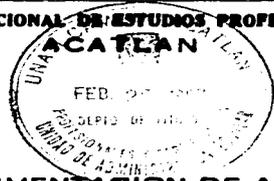


31
24.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES



" LA IMPLEMENTACION DE ACCIONES DE COMUNICACION ORGANIZACIONAL EN UNA INDUSTRIA MANUFACTURERA "

**MEMORIA DE DESEMPEÑO PROFESIONAL
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN PERIODISMO Y
COMUNICACION COLECTIVA**

P R E S E N T A

CLAUDIA MARIA MELENDEZ JIMENEZ

ASESOR: LIC. JAIME PEREZ DAVILA



ACATLAN, EDO. DE MEX.

FEBRERO DE 1997

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

***“La implementación de
acciones de Comunicación
Organizacional en una
industria manufacturera”***

A DIOS.

Por regalarme la vida y brindarme tantas cosas bellas. Infinitas gracias.

A MIS PADRES, ELVIA Y RAFAEL.

Por darme su amor y su apoyo en todo momento. Les dedico este trabajo como un reconocimiento a su esfuerzo; porque a ustedes les debo mi formación y crecimiento como ser humano. Me siento orgullosa y feliz de tenerlos.

A GERARDO, MI ESPOSO.

Por ser mi compañero y mi motivo para superarme, por darme tu amor y la seguridad de que cuento contigo. Gracias por unir tu vida a la mía, te amo. Mi agradecimiento también a tu familia, por su calidez y apoyo.

A MIS HERMANOS, JORGE Y ADRIANA.

Por su ayuda y su entusiasmo ante mis proyectos: los admiro y los quiero mucho. Ustedes son y serán siempre una parte muy importante en mi vida.

**A MI ABUELITA MARIA, A MIS TÍOS
ELIA, JOEL, ELOINA, LUIS Y JAVIER,
A SEL Y VAREN.**

Gracias por haberme ayudado en múltiples ocasiones y por haberme hospedado en su casa.
A ti Elo, te agradezco especialmente tu cariño y tus cuidados; eres una tía maravillosa.

A PATY, BRENDA Y BLANCA.

Por haber compartido la época más bonita de mi vida de estudiante y por haberme ayudado e impulsado a ser cada día mejor. Gracias también a sus familias que me recibieron siempre con cariño. Las quiero mucho y deseo que nuestra amistad dure por siempre.

NUEVAMENTE A PATY.

Por ser mi mejor amiga, por todo el cariño y apoyo que he recibido de ti desde nuestro primer día de clases juntas. Mil gracias.

A FABIOLA Y AMERICA.

Por su disposición a ayudarme, porque las quiero y valoro mucho su cariño. Contar con amigas como ustedes me hace sentir muy afortunada.

**A MONICA, MAGNOLIA, DALIA, HILDA,
FLAVIO, ARMANDO Y FERNANDO.**

Porque ustedes son parte de este trabajo. Mil gracias por su apoyo y su amistad.

**A LA UNAM, LA ENEP ACATLÁN,
Y A TODOS MIS PROFESORES.**

Porque a ustedes debo mi formación.
En especial a Jaime Pérez, Rafael Serrano,
Mary Gómez, Mario Revilla, Alejandro Byrd,
Rafael Rodríguez Castañeda y Alma Rosa Alva
de la Selva, porque ustedes influyeron de manera
determinante en mí, como persona y como
profesionista. Mil gracias.

NUEVAMENTE A JAIME PEREZ.

Por asesorarme en este trabajo. Gracias por
darme tu apoyo, amistad y cariño; sabes que
te aprecio mucho.

A MIS SINODALES.

Lic. Mary Gómez Castelazo
Lic. Alma Rosa Alva de la Selva
Mtro. Alejandro Byrd Orozco
Lic. Jaime Pérez Dávila
Lic. Mario Revilla Basurto

Mil gracias por sus comentarios que enriquecieron
este trabajo, y sobre todo gracias por brindarme su
afecto y su amistad.

Agradecimientos

**A IMASA S.A. DE C.V., A SUS GERENTES,
EMPLEADOS Y OPERARIOS.**

Gracias por recibirme, por permitirme hacer y aprender. Gracias por su entusiasmo y su participación; sin ustedes este trabajo no existiría.

A MIS JEFES EN IMASA.

A Máximo Monroy, mi jefeazo, por darme la gran oportunidad; a Enrique Guillén, por confiar en mí y permitirme crecer y aprender; a Luis Ramón Delgado y a mis compañeros de Recursos Humanos, en especial a Paty y José Luis, por su gran apoyo.

A ALFONSO ARIZMENDI.

Por haber impulsado mi trabajo de comunicación, por permitir y apoyar la aplicación en IMASA, por confiar en mí y ayudarme para la realización de este trabajo. Mil gracias. A ti Yolanda, te agradezco tu amistad y el invaluable apoyo que recibí de ti en el trabajo. Me siento afortunada por contar con el cariño de ustedes.

A GISELA Y MYRIAM.

Por ser las mejores compañeras de trabajo y por haber compartido la experiencia profesional más importante y enriquecedora de mi vida. Gracias por su amistad y por mantener nuestra dinámica de aprendizaje y de crecimiento. Las admiro y las quiero mucho.

Indice

INTRODUCCIÓN**I****1. LA EMPRESA: IMASA S.A. DE C.V.****1.1. Historia**

1

1.2. Características

2

1.2.1. Ubicación e instalaciones

2

1.2.2. Productos y proceso productivo

2

1.2.3. Personal

5

1.2.4. Sindicato

6

1.3. Estructura organizacional

6

1.3.1. Posición dentro de Organización MABI

6

1.3.2. Organigrama general

7

1.4. Principales estrategias e intereses organizacionales

10

1.5. Objetivos estratégicos y funcionales

15

1.5.1. Objetivos 1993

16

1.5.2. Objetivos 1994

16

2. EL PUESTO: COORDINADOR DE COMUNICACIÓN**2.1. Origen del puesto. Trabajo realizado hasta Junio de 1992**

18

2.2. Descripción del puesto

20

2.3. Posición del puesto en la empresa

20

2.3.1. Organigrama

20

2.3.2. Vínculo con las demás áreas

21

2.4. Desarrollo del puesto de Julio de 1992 a Diciembre de 1994

22

2.4.1. Julio - Diciembre de 1992

22

2.4.2. Enero - Diciembre de 1993

26

2.4.3. Enero - Diciembre de 1994

32

| | |
|---|-----|
| 3. PROGRAMA DE TRABAJO 1992 - 1994 | |
| 3.1. "Programa" de comunicación en IMASA | 37 |
| 3.2. Comunicación Interna | 41 |
| 3.2.1. Circulares y memorandums | 41 |
| 3.2.2. Tableros de avisos | 44 |
| 3.2.3. Periódico mural "La mancha del corredor" | 45 |
| 3.2.4. Campañas internas | 49 |
| 3.2.5. Manual de Seguridad | 58 |
| 3.2.6. Manual de Bienvenida | 60 |
| 3.2.7. Revista interna "Imagen" | 64 |
| 3.3. Integración Trabajador - Empresa - Familia | 71 |
| 3.3.1. Programa de felicitación por cumpleaños | 73 |
| 3.3.2. Integración familiar: ANSPAC | 76 |
| 3.3.3. Programa "Cuadro de Honor" | 81 |
| 3.3.4. Eventos sociales y recreativos | 87 |
| 3.3.4.1. Día de la secretaria | 87 |
| 3.3.4.2. Día de la Madre | 89 |
| 3.3.4.3. 12 de Diciembre | 90 |
| 3.3.4.4. Sinergia | 92 |
| 3.4. Cultura organizacional | 102 |
| 3.4.1. Programa "Innovación Cultural" (Misión, Visión y Valores de la compañía) | 103 |
| 3.4.2. Coordinación y facilitación de juntas de la Gerencia de Planta | 110 |
| 3.4.3. "Espacio de lectura gerencial" | 115 |
| 3.4.4. Coordinación de eventos gerenciales | 117 |
| 3.4.4.1. Cena de fin de año | 117 |
| 3.4.4.2. Planeación Estratégica IMASA 1994 | 119 |
| 3.2.4.3. Planeación Estratégica Divisional 1995 | 121 |
| 3.5. Relaciones públicas | 125 |
| 3.5.1. Programa de acercamiento a clientes | 126 |
| 3.5.2. Visitas externas | 128 |
| 3.5.3. Programa de acercamiento a proveedores (Reto 10) | 132 |

| | |
|---|-----|
| 3.6. Entrenamiento de personal | 136 |
| 3.6.1. Inducción | 137 |
| 3.6.2. Adiestramiento y capacitación | 139 |
| 3.6.3. Formación | 143 |
| | |
| 4. REFLEXIÓN SOBRE LAS ACTIVIDADES DE LA COMUNICACIÓN EN UNA EMPRESA COMO IMASA. | |
| 4.1. ¿Qué hace la comunicación en las organizaciones? | 145 |
| 4.2. ¿Para qué le sirvieron a IMASA estas acciones de comunicación? | 148 |
| 4.2.1. Mi perspectiva personal | 148 |
| 4.2.2. La visión de la empresa | 155 |
| | |
| 5. CRITICA Y APORTACIÓN AL PLAN DE ESTUDIOS DE LA CARRERA | |
| 5.1. Lo que sí me dio la Universidad | 165 |
| 5.2. Conocimientos y habilidades que me hicieron falta | 166 |
| 5.3. Sugerencias al Plan de Estudios | 168 |
| | |
| CONCLUSIONES | 171 |
| DOCUMENTOS | 173 |
| BIBLIOGRAFÍA | 175 |
| ANEXOS | 176 |

Introducción

El campo de aplicación de la carrera de Periodismo y Comunicación Colectiva se limita, generalmente, a las áreas del periodismo escrito y electrónico o a la publicidad. Sin embargo en México existe un campo en el que los comunicadores podemos participar si ampliamos nuestra visión sobre nuestras capacidades y posibilidades profesionales.

Este campo al que me refiero es el de la Comunicación en las Organizaciones. Pero no sólo aquella que tiene que ver con la imagen de la institución ante la opinión pública, sino que también incluyo, y de manera muy especial, esos procesos más cotidianos que permiten la articulación de recursos al interior de la empresa, para el logro de objetivos tanto de tarea como de interacción social.

Y lograr esta articulación, este diálogo interno, es una necesidad para las organizaciones que aspiren a sobrevivir y desarrollarse en esta realidad cambiante, pues sólo así serán capaces de dialogar con sus miembros y sus clientes, entender sus demandas y responder con eficacia a ellas. Y esto, sin duda, es campo de trabajo para la comunicación.

Pues los procesos comunicativos, aún aquellos que son inconscientes o poco visibles, son un ingrediente fundamental de la calidad, la productividad y la obtención de resultados dentro de la organización, por lo que la efectividad de esos procesos es determinante para la salud y vitalidad de una empresa.

En esta Memoria de Desempeño Profesional presento las experiencias que obtuve durante dos años y medio de trabajo en una planta industrial de línea blanca perteneciente a Organización MABE, en donde tuve la fortuna de vivir estos procesos: pude percibir y entender las necesidades de la empresa, participar en el diseño de estrategias y ejecutar acciones de comunicación, que apoyaran el logro de las metas de la organización.

En el primer capítulo presento a la empresa, sus características y condiciones más relevantes, para ubicar el contexto histórico y situacional en el que se desarrolló mi trabajo. Este punto es relevante pues le da sentido a las acciones y productos realizados por mi área, los cuales tenían el propósito de apoyar la implementación de estrategias y el logro de los objetivos organizacionales.

Para establecer con mayor claridad mi actividad profesional, en el capítulo 2 expongo el origen, el perfil y la posición de mi puesto de trabajo dentro de la compañía, así como el desarrollo cronológico de actividades de Julio de 1992 a Diciembre de 1994.

Esta cronología permite detectar la secuencia de los trabajos y la relación de estos entre sí y con los objetivos de la organización, además de que muestra la diversidad de acciones que se llevaron a cabo, su duración y complejidad.

En el capítulo 3 describo cada uno de los trabajos que realicé en la compañía, tratando de ambientar la situación y condiciones en las que se aplicaron y los logros que se obtuvieron con su ejecución.

Aquí no respeto el orden cronológico de las acciones, sino que las clasifico en cinco áreas para mayor claridad:

a) Comunicación Interna: En este punto incluyo todos aquellos trabajos encaminados al intercambio de información entre los diferentes grupos de la organización.

b) Integración Trabajador-Empresa-Familia: En este apartado se encuentran las acciones socio culturales que llevamos a cabo para lograr el objetivo de cohesionar a los trabajadores a través de la participación de ellos y sus familias en eventos realizados por la empresa.

c) Cultura Organizacional: Aquí agrupo las actividades que realicé en favor de la difusión y vivencia de los valores y el propósito de la empresa.

d) Relaciones Públicas. Si bien mi actividad estaba enfocada al personal interno, en este punto presento los trabajos que realizamos *hacia afuera*, buscando el contacto y la retroalimentación con clientes y proveedores.

e) Entrenamiento de personal: Dentro de mi trabajo en IMASA también participé en el área de entrenamiento de personal; en este apartado describo las actividades de comunicación que realicé en espacios formales de capacitación.

En este capítulo describo cada uno de los trabajos ejecutados, incluyendo su proceso de elaboración, los antecedentes y objetivos planteados, el objetivo organizacional al cual apoyaban y los resultados obtenidos en cada caso.

En el cuarto capítulo hago una reflexión sobre esta experiencia profesional y sobre las actividades de comunicación que pueden desarrollarse en una empresa como IMASA, a través de contestar dos preguntas clave: ¿Qué hace la comunicación en las organizaciones? y ¿para qué le sirvieron a IMASA estas acciones de comunicación?.

Las respuestas que presento para ambas están basadas en esta experiencia práctica, y en el caso de la segunda pregunta, me apoyo en los testimonios de algunos miembros de la organización que vivieron el proceso.

El capítulo 5 es una reflexión sobre el Plan de Estudios de la carrera y los conocimientos que éste nos ofrece para enfrentarlos al medio laboral.

Las críticas y sugerencias que incluyo en este punto no pretenden cuestionar el diseño curricular del Plan de Estudios, sino únicamente compartir con la Universidad mi experiencia, las necesidades que detecté en la empresa, los problemas a los que me enfrenté para satisfacerlas y los conocimientos y habilidades que, de acuerdo a mi vivencia, creo que deberían incluirse por ser exigidos en el mercado laboral.

Espero que las experiencias plasmadas en este trabajo sean útiles como un testimonio y una llamada de atención tanto para la carrera como para maestros y alumnos, de la necesidad de que todos nos esforcemos por entender las necesidades de la sociedad, agrupada y organizada en empresas e instituciones, las cuales tienen la gran responsabilidad de atender las demandas de nuestro país.

Si nosotros, los especialistas en comunicación, nos preparamos para satisfacer estas necesidades, podremos abrir mayores espacios para la aplicación de nuestra materia al interior de las organizaciones y ayudar, desde ahí al crecimiento y desarrollo de nuestra sociedad.

Capítulo 1

***La empresa:
IMASA S.A. de C.V.***

Para ubicar el contexto en que se inscribe mi trabajo de comunicación, presento las características y condiciones más relevantes de la Empresa, con la intención de que sirvan para tener un panorama más amplio de la organización.

1.1. HISTORIA

IMASA S.A. DE C.V. incursiona en el ámbito industrial de México el 1o. de julio de 1946 bajo el nombre empresarial de "INDUSTRIAS MABE S.A." gracias a la sociedad de los señores Egon MAbardi y Luis BErrondo, quienes unieron sus intereses y apellidos para formar el negocio.

En un principio se enfocaron a la fabricación de muebles metálicos y artículos para el hogar, elaborando bases metálicas para lámparas de luz neón y muebles para cocina, ampliamente conocidos en esa época como "el mueble de la jalañera inconfundible".

Para 1948 se logró la participación de nuevos socios que dieron un impulso importante hacia la ampliación de actividades, y en 1946, con el incremento de inversión y de ventas, se instaló la primera sala de exhibición de los productos, la cual en poco tiempo se convirtió en el primer centro de cocinas de México.

En 1953 se lanzó al mercado la primera estufa de gas, llegando a fabricarse 50 estufas diarias en 1957. Entre los muebles de cocina que se elaboraban se encontraban los antecomedores tubulares, cuya fabricación requirió de la instalación de un taller de costura y otro de carpintería en la planta. Simultáneamente fueron diseñándose las cocinas integrales entre 1956 y 1958.

En los años 60, INDUSTRIAS MABE S.A. se convirtió en la primera exportadora de estufas en México y dio los primeros pasos en la fabricación de refrigeradores, área donde, al igual que en estufas, rápidamente alcanzó el liderazgo en el mercado.

Así, consolidada como una gran industria dentro del país, y con activa participación internacional, MABE se asoció en 1989 con la reconocida empresa mundial GENERAL ELECTRIC.

Para 1990 esta planta, que llevaba el nombre original de "INDUSTRIAS MABE S.A." cambió al de "IMASA S.A. de C.V.", pues se llegó al acuerdo de que ninguna de las empresas de ORGANIZACIÓN MABE llevaría como razón social el nombre de marca de los productos que fabricaba.

Hasta 1991 en esta planta se manufacturaban refrigeradores, pero a partir de ese año únicamente se elaboran estufas y equipo de empotrar con una producción de 1400 estufas diarias.

Así, la ahora IMASA S.A. de C.V. fue el origen de la actual ORGANIZACIÓN MABE, que como grupo de empresas ejecuta la manufactura y comercialización de productos de línea blanca. En 1995 nuevamente cambia de razón social, llamándose ahora MABE Estufas México.

1.2. CARACTERÍSTICAS

1.2.1. Ubicación e instalaciones:

IMASA S.A. de C.V. está ubicada en la calle de Oriente 162 No. 296 en la Col. Moctezuma 2a. Sección, y tiene una superficie de 28,210 m². La empresa abarca el terreno entre las calles Oriente 162, Norte 33, Oriente 158 y Av. del Peñón.

La construcción no es reciente y su conformación fue poco planeada, pues se adaptaron los espacios al crecimiento de la empresa y se anexaron construcciones de acuerdo a las necesidades que surgían en el momento. Es por ello que no existe una delimitación clara y ordenada de áreas productivas, pasillos y zonas de oficinas. Se puede decir que están mezcladas las áreas, y por consiguiente hay mucho movimiento y paso de personal por todas las instalaciones, principalmente por zonas de producción.

1.2.2. Productos y proceso productivo.

En IMASA se producen estufas, que son aparatos de uso doméstico diseñados para calentar, cocer, hornear y asar los alimentos diarios.

Las estufas funcionan mediante un sistema de gas que consiste en alimentar a un tubo de válvulas con gas L.P. o gas natural, el cual es distribuido a los quemadores superiores, horno y asador, mediante una válvula para cada elemento.

Los tipos que se manufacturan en esta planta son:

- **ESTUFAS DE PISO**, que son aparatos completos que no requieren instalación especial, se pueden colocar en cualquier lugar.
- **EQUIPO DE EMPOTRAR (HORNOS)**, son equipos completos que son empotrados en cocinas integrales.
- **PARRILLAS**, son equipos de empotrar o sobreponer que cuentan solamente con los quemadores superiores.

Dentro de estos tres tipos generales se fabrican diferentes clases de aparatos que varían en tamaño, estética y accesorios de acuerdo al modelo y a la marca de presentación al cliente.

Las marcas que se fabrican en IMASA son:

Nacionales:

- MABE
- IEM
- GENERAL ELECTRIC
- KELVINATOR
- EXCELL

Exportación:

- TROPIGAS
- REGINA
- DUREX
- MABE

El proceso de fabricación de una estufa en IMASA se divide en tres áreas principales: **FABRICACIÓN, ESMALTE Y ENSAMBLE**, cada una de las cuales abarca actividades específicas.

FABRICACIÓN:

El proceso se inicia con la entrada de los rollos de lámina negra o acero inoxidable que se solicitan al almacén correspondiente de acuerdo a las necesidades. El área de fabricación está compuesta por las siguientes secciones:

Máquinas Automáticas: En esta sección se realiza el corte de los rollos de lámina en las dimensiones requeridas para posteriormente pasar a las alimentadoras automáticas, donde se cortan las plantillas en los tamaños ya especificados en el diseño del producto.

Troqueles, Prensa y Doblado: En estas áreas se reciben las plantillas y se efectúan en ellas una serie de trabajos para dar forma a las diferentes partes de la estufa.

Terminado: Las partes recibidas en esta sección pasan a las punteadoras si necesitan ser soldadas, y al área de esmerilado, donde se eliminan filos cortantes y se corrigen defectos, abolladuras o deformaciones de la lámina.

ESMALTE:

Las piezas troqueladas son almacenadas y distribuidas según el modelo de estufa que se fabrique en ese momento, de acuerdo al programa diario de producción. El departamento de esmalte está compuesto de 5 áreas:

Lavado de Piezas: Su función primordial es la de lavar con líquidos desengrasantes y biodegradables toda la materia lubricante (grasa y aceite) de la pieza troquelada, ya que estos agentes grasos no permiten la adherencia del esmalte en la pieza. Una vez limpia, la pieza se envía a las líneas de aplicación.

Molinos: Se encarga de elaborar el esmalte (capa o película vítrea) dentro de unos recipientes de forma cilíndrica llamados molinos, para posteriormente, proveerlo a todas las líneas de aplicación.

Líneas de Aplicación: Son los lugares donde se aplica el esmalte por medio de pistolas de aire, flujo de chorro o sumergiéndolas dentro de un recipiente que contenga esmalte para adherirlo a la pieza, que después pasa al proceso de cocción.

Horneado: En este lugar, la pieza aplicada con esmalte porcelanizado pasa por un horno que se encuentra a 800 grados centígrados para fundir el esmalte a la lámina, y lograr con ello protegerla de óxidos y darle una apariencia estética.

Proceso: En esta área se aplican el logotipo, diseño e instrucciones en las piezas que ya han sido horneadas previamente con el esmalte vítreo. Esta operación se realiza colocando la pieza en un soporte de madera, el cual a su vez consta de un stencil o plantilla con el logotipo programado según el modelo que se fabrique. Después la pieza se hornea nuevamente para que la pasta utilizada quede fusionada permanentemente.

Antes de llegar a su ensamble, las piezas esmaltadas son inspeccionadas por control de calidad para asegurar que el material esté en las condiciones especificadas.

ENSAMBLE:

En esta área se integran materiales de fabricación interna y externa. El área de ensamble está dividida en las siguientes secciones:

Ensamblés Comunes

Empaque accesorios

Líneas de ensamble

Empaque de producto terminado

En cada sección se realizan diferentes ensamblés que se van integrando a las líneas de ensamble final para la elaboración del producto.

En el ensamble de la estufa se utilizan variados materiales tales como lámina, plástico, latón y aluminio.

Al producto terminado se le hacen diversas pruebas de funcionamiento e inspección de los acabados para garantizar la calidad de la estufa y la satisfacción del cliente.

1.2.3. Personal.

Durante mi periodo de trabajo en esta empresa, vi reducirse la cantidad de gente debido a recortes de personal y a cambios en el proceso y en los volúmenes de producción. En 1992 eran aproximadamente 1300 personas, en 1993 ya eran 1000 trabajadores; en 1994, 850 personas; y en 1995, 750 trabajadores.

Por esta razón es difícil describir con exactitud a la población de IMASA; sin embargo sí puedo comentar algunas características generales: la población es mixta, con un promedio de edades de 30 años y un promedio de antigüedad en el empleo de tres años.

El nivel educativo de los empleados (personal administrativo) va desde estudios de nivel técnico hasta el nivel licenciatura, y la escolaridad promedio de los operarios (personal de producción) es de secundaria.

1.2.4. Sindicato.

El sindicato es, indudablemente, un grupo importante en IMASA, cuya influencia se deriva de los acontecimientos que se han presentado a través de los años.

Entre 1979 y 1980, el sistema de trabajo *a destajo* y las inconformidades y conflictos con el Comité Sindical, que en ese tiempo estaba afiliado a la CTM, provocaron que hiciera crisis el descontento de la gente y se destituyera al Comité establecido. Fue hasta 1983 que se formó el primer Comité Sindical para IMASA de la sección 138 del SUTERM.

Aunque ya se habían generado algunos cambios, las inconformidades se mantuvieron hasta que en 1984, y después de un grave movimiento intersindical, se sustituyó el sistema de trabajo *a destajo* por el sistema laboral *por día* como el que existe hasta ahora, con lo que se tranquilizó un poco el ambiente a pesar de la inestabilidad sindical.

A partir de 1986 asume la dirección del sindicato el Comité actual, y es bajo este régimen que se dio el único movimiento huelguístico que ha vivido IMASA, y que se realizó en febrero de 1992, con una duración menor a una semana.

Actualmente el Sindicato sigue siendo un grupo fuerte, sin embargo, en los últimos años la Gerencia de Recursos Humanos ha seguido una estrategia de acercamiento al grupo sindical para promover la PAZ LABORAL, que permita el crecimiento de la empresa. Gracias a esto, y a variadas estrategias y acciones que describiré a lo largo del trabajo, se logró reducir la tensión laboral interna y fortalecer la imagen de la empresa ante sus propios trabajadores.

1.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

1.3.1. Posición dentro de Organización Mabe.

Como ya vimos en el primer punto, desde los años 60 se empezaron a unir varias empresas del mismo giro industrial que le dieron fuerza y proyección a la original "Industrias Mabe".

En la actualidad esta planta es una empresa más de ORGANIZACIÓN MABE, que conserva el título de pionera, pero que tiene idéntica posición que las demás que conforman el grupo. (Anexo 1. Organigrama ORGANIZACIÓN MABE)

LEISER, quien fabrica estufas para exportación principalmente; PROTAL, que fabrica componentes metálicos; e IMASA, le reportan a la Dirección de la División Estufas, y ésta a su vez le reporta al Corporativo y a la Presidencia de la Organización.

Si bien todas las empresas tienen la misma posición, cada una tiene características diferentes tanto en estructura organizacional como en condiciones y cultura, por lo que podemos decir que cada una maneja sus recursos y estrategias de manera muy libre y semiautónoma, tanto a nivel de ingeniería como de recursos humanos, aunque todas se rigen por las mismas líneas y tendencias generales.

1.3.2. Organigrama General:

Al interior, IMASA está estructurada de la siguiente forma:

Existe un Director Divisional, al cual le reportan cuatro gerencias que tienen la misma posición: Gerencia de Planta, Gerencia de Recursos Humanos, Gerencia de Sistemas y Gerencia de Administración. En el anexo 2 se muestra el Organigrama de IMASA.

GERENCIA DE PLANTA: Es en la que recae todo el proceso productivo, por lo que es el área más importante de la empresa y a la cual le dan servicio todas las demás. La Gerencia de Planta está compuesta por 4 gerencias y 3 jefaturas:

• **Gerencia de Fabricación, Gerencia de Esmalte y Gerencia de Ensamble:**

Son las que dirigen, coordinan y administran a cada una de las áreas de producción, y cuya responsabilidad es mantener el volumen y calidad de sus respectivos productos, cuidando al mismo tiempo los resultados financieros y los recursos, tanto materiales como humanos con los que cuentan.

En estas tres áreas se encuentra el grueso de la mano de obra directa, es decir, de los trabajadores que participan directamente en la transformación del producto, y por ende concentran a la mayoría del personal operario de la planta.

*** Gerencia de Manufactura:**

En esta área se centran las funciones de ingeniería, desarrollo de proyectos e implementación de cambios en planta, tanto a nivel de maquinaria y equipo, como de volúmenes de producción y asignación de cargas de trabajo.

Esta gerencia es de gran importancia para la Gerencia de Planta, pues es la encargada de dar asesoría y apoyo para el logro de los objetivos de volumen y calidad en las áreas de producción. Además, coordinan y hacen posible la implementación de cambios para mejoras de calidad o de costo del producto.

*** Jefatura de Materiales:**

Esta área es de gran importancia para el proceso, pues se encarga de coordinar la compra de materiales, el almacenamiento de los mismos, y la adecuada distribución de la materia prima en cada área de producción.

En esta jefatura recae la responsabilidad de mantener un estricto control de las compras, negociar con proveedores tiempos, condiciones y precios, reducir el nivel de inventarios de material en proceso y llevar el control de la producción, mediante los programas diarios que se emiten de acuerdo a las proyecciones de las áreas de ventas y al comportamiento del mercado.

*** Jefatura de Mantenimiento:**

Este departamento es el responsable de mantener en óptimas condiciones la maquinaria y el equipo de las áreas productivas, mediante un programa anual de mantenimiento preventivo y las acciones de mantenimiento correctivo que se requieran.

Asimismo, se encarga de la conservación de los inmuebles y de dar apoyo a las diferentes gerencias en aspectos relacionados a la modificación y mejoramiento físico de áreas de trabajo.

GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS: La responsabilidad de esta área es proporcionar a la planta el personal adecuado para el desarrollo de las funciones, mantener un ambiente laboral sano y propiciar el desarrollo de la empresa a través del crecimiento y desarrollo del personal.

Esta gerencia esta formada por dos áreas:

*** Relaciones Laborales:**

Abarca las funciones de Servicios (limpieza, baños, lockers y comedor); Seguridad, Higiene y Ecología; Reclutamiento y Selección de personal; Servicio Médico y Relaciones Laborales.

Esta es el área que mantiene relación directa con el sindicato y resuelve todos los aspectos de legislación laboral; además mantiene control sobre indicadores del personal como ausentismo, rotación, accidentalidad, incapacidades, etc.

*** Planeación y Desarrollo:**

Abarca las funciones de Capacitación, Comunicación, Administración de Personal y Mejora Continua.

Esta área trabaja directamente con el personal tanto operario como empleado, y su responsabilidad es propiciar y mantener un clima de satisfacción de la gente a través de la atención personal, la información y el desarrollo individual y de grupo. Los mecanismos para generar esto van desde los eventos de entrenamiento y las sesiones de trabajo en equipo, hasta los medios informativos y eventos para el personal.

GERENCIA DE SISTEMAS: Esta área tiene bajo su responsabilidad eficientar el trabajo administrativo y operativo, mediante la adecuada utilización de los sistemas de cómputo y de telecomunicaciones con que cuenta la compañía.

Esta formada por dos áreas principales:

*** Operación:** Su responsabilidad es habilitar y mantener a nivel de software y hardware la red de computadoras personales, así como capacitar a los usuarios del equipo. Asimismo, se encarga de la administración de los sistemas de telecomunicación de voz y datos.

*** Análisis y Programación:** Es el área que se encarga en mayor medida de buscar alternativas para eficientar el trabajo administrativo, tanto en oficinas como en las áreas de producción, mediante el diseño e implementación de sistemas de cómputo y la capacitación de los usuarios.

GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN: Este departamento se encarga del control de los recursos financieros de la empresa y se divide en las siguientes áreas principales:

• **Tesorería:** Se encarga de las inversiones y el contacto con bancos para el control de los niveles de liquidez de la compañía, así como del manejo de la caja interna.

• **Contraloría:** Se encarga del control de las áreas de contabilidad, auditoría, archivo y nómina.

• **Costos y Presupuestos:** Tiene a su cargo las áreas de cuentas por pagar, cuentas por cobrar, inventarios y el costeo de los productos y los procesos.

1.4. PRINCIPALES ESTRATEGIAS E INTERESES ORGANIZACIONALES

Ante las perspectivas de globalización y los esquemas de competencia que se dieron en nuestro país en los últimos años gracias a la apertura comercial, surgió en IMASA la necesidad de ser una empresa eficiente y productiva que se adaptara a los cambios y enfrentara los retos del mercado.

Esta necesidad obligó a IMASA a emprender el camino del cambio, buscando esquemas de trabajo y de relación laboral que le permitieran lograr sus objetivos.

A continuación describo brevemente las estrategias principales que se implementaron en la fábrica, y que por ser puntos esenciales de interés para la organización, son retomados en gran parte de los trabajos realizados en comunicación.

Las estrategias de las que hablo son las siguientes:

MEJORA CONTINUA

La calidad es una necesidad vital para las empresas, pues el cliente es cada vez más exigente y, gracias a las condiciones del mercado, tiene la posibilidad de elegir entre múltiples marcas tanto nacionales como extranjeras.

Concientes de esto, en Organización Mabe se eligió a la Mejora Continua como la filosofía y estrategia de calidad a implementar para el logro de los objetivos organizacionales.

La Mejora Continua tiene como premisa administrar los procesos para el mejoramiento continuo a largo plazo, y no administrar a la gente para resultados a corto plazo.

La Mejora Continua se basa en tres conceptos principales:

Análisis y Administración de Procesos: Plantea la necesidad de conocer perfectamente el proceso de trabajo, analizando cada una de sus partes, señalando las variables que lo conforman e identificando sus entradas y salidas medibles.

Esta Administración de Procesos ayuda a ubicar la propiedad del proceso en el nivel adecuado de la organización, fomenta la confianza de la gente y permite conocer, medir y mejorar los resultados.

Control Estadístico de Procesos: Establece la necesidad de hacer mediciones de las principales variables que afectan o determinarían cada proceso, para graficarlas y obtener así tablas de control que nos permitan ubicar claramente los límites de control y las desviaciones que se deben eliminar.

La premisa de la que se parte es la siguiente: "lo que no se conoce, no se puede medir; lo que no se mide no se puede controlar; y lo que no se controla no se puede mejorar".

Para este control se utilizan diversas herramientas estadísticas como gráficas de control, diagramas de Pareto e Ishikawa, que nos sirven para ayudarnos a tomar las mejores decisiones, pues nos dan señales acerca del comportamiento del proceso.

Trabajo en Equipo: La filosofía de Mejora Continua plantea también que el trabajo en equipo es indispensable para el logro de los objetivos, pues cualquier proceso requiere del apoyo y la colaboración de todas las personas que participan directa e indirectamente en él.

El trabajo en equipo es la forma en que un conjunto de individuos interactúan compartiendo conocimientos, habilidades y experiencia, y cuyo compromiso es satisfacer los requerimientos de sus clientes internos y externos, a través de la administración y mejora de sus procesos y una responsabilidad compartida.

Por ello, el conocer los objetivos del grupo, ubicar claramente sus responsabilidades y límites e identificar las partes de su proceso, son elementos básicos para el logro del trabajo en equipo.

Sin olvidar que es necesario mantener un equilibrio entre la tarea y la relación, pues los equipos están compuestos por seres humanos que tienen necesidades afectivas y de reconocimiento que también deben satisfacerse al interior del equipo.

La Mejora Continua es, entonces, una forma de vida que nos compromete a satisfacer continua y permanentemente a nuestros clientes internos y externos. Está basada en la administración de los procesos, la participación de toda la gente por medio del trabajo en equipo y el empleo del control estadístico del proceso como una herramienta que contribuye a la toma de decisiones.

REDUCCIÓN DE COSTOS

La administración y control de los costos de producción es otro de los intereses relevantes para IMASA y para cualquier compañía, pues de ello depende en gran medida el éxito competitivo que tenga el producto, y por ende su permanencia en el mercado.

En este sentido, los costos de fabricación deben ser los más bajos posibles, eficientando el uso de los activos circulantes de la empresa y negociando con sus proveedores y clientes las mejores condiciones de compra-venta y de pago.

Dos de las acciones más importantes para apoyar esta estrategia son las siguientes:

a) **ADMINISTRACIÓN DE PROVEEDORES:** Este es un proceso continuo de relación con proveedores, con la intención de lograr ventajas competitivas a través de la obtención de productos y servicios de la mejor calidad y precio en el momento oportuno, buscando el beneficio para ambas partes y una relación estrecha y a largo plazo.

En IMASA una de la formas de trabajar este punto es mediante el Programa RETO 10, cuyo objetivo es negociar con los proveedores nacionales y extranjeros para mantener la productividad mediante el logro de reducciones en costo de materiales.

b) **COMITÉ DE IMPLEMENTACION DE CAMBIOS:** Es un proceso donde participan personas que realizan diversas funciones al interior y exterior de la planta, formando un equipo multidisciplinario y multinivel que se reúne periódicamente para analizar y evaluar ideas de productividad, mejoras de calidad, cambios al producto o de reducción de costos.

Estas ideas, que pueden ser generadas por cualquier persona que tenga contacto con los procesos, son evaluadas detenidamente por el Comité, y dependiendo de la factibilidad técnica o económica de la idea propuesta, y una vez aceptada, se convierte en proyecto de cambio.

Cada proyecto tiene un Líder, responsable de ejecutarlo, y un equipo de apoyo que incluye a un representante de cada área involucrada en el cambio.

El Comité tiene la responsabilidad de ayudar al líder y a su equipo para garantizar la implementación del cambio en el menor tiempo posible.

JUSTO A TIEMPO

Otra necesidad de la empresa es incrementar los niveles de productividad, es decir, lograr hacer más con menos recursos.

Por ello es que se trabajó en la implementación de JUSTO A TIEMPO, que es un sistema de producción que busca elevar continuamente la calidad y la productividad evitando toda clase de desperdicio. Se enfoca a la flexibilidad y sincronización de los procesos de abastecimiento y manufactura, produciendo de esta manera sólo lo que se va a vender, en el tiempo y forma que se requiera, tomando en cuenta las proyecciones de mercado que realiza la División Comercial y los patrones de compra de los principales clientes.

Con estos elementos se establece una cultura de servicio al cliente para satisfacer sus requerimientos con calidad y oportunidad.

Esta estrategia ayuda a obtener mayor flexibilidad en todos los procesos, evitar desperdicios y reprocesos, reducir tiempos de fabricación en planta y disminuir inventarios.

Un elemento de este sistema que se aplicó con éxito en IMASA es el KAN-BAN o sistema *Jalar*, que está basado en la estrategia de sistematizar el abastecimiento visible de los materiales internos y externos de una manera periódica y confiable, en base al consumo real de un proceso. Para lograr lo anterior se utilizan señales (tarjetas Kan Ban) de suministro para su control, y el proveedor, interno o externo, abastece directamente el producto en el punto de consumo de su cliente.

Este sistema ayuda a administrar con mayor eficiencia los recursos financieros de la compañía y a ahorrar espacio físico para almacenamiento de materiales.

DESARROLLO DE PERSONAL.

El desarrollo de personal se planteó como una necesidad vital ante los cambios generados tanto en el entorno como en los procesos y formas de trabajo.

Por ello se dio mucho impulso al entrenamiento del personal de todos los niveles, y no sólo para enseñarles a hacer mejor su trabajo (adiestramiento), sino también para capacitarlos en el desempeño de otro puesto de trabajo de nivel superior al suyo, y para ayudarles en su formación como trabajadores y como seres humanos.

Los programas de capacitación ejecutados durante los años 1992 a 1994, se encaminaron a apoyar los procesos de cambio a través de la formación actitudinal de la gente y de la adopción de los nuevos conceptos y formas de trabajo.

Asimismo se trabajó el programa de Educación Abierta, que permitió a los trabajadores estudiar la secundaria o preparatoria en las mismas instalaciones de la empresa y con profesorado pagado por la misma.

Esto ayudó en gran medida al éxito logrado en la implementación del Sistema de Mejora Continua y en la reducción del ausentismo, la rotación, la accidentalidad y otros indicadores.

SEGURIDAD EN EL TRABAJO

Reducir el número y gravedad de accidentes de trabajo y hacer de la planta un lugar más seguro, era uno de los objetivos más importantes, pues un accidente no sólo provoca gastos económicos altos ante el Seguro Social, sino que también influye negativamente en el ánimo del personal del área afectada en particular, y de toda la empresa en general.

En este ámbito se trabajó en el convencimiento de la gente de la importancia del uso del equipo de seguridad personal, y en la concientización de que un accidente se puede prevenir con la participación de todos y el cuidado de cada uno al ejecutar su trabajo.

ESTABILIDAD LABORAL.

Ante los antecedentes sindicales de la compañía, establecer un programa de paz laboral que garantizara las condiciones laborales necesarias para el logro de objetivos de la organización era muy importante, por ello se desarrollaron múltiples acciones y negociaciones con el Comité Sindical y con el personal sindicalizado.

Evitar filtraciones de otros sindicatos, respetar acuerdos y compromisos, mantener el acercamiento y la comunicación, son algunos de los elementos que permiten mantener un ambiente de paz y estabilidad laboral. Esta actividad de ninguna manera fue sencilla, e implicó el trabajo constante de los Gerentes de Recursos Humanos y de Planta para la negociación y logro de acuerdos que beneficiaran a los trabajadores y a la empresa.

1.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y FUNCIONALES

Los intereses y metas de la empresa se formalizan mediante el establecimiento de objetivos anuales para cada una de las áreas. La elaboración y validación de objetivos se realiza mediante un proceso de Planeación Estratégica, que se lleva a cabo en los meses de Octubre y Noviembre de cada año.

Este trabajo se hace a tres niveles: **Organizacional, Divisinal y Operativo.**

1.- En el nivel **Organizacional** se definen los lineamientos a seguir por todas las empresas de la Organización; en estas reuniones participan el Consejo de Accionistas, los altos directivos del Corporativo y los Directores Divisionales.

2.- En el proceso **Divisinal** se definen las estrategias a seguir y se establece el nivel de cumplimiento esperado para cumplir con las expectativas organizacionales. Este proceso es realizado de manera independiente por cada una de las Divisiones que forman el Grupo, e intervienen en éste, el Director Divisinal, quien preside el evento, y los Gerentes de cada empresa u operación.

3.- En el nivel **Operativo** se establecen las acciones a tomar para el cumplimiento de los objetivos de la Organización y se negocia el nivel de cumplimiento para cada área de responsabilidad. En este proceso participan el Gerente de Planta, quien preside el evento, y los Gerentes y Jefes responsables de área de la compañía.

Para una mejor ubicación de las acciones de comunicación propuestas y realizadas en IMASA y su vínculo con las metas de la misma empresa, presento los Objetivos Funcionales de los dos años en que laboré en la planta.

Este resumen está basado en los documentos originales de los Objetivos Estratégicos y Funcionales 1993 y 1994 que están en el archivo de la compañía y en mi archivo personal.

1.5.1. Objetivos Funcionales 1993

En este año la empresa tenía gran interés en mejorar los resultados operativos y eficientar los procesos para reducir costos y mejorar la calidad del producto. Así pues, la mayoría de los objetivos están encaminados a elevar la productividad y a fomentar el trabajo en equipo.

Algunos de los objetivos más representativos y de interés para ilustrar este trabajo son:

- 1.- Elevar el índice de aceptación de piezas
- 2.- Reducir el desperdicio de materiales
- 3.- Reducir índice de ausentismo
- 4.- Mantener la capacitación al personal operario y empleado
- 5.- Reducir costos de materiales
- 6.- Reducir los gastos de Servicios a Clientes por problemas de calidad.
- 7.- Implementar un programa de Integración Empresa-Trabajador-Familia

1.5.2. Objetivos Funcionales 1994

En este año la empresa siguió poniendo énfasis en la mejora de resultados financieros y en la reducción de costos para consolidar los avances generados en el año anterior.

Adicionalmente, se empezaron a plantear objetivos encaminados a la estructuración del trabajo en equipo como forma de vida en IMASA, y la implementación de esquemas de trabajo que beneficiaran la productividad.

Algunos de los objetivos más relevantes de este año son los siguientes:

- 1.- Mejorar índices de productividad
- 2.- Implementar proyectos de reducción de costos
- 3.- Desarrollar nuevos modelos de estufas
- 4.- Reducir gastos de servicios a clientes por problemas de calidad.
- 5.- Estructurar una organización en Equipos de Trabajo.
- 6.- Eliminar prácticas improductivas en el personal
- 7.- Implementar Jornada Flexible.
- 8.- Cumplir programa de Ecología y Seguridad Industrial
- 9.- Implementar plan de Desarrollo Individual a nivel Gerencial
10. Implementar programa Integración Empresa-Trabajador-Familia

En diferentes momentos del trabajo iremos haciendo referencia a estos objetivos, que marcaban de manera determinante el camino a seguir tanto para mi área de responsabilidad, como para todas las áreas de la empresa.

Para situar contextualmente mi actividad, en este capítulo expongo mi puesto de trabajo en IMASA a nivel de estructura organizacional y las relaciones que mantenía con las demás áreas de la empresa.

Asimismo, presento el desarrollo cronológico de las acciones que se realizaron en materia de comunicación en esos años y que estuvieron bajo mi responsabilidad. La descripción de cada actividad aquí mencionada y sus resultados se presentan en el capítulo 3.

2.1. ORIGEN DEL PUESTO. TRABAJO REALIZADO HASTA JUNIO DE 1992.

Durante muchos años la Gerencia de Recursos Humanos de IMASA se enfocó básicamente al trabajo de Relaciones Laborales y dio nula importancia a las áreas humanísticas y de desarrollo de personal.

En 1991, se formaliza el establecimiento de la Gerencia de Planeación y Desarrollo, con el Lic. Máximo Monroy como Gerente y reportándole al Lic. Héctor López Alanís, Gerente de Recursos Humanos.

Dentro de esta nueva área, se concentraron las funciones de organización, sueldos y salarios, valuación de puestos, evaluaciones de desempeño y capacitación. Cabe resaltar que es en este mismo año, 1991, cuando se empieza a dar mayor impulso a la Capacitación del personal, contratándose a dos psicólogas para ocupar los puestos de Coordinador de Capacitación operarios y Coordinador de Capacitación empleados.

En esos momentos, la Gerencia de Recursos Humanos tenía una pésima relación con la Gerencia de Planta y con todas las demás áreas a quienes debería dar servicio. Esto propició en la empresa una constante lucha de poderes y un ambiente muy tenso, pues no existía ningún tipo de colaboración y cada área se manejaba de manera independiente y desvinculada de las necesidades y requerimientos de las otras.

Debido a esto, a finales de 1991 la Dirección tomó la decisión de hacer un cambio en la Gerencia de Recursos Humanos, designando como nuevo Gerente al Lic. Enrique Guillén Smer, quien había laborado en LEISER como Superintendente de Relaciones Laborales.

La influencia de sus trabajos anteriores y la experiencia previa de su trabajo en LEISER, se mostraron al implementar cambios en la estructuración de la Gerencia y en la distribución de funciones.

Una de estas modificaciones fue el crear el puesto de Coordinador de Comunicación que sustituía al de Coordinador de Organización. Sin embargo, en esos momentos el puesto sólo cambió de nombre, pues tanto la persona responsable como las funciones y labores permanecieron estables.

Para apoyar la transformación de ese puesto, se estableció contacto con la Universidad Nacional Autónoma de México, y se inscribió a la empresa en el Programa de Prácticas Profesionales; gracias a este vínculo se integraron a la Gerencia 3 practicantes, estudiantes de la carrera de Periodismo de la ENEP Acatlán. Estas tres practicantes empezaron a dar un giro a las funciones del puesto; a pesar de ello, el Gerente de Recursos Humanos consideró que no era suficiente, por lo que dos meses después tomó la decisión de contratar a una comunicóloga para ocupar ese puesto.

Así, en junio de 1992 ingreso a IMASA como Coordinadora de Comunicación, sin embargo aún no estaba claro ni para la Gerencia ni para mí, qué es lo que se requería del puesto, ni mucho menos las actividades a desarrollar. Por ello entre las tres practicantes y yo, definimos lo que debería ser un puesto de Comunicación en la empresa y propusimos las primeras acciones del área.

Como ya dije anteriormente, fue hasta 1992 cuando se creó el puesto de Comunicación sustituyendo con ello el anterior puesto denominado Coordinador de Organización.

El responsable del área en esos momentos era un Administrador de Empresas, quien tenía bajo su responsabilidad actividades ajenas a la comunicación y enfocadas mayoritariamente a su área de especialidad, tales como la actualización mensual de los organigramas de la empresa, la notificación de cambios de puestos y el reconocimiento de nuevas firmas para autorizaciones, la elaboración de análisis y descriptores de puestos, etc.

Por ello los trabajos que se desarrollaron en materia de Comunicación fueron pocos y aislados, es decir, sin una estructura ni objetivos definidos.

En 1991 se realizó un boletín interno, del cual se publicaron algunos ejemplares durante ese año. Asimismo, se coordinó un Torneo Anual de Fútbol en el que competían diferentes equipos formados por empleados y operarios, y se colocaron tableros de avisos en diferentes partes de la Planta en donde se publicaban memorándums y circulares de interés general.

También se apoyaban los esfuerzos de capacitación y se impartían cursos sobre aspectos técnicos y actitudinales.

2.2. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.

Como ya expuse en el punto anterior, al principio el puesto carecía de un descriptor que señalara los requerimientos, requisitos y actividades que estaban bajo la responsabilidad del ocupante. Sin embargo, después de varios meses de trabajo, la Gerencia de Planeación y Desarrollo elaboró la descripción del Puesto de Coordinador de Comunicación, basándose casi totalmente en las acciones y resultados generados hasta el momento.

La descripción del puesto que se diseñó fue variando con el transcurso del tiempo y adecuándose a las necesidades cambiantes de la empresa. La versión más actualizada es la que se presenta en el anexo 3.

2.3. POSICIÓN DEL PUESTO EN LA EMPRESA.

2.3.1. Organigrama

El puesto forma parte del área de Planeación y Desarrollo dentro de la Gerencia de Recursos Humanos, y se encuentra al mismo nivel que las Coordinaciones de Capacitación, Mejora Continua, Administración de personal, Seguridad Industrial, Reclutamiento y Selección y Relaciones Laborales.

Hasta 1993 le reportaba al Gerente de Planeación y Desarrollo, pero ese nivel desaparece debido a un cambio en la estructura interna, por lo que a partir de enero de 1994 el puesto dependió directamente del Gerente de Recursos Humanos, quien ya para esta fecha tenía también el nombramiento de Gerente

Divisional de Recursos Humanos; esto significa que él dirigía a los Gerentes del área de Recursos Humanos de las tres empresas de la División Estufas.

En el Anexo 4 se presenta el organigrama de la Gerencia de Recursos Humanos, donde se puede observar claramente la distribución de funciones y la posición del puesto de Coordinación de Comunicación. Asimismo, en el Anexo 4 se presentan organigramas de la misma Gerencia, pero en diferentes periodos; en ellos se notan los cambios estructurales que sufrió el departamento.

2.3.2. Vínculo con las demás áreas.

Por las características y necesidades, el puesto mantiene un vínculo muy estrecho con todas las áreas y niveles de la empresa, desde la Gerencia de Planta hasta los equipos operativos de las zonas de producción.

Esta movilidad y flexibilidad era necesaria para poder cumplir con los objetivos y dar el apoyo necesario en materia de comunicación. Así pues, la planeación, diseño, concertación y definición de las acciones a seguir, se hacía con los niveles gerenciales, quienes tienen el poder de decisión y conocen con exactitud sus necesidades.

Pero el trabajo se ejecutaba con los empleados y operarios, quienes conforman el público a quien van dirigidas las acciones de comunicación. Para ilustrar mejor la relación del puesto con las áreas de la empresa, en el Anexo 5 presento una figura en la cual se esquematiza la relación de mi puesto con las demás áreas de la empresa.

En el esquema, planteo el nivel de decisión en las Gerencias de Recursos Humanos y de Planta, porque si bien Recursos Humanos es el Jefe directo del puesto, la Gerencia de Planta es el cliente principal y quien autoriza la implementación de acciones que afecten o influyan en la gente que trabaja en la empresa.

Defino como clientes a todas las demás gerencias, pues son ellas las que coordinan y trabajan con el personal, y finalmente todas las acciones que se toman les afectan a ellos, tanto en resultados como en ambiente laboral.

Asimismo, planteo a las demás áreas de recursos humanos como proveedores de información y apoyo, porque son ellas quienes a través de su actividad en la planta, dan apoyo con información, que es la materia prima para desarrollar el trabajo de comunicación.

Finalmente, los operarios y empleados de IMASA son el público, los receptores, pues es a ellos a quienes se dirigen todas las acciones y productos comunicativos emprendidos, y es en ellos en quienes se reflejan los resultados y las respuestas.

2.4. DESARROLLO DEL PUESTO DE JULIO DE 1992 A DICIEMBRE DE 1994.

2.4.1. Julio - Diciembre de 1992.

Cuando tomé el puesto, a mediados de Junio de 1992, no tenía a mi cargo actividades ni responsabilidades concretas que desarrollar relacionadas con la comunicación, por lo que al principio se me transfirieron las actividades del antiguo puesto de Organización.

A principios de Julio, y gracias al apoyo de las practicantes profesionales de la carrera de Periodismo y Comunicación Colectiva de la ENEP Acatlán, Magnolia Rodas, Dalia Torres e Hilda López, presentamos ante el equipo gerencial un proyecto inicial de trabajo que comprendía acciones y actividades a desarrollar en ese año.

Es muy importante resaltar que esta presentación fue más que una simple exposición del proyecto, pues tuvimos que convencer al equipo, formado por los Gerentes de Planta, Recursos Humanos, Sistemas y Administración, del por qué creíamos importante para la empresa invertir tiempo y dinero en aplicar acciones de Comunicación Organizacional.

Y digo que fue necesario convencer al equipo directivo, porque antes nunca se les había puesto a consideración la realización de actividades de comunicación y simplemente no creían que ésta fuera importante, que sirviera para mejorar los indicadores de la planta o que influyera en la eficiencia de los procesos sociales al interior de la empresa.

El Gerente de Recursos Humanos influyó mucho en la aceptación de este proyecto por parte del Equipo Directivo, pues él ya tenía experiencias previas en otras compañías donde se desarrollaban acciones de comunicación, y tenía interés en que se implementaran acciones similares en IMASA.

De hecho ésta fue la principal razón por la que él decidió convertir el antiguo puesto de Organización en un puesto de Comunicación, que colaborara más activamente en los procesos de cambio que se iniciaban en la planta.

A partir de esa presentación logramos que la Gerencia de Planeación y Desarrollo me retirara las responsabilidades ajenas a mi especialidad, tales como las descripciones y análisis de puestos, y me apoyara para dedicar mi tiempo y esfuerzo al cumplimiento de los trabajos planteados en ese proyecto inicial, el cual fue el primer intento por definir las responsabilidades del puesto, dado que esa era la primera experiencia en materia de Comunicación Organizacional tanto para la empresa como para mí; ese proyecto determinó mis principales actividades durante 1992. (Una copia de este proyecto se encuentra en mi archivo personal).

Adicionalmente, durante este año me incorporé a los esfuerzos del Sistema de Calidad de la planta, la Mejora Continua, y participé directamente en la capacitación del personal operario como instructora de diversos temas del programa.

Enseguida enlisto cronológicamente las actividades que desarrollé en este año, con la intención de que sea más sencilla la ubicación del momento, las circunstancias y el contexto en que se insertaba cada actividad.

JULIO

- a) Se hizo la presentación del Proyecto Inicial de trabajo que ya señalé.
- b) Se organizó la elaboración y entrega de flaveros a todos los trabajadores varones de la empresa, para celebrar el Día del Padre.
- c) Organicé una comida para las secretarías de la empresa con la participación de sus respectivos jefes.
- d) Empezamos a utilizar los tableros de avisos de la planta con la publicación de información de trascendencia para la empresa. Este trabajo fue continuo y permanente a partir de esta fecha.

e) Diseñé el evento "Cuadro de Honor IMASA 1992" de acuerdo a la solicitud de la Gerencia de Recursos Humanos y preparé los documentos y materiales necesarios para ejecutarlo.

AGOSTO

a) Se llevó a cabo el evento "Cuadro de Honor" con duración de dos semanas y la atención a un total de 40 niños hijos de los trabajadores. Este evento tuvo gran éxito y sensibilizó mucho a los trabajadores, quienes agradecieron a la empresa el trabajo realizado.

b) Participé en el curso "Comunicación Organizacional", de la Asociación Metropolitana de Ejecutivos en Relaciones Industriales (AMERI), impartido por el Lic. Salvador Sánchez.

SEPTIEMBRE

a) Desarrollé el Proyecto Editorial para la elaboración de la Revista Interna de IMASA.

Este trabajo implicó la investigación y recopilación de datos y el diseño de un "dummy" o simulador de la revista, definiendo en él los criterios de contenido y diseño gráfico.

b) Participé, durante dos semanas, en el curso "Administrando para la Mejora Continua", que se llevó a cabo en San Juan del Río, Querétaro, y fue impartido por instructores internos del corporativo de Organización MABE.

En este curso se me preparó para ser parte del equipo de instructores para IMASA y apoyar el proceso de cambio en la planta.

OCTUBRE

a) Empecé mi trabajo como instructora de Mejora Continua participando en la capacitación de dos grupos de operarios. Este trabajo lo desarrollé permanentemente hasta que terminó la labor de preparación del personal, aproximadamente en Enero de 1993.

b) Inicié un programa de visitas de grupos de estudiantes de diferentes instituciones de educación superior y media superior, interesados en conocer nuestro proceso productivo y la estructura organizacional de la empresa.

Este trabajo fue permanente a partir de esta fecha y se dio atención a todas las solicitudes que nos llegaron; se consideró importante esta actividad por la imagen que ganábamos en el público externo y por la labor social que implica el colaborar con las instituciones de educación.

Dicho programa fue un importante vínculo de la empresa con la sociedad, y gracias a éste IMASA recibió en repetidas ocasiones cartas de agradecimiento y reconocimiento de diferentes instituciones educativas como IPN y UNAM.

c) Desarrollé el proyecto del Manual de Bienvenida para la planta, pues se carecía incluso de la recopilación de información que sirviera para dar inducción a los nuevos trabajadores.

NOVIEMBRE

a) Desarrollé un Proyecto de Difusión de Mejora Continua, cuyo objetivo era reforzar los conceptos del Sistema y la importancia que tenía para la empresa. Esta campaña de difusión se basaba en la publicación de carteles y se desarrolló en los dos meses siguientes.

b) Realicé la investigación de la información necesaria para formar el Manual de Bienvenida y redacté la primera versión del contenido.

c) Apoyé en la organización y coordinación del proceso de Planeación Estratégica Divisional 1993, que se llevó a cabo en San Juan del Río, Querétaro.

DICIEMBRE

a) Apoyé en la realización del evento del 12 de Diciembre, tradicional en IMASA, el cual consiste en la celebración de una misa, un desayuno, música y rifas de regalos. Este evento es familiar y sustituye a los eventos de Fin de Año que se realizan en otras empresas.

b) Realicé, para el área de seguridad, la corrección de textos y el diseño editorial de un Manual de Seguridad que esa área elaboró, y cuyo objetivo era plantear las normas básicas de seguridad y prevención de accidentes en la planta.

2.4.2. Enero - Diciembre de 1993

A principios de enero, la Gerencia de Planeación y Desarrollo me solicitó elaborar un Modelo y un Plan de Trabajo de mi área, basándome en el método de análisis propuesto por la Mejora Continua, en la herramienta de Ishikawa (el diagrama Causa-Efecto), y en el análisis de procesos.

De este modo, diseñé un Modelo del Proceso Comunicativo en IMASA; este modelo plantea que la comunicación se produce básicamente en tres niveles: Individual, Grupal y Organizacional. (Anexo 6)

Este Modelo fue la base del trabajo que desarrollé en los dos años siguientes, pues traté de atender a los tres niveles y de facilitar el flujo de información en los sentidos planteados.

Asimismo, estructuré el Plan de Trabajo para este año, utilizando el Diagrama de Ishikawa (Anexo 7). En este diagrama defini los trabajos que realizaría en el año para cubrir las necesidades de comunicación en los mismos tres niveles planteados anteriormente.

Es importante señalar que no todos los trabajos sugeridos se llevaron a la práctica, y en esta modificación del programa influyeron diferentes aspectos como la falta de presupuesto y el cambio de prioridades organizacionales, entre otras. Sin embargo, las acciones que se ejecutaron, se enfocaron a tratar de satisfacer a todas las áreas y en todos los niveles para hacer un trabajo integral.

Asimismo, desarrollé el análisis de proceso de algunas actividades relevantes de mi trabajo; este análisis estuvo basado en lo planteado por la Mejora Continua, el PEPSC, que identifica cinco elementos básicos:

- P** **Proveedores**, quienes surten o proporcionan los insumos necesarios para llevar a cabo el trabajo.
- E** **Entradas**, que son los insumos mismos y que, en mi caso, básicamente es información.
- P** **Proceso**, que incluye la serie de pasos que se llevan a cabo para transformar los insumos en el producto deseado.
- S** **Salidas**, que son los productos que se obtienen del proceso, o los resultados generados en él.
- C** **Cliente**, que es quien recibe y se beneficia con nuestro producto. Es a quien debemos satisfacer con nuestro trabajo.

En el Anexo 8 presento el formato utilizado para este análisis y un ejemplo del desglose elaborado para algunos productos de mi área.

Cronológicamente, en 1993 desarrollé las siguientes actividades:

ENERO

a) Diseñé el Modelo de Comunicación, el Diagrama de Ishikawa y el Análisis de Procesos de mi área.

b) Preparé el diseño editorial del Manual de Bienvenida para la planta y elaboré un "dummy" o boceto del documento. Con este trabajo se preparó el primer original para imprenta.

c) Participé en la estructuración del Equipo de Difusión de Mejora Continua, que se formó con un grupo de empleados de IMASA que durante 1992 formaron parte del Equipo de Instructores de este Sistema de Calidad.

FEBRERO

a) Trabajé en la preparación del programa de acercamiento de la Familia a la Empresa, utilizando para este fin el sistema de ANSPAC (Asociación Nacional Pro-Superación Personal A.C.), que se dedica básicamente a dar cursos de superación humana y familiar a mujeres de todas las edades y condiciones sociales, a través de las empresas y del apoyo de las esposas de los ejecutivos de esas organizaciones.

Este programa fue de interés para la empresa porque respondía a un objetivo de Recursos Humanos que se definía como "Integración Trabajador-Empresa-Familia" y perduró durante todo 1993 y mitad de 1994. En este mes se presentó el proyecto al Sindicato para lograr su apoyo y se invitó a las esposas de todos los Gerentes y Jefes de departamento a participar como Animadoras.

b) Diseñé e implementé la Felicitación por Cumpleaños a todos los trabajadores de IMASA. Esta actividad incluía la publicación mensual de un cartel con el nombre de quienes cumplían años, la fecha exacta y el área en la que laboraban cada uno, así como el envío de una carta personalizada de felicitación. Esta actividad fue permanente a partir de esta fecha y hasta Diciembre de 1994.

c) Formulamos, según la Metodología de la Mejora Continua, las bases de trabajo del equipo de Difusión, denominado "IMPULSO 93" y definimos el producto comunicativo que generaríamos para difundir los logros y avances del Programa de Mejora Continua en la planta.

d) Trabajé en un Proyecto de Difusión de la Misión, Visión y Valores de la Compañía, al que nombré "Programa de Innovación Cultural" y que incluía diferentes actividades, cuya finalidad era dar a conocer las bases ideológicas de la compañía, y favorecer la adopción de estas bases por parte de los trabajadores para hacerlas comunes, y fundamentar en ellas todas nuestras actividades en la empresa.

e) Elaboré un Boletín de Prensa para dar a conocer a la sociedad el evento sobre Seguridad Industrial y Ecología, realizado por Organización MABE con el apoyo de General Eléctric. En el anexo 9 presento una copia de este boletín.

MARZO

a) Junto con el equipo IMPULSO 93, del cual fungi como Líder, iniciamos la publicación de un Periódico Mural denominado "**La Mancha del Corredor**".

Este periódico se publicó semanalmente hasta el mes de Diciembre de este año, y rápidamente se convirtió en un medio de gran influencia, controvertido y de expresión de las ideas e inquietudes de la gente de IMASA.

b) Siguiendo los esfuerzos de aplicación del Programa ANSPAC, en este mes se hizo un sondeo informal de opinión con los trabajadores para detectar el interés de la gente en la propuesta del grupo.

c) Se realizó un evento de Presentación de Misión, Visión y Valores de IMASA a un grupo de trabajadores de todos los niveles y áreas, representativo del total. Este fue un evento emotivo y de gran participación en el que la gente se sensibilizó sobre la responsabilidad que todos teníamos para lograr que esas bases ideológicas fueran, en la práctica diaria, las que fundamentaran todo el trabajo de IMASA.

ABRIL

a) Tomé el curso "Fundamentos de Diseño para la Elaboración de la Revista Interna y otras Comunicaciones", de American Management Associated de México.

b) Desarrollé una propuesta de Periódico Mural para apoyar los esfuerzos del área de Relaciones Laborales en la reducción de índices de ausentismo, rotación y accidentes.

c) Investigué la información para el contenido del primer ejemplar de la Revista "IMAGEN" y definí los criterios de diseño que se manejarían en la publicación.

d) Se inició en este mes la promoción en la planta sobre el arranque de las sesiones con el grupo ANSPAC. Se elaboraron carteles e invitaciones personales en los sobres de pago.

MAYO

a) Iniciamos las sesiones de trabajo ANSPAC con esposas de trabajadores; se tuvo una respuesta positiva y se logró tener 20 señoras en un grupo que trabajó todos los martes de 10 a 12 hrs. En estas sesiones se les enseñaron temas de superación familiar, personal, moral y manualidades que les permitieran obtener ingresos y apoyar a la economía de su familia.

Estas reuniones fueron permanentes durante todo este año y hasta Junio de 1994, cuando desapareció el grupo por cambios en la estructura interna del grupo de animadoras.

b) Publiqué el primer número de la revista "IMAGEN" e implementé un sistema de distribución que permitiera que cada trabajador recibiera su ejemplar de manera casi personalizada. Esto lo logramos con la ayuda de los jefes y supervisores de área, quienes lo entregaban a cada uno de sus colaboradores.

JUNIO

a) Inicié la planeación e investigación del segundo número de la revista IMAGEN; desde la definición del contenido hasta la investigación periodística de cada tema.

b) Inicié la planeación del evento "Cuadro de Honor", esta vez proyectado para atender a 60 niños en tres semanas de trabajo durante los meses de Julio y Agosto.

c) Di apoyo logístico y de coordinación a un evento de Médicos Industriales de Organización MABE, que se llevó a cabo en IMASA con una duración de tres días de trabajo.

JULIO

a) Desarrollé el contenido y publiqué el segundo número de la revista IMAGEN.

b) Se inició un programa complementario de conferencias para las señoras participantes del grupo ANSPAC. Estas pláticas eran impartidas por un especialista en algún tema de interés para ellas, tales como: primeros auxilios, sexualidad, adolescencia, prevención de accidentes en el hogar y educación especial. Estas conferencias se impartieron de Julio a Octubre de este año.

c) Preparé el evento "Cuadro de Honor" y recibí al primer grupo de niños durante la última semana del mes. En este mes se lanzó la convocatoria, se hicieron inscripciones, selección de participantes, invitación de tutores, listados y programas de trabajo, así como las invitaciones personales a los seleccionados.

d) Organicé una comida para las secretarías en su día.

e) Apoyé al área de Capacitación siendo instructor interno, impartiendo el tema "Comunicación" del programa "Hacia una Cultura de Cambio", dirigido al personal operario. Este trabajo fue permanente hasta Noviembre.

f) Inicié la planeación del evento "SINERGIA", concebido como un evento deportivo y recreativo en el que pudieran participar todos los trabajadores y sus familias. Este evento tenía el objetivo de apoyar al compromiso de Recursos Humanos de integrar al trabajador y a su familia con la empresa.

En este momento se buscaron proveedores y se hizo la planeación general de actividades, materiales, instalaciones, etc.

AGOSTO

a) Dentro del Evento "Cuadro de Honor", recibí a los dos grupos restantes de niños, con quienes se trabajaron dos semanas cubriendo las actividades especialmente planeadas para ellos. El resultado se evidenció en las clausuras, pues los niños se mostraban contentos, sus padres emocionados y agradecidos con la empresa por dar este tipo de atenciones a su familia.

b) Preparé el evento SINERGIA, se lanzaron las convocatorias, y los requisitos para las inscripciones a cada competencia o actividad recreativa. Se hicieron cartulinas haciendo publicidad al evento y se recibieron las inscripciones. Asimismo se preparó material de animación como botes y mechudos, y se solicitaron las mantas y camisetas a un proveedor externo.

c) Inicié mi trabajo como facilitadora del equipo de gerentes que forman el ENA (equipo Natural de Administración) de la Gerencia de Planta, estructurando una agenda de trabajo para las reuniones semanales.

SEPTIEMBRE

a) Con la ayuda de dos practicantes diseñamos la campaña de seguridad "SEGURITO", cuyo objetivo era apoyar el uso del Equipo de Protección Personal y concientizar al personal sobre la importancia de prevenir accidentes y evitar riesgos innecesarios de trabajo.

Esta campaña estuvo constituida básicamente por carteles, elaborados por nosotros mismos, que se colocaron en toda la planta y que tenían como figura central a un muñeco llamado Segurito, quien decía y demostraba lo que sí se debía hacer y las consecuencias de no tener cuidado al realizar las actividades diarias. La campaña duró tres meses durante los cuales se colocaron 8 tipos de carteles con diferentes mensajes.

b) Se llevó a cabo el evento SINERGIA durante dos fines de semana. Hubo la participación esperada y gran entusiasmo. Se realizaron actividades recreativas, un torneo relámpago de fútbol, carreras de bicicletas y triciclos y minimarathons para varones, mujeres y niños en diferentes categorías determinadas por las edades.

c) Se hicieron dos "collages" con las fotografías del evento SINERGIA. Esto tuvo mucho éxito pues las fotos mostraban situaciones graciosas y se acomodaron de forma muy estilizada, mostrando el ambiente de diversión que reinó en el evento.

d) Preparé el contenido e hice la investigación de la información del tercer número de la revista IMAGEN.

OCTUBRE

a) Se publicó el No. 3 de la revista IMAGEN.

b) Preparé y organicé las sesiones internas del proceso de Planeación Estratégica 1994, en las cuales participaron los gerentes de la empresa, presididos por el Gerente de Planta.

NOVIEMBRE

a) Facilité las sesiones de Planeación Estratégica

b) Diseñé la participación del grupo de señoras de ANSPAC en el tradicional evento del 12 de Diciembre.

c) Hice la planeación de la Cena Gerencial de Fin de Año.

DICIEMBRE

a) Organicé la Cena Gerencial en la que participaron los gerentes de IMASA y el Director Divisional acompañados de sus esposas, para celebrar el fin de año.

b) Para el evento del 12 de Diciembre, montamos una exposición en la que se mostraban las actividades, objetivos y logros del grupo de señoras de ANSPAC, con el objetivo de invitar a más señoras a integrarse a este grupo.

2.4.3. Enero a Diciembre de 1994

1994 fue un año de muchos cambios para el área de Recursos Humanos, y esto alteró tanto la estructura como las actividades y responsabilidades de los diferentes puestos.

A principios del año desapareció la Gerencia de Planeación y Desarrollo, y salió de la compañía el Lic. Máximo Monroy, quien ocupaba el puesto. Por esta situación, quienes le reportábamos al Lic. Monroy, pasamos a reportarle en línea directa al Lic. Enrique Guillén Smer, quien en esos momentos fungía ya como Gerente Divisional de Recursos Humanos, y dirigía por ello a las tres plantas de la División Estufas en cuanto al recurso humano se refiere.

Esto nos permitió a las Coordinadoras de Capacitación, Comunicación, Mejora Continua y Compensaciones tener mayor libertad en la toma de decisiones de los aspectos concernientes a nuestras áreas, dado que el Lic. Guillén sólo estaba en México cinco o seis días al mes.

A mediados del año, salió de la compañía la Lic. Myriam Luna, responsable de Mejora Continua, y por ser éste un puesto estratégico para la organización, el Lic. Guillén tomó la decisión de mover a la Lic. Gisela Chávez de su puesto de Coordinadora de Capacitación al de Coordinadora de Mejora Continua y Desarrollo Organizacional.

Asimismo, fusionó los puestos de Capacitación y Comunicación, por lo que, a finales de julio, yo tomo la responsabilidad de ambas funciones.

El desarrollo cronológico de mis actividades en este año es el siguiente:

ENERO

a) Para apoyar el programa de Mejora Continua, trabajé con los gerentes en su formación personal, mediante un círculo de lectura al cual denominamos "Espacio de Lectura Gerencial".

Cada semana se leía un artículo sobre temas de desarrollo gerencial o calidad, y durante la junta del ENA de Planta se discutía y comentaba el artículo.

b) En este mes inicié el diseño de un proyecto de trabajo para apoyar al Comité de Implementación de Cambios. El objetivo era fomentar la generación de ideas entre el personal de línea para reducir costos y mejorar la calidad del producto.

c) Diseñé un programa de visitas de clientes a la compañía, denominado "Acercamiento a Clientes" y recibimos la primera visita a la planta de la empresa Cocinas Sevilla.

FEBRERO

a) Se planeó y preparó la campaña de apoyo al Comité de Implementación de Cambios.

b) Desarrollamos un proyecto de Reinducción a la Planta, con la intención de que toda la gente de IMASA conociera la historia, el proceso productivo en su totalidad y, gracias a este conocimiento pleno de su empresa, se sumara comprometidamente a los esfuerzos para el cambio.

MARZO

a) Dio inicio la campaña de publicidad de apoyo al Comité de Implementación de Cambios (CIC) con eventos simultáneos: sesiones de información, volantes y programas radiofónicos en el comedor.

b) Se realizaron dos visitas de inducción a la planta para ejecutivos del área de comercialización de Organización MABE.

ABRIL

a) Se realizó un proyecto de Acercamiento a Proveedores para apoyar el objetivo de Reto 10 que plantea el logro de reducciones de costos en materias primas mediante la negociación con proveedores.

MAYO

a) Como parte de la campaña publicitaria de apoyo al Comité de Implementación de Cambios (CIC), preparé un evento de reconocimiento a Líderes de Proyecto, ingenieros de diversas áreas de IMASA que desarrollaron e implementaron exitosamente proyectos de mejora de calidad y reducciones de costos.

JUNIO

a) Se llevó a cabo el reconocimiento a Líderes de Proyecto (CIC) en una ceremonia de entrega de diplomas y chamarras alusivas, en la que participaron todos los líderes de proyectos implementados en 1993, los gerentes de IMASA y el Director Divisional.

b) Inicié la planeación del evento "Cuadro de Honor" para este año.

c) Apoyé al área de Materiales siendo facilitadora de sesiones de trabajo con los jefes de área, para lograr integración y cumplimiento de objetivos comunes.

JULIO

a) Preparé el evento "Cuadro de Honor" y recibí al primer grupo de niños.

b) Inicié la planeación del evento "Sinergia" a nivel de presupuestos, actividades y proveedores.

c) Organicé la tradicional comida para secretarías en su día.

d) A partir de este mes tomé la responsabilidad del área de Capacitación, debido a una reestructuración al interior de la Gerencia. En este momento mi puesto se enriquece con nuevas funciones, actividades y con dos personas que me apoyarán en el trabajo: un facilitador técnico y una instructora.

AGOSTO

a) Dio inicio el Torneo de Fútbol que fue parte del Evento Sinergia, pero que por la organización del sistema de juegos, inició con algunas semanas de anticipación, para dejar los partidos de finales dentro del evento general.

b) Inicié la coordinación del Programa de Capacitación de Inglés para empleados.

c) Se realizó la publicidad del evento Sinergia y se hicieron las inscripciones y la preparación de actividades.

d) Iniciamos la preparación de un programa de entrenamiento para operarios con la intención de certificarlos en la ejecución de operaciones críticas para el proceso, ya sea por calidad o por seguridad para el trabajador o para el usuario.

SEPTIEMBRE

a) Se desarrolló el evento Sinergia, durante un fin de semana. Se llevó a cabo la final del torneo de fútbol, torneos relámpagos de volibol y basquetbol y actividades recreativas para toda la familia, así como el minimarathon para varones, mujeres y niños.

b) Se planeó un programa de capacitación para mandos medios, denominado "Desarrollo de Habilidades Gerenciales para Mandos Medios", con el apoyo del despacho "Grupo DANDO".

OCTUBRE

a) Empecé a participar como Facilitadora del Equipo Enfocado al Proceso (EEP) de Fabricación.

Este equipo formó parte de la estrategia de implementación de la Mejora Continua, y en él participaban tanto el gerente del área y su grupo de supervisores, como representantes de otras áreas como Recursos Humanos o Manufactura, quienes tenían una relación estrecha y permanente con el área de fabricación.

b) Preparé el evento "Planeación Estratégica Divisional 1995", a nivel de agenda, materiales, reservaciones, etc.

NOVIEMBRE

a) Se llevó a cabo el módulo I del programa de "Desarrollo de Habilidades Gerenciales para Mandos Medios" tanto para supervisores como para jefes de departamento.

b) Coordiné y supervisé el desarrollo del evento de "Planeación Estratégica Divisional 1995" en Tequisquiapan Querétaro

c) Tomé el curso "Formación de Administradores de Capacitación" impartido por el despacho Capinte S.C.

d) Tomé el curso "Cultura de Servicio" impartido por el Corporativo de Organización MABE.

DICIEMBRE

a) Se llevó a cabo el módulo 2 del programa de capacitación gerencial para mandos medios, con un grupo para supervisores y otro para jefes de departamento.

Capítulo 3

***Programa de
trabajo 1992-1994***

3.1. "PROGRAMA" DE COMUNICACIÓN EN IMASA

Como expuse en el capítulo anterior, durante estos años se llevaron a cabo múltiples acciones encaminadas al logro de objetivos organizacionales a través de la información y la interacción social entre el personal; sin embargo en IMASA no existía una política clara en relación a la comunicación y cultura organizacional, y consecuentemente, tampoco había un Plan Maestro de Comunicación que diera la línea y dirección sobre lo que se debería hacer.

Lo único que me servía de parámetro y orientaba el trabajo eran los objetivos estratégicos y funcionales de la compañía; basándonos en ellos se diseñaba un "Programa Anual" de actividades, el cual se formalizaba en las juntas del ENA (Equipo Natural de Administración) de Recursos Humanos y era validado por la gerencia.

Sin embargo, este programa anual sufría tantas modificaciones como necesidades surgieran en el transcurso del año; por ello no se puede hablar de que existiera un Programa de Comunicación propiamente dicho, sino más bien un Plan Anual totalmente flexible y validado al interior de la Gerencia.

El ejemplo más desarrollado de este Plan Anual, es el presentado en los anexos 6 y 7, donde utilizando la metodología de la Mejora Continua, diseñé un diagrama en el que se identifican los principales productos y acciones a desarrollar.

A finales de 1992, mi jefe inmediato, el Gerente de Planeación y Desarrollo, me solicitó la elaboración de un Plan de Trabajo para mi área, en el que planteara los mecanismos y acciones que pondría en marcha en el año siguiente, utilizando para ello la metodología que propone el Sistema de Mejora Continua para el análisis y control de procesos.

Esta solicitud tenía el objetivo para la gerencia de que, al definir las acciones, el gerente y yo conociéramos mejor mi función y pudiéramos identificar los puntos clave y los indicadores de cada paso del proceso, para introducir mecanismos de control que garantizaran el nivel de cumplimiento esperado.

Antes de definir el diagrama de Ishikawa o de Causa-Efecto para mi área, según lo propone la Mejora Continua, yo decidí elaborar un modelo que me ayudara a explicar el proceso de comunicación que se daba en IMASA.

La elaboración de este modelo no me fue solicitada por mi jefe, sin embargo era una necesidad personal el tener un esquema que me permitiera ubicar y entender *desde afuera* mi realidad, para poder analizarla y trabajar con mayor dirección y seguridad.

Así que diseñé un modelo que me pareció pertinente para explicar el papel de la comunicación en IMASA, sus objetivos, niveles de producción y de aplicación.

Para diseñar este esquema no me basé en algún autor o alguna teoría en particular, sino que más bien traté de plasmar mi percepción personal sobre las funciones que la comunicación podría desempeñar en una organización como IMASA. (Anexo 6)

El modelo inicia con una entrada o un insumo que nos da la Organización y que es el recurso humano.

Este recurso humano cuenta, a nivel individual, con capacidades comunicativas biológicas y tecnológicas que debe potenciar para participar de mejor manera en la relación interpersonal y grupal.

En este nivel grupal, debemos optimizar el proceso de difusión de informaciones y por tanto el uso de los medios de intercambio informativo, para que la interacción de grupos sea más eficiente y genere entendimiento al interior de los departamentos o grupos de trabajo.

En el nivel organizacional se genera una cultura propia de la empresa, resultado de la mezcla de la interacción grupal con el conjunto de valores, costumbres, objetivos y normas que se viven realmente entre el personal y los que la empresa establece formalmente como ideal a seguir.

En este sentido, la comunicación pretende aplicar el universo de mensajes y representaciones que se dan en la empresa, en la conformación de una cultura organizacional propia, común a todos sus miembros, que genere resultados humanos tales como conductas y/o acciones favorables a ellos y a la empresa, como pueden ser la productividad, la calidad y la actitud positiva hacia el trabajo y hacia sus compañeros, etc.

Cabe resaltar que con las flechas pretendí evidenciar los sentidos en que este proceso comunicativo debe darse para lograr resultados; es decir, planteo que la comunicación no se da únicamente de manera descendente, sino que debe ser bidireccional, para que ésta sea algo más que transmisión de información y genere la retroalimentación por parte de la gente para que la compañía pueda mejorar.

Así me expliqué el proceso en IMASA y expuse lo que creo que debe hacer la comunicación en la empresa, las funciones que puede desempeñar al interior, que abarcan desde la difusión de avances y logros y la transmisión de conceptos y formas de trabajo, hasta la posibilidad de guiar la acción, modificar conductas y comportamientos, y facilitar la generación de procesos grupales positivos y acordes a las metas de la organización.

Una vez que terminé mi modelo, entonces empecé la elaboración de la herramienta que la Gerencia me solicitaba para definir las acciones de mi proceso. Esta tarea fue más fácil que el diseño del modelo, sin embargo se me dificultó definir acciones de comunicación que fueran viables para cada uno de los tres niveles propuestos (individual, grupal y organizacional) y que al mismo tiempo contribuyeran con los objetivos de la compañía.

Finalmente el diagrama estuvo compuesto por tres líneas de entrada que representaban cada uno de los tres niveles ya citados, y tenían como resultado o efecto la Comunicación Organizacional en IMASA. (Anexo 7)

La línea del Nivel Individual contenía sólo dos estrategias o acciones: el Programa de Felicitaciones por Cumpleaños y los Circulares o Memorándums. Si bien en este nivel podíamos haber incluido otros aspectos que contribuyeran a la optimización de las capacidades comunicativas biológicas o tecnológicas de los individuos, no lo hicimos porque estos aspectos estaban ubicados en el área de Capacitación, y en su responsabilidad recaía enseñar a la gente a utilizar la tecnología de comunicación con que contaba la compañía, como es el fax, los teléfonos y el correo electrónico.

Asimismo, el trabajo encaminado a que los trabajadores mejoraran sus habilidades para interrelacionarse con los demás, expresarse mejor y escuchar efectivamente, se incluía dentro del programa de entrenamiento, también responsabilidad de la Coordinación de Capacitación.

En el Nivel Grupal incluimos los folletos o manuales para públicos específicos, los tableros de avisos, colocados en las diversas áreas productivas, los periódicos murales y los eventos y/o torneos que se organizaban para el personal.

Algunas de estas estrategias y acciones también apoyaban el proceso organizacional, sin embargo lo colocamos en este nivel porque su objetivo primario era eficientar el proceso informativo en la interacción de diversos grupos de trabajadores, empleados y ejecutivos de la compañía.

Por último, en el Nivel Organizacional, incluimos estrategias tales como el programa "Cuadro de Honor", el de "Integración Trabajador-Empresa-Familia" y el de "Innovación Cultural"; asimismo planteamos productos comunicativos específicos como la revista organizacional y las campañas publicitarias internas.

En este nivel también propusimos 2 acciones que nos parecieran importantes para el proceso de Cultura Organizacional, pero que nunca pudieron llevarse a cabo por diferentes circunstancias tales como la falta de presupuesto, la falta de recursos internos para elaborarlas y el cambio en las prioridades marcadas por la Gerencia.

Propusimos la elaboración de un Video Organizacional que plasmara en imágenes la historia de nuestra empresa, su estructura interna y su filosofía de trabajo; también deseábamos que incluyera una explicación del proceso productivo y una muestra de los productos que generamos y las marcas con las que salen al mercado.

Queríamos que este video resumiera todos los aspectos de la compañía dignos de resaltarse, para que tanto los visitantes externos, los empleados de nuevo ingreso y hasta el mismo personal, conociera mejor a su empresa y creciera su orgullo por ella, afianzando así su sentido de pertenencia a IMASA.

También planteamos la idea de realizar un Diagnóstico de Ambiente Laboral, que nos diera información más veraz y objetiva sobre los aspectos que gustaban y disgustaban al personal, con el fin de tomar acciones más certeras y productivas. Esta investigación tampoco se pudo realizar porque la Gerencia consideró que antes de hacer un diagnóstico que levantaría expectativas en el personal, primero había que dar solución a aquellos problemas o disfunciones que eran evidentes y podíamos detectar aún sin ningún estudio.

Estas dos herramientas que diseñé, tanto el Modelo como el Diagrama de Ishikawa, me fueron muy útiles para el trabajo que llevé a cabo durante 1993 y 1994, pues aunque no todas las acciones se mantuvieron, el esquema planteado en tres niveles se respetó siempre y buscamos atenderlos de la mejor manera, promoviendo el flujo de información en todos los sentidos y no únicamente en el descendente.

A partir de esto, cada año hacia una propuesta de trabajo para el siguiente periodo justificando, a la luz de los objetivos de la empresa, las inversiones de tiempo y dinero que se requerían para implementar cada acción.

Dadas las características de la empresa, el trabajo de comunicación se enfocaba a las siguientes áreas: Comunicación Interna, Integración Trabajador-Empresa-Familia, Cultura Organizacional, Relaciones Públicas y Entrenamiento de Personal. En todas ellas se llevaron a cabo actividades que a continuación describiré respetando la clasificación planteada y sin tomar en cuenta el momento cronológico en el que se ejecutaron cada una de ellas y que ya presenté en el capítulo anterior.

3.2. COMUNICACIÓN INTERNA.

Entendemos esta área como aquella que se enfoca al intercambio de información entre todo el personal al interior de la empresa, y que busca el entendimiento y coordinación de la gente a través de compartir significados y representaciones.

Y en este esfuerzo de "poner en común" múltiples aspectos, condiciones, normas y objetivos de la empresa, es que se realizaron diversos trabajos que se exponen a continuación.

3.2.1. Circulares y Memorándums.

A) JUSTIFICACIÓN:

Los circulares y memorándums son medios de comunicación descendente y lineal que son muy utilizados en IMASA para dar a conocer a sectores amplios de la empresa información importante de carácter oficial.

En este sentido, la función que cumplen es relevante, aunque con frecuencia poco eficiente, básicamente por las siguientes causas:

- a) El mensaje: puesto que el diseño, la forma de la expresión, es un elemento primordial para llamar la atención del receptor.
- b) El canal: ya que el lugar en que es colocado el mensaje facilita o impide que los receptores lo identifiquen y diferencien de los demás mensajes.

Así, en IMASA, este tipo de mensajes eran poco leídos, no cumplían con el objetivo de entrar al personal sobre disposiciones o acuerdos, dado que la gente pasaba de largo frente a ellos pues no llamaban su atención, o bien no se enteraban de su existencia porque su difusión era inadecuada.

Por su oficialidad, creímos importante mantener la publicación de circulares y memorándums, pues son medios de información formal que gozan de credibilidad, pero decidimos añadirles mayor atractivo, sin restarle seriedad al objetivo. Con esto hicimos más llamativo el mensaje y logramos hacer que los receptores identificaran y recibieran las señales.

B) PROCESO DE ELABORACIÓN:

Las circulares eran elaboradas y/o emitidas por diferentes instancias de la empresa, según el tema que traten y firmadas por el responsable del área.

El original era llevado a Comunicación para difundir copias del documento en tableros y/o en oficinas, según fuera el público al que iba dirigido. En las copias realizamos el trabajo de diseño, que consiste en resaltar alguna parte del texto que sea muy relevante o escribir en color alguna palabra como "entérate" o "esto es muy importante", para llamar la atención, o bien hacer algún dibujo en la hoja, o pegarla sobre una base de color, etc., con el fin de dar vida y atractivo al documento. Las áreas que más utilizaban estos medios son:

Relaciones Laborales: Circulares y memorándums de tipo laboral y/o sindical como avisos de días de descanso, acuerdos, disposiciones de seguridad, de puntualidad, etc.

Administración de personal: Circulares sobre ventas de artículos de línea blanca, horarios de atención, servicios que brinda y procedimientos vigentes.

Nóminas: Circulares y memorándums sobre aclaraciones de pago, descuentos y/o aportaciones, procedimientos, etc.

Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos: Circulares de ingreso de personal y promociones; éstas se realizan para dar a conocer al nuevo empleado y el puesto que ocupa o el nuevo puesto que desempeña. Circulares de conocimiento de firma, que se envían a los jefes de área cuando el nuevo empleado requiere autorizar documentos como vales, cheques o permisos, para hacer oficial la validez de su firma.

Todas estas áreas son de servicio y mantienen trato directo con el grueso del personal, por ello es que era importante la utilización de estos medios para dar a conocer de manera oficial datos, cifras, condiciones o disposiciones generadas en el área emisora.

Las demás oficinas también generaban oficios de este tipo, pero los receptores a los que van dirigidos son muy específicos y limitados, por lo que no los incluiremos en este apartado.

D) DIFUSIÓN:

Terminado el trabajo de diseño, publicábamos las copias del documento en los tableros de avisos de la planta y/o en las oficinas y áreas de servicio para que pudieran ser leídas por el sector de empleados al que iba dirigido el mensaje.

E) RESULTADOS:

Logramos oportunidad y veracidad en la información y efectividad de la comunicación entre empresa y trabajadores a nivel de datos oficiales.

Con esto la empresa obtuvo un mayor y mejor entendimiento con sus trabajadores, se evitaron confusiones, retrasos en el trabajo y reprocesos en diversos servicios al personal.

Asimismo, se lograron avances en la integración del personal y en la identificación de las diferentes áreas que conforman la empresa y con las cuales la gente mantiene relaciones de trabajo en ciertos momentos. Esto se demostraba en el trato cotidiano y la colaboración que se vivía en el trabajo.

3.2.2. Tableros de avisos.

A) JUSTIFICACIÓN:

Debido a la cantidad de personas que laboran en la empresa y dadas las características físicas de la planta, consideramos importante colocar tableros de avisos en diversos puntos estratégicos, en los que el personal pudiera leer la información emitida por la empresa y el sindicato o alguna otra información de interés general.

Estos tableros fueron un canal muy importante que creamos para transmitir a través de él los diferentes mensajes y darles, además, un sentido de oficialidad.

B) PROCESO:

Se colocaron 5 tableros en diferentes lugares de la planta, básicamente pasillos de acceso cotidiano para el personal.

Estos tableros eran actualizados cada dos semanas, o bien cada vez que surgía alguna información que requiriera publicarse en este medio.

Algunos de los mensajes que se publicaban a través de este medio son:

- Memorándums
- Circulares
- Venta de artículos de línea blanca
- Remate de materiales y/o artículos de línea blanca de 2a.
- Listados de cumpleaños
- Programación de eventos de capacitación
- Reportajes sobre actividades en la planta
- Convocatorias para eventos
- Caneles de campañas publicitarias internas y/o externas.

C) RESULTADOS:

Con el establecimiento y actualización de estos tableros se logró implementar espacios formales de difusión de información; espacios que antes no existían con la misma estructura.

Cabe mencionar que al principio estos tableros estaban protegidos con cristales y bajo llave, pues el mismo personal destruía los mensajes publicados, alteraba los documentos y boicoteaba la difusión de los mensajes. Sin embargo, conforme pasó el tiempo, y ante la permanencia de los mensajes y la consistencia de su publicación, la gente fue aceptando y respetando los mensajes, al grado de que quitamos las llaves a los tableros.

Este medio fue muy útil por la facilidad de su uso y la rapidez de elaboración de los mensajes que se publicaban en ellos.

3.2.3. Periódico Mural " La mancha del Corredor "

A) ANTECEDENTES y JUSTIFICACIÓN:

En Enero de 1993, y para apoyar el trabajo de implementación del sistema de Mejora Continua, se dividió al equipo de instructores internos en 3 equipos de trabajo: uno dedicado al entrenamiento del personal, otro enfocado a la facilitación de reuniones de trabajo, y otro encaminado a la difusión de los avances y logros de este sistema de calidad en Organización Mabe, y especialmente en IMASA.

El equipo de difusión se integró de 9 instructores de diferentes áreas: 2 de Administración (Pablo Gutiérrez, Jefe de Costos y Francisco Velázquez, Jefe de Auditoría Interna), 3 de Calidad (Fernando Martínez y Gerardo Luis, Coordinadores de Campo y Alfredo Martínez, Jefe de Calidad Ensamble), 1 de Materiales (Ruben Alatorre, comprador) y 3 de Recursos Humanos (Ma. de Jesús Moreno, de Reclutamiento y Selección, Gisela Chávez y Claudia Meléndez de Planeación y Desarrollo).

Yo participé como líder del equipo, al cual denominamos "Impulso 93", y después de establecer nuestra misión, valores y objetivos, decidimos elaborar un producto comunicativo que nos permitiera cumplir con el objetivo de difundir los avances del Sistema de Mejora Continua en IMASA y en otras empresas de Organización MABE.

Después de haber analizado todas las propuestas que se nos ocurrieron, fuimos desechando algunas por falta de presupuesto y otras por la dificultad de su elaboración, hasta que llegamos a la decisión de hacer un periódico mural, al que decidimos nombrar "La mancha del corredor".

Elegimos este nombre porque el periódico estaría colocado en el corredor principal de la planta, que da acceso, desde la entrada, a las áreas de producción, y porque el periódico tenía precisamente la forma de una mancha. Para dar una idea más exacta, en el anexo 10 presento un boceto del periódico mural.

Cabe resaltar, que no se llegó a esta decisión fácilmente, pues cada miembro del equipo tenía sus ideas y propuestas sobre lo que podíamos hacer; y tampoco fue fácil mantener la publicación del periódico, pues esta actividad significaba una carga extra a su trabajo cotidiano, y no podíamos dedicar mucho tiempo a él.

Otra limitante era la falta de presupuesto y por esta causa pensar en impresos, artículos promocionales o eventos, estaba fuera de nuestras posibilidades.

Asimismo, el proceso participativo que marca la metodología de la Mejora Continua, y que nosotros debíamos utilizar, nos obligó a seguir todos los pasos para la conformación del equipo y su organización, así como para la definición de los objetivos y la propuesta de acciones. Además la toma de decisiones debía ser por consenso, y lograrlo nos costó varias sesiones de trabajo.

Sin embargo este proceso fue muy enriquecedor y motivante para los miembros del grupo, pues escuchamos propuestas, complementamos las ideas, y en equipo decidimos realizar el periódico mural porque encontramos en él las siguientes ventajas:

a) Economía: Pues el periódico sólo requería como inversión una base de cartón (que se fijó en la pared elegida para que sirviera de soporte para cada ejemplar del periódico), papel américa, plumones e ilustraciones.

b) Oportunidad y Periodicidad: Pues la información que se publicara tenía que ser reciente, casi cotidiana, y el periódico mural nos daba esa característica, porque no requería demasiado tiempo en su preparación ni en su elaboración, por lo que su publicación podía ser en periodos cortos.

c) Facilidad : Porque su elaboración no era complicada, y requería más iniciativa y creatividad que tecnología.

d) Participación: Porque en el periódico mural podíamos participar todos los miembros del equipo y colaborar en su elaboración y publicación.

e) Retroalimentación directa: Porque en el periódico teníamos la oportunidad de recibir retroalimentación y de "escuchar" a la gente por medio de sus comentarios o la ausencia de ellos, en el periódico.

B) DISEÑO:

Pensamos que el periódico fuera un medio ágil, divertido e informal en su presentación, pero a la vez serio, interesante y realista en su contenido. Por ello decidimos lo siguiente:

A nivel de forma: El periódico sería como una mancha de tinta, hecho de papel américa de color brillante y con parches de otros colores para resaltar algún tema especial. El texto se escribiría en colores contrastantes y se utilizarían fotografías, recortes, dibujos y esquemas para ilustrar los textos, que deberían ser muy breves y concretos.

A nivel de contenido: Establecimos las siguientes secciones:

- **Mejora Continua:** Donde presentaríamos algún reportaje, noticia o reseña de alguna actividad de los equipos de trabajo de la planta o de la implementación del sistema de Mejora Continua de Organización Mabe.

- **Sucedio en la planta:** En esta sección se comentaba algún acontecimiento importante que hubiera ocurrido en la empresa en la semana anterior. El reportaje podía ser sobre el inicio de producción de un nuevo producto o una nueva línea, sobre la visita de algún personaje importante de MABE, sobre algún evento realizado, sobre algún logro o éxito alcanzado, etc. Pero siempre era algún tema que involucrara al personal, a los trabajadores, más que a la gerencia.

- **Tiempo Libre:** Aquí presentábamos sugerencias y opciones para que la gente se divertiera los fines de semana o en sus ratos libres. Recomendábamos teatro popular, conciertos gratuitos, funciones de cine a bajo precio, visitas a museos y parques de diversiones, etc.

- **Tu Espacio:** Ésta era una sección de expresión libre para los trabajadores; era un espacio en blanco donde los lectores podían escribir sus comentarios, sugerencias, quejas, inquietudes, etc.

Periodicidad: Decimos que el periódico apareciera cada semana, y elegimos el día martes para la publicación de cada ejemplar.

C) PROCESO DE ELABORACIÓN:

Cada martes los miembros del equipo Impulso 93 nos reuníamos para elaborar el periódico con la información recabada durante la semana anterior.

El trabajo empezaba con la redacción, enseguida elegíamos las fotografías, figuras o dibujos que acompañarían los textos.

Después pegábamos y recortábamos pliegos de papel américa de un color brillante y atractivo en forma de mancha para hacer la base del periódico.

Posteriormente, y sobre esta base, escribíamos con plumones gruesos en colores oscuros y letra grande los textos seleccionados y pegábamos las fotografías.

Cuando el periódico estaba listo, lo pegábamos en el espacio del corredor seleccionado y acondicionado previamente como base para el periódico.

Finalmente, acordábamos el contenido del número siguiente y asignábamos tareas y responsabilidades.

D) RESULTADOS:

a) Con este periódico mural logramos abrir un canal muy importante de información a la población de IMASA sobre los alcances, objetivos y resultados del programa de Mejora Continua, e involucrar de esta manera al personal para hablar un lenguaje común y trabajar juntos para alcanzar los objetivos planteados.

b) Logramos también abrir un espacio de comunicación con los trabajadores, en el que ellos podían expresarse libremente, y esto fue un gran logro porque en IMASA la comunicación ascendente no es muy común ni muy fácil. De hecho, mantener este espacio nos costó al equipo Impulso 93 y a mí en particular, discusiones y pequeños enfrentamientos con el área de Relaciones Laborales y con el Comité Sindical, quienes en algunos momentos, pretendieron censurar la publicación y eliminar la sección "TU ESPACIO" para evitar que la gente pudiera expresar sus opiniones, quejas y críticas, que con frecuencia hacían referencia al sindicato o a la empresa..

c) Se logró la identificación del público con el periódico, la aceptación y credibilidad en la información, tal es así que la publicación se mantuvo durante casi un año, editándose semanalmente.

d) Al interior del equipo IMPULSO 93 se logró una gran integración, colaboración real, entusiasmo y satisfacción por lo que hacíamos; se logró esa SINERGIA de la que habla la teoría de trabajo en equipo del sistema de Mejora Continua, al grado de que el nuestro fue el único, de los 3 equipos de instructores, que sobrevivió como tal y logró los objetivos para los que fue creado.

3.2.4. Campañas Internas.

Como ya he mencionado, en IMASA se introdujeron diversas estrategias y programas de trabajo que pretendían mejorar y eficientar diversos procesos.

Ejemplos de estas estrategias son Mejora Continua, el Comité de Implementación de Cambios (CIC) y la Seguridad Industrial.

Para cada una de ellas desarrollamos una *Campaña de Publicidad Interna*, que nos permitiera dar a conocer al personal la información del programa y mantener por un tiempo determinados mensajes relacionados a ese tema que persuadieran al público y motivaran su disposición a la participación y al cambio.

Decidimos realizar estas campañas porque el éxito de estos proyectos de mejora dependía mayoritariamente de la gente y de su trabajo, por lo que necesitábamos recordarles y convencerlos de la importancia de su participación; necesitábamos mantener en sus mentes la idea de que ellos eran piezas claves del cambio.

Durante mi periodo en IMASA implementamos varias campañas internas, cada una de las cuales tuvo objetivos y características diferentes, por lo que describiré brevemente a continuación las más importantes.

Mejora Continua:

A) JUSTIFICACIÓN:

A finales de 1992 cuando aún no terminaba el entrenamiento para los operarios en el sistema, ni se formaba el equipo de instructores para la difusión de la Mejora Continua, hicimos nuestro primer esfuerzo para promover los conceptos, ventajas y objetivos de este sistema de calidad.

B) PROCESO DE ELABORACIÓN:

Para esta campaña decidimos utilizar carteles elaborados por nosotros mismos, ya que no teníamos recursos económicos para algo más sofisticado. Se elaboraban en papel américa y se pegaban en él dibujos y textos obtenidos de la computadora e impresos en una impresora de matriz. La campaña duro un mes, durante el cual publicamos 4 diferentes carteles, con mensajes que reforzaran lo difundido ya en la capacitación.

C) RESULTADOS:

De este trabajo se obtuvo como resultado principal, la llamada de atención a la Gerencia y a los promotores del sistema, de que era importante reforzar los conceptos más importantes de la Mejora Continua con algo más que entrenamiento.

A partir de aquí tomaron conciencia de que necesitábamos mantener en la mente de nuestra gente los conceptos de Mejora Continua, que todos hablaran el mismo lenguaje, que supieran y participaran de los cambios, que les facilitaríamos la adopción de la Mejora Continua como una forma de vida, tal como lo plantea el mismo Sistema.

Esta campaña fue el origen del posterior equipo Impulso 93 y del periódico mural "La Mancha del corredor", del cual ya hablé en este mismo capítulo.

Seguridad Industrial.

A) JUSTIFICACIÓN:

Ante la necesidad de reducir el número de accidentes y evitar riesgos de trabajo en IMASA, elaboramos, junto con el Jefe de seguridad industrial y Ecología, el T.L. Leonardo Silva, acciones para crear conciencia en la gente de la importancia de desarrollar hábitos de trabajo seguros y de evitar accidentes que lesionaran su integridad física.

Estas acciones fueron el diseño y difusión de un Manual de Seguridad, la capacitación al personal con un programa de 20 horas de entrenamiento en Seguridad Industrial, y el desarrollo de una campaña publicitaria interna para promover el uso del Equipo de Protección Personal.

Para esto, con el apoyo de 2 practicantes de la carrera de Periodismo de la ENEP Acatlán, definimos los lineamientos y características de la campaña.

Decidimos lo siguiente:

- * La campaña constaría de carteles que se publicarían cada quince días aproximadamente, con 8 diferentes mensajes.

- * Incluiríamos una mascota o un gráfico, que identificaría a la campaña y que aparecería constantemente en los mensajes. Al principio pensamos en poner el dibujo de un asegurador de ropa, un *seguro* por el símil con la palabra seguridad.

De ahí surgió la idea de utilizar mejor un muñeco como personaje central de la campaña, al que bautizamos como "Segurito" pues el tronco de su cuerpo era ese asegurador de ropa.

Así, nuestro personaje se convirtió en actor y ejemplo de lo que sí se debía hacer en materia de seguridad, y las consecuencias de no seguir las instrucciones y de no usar el Equipo de Protección Personal (EPP).

B) PROCESO DE ELABORACIÓN:

Los carteles se elaboraban artesanalmente, pues a mano se recortaba el papel amé debate de colores brillantes que servía de fondo, la figura del muñeco "Segurito", así como su ropa y accesorios de seguridad; los textos se hacían en computadora y se imprimían en una impresora láser.

Teniendo todos los elementos se armaba el cartel pegando cada parte del muñeco y el mensaje. Al final se cubría el cartel con mica autoadherible o tiras de cinta diurex para proteger el papel y evitar que los elementos se despegaran.

Se elaboraban de 6 a 8 carteles que posteriormente se pegaban en las áreas de mayor afluencia de personal y en los tableros de avisos.

Algunos de los mensajes fueron:

- a) " ¡Hola! Soy Segurito y te invito a usar tu Equipo de Protección Personal " (aparece la imagen del muñeco sonriendo y portando el uniforme de operario y el equipo de seguridad).
- b) El Equipo Básico de Seguridad del área de Esmalte es:
 - Zapatos de seguridad
 - Lentes
 - Mascara
 - Guantes
 - Uniforme de trabajo(Aparece sólo la cara de Segurito y la imagen de cada uno de estos elementos)
- c) ¡ Cuidado! Un accidente puede traerte graves consecuencias. Usa tu Equipo de Protección personal.

(Aparece Segurito muy triste, con muletas, un pie enyesado y un ojo parchado).

C) RESULTADOS:

Si bien no puedo hablar de resultados cuantitativos porque carezco de los datos sobre el número de accidentes antes/después, y el número de días perdidos por accidentes antes/después, sí puedo comentar como resultados importantes la aceptación de la campaña por la gente; la identificación de nuestro personaje Segurito y el evidente cambio de conducta del personal, que antes no utilizaba su equipo de seguridad completo y que poco a poco fue habituándose a su uso.

Cabe resaltar que además de la campaña pública con carteles, hicimos una campaña "privada" con jefes y gerentes para que ellos también se habituaran a usar el equipo exigido para los operarios, planteándoles que el ejemplo es el mensaje más efectivo que podemos enviar al personal.

El Ing. Alfonso Arizmendi, Gerente de Planta, apoyó esta idea y eso ayudó a lograr que los demás gerentes y jefes lo siguieran; asimismo, el área de recursos humanos, también adoptamos este hábito y cada vez que visitábamos las áreas productivas portábamos el equipo básico de seguridad.

Lo mismo hicimos con los visitantes, quienes para poder entrar a la planta, tenían que usar por lo menos los lentes de seguridad y llevar zapatos sin tacón.

Esto redondeó la campaña, y fue muy satisfactorio lograr que todos adquiriéramos conciencia de que el primer paso para trabajar con seguridad es usar nuestro Equipo de Protección Personal.

Comité de Implementación de Cambios (CIC).

A) JUSTIFICACIÓN:

Como ya expliqué en el capítulo 1, la reducción de costos y la calidad son objetivos muy importantes para la empresa, y con ese fin se desarrollan múltiples acciones. Una de ellas es la que realiza el Comité de Implementación de Cambios (CIC), que está en la búsqueda continua de cambios que mejoren el producto, eficienten los procesos y reduzcan costos.

Al principio este Comité se nutría de las ideas generadas por los ingenieros de las áreas de Manufactura, Calidad o de Tecnología y Desarrollo; sin embargo, conforme se mejoró el proceso se fueron agotando las ideas, por lo que el Comité decidió rescatar ideas de los operarios, de la gente de línea que está cerca del proceso, que vive los problemas y que, en la mayoría de los casos, tiene en su mente las soluciones, pero no las expresa porque nadie se las pregunta y nadie lo escucha.

Así que el problema era cómo hacer que la gente supiera que la empresa se interesaba en sus ideas; cómo motivarlos a participar; cómo asegurar que sus ideas serían escuchadas, respetadas e implementadas, cómo hacer que los supervisores participaran y animaran a su gente.

El comité, y en especial los ingenieros Alfonso Arizmendi, Gerente de Planta y Miguel Escobar, Gerente de Manufactura, pidieron el apoyo de mi área para resolver estos problemas, y así fue como iniciamos el diseño de esta campaña publicitaria interna, que requirió de mi involucramiento con el proceso del Comité, el análisis de los objetivos deseados y un trabajo de definición de las estrategias a utilizar.

B) PROCESO DE ELABORACIÓN:

La campaña se dividió en 3 fases:

1) **Información:** En esta fase se dio a toda la población de IMASA información sobre lo que es y hace el CIC.

Para ello organizamos sesiones por área en las que los supervisores o jefes eran los expositores. A pesar de que sabíamos que podía ser más impactante para la gente que fuera el propio Gerente de Planta quien les explicara e invitara a participar, decidimos que fueran los supervisores para comprometerlos con su gente y convertirlos en promotores permanentes del programa, pues son ellos y no el Gerente quienes están 8 horas diarias trabajando con los operarios en la línea de producción, son ellos quienes viven los problemas de los procesos y por ende, quienes deben apoyar a su gente para buscar las soluciones.

En estas sesiones se hablaba de los siguientes temas:

- La necesidad del cambio
- El Comité de Implementación de Cambios en IMASA.
- Tus ideas son valiosas para mejorar nuestro producto.

(Convocatoria a participar).

- Procedimiento para adoptar ideas de mejora.

Las exposiciones se apoyaban en acetatos que diseñamos expresamente para este fin, además de que previamente les dimos entrenamiento a los supervisores para impartir la sesión y para manejar la documentación de registro de proyectos exigida por el Comité. En estas sesiones, además del jefe o supervisor, estaba presente algún miembro del Comité para apoyar al expositor, resolver las dudas de los trabajadores y para invitar a la gente a participar.

La programación de las sesiones tuvo que ser muy cuidada para evitar afectar el proceso productivo, ya que eran impartidas durante los horarios de trabajo.

2) **Promoción:** Sabíamos que las sesiones por si solas no despertarían totalmente el interés del personal, por lo que teníamos que hacerle publicidad para que el Comité estuviera en la mente de todos.

El concepto rector de la compañía publicitaria que ideamos fue "las pequeñas ideas generan grandes proyectos". Por ello en los mensajes mencionamos inventos o descubrimientos que surgieron de ideas que parecían sin importancia, y que sin embargo significaron enormes progresos para la humanidad.

Así decidimos hacer programas de radio pregrabados, que se transmitían en el comedor de la empresa con una reproductora de cassettes, en las diferentes horas de comida del personal, los martes y los jueves de las 4 semanas que duró la campaña.

Estos programas eran de música de todos los géneros pero moderna, y en ellos se hacían comentarios sobre la empresa, su historia, sus productos y los mercados que trabaja, se enviaban saludos al personal y se felicitaba a quienes cumplían años. Los comerciales eran precisamente sobre el CIC, quien era el patrocinador del programa, y los mensajes giraban alrededor del siguiente "slogan":

"Pequeñas ideas generan grandes proyectos...."

Acércate al Comité de Implementación de Cambios".

Otro medio que utilizamos para publicitar al CIC, fueron volantes que se colocaban en los relojes checadores, en la puerta de salida, los mismos días de la transmisión de radio.

Un reto a lograr era que los trabajadores se interesaran en el volante al grado de tomar uno por ellos mismos, ya que no contábamos con los recursos económicos para contratar a una edecán que los repartiera.

Además sabíamos que un volante generalmente se lee a la ligera y se tira. Nosotros no queríamos eso, por lo que pensamos en darle mayor atractivo al volante y añadirle algo que motivara a la gente a conservar el papel.

Así decidimos que los volantes tendrían como texto central una receta de cocina, con algún platillo fácil de preparar, y como patrocinador nuevamente aparecía el CIC con el "slogan" invitando a la gente a participar.

Por facilidad de reproducción y bajo costo, los volantes eran del tamaño de 1/2 hoja oficio, fotocopiados en hojas blancas previamente impresas con un margen en colores llamativos como azul, verde, rojo y amarillo para darle vida al volante. Una muestra de este material se incluye en el anexo 11.

3) **Reconocimiento:** Creíamos que otra forma de motivar a la gente a aportar sus ideas es el reconocimiento a quienes participan; por ello establecimos una serie de estímulos que no eran económicos, sino más bien emotivos y de desarrollo personal.

Uno de los reconocimientos propuestos fue el de publicar en el tablero principal de la planta, el nombre del generador de la idea, su fotografía y una breve explicación de su idea y los beneficios que traería a la empresa.

Otro estímulo era la posibilidad de que el generador de la idea se convirtiera en Líder de su proyecto.

Si los conocimientos o experiencias del autor de la idea no permitieran que él fuera el líder, (en el caso de algún operario, por ejemplo), entonces el Comité elegiría a la persona indicada, pero el generador de la idea participaría en todas y cada una de las actividades que se llevaran a cabo para el desarrollo de su proyecto, ya fueran visitas a proveedores, juntas, sesiones de trabajo, pruebas etc. Además la autoría del proyecto se respetaría en todo momento.

Esto implicaba una oportunidad muy importante para la gente por el aprendizaje y la experiencia que tendría al trabajar para desarrollar su propio proyecto.

Cabe señalar que el Comité acordó que todas las ideas que se propusieran serían recibidas y analizadas; en el caso de que alguna no fuera viable se llamaría al autor y en una sesión especial se le explicarían las razones por las que su idea no podría ser implementada y se le invitaría a seguir participando en las mejoras de su área.

Por último, y también para estimular la participación, realizamos un evento de reconocimiento a los ingenieros que durante 1993 (un año antes de esta campaña), fueron Líderes de Proyecto. En este evento participaron lo altos directivos de la División Estufas y de IMASA: el Ing. Urbano Pérez, Director Divisional; el Ing. Joel Zapata, Gerente Divisional de Productividad, el Ing. Alfonso Arizmendi, Gerente de Planta, el Lic. Enrique Guillén, Gerente Divisional de Recursos Humanos, el Ing. Miguel Escobar, Gerente de Manufactura y el Ing. Fernando Martínez, Gerente de Calidad.

En el evento el Ing. Zapata explicó los beneficios económicos que los proyectos generaron en IMASA durante 1993, así como su impacto en la estética y funcionamiento del producto.

Los ingenieros Urbano Pérez y Alfonso Arizmendi dirigieron mensajes de agradecimiento, les invitaron a seguir trabajando con esa calidad y les entregaron un diploma de reconocimiento y una chamarra con el logotipo de la empresa y la leyenda "Comité de Implementación de Cambios. Líder de Proyecto 1993".

C) RESULTADOS:

En primer lugar, a raíz de la campaña se logró que los supervisores se involucraran con el programa del CIC y aceptaran con mayor entusiasmo sus esfuerzos para mejorar el proceso. Esto se reflejó en el apoyo que dieron a los Líderes de Proyecto que en esos momentos trabajaban en la implementación de algún cambio en las áreas productivas.

Asimismo, logramos que todo el personal se enterara del mecanismo que existe en IMASA para hacer un cambio en el proceso; entendieron que los cambios no se hacen *porque sí*, que son decisiones tomadas después de analizar las ventajas y desventajas que implican.

Esto fue útil, porque al implementar un cambio la gente entendía para qué serviría, comprendía que a pesar de que tendrían que modificar sus operaciones o sus procesos, habría un beneficio para el producto, para la empresa y para todos los trabajadores. Esta información dio sentido al trabajo, sobre todo para la gente de producción.

Por otro lado, el Comité de Implementación de Cambios, recibió propuestas de cambios por parte de los trabajadores. No todas las propuestas que se recibieron cubrieron los requisitos, ni se consideró viable su implementación después de haber analizado sus implicaciones, ventajas, inversión requerida para el cambio, etc. Sin embargo, algunas ideas sí llegaron a implementarse con éxito en el transcurso del año, con lo que se obtuvieron beneficios económicos para la compañía por reducción de costos en materiales, mejoras en la calidad y eficiencia en los procesos.

Con esto apoyamos el cumplimiento del objetivo para IMASA, negociado en la Planeación Estratégica 1994, referente a "Implementar proyectos de reducción de costos".

Seguro de Vida

A) JUSTIFICACIÓN:

Durante 1994, el área de Personal tenía como objetivo actualizar las pólizas de seguro de vida del personal. El seguro de vida es una prestación que otorga la empresa a todos los empleados que tengan como mínimo 3 meses de laborar en la planta y que tengan contrato por tiempo indefinido.

Como parte de este trabajo de actualización, y con la intención de ayudar a los trabajadores en la comprensión de los beneficios, limitantes y condiciones que establecía su seguro de vida, se decidió que Comunicación apoyara al área de Personal en la elaboración de un folleto que incluyera la información más relevante sobre el seguro de vida.

B) PROCESO DE ELABORACIÓN:

El primer paso fue obtener información documental sobre el seguro de vida, y apoyo de la agencia de seguros para la explicación de las condiciones y los detalles de operación.

Posteriormente, trabajé en la elaboración de un documento que sintetizara esa información con un lenguaje sencillo que fuera comprensible para todos.

Para facilitar la lectura y comprensión del contenido decidimos elaborarlo en forma de preguntas y respuestas, incluyendo las principales dudas que cualquier asegurado podría tener en relación a la cobertura y límites de su seguro.

Así, decidimos elaborar un tríptico, que por los bajos recursos con los que contábamos, diseñamos nosotros mismos en la computadora e imprimimos en hojas blancas tamaño carta.

Una vez que elaboramos el original, lo entregamos al área de Personal, y ésta se encargó de reproducir y elaborar los trípticos.

C) RESULTADOS:

El área de Administración de Personal entregó un tríptico a cada empleado cuando actualizaba su póliza de seguro, con lo que se le proporcionaba información básica, clara y suficiente para que sus familiares pudieran hacer válido el seguro en el caso de que el empleado falleciera.

Esto dio mayor tranquilidad al empleado de que, si fuera necesario, su familia estaría protegida y podría cobrar su seguro de vida sin problemas.

Asimismo, el área de Personal cubrió con su objetivo de renovar las pólizas y de proporcionar información a todos los empleados.

3.2.5 Manual de Seguridad

A) JUSTIFICACIÓN:

Como ya comenté en el capítulo 1, la seguridad es uno de los aspectos que más interesaban a IMASA, y lograr hacer de la planta un lugar seguro era uno de los principales objetivos de la Gerencia de Recursos Humanos.

Por este motivo, el área de Seguridad Industrial y Ecología promovió la realización de un documento que plasmara la política de seguridad de la compañía y estableciera bases, criterios y normas que deberían respetarse en la planta para eliminar riesgos de trabajo y prevenir accidentes.

B) PROCESO DE ELABORACIÓN:

El área de Seguridad Industrial desarrolló el contenido del manual e hizo la primera redacción; cuando este material estuvo listo, se me pidió que apoyara al área en la corrección de estilo del documento, por ello trabajé con el jefe del departamento en la corrección de ortografía y sintaxis del texto, así como en la estructuración del contenido para que éste tuviera un orden lógico y agrupado por temas.

Cuando el contenido estuvo revisado y corregido, contratamos a una imprenta para que su dibujante ilustrara el manual y nos hiciera una propuesta en cuanto al diseño gráfico del impreso, de acuerdo a las ideas y sugerencias que hicimos.

Cuando el dibujante nos entregó el original del manual, le hicimos correcciones tanto al texto como a las ilustraciones y a la estructuración del contenido.

Después de las correcciones, el dibujante nos entregó el original y unas muestras de impresión junto con la cotización para la reproducción de 1500 manuales. Una vez autorizada la inversión se mandaron a imprimir los ejemplares.

Estos manuales de seguridad, sin embargo, no se difundieron como un folleto, sino que se entregaron como parte del material didáctico del programa de entrenamiento "Hacia una cultura de cambio", cuyo eje principal era precisamente la seguridad industrial.

En esta capacitación participó todo el personal operario, por lo que la difusión del manual, aunque fue más lenta que si se hubiera repartido en un sólo día a todo el personal, fue más completa, pues el instructor tenía tiempo de presentar el impreso, revisar su contenido y explicar la importancia de observar las normas y recomendaciones que en él se incluían; además la gente podía leerlo durante la clase, aclarar sus dudas y conservarlo como un material de consulta.

C) RESULTADOS:

Con esta acción logramos tener un documento que plasmara la política de la compañía en relación a la seguridad y que señalara las principales normas a seguir para evitar accidentes. Esto en sí mismo fue ya un logro, pues antes se carecía de cualquier información documentada al respecto.

Asimismo difundimos el manual y su contenido durante los espacios de capacitación, con lo que apoyamos al proceso de entrenamiento al mismo tiempo que difundíamos nuestro mensaje.

Esto contribuyó de manera importante en la toma de conciencia por parte de la gente, de la trascendencia que tiene la seguridad para la compañía, pero sobre todo para su propia vida. Ayudó a cambiar la idea de que un accidente es una forma de incapacitarse para no asistir a trabajar, y pensar en las graves consecuencias físicas que puede ocasionar un descuido en el trabajo.

Este resultado, sin embargo, no fue logrado por una sola acción individual; a su cumplimiento contribuyeron una serie de factores como el entrenamiento, el manual, las campañas internas, la información en tableros, el discurso y ejemplo de los directivos, etc. que, en conjunto, trabajaron hacia el cambio de la cultura de la planta en materia de seguridad.

3.2.6. Manual de Bienvenida.

A) JUSTIFICACIÓN:

Cuando una persona se incorpora a una empresa para trabajar, requiere de información que le permita conocer las normas, la estructura, los valores y objetivos de la compañía y adaptarse con mayor facilidad al nuevo ambiente laboral.

En IMASA este proceso no estaba estructurado, la inducción se dejaba bajo la responsabilidad del jefe inmediato, quien generalmente se enfocaba a enseñar al nuevo trabajador su lugar de trabajo, las operaciones que tenía que realizar y lo presentaba con sus compañeros de área.

Cuando yo ingresé a IMASA me sucedió lo mismo; el área de Reclutamiento y Selección me presentó con mi jefe inmediato quien a su vez me presentó a todos los miembros del área de Recursos Humanos y me dio información sobre el giro de la empresa y las actividades que quedarían bajo mi responsabilidad. Sin embargo los datos que recibí fueron básicos e incompletos, pues no me permitieron entender desde un inicio lo objetivos de la compañía, su proceso productivo, ni su estructura. Y si esto pasaba en el área responsable del personal, lo mismo o algo peor sucedía en las demás áreas.

A raíz de esta experiencia propuse a la Gerencia de Planeación y Desarrollo la elaboración de un Manual de Bienvenida que ayudara al personal de nuevo ingreso a conocer más sobre la empresa en la que ahora trabaja y facilitar su proceso de integración e identificación con su trabajo, su producto y su compañía.

B) PROCESO DE ELABORACIÓN:

Una vez que mi jefe inmediato, el Lic. Máximo Monroy, aceptó mi propuesta, desarrollé un proyecto en el que plasmaba los objetivos que cumpliría dicho manual, justificaba su producción señalando la importancia que tenía para el trabajador y para la empresa, y la necesidad de que fuera un manual impreso.

Asimismo, el proyecto presentaba la estructura del manual a nivel de forma y del contenido

Para elaborar este proyecto investigué sobre el proceso de reclutamiento, para fundamentar que el manual apoyaría al proceso de inducción y que ésta es responsabilidad de Recursos Humanos. También investigué sobre las aplicaciones de la comunicación organizacional en una empresa para estructurar las justificaciones tanto para la compañía (en relación a lo que ésta obtiene de beneficios), como para el trabajador (por resolver la necesidad natural como ser humano de reducir su incertidumbre ante lo desconocido).

Del mismo modo, revise diversos manuales de inducción de otras empresas para comparar su contenido, su manejo, estructura y lenguaje.

Esto me sirvió para tomar decisiones en cuanto a los temas que contendría nuestro manual, el orden de estos temas, el lenguaje que utilizaría, la forma y el tamaño que tendría, etc.

Con esta información, sumada a los datos que obtenía de mi entorno, de mi jefe, y la sensibilidad que tenía de las necesidades del nuevo trabajador y de la empresa, propuse el siguiente esquema de contenido:

- I. Bienvenido a IMASA.
- II. ¿ Quiénes somos ?
 - a) Nuestra historia
 - b) Nuestra filosofía
 - c) Nuestra organización
 - d) Nuestros productos

- c) Nuestros principales intereses
- III Tus beneficios y prestaciones
- IV Aspectos que debes recordar

Ya que estubo preparado el proyecto, se lo presenté al Gerente de Recursos Humanos, quien después de cuestionar algunos aspectos como el orden del contenido y la inversión, aceptó el proyecto y me autorizó a empezar su elaboración.

El primer paso fue investigar la información que necesitaba para los diversos temas; para esto entrevisté a los responsables de Personal y Nóminas, de Relaciones Laborales, y al Gerente de Planta para ubicar la estructura de Organización Mabe y de IMASA.

Entrevisté también al personal con más antigüedad en la empresa para reconstruir su historia; hice investigación documental consultando folletos, documentos y organigramas, que me dieran información de complemento.

Platiqué con los Gerentes de Planta y de Recursos Humanos para definir con ellos cuáles eran los principales intereses de la compañía que debían quedar plasmados en el Manual.

Después de haber obtenido toda la información, redacté el contenido procurando utilizar un lenguaje sencillo, claro y directo. Una vez que los textos estuvieron listos, los pasé a revisión con el Gerente de Recursos Humanos para que aprobara la información y el manejo de los datos que yo planteaba en mi redacción.

Cabe señalar que esta revisión duró bastante tiempo y hubo que hacer múltiples correcciones a los textos, pues había algunas contradicciones o indefiniciones en ciertos aspectos de la información, tales como si el Director Divisional firmaría la bienvenida (y de eso dependía la redacción de esa parte), si el organigrama de Organización Mabe estaba correcto y completo, y algunos datos de las prestaciones y normas de trabajo que aún no se definían oficialmente.

Una vez que el contenido estubo aprobado, se contrató a una imprenta para que su dibujante ilustrara el manual y nos hiciera propuestas sobre la presentación gráfica que tendría el documento de acuerdo a los lineamientos dados por nosotros.

Cuando recibimos la propuesta, hicimos las correcciones, modificaciones de textos y demás cambios que creímos pertinentes. Después de esto la imprenta nos envió los originales para la corrección final y la impresión.

Este manual no se imprimió por diversas causas internas; en un principio por falta de presupuesto, después porque la estructura de la compañía estaba cambiando constantemente y con ella cambiaron los organigramas, algunas normas, partes del proceso, los productos y las marcas que se fabricaban, y no se consideró prudente imprimir un documento que sería obsoleto en muy poco tiempo.

Posteriormente la impresión de este manual dejó de ser una prioridad, pues para ese entonces el área de Capacitación había estructurado ya un Programa de Inducción muy completo, y la compañía había apoyado su implementación decidiendo que ningún empleado u operario empezaría a trabajar sin antes haber tomado el curso de inducción, cuya duración era por lo menos de 20 horas.

C) RESULTADOS:

Aunque nunca pudimos imprimir nuestro Manual de Bienvenida, sirvió para sensibilizar a la Gerencia de la importancia de dar al nuevo trabajador esta introducción a la compañía, y así facilitarle su integración al nuevo medio laboral.

Asimismo esta información fue útil para el área de Capacitación en la estructuración del Programa de Inducción y sirvió para homogeneizar el contenido de las exposiciones de los instructores que manejaban el curso, en los aspectos de presentación de la empresa, su estructura, organización, historia y principales estrategias.

El contenido de este Manual sirvió también para estructurar una presentación en acetatos sobre la compañía y ésta se utilizaba siempre en las sesiones de bienvenida de visitantes externos, ya fueran escuelas, proveedores, clientes o personal de nuevo ingreso de otras empresas de Organización Mabe.

3.2.7. Revista Interna "Imagen".

A) JUSTIFICACIÓN:

Uno de los productos tradicionales cuando se habla de Comunicación Organizacional es la Revista Interna, que es un medio que las empresas utilizan para establecer contacto con sus públicos internos o externos.

Este medio escrito cumple varias funciones en la empresa, tanto de información e imagen, como de integración y refuerzo de la cultura organizacional.

El IMASA creímos importante desarrollar un medio escrito que nos permitiera acercarnos a los miembros de la compañía, a través de información sobre la misma empresa, sus metas, estrategias y actividades. Con este interés, la Gerencia de Recursos Humanos insistió en la elaboración de un boletín o una revista interna.

B) PROCESO DE ELABORACIÓN:

A partir de la solicitud de elaborar un medio escrito, el primer paso que dimos fue diseñar un Proyecto Editorial, conformado por una pequeña investigación sobre la empresa, sus públicos y sus necesidades comunicativas, y una propuesta de estructura y contenidos para la Revista Interna.

Este Proyecto contenía una breve descripción de la empresa (su historia y estructura), una descripción de las características de los públicos internos, apoyada en datos estadísticos sobre su conformación, y la descripción de las necesidades de comunicación de la empresa (informar y persuadir sobre las políticas organizacionales, integrar al personal, formar y reforzar la cultura organizacional, promover la lealtad y la participación, motivar a través del reconocimiento, etc.).

Asimismo, este proyecto presentaba las características generales de la publicación que yo proponía realizar. Primero justificaba la utilización de la revista interna y explicaba sus funciones, capacidades y limitaciones; posteriormente exponía mi propuesta: nombre de la revista institucional, periodicidad de su publicación, tipo de información que manejaría, secciones que la conformarían y tipo de lenguaje y redacción a utilizar.

Este proyecto fue presentado al Gerente de Recursos Humanos, quien después de hacerme algunas observaciones y sugerencias, aceptó la propuesta de revista interna que yo hacía.

El siguiente paso que propuse fue la contratación de un diseñador que me apoyara en la definición de todos los elementos gráficos de la publicación, tales como tamaño, tipo de papel, color, portada, tipografía, estilo y porcentaje de ilustraciones, etc.

La Gerencia no estaba convencida de que realmente se necesitara invertir en el diseño de la Revista, por lo que después de presentarle varias cotizaciones de despachos de diseño e imprentas, rechazó esta opción y me solicitó que yo decidiera también los aspectos gráficos y que diseñara el formato y estilo que tendría la publicación.

Esta fue la parte más difícil del diseño global de la revista, pues yo desconocía totalmente el proceso para estructurar gráficamente un impreso; en la materia de Comunicaciones Internas construí un "dummy" de una revista, pero esa era mi única experiencia.

Así que lo primero que hice fue conseguir revistas de todo tipo para darme ideas y ampliar mi visión en cuanto a las posibilidades gráficas y tipográficas que podía utilizar para mi revista.

También tuve la oportunidad de participar en el curso "Fundamentos de diseño para la elaboración de la Revista Interna y otra comunicaciones" de American Management Asociated de México. Esto también me ayudó a definir las características de mi publicación y a tomar en cuenta el presupuesto con el que contaba para hacer esta definición, pues el costo de la selección de color o del papel couché, por ejemplo, estaban fuera de mi alcance, aunque hubiera querido utilizarlos.

Cuando finalmente decidí la forma que tendría la revista, elaboré un "dummy" que presenté a Recursos Humanos para su aprobación; éste era una revista hecha por mí misma, donde presentaba cómo iba a ser la publicación, pero no contenía aun ningún tipo de información, sino únicamente los aspectos gráficos.

Asimismo este boceto establecía algunos criterios, tales como la definición de publicar siempre en la portada fotografías de la gente de IMASA trabajando en las diferentes áreas productivas; esto con el fin de hacer evidente que en realidad la revista era para los trabajadores, para "IMASA y su gente", y que la empresa se sentía orgullosa del trabajo que ellos realizan.

Una vez aceptado mi diseño gráfico, me di a la tarea de definir el contenido del primer número. Esta tarea tampoco fue sencilla, pues tenía que elegir temas de interés para la gente y que tuvieran relevancia para la empresa y sus objetivos estratégicos y funcionales.

Así decidí que el primer número de la revista tendría el siguiente contenido: (ver anexo 12)

- 1.- **Editorial.** Que sería una presentación de la publicación y una invitación para colaborar con su edición.
- 2.- **"Lo Relevante en IMASA"**. sección noticiosa que incluiría cuatro notas:
 - a) El curso de seguridad para gerentes.
 - b) El inicio de clases de la Preparatoria Abierta.
 - c) Un programa de capacitación para ingenieros de manufactura.
 - d) Récord de "Cero Accidentes" en el área del Taller de Herramientas.
- 3.- Un reportaje sobre los eventos del programa **"Innovación Cultural"**.
- 4.- La presentación de los primeros 3 Equipos de Trabajo que surgieron del Sistema de **Mejora Continua**.
- 5.- Una felicitación a las madres por el 10 de Mayo y la invitación a participar en el programa de **Integración Familiar** y a asistir a los cursos de ANSPAC.
- 6.- Un artículo sobre la **seguridad en IMASA**.

Durante el proceso de determinar este contenido, me di cuenta de lo importante que era para mí, como editora del medio, estar enterada de los acontecimientos de importancia en la planta a todos los niveles; pude darme cuenta también, de que en la medida en que yo estuviera actualizada en el conocimiento de la compañía, podría apoyarlos más y mejor, desde mi actividad cotidiana y a través de los medios de comunicación con los que contábamos internamente.

Así, los temas que decidí incluir en el primer número fueron los que a mi juicio eran los más importantes para la compañía y que podían ser, al mismo tiempo, de interés para la gente.

Los objetivos de IMASA a los que apoyaba este contenido eran principalmente los que se refieren a:

- a) Mantener la capacitación para operarios y empleados
- b) Implementar el sistema de Mejora Continua
- c) Reducir accidentes
- d) Implementar programa de integración Empresa - Trabajador - Familia

En ese momento, y durante todo mi trabajo en IMASA, me preocupaba mucho que cada acción comunicativa que realizábamos estuviera estrechamente relacionada con los objetivos de la organización; no como una forma de manipulación de la gente, sino al contrario, reconociendo en los empleados a personas responsables y creativas, que requieren de información para poder aplicar todo su potencial en favor de la compañía en la que ellos mismos se desarrollan y crecen como trabajadores y como seres humanos.

Porque finalmente es en el trabajo en donde la gente pasa la mayor parte de su tiempo, donde aprende y aplica sus conocimientos, donde hace amigos y donde desarrolla sus capacidades. Por ello debe conocer lo mejor posible su ámbito laboral, debe saber a dónde va su compañía, qué espera de él, qué le puede aportar para su crecimiento personal, etc.

Con estos fundamentos realizaba mi trabajo en IMASA, y con la firme convicción de que la comunicación es la vía que le permite a la empresa lograr un entendimiento con sus miembros para caminar todos juntos hacia el mismo objetivo.

Después de definir el contenido, me di a la tarea de hacer la recolección de datos para estructurar los textos. Como no contaba con gente a mi cargo que hiciera el trabajo de investigación, pedí la colaboración de algunas personas de Recursos Humanos para que me recopilaran la información de sus respectivas áreas, o bien para que escribieran el texto del tema de su especialidad.

Así, recibí apoyo de la coordinadora de Capacitación para lo relacionado con los cursos en la planta, también de la coordinadora de Mejora Continua para la información de los equipos de trabajo, y del Jefe de Seguridad y Ecología para el tema de Seguridad.

Cuando tuve toda la información me centré en el trabajo de redactar los textos y hacer la corrección de estilo de las colaboraciones.

Asimismo hice la selección de fotografías que acompañarían a los textos y redacté las cabezas de las notas y demás escritos.

El tomar y revelar las fotografías era otro trabajo que también yo realizaba, e implicaba mi asistencia a todos los eventos y el tomar constantemente fotografías que pudieran ser útiles para las publicaciones.

Esto implicaba un trabajo muy arduo porque yo tenía que cubrir todas las actividades y funciones de un medio periodístico: reportero, fotógrafo, corrector de estilo, diagramador y editor. Sin embargo esta multifunción que desarrollé me dejó mucho aprendizaje y la grata experiencia de haber hecho mi propia revista.

Una vez que tenía listos los textos y las fotografías, los pasaba con el Gerente de Recursos Humanos para su aprobación, y después diseñaba un esquema de la revista, para indicarle al impresor el lugar para cada texto, el tamaño y posición de las fotografías, el número de columnas a manejar, etc.

Cuando este esquema estaba terminado, se lo enviaba al impresor junto con los textos y las fotografías. Después el impresor me mandaba los originales para que yo los revisara, les hiciera las correcciones que me parecieran adecuadas y, después de ser modificadas, autorizara los originales, eligiera el color de la edición y decidiera el número de ejemplares a imprimir.

El proceso de impresión tardaba entre dos y tres semanas, por lo que tenía que preparar con mucha anticipación los materiales para que la edición no se publicara con atraso. Este cálculo de tiempos de preparación y de impresión se me dificultó mucho, pues yo sola tenía que hacer la mayor parte del trabajo de la revista, además de cumplir con otras responsabilidades de mi puesto.

C) DIFUSIÓN:

Como parte de la investigación que hice para la elaboración del Proyecto Editorial, supe que cuando se publicaron los anteriores boletines en IMASA, la gente no los leía y los tiraba o simplemente no los tomaba de la puerta de salida, donde se colocaban para que los trabajadores se llevaran un ejemplar.

Yo no quería que eso sucediera con esta nueva revista, por lo que creí que, además de cuidar el contenido y la forma, tenía que definir una estrategia para entregar los ejemplares, pues considero que la distribución de un producto es un factor determinante para lograr su consumo.

Así que durante el tiempo en que esperaba la llegada de mis primeros ejemplares, me dí a la tarea de diseñar la forma en que haría llegar la revista a los trabajadores.

Primero pensé en enviar la revista al domicilio del trabajador para que éste la recibiera en su casa y la pudiera compartir con su familia; aunque esta idea me pareció buena, no se podía implementar en IMASA porque carecíamos de la infraestructura y los recursos técnicos y humanos para ensobretar y etiquetar mil ejemplares, seleccionarlos por código postal y enviarlos por correo. Además de que esto elevaría el costo de la publicación.

Otra idea que tuve, y que fue la que finalmente ejecutamos, fue la de hacer partícipes a los supervisores y jefes de departamento en el proceso, de manera tal que fueