantener el cambio cuando ven que éste es exitoso.**

**Es importante que la organización considere que para lograr el cambio dentro de ella es necesario la motivación para trabajar, "trabajar por satisfacción personal y por el deseo de logro en el trabajo".**

**Casi todas las teorías motivacionales enfatizan la importancia de "el trabajo en sí mismo" para motivar al individuo, la persona se motiva si encuentra el trabajo intrínsecamente interesante y gratificante. Disfruta yendo a trabajar, le interesan los retos, obtiene un alto nivel de resultados, busca responsabilidades adicionales, disfruta del reconocimiento y logra las metas que persigue su empresa.**

## **6.3. PARTICIPACIÓN ACTIVA**

La participación activa del personal dentro de una organización es muy importante, ya que por medio de la lluvia de ideas nos da un ejemplo del razonamiento de cada una de ellas. Mientras más ideas, mejor; puede que alguna idea extravagante desencadene ideas creativas. La contribución de cada persona debe considerarse importante.

Durante la participación de la lluvia de ideas, nadie deberá evaluar o criticar las aportaciones para evitar que algún juicio de valor afecte la participación y la creatividad. Aquí es importante, que el comunicólogo utilice los medios de comunicación adecuados como pueden ser: rotafolios, buzón de sugerencias, el uso del tablero y el boletín para motivar la participación en la generación de ideas.

Se deberá fomentar la espontaneidad, ya que las restricciones como límites de tiempo o tema pueden afectar la creatividad negativamente. Después que las ideas sean presentadas, se deberá combinar o desarrollar ideas adicionales. Se puede decir que el compromiso es mucho más grande cuando las ideas son desarrolladas o combinadas que cuando simplemente son presentadas y aceptadas.

### **Métodos para la Lluvias de Ideas**

**Participación Desenvuelta.** Es un método en el cual los participantes se expresan libremente. Tienen una idea, levantan la mano, y tienen la oportunidad de hablar. No hay restricciones.

**Mesa Redonda.** Es cuando el facilitador pide que cada persona exprese sus ideas cuando le toque su turno en alguna intervención. Estas ideas no tienen que estar relacionadas con las ideas expresadas con anterioridad.

**El Método del Buzón de Sugerencias.** Es cuando los integrantes de la empresa participan escribiendo sus sugerencias y utilizando al buzón como medio de hacer llegar ésta lluvias de ideas a los gerentes y/o director de la empresa.

Cada uno de estos métodos tienen ventajas y desventajas. En Participación desenvuelta, las ventajas son la espontaneidad, lo que fomenta más participación y creatividad. Pero puede que algunas personas dominen y que otras no se expresen. La Mesa Redonda asegura que todos tengan la oportunidad de hablar, pero la reunión pierde espontaneidad.

El método del buzón asegura que si existe una buena motivación al uso de éste medio de comunicación como ya se vio en el Capítulo Cinco ( Plan de reconocimiento) asegura que todos tengan la oportunidad de expresarse y se logre la participación universal de una empresa, aunque su "desventaja" en algunas ocasiones es que las sugerencias son anónimas.

Se dice que un individuo está positivamente motivado a la participación cuando actúa para obtener algo, que desea.

El intento de esta metodología es el fomentar una cultura de innovación de participación creativa. Muchas empresas han logrado implementar esta filosofía, encontrando satisfactoriamente respuesta a muchas situaciones difíciles que se encontraban en su organización.

La retroalimentación a ésta lluvia de ideas por parte de los directivos de la empresa es importante, ya que los resultados los podemos clasificar de la siguiente manera:

#### **Para el individuo**

- \*Creatividad mejorada.
- \*Un enfoque satisfactorio y un método para liberar la creatividad.
- \*Se aumenta la confianza en su propia habilidad creativa.
- \*Mejores relaciones humanas.
- \*Toma de conciencia de que entrenamiento sobre creatividad resulta aplicable a cualquier problema, tanto con las personas como las situaciones.

#### **Para las Organizaciones**

- \*Mayor inventiva entre el personal.
- \*Política de flexibilidad en la comunicación.
- \*Balance entre la eficiencia y la creatividad, y los medios para alcanzar cada una de ellas.
- \*Balance entre decisión ejecutiva y juicio diferido.

El propósito de la participación activa y creativa es el comprender que el comportamiento es vital para una mejora en el desempeño de la empresa.

Cambios en un comportamiento causan un cambio de cultura, y un cambio de cultura puede ayudar a una organización a lograr a su visión.

## **6. 4. CULTURA DE TRABAJO EN EQUIPOS**

**Definición de Equipo:** Un grupo de personas comprometidas a lograr un objetivo común, que se reúnen regularmente para identificar y resolver problemas, trabajando e interactuando abierta y efectivamente, y que obtienen resultados tanto económicos para la organización, como personales (motivación, desarrollo, superación, creatividad, etc.).

**Definición de Cultura:** La palabra cultura es muchas veces usada para describir costumbres, hábitos, creencias, valores, actitudes, y normas de interacción entre las personas dentro de una organización.

Con la palabra cultura nos referimos a la colección de comportamientos habituales de las personas en la organización. Comportamiento habitual es aquel que se repite automáticamente, tal como: llegar atrasados a las reuniones, culpar a otros por ciertos problemas, no pagar a tiempo el salario, etc..

La estructura de administración de muchas organizaciones es jerárquica, sin roles claramente definidos, estas estructuras pueden impedir el cambio. No es necesario deshacerse de esta estructura jerárquica; sin embargo, es necesario el redefinir el rol de la administración.

Se puede redefinir el concepto existente de administración en tres roles: auto-administración, administración y liderazgo. Cada rol puede añadir un impulso único al cambio. Cada persona en la organización juega estos tres roles en grados diferentes.

### **Liderazgo vs Administración**

El Liderazgo está orientado al futuro; la administración está orientada al presente. Liderazgo tiene que ver con dirección; administración tiene que ver con la ejecución hacia la dirección. Liderazgo es sobre el orden de las prioridades; administración sobre la coordinación de recursos.

### **Administración vs Auto-Administración**

Un administrador es una persona que apoya y facilita que las personas tomen responsabilidad. Auto-administración significa que las personas actúan para cumplir las responsabilidades que han aceptado. Usan los recursos disponibles a ellos para lograr resultados. Significa además que uno mismo ejecuta la dirección y se responsabiliza por el resultado.

## **Equipo Auto-Administrados**

Un equipo auto-administrado es un grupo de personas que son responsables por resultados específicos y que tienen la autoridad de actuar para cumplir esa responsabilidad.

Para lograr que los equipos de trabajo obtenga buenos resultados en la organización las empresas deberán tomar en consideración :

**\*Meta principal:** Los miembros del equipo tienen un fuerte compromiso para lograr metas y objetivos comunes. La prioridad principal es la realización de la tarea, cualquiera que ésta sea. Las metas son entendidas claramente y aceptadas por todos . Una sensación de entusiasmo y de tener un propósito se extiende en el ambiente del trabajo.

**\*Comunicación abierta:** Los miembros del equipo se comunican entre ellos de una manera abierta. Todos tienen habilidad para dar y recibir una retroalimentación constructiva, utilizando para este fin los medios de comunicación organizacional.

**\*Confianza:** Un clima de confianza mutua y entendimiento se ha desarrollado. Los miembros del equipo se escuchan activa y sinceramente.

**\*Participación total:** Todos los miembros del equipo participan en el proceso de solución de problemas y de la toma de decisiones. Los miembros utilizan las técnicas de trabajo en equipo para asegurar la participación del equipo completo.

**\*Clara delegación y apoyo:** Los equipos efectivos conocen su papel en la organización, conocen su límites y tienen un canal claro para sus sugerencias, recomendaciones y acciones. La administración del nivel superior comprende la naturaleza y función del equipo y espera que equipo produzca resultados sin plantear exigencias extremosas al líder para que ejerza una acción unilateral.

**\*Confrontación y diferencias:** Los miembros del equipo confrontan las ideas entre ellos de una manera que no obstaculiza las aportaciones. Tienen cuidado de no tomar acuerdos prematuramente. Las diferencias son vistas como sanas y necesarias en el proceso de solución de problemas. Se resuelven a través de la negociación, colaboración y consenso.

**\*Retando y cooperando:** Los miembros del equipo son capaces de usar conductas que son retadoras y cooperativas en los momentos adecuados, para optimizar el trabajo en equipo.

**\*Unidad y cohesión:** Existe una cohesión y compromiso entre cada uno de los miembros del equipo. Cada uno de ellos ha invertido sus valores personales en el grupo. Esta unidad es la base para apoyar potientemente los objetivos y metas institucionales.

**\*Tarea y mantenimiento de actividades:** Los miembros del equipo tienen habilidad para realizar la tarea necesaria y las actividades de mantenimiento requeridos para operar como un equipo efectivo.

**\*Compromiso de las decisiones y de los planes:** Cuando el intercambio de ideas termina, los miembros del equipo se sienten responsables y comprometidos para implementar exitosamente las decisiones del equipo. Existe un sentido de pertenencia de los objetivos.

**\*Liderazgo compartido:** El sentido común nos dice que líder designado debe desear un equipo operativo efectivo y que se toma el tiempo requerido para desarrollarlo. En las sesiones de trabajo, el papel de liderazgo puede turnarse hacia los que tienen experiencia sin que el líder designado se sienta amenazado. El poder y la autoridad se comparten siempre que sea posible. La mayoría de las decisiones se toman por consenso. Predomina el sentido común.

**\*Evaluación de la efectividad:** El equipo tiene la capacidad para evaluar periódicamente su propia efectividad en la recolección de datos necesarios para definir con precisión el problema, analizar los datos y después modificar los métodos de operación. El equipo ha hecho un fuerte compromiso con su propio crecimiento, madurez y éxito.

**\*Diferencia de la tarea:** Los miembros del equipo reconocen las situaciones en las que es apropiado trabajar en tareas de forma independiente, por parejas, por subgrupos, o como grupo total, los miembros buscan obtener un resultado óptimo, aplicando conscientemente los conceptos y técnicas para lograr efectividad en el equipo. Se esperan y desean las contribuciones individuales de alta calidad. El talento individual no pasa desapercibido.

## **FUNCIONES DEL EQUIPO**

### **Establecimiento de las tareas**

- Visión
- Misión
- Establecimiento de prioridades
- Metas
- Planes de trabajo
- Selección de proyectos

### **Clarificación del papel del equipo**

- Límites de la institución
- Distribución de responsabilidades
- Distribución del tiempo
- Reconocimientos/premios
- Presupuesto general
- Rango de autoridad/responsabilidad

### **Reglas del equipo**

- Selección de personal
- Tiempo extra
- Selección/capacitación de nuevos miembros
- Distribución del tiempo
- Distribución del presupuesto para las actividades del equipo

### **Mantenimiento del equipo**

- Formación del equipo
- Auditorías
- Celebraciones
- Actividades sociales
- Evaluación
- Apoyo/ayuda personal

### **Tarea principal**

- Solución sistemática de problemas
- Control de calidad
- Análisis de datos
- Recomendaciones
- Implantación de medios de comunicación organizacional
- Implementación de sugerencias
- Planeación del trabajo
- Organización del trabajo

Los procedimientos de operación de un equipo son la espina dorsal de la forma en que sus miembros van a trabajar juntos, de acuerdo con sus normas y expectativas.

Antes de desarrollar los principios de operación, el grupo que forma el equipo deben decidir qué procedimientos pueden ser negociados y cuales son firmes y no pueden ser modificados.

Durante varias décadas se ha señalado entre el trabajo y el trabajar. El trabajo es impersonal. El trabajar es un proceso, social, psicológico y económico. Una organización tiene que manejar tanto el trabajo como el trabajar, tiene que hacer el trabajo productivo y al trabajador un realizador. Lo que se requiere para hacer el trabajo productivo es distinto de lo que se necesita para hacer del trabajador un realizador.

Para que el trabajador sea capaz de obtener logros, se sugiere que primero tiene que se capaz de tomar la responsabilidad de su propio trabajo.

**Esto requiere:**

- Integración**
- Trabajo productivo (trabajo en equipo)**
- Comunicación**
- Capacitación.**

**La responsabilidad requiere de autocontrol, que a su vez, requiere de información continua sobre el desempeño y reconocimiento por parte de la empresa. La información que se le proporcione al personal tiene que ser una herramienta que le sirva de autocontrol para lograr los fines que persigue una organización en busca de la Mejora Continua.**

## CONCLUSIONES

No cabe duda que hoy nuestro país pasa por una crisis económica muy fuerte, aunado a ello un alto índice de desempleo . Y por sí esto fuera poco, las empresas han sufrido importantes cambios debido a la apertura comercial; es decir, que ahora no solo existe la competencia a nivel nacional, sino internacional.

Esto ha provocado que muchas empresas se pongan a la vanguardia para poder mantener su lugar en el mercado mexicano y ganarlo en el extranjero, y para lograrlo es necesario ...el cambio.

El cambio, es frase que con frecuencia escuchamos de todos los que nos rodean, pero cambiar ¿Qué o a Quién? es lo que todos nos preguntamos.

El cambio del que se habla es el "cambio de actitud" hacia nosotros mismos, nuestra familia, nuestros semejantes, hacia nuestro trabajo y hacia nuestro país.

El cambio no se logra con palabras, sino también con hechos. Razón por la cual se debe empezar actuar y ¿Cómo? debemos empezar.

Mi experiencia dentro de VIFISA me señaló que debemos considerar tres puntos importantes:

- La comunicación ascendente-descendente
- Programas de capacitación constante.
- Hacer sentir al personal parte integral de la organización.

Una de las principales tareas que realicé dentro de Vitro Fibras fue precisamente destacar la importancia de un departamento de comunicación dentro de la empresa. Demostrar que cuando el personal se encuentra informado, participa activamente y se integra completamente a la organización.

Durante mi ejercicio profesional pude observar que la comunicación juega un papel importante ya que puede contribuir al control de la organización. Porque las personas prefieren trabajar para -alguien que conocen y admiran, -alguien que se preocupa por el éxito de la organización y su gente-.

Los procesos comunicacionales permiten a la organización cumplir con la necesidad de control. Esto da como resultado que la función de control es una área significativa de innovación en la mayoría de las organizaciones.

Cabe señalar, que el personal al verse involucrado en los procesos cotidianos de comunicación, disfrutan yendo a trabajar, obtienen un alto nivel de resultados, buscan responsabilidades adicionales, y logran las metas que señala su organización.

En pocas palabras el empleado-trabajador se pone "la camiseta" de su lugar de trabajo.

Los procesos más importantes que pude constatar para lograr el cambio hacia la mejora continua dentro de VIFISA SON:

#### **1.- INNOVACIÓN .**

La innovación es la introducción de nuevas y mejores maneras de hacer las cosas.

#### **2.- PLANEACIÓN.**

La planeación es la determinación de un resultado que se desea. El resultado puede ser a corto o a largo plazo. Este incluye tanto resultados de operación como resultados financieros y no financieros, y puede incluir también un curso de acción requerida para lograr los resultados.

#### **3.-ORGANIZACIÓN.**

La organización involucra el establecimiento de una estructura, la distribución de poder, el diseño de puestos y la selección de personal para tales puestos.

## **DIRECCIÓN.**

La dirección incluye las actividades de liderazgo de comunicación, motivación, inspiración, desarrollo de individuos, tanto en su actuación individual, como de trabajo en equipo.

## **CONTROL**

El control involucra el tener la energía de todo el personal dirigida hacia el éxito del componente. las variantes en los planes se identifican y se toma la acción apropiada.

La aceptación del cambio no se da inmediatamente a la creación del departamento de comunicación; la tarea es difícil, el comunicador deberá ser tenaz, perseverante y logrará el éxito.

En un principio no se ve la respuesta esperada, a nadie le interesa la creación de un departamento de comunicación; es aquí cuando entra la creatividad del comunicador, de buscar la forma de llegar al receptor y lograr la retroalimentación.

Precisamente al elaborar un buen Diagnóstico comunicacional acorde a la empresa será el éxito de nuestra profesión.

En un comienzo veremos que los lugares estratégicamente seleccionados para la difusión de nuestros comunicados, será visitados por muy pocas personas interesados en conocerlos, pero paulatinamente ira creciendo el interés por la información que se les proporcione periódicamente.

Hoy Vitro Fibras, no sólo cuenta con un departamento de comunicación, sino que se fusiono con el departamento de publicidad y se crea así la Gerencia de Comunicación.

Mi finalidad se vio no sólo cumplida sino que ahora la importancia de una Gerencia me dio la respuesta que la Licenciatura en Periodismo y Comunicación Colectiva no es sólo una profesión más dentro del ámbito universitario, es una profesión de gran auge dentro de nuestra sociedad.

**Es verdad que tenemos una tarea difícil dentro de las empresas, pero ese es nuestro reto, demostrar la eficacia de un departamento de comunicación y que éste puede llevar a la organización rumbo a los caminos de la EXCELENCIA.**

## BIBLIOGRAFÍA

- Mendieta, Alatorre, Angeles, *Tesis Profesionales*, Ed: Porrúa, S.A., México 1979, 267 pp.
- Paoli, J. Antonio, *La Comunicación*, Ed. Edicol, México 1977, 180 pp.
- Baena, Paz, Guillermina, *Instrumentos de Investigación y Tesis Profesionales*, Ed. UNAM, México 1979, 164 pp.
- Toussaint, Florence, *Crítica de la Información de Masas*, Ed ANUIES, México 1975, 145 pp.
- Schramm, Wilbur, *Procesos y Efectos de la Comunicación Colectiva*, Ed. Ciespal, Quito 1968, 150, pp.
- Berlo, K. David, *El Proceso de la Comunicación*, Ed Ateneo, Buenos Aires 1971, 224 pp.
- Wulf, D. Hund, *Elementos para una Teoría de los Medios de Comunicación*, Ed. Anagrama, México 1969, 272 pp.
- Pascualí, Antonio, *Comunicación y Cultura de Masas*, Ed. Monte Ávila, Caracas 1969, 230 pp.
- Varios Autores, *Antología de Análisis de Contenido*, Ed. ENEP Acatlán, México 1984, 242 pp.
- Schramm, Wilbur, *La Ciencia de la Comunicación Humana*, Ed. Roble, México 1969, 190 pp.
- Baggaley, y Duck, *Análisis del Mensaje*, Ed. Gili, Barcelona 1980, 270 pp.
- Bagar, Navarro, Raú, *El Mexicano: Aspectos Culturales y Psicosociales*, Ed. UNAM, México 1979, 175 pp.
- Wulf, D. TTund, *Comunicación y Sociedad*, Ed. Alberto Corazón, Barcelona 1970, 173 pp.
- Mahler, Walter R, *Planeación de la estructura en las Organizaciones*, Ed. Dando S.A, México 1982, 251 pp.

- Robinson, Edward J., *Comunicación y Relaciones Públicas*, Ed. Continental, S.A., USA 1971, 666 pp.
- Flores, De Gortari, *Hacia una Com. Administrativa Integral*, Ed. Trillas, México 1973, 354 pp.
- Thayer, Lee, *Comunicación y Sistemas de Comunicación*, Ed. Península, Barcelona 1975, 448 pp.
- Ríos, Szalay Jorge, *Relaciones Públicas*, Ed. Trillas, México 1981, 134 pp.
- Terrou, Fernando, *La información*, Ed. Oikos-tau, S.A., Barcelona 1970, 126 pp.
- Marston, John E, *Relaciones Públicas Modernas*, Ed. Mc Graw Hill, USA 1981, 449 pp.
- ITESM, *Filosofía de la Calidad*, Módulo 1-E, México 1992, 255 pp.
- One Page System, *Cultura de Equipos*, Usa 1993, 153 pp.
- O,clua, *Sensibilización y Respuesta al cambio*, México 1992, 123 pp.
- Tennessee Associates de México, *Calidad Integral*, México 1992, 256 pp.
- Rothman, Stanley, *Los Medios de Comunicación en las Sociedades Democráticas*, Ed. Devenir, USA 1992, 490 pp.
- Rolnicki, Tom E., *Periodismo Academico*, Ed. Educar Cultural Recreativa, Colombia 1994, 414 pp.
- Magnus, Enzensberge, *Elementos para la Teoría de la Comunicación*, Ed. Cuadernos Anagrama, Barcelona 1984, 356 pp.
- Martínez Estrada, Ezequiel, *Análisis Funcional de la Cultura*, Ed. Diógenes, México 1971, 185 pp.
- Santa María, *Diccionario de Sinónimos, Antónimos e Ideas Afines*, Ed. Sopena, México 1978, 507 pp.
- Nuevo Diccionario Ilustrado Sopena de la Lengua Española*, Barcelona 1981, 1036 pp.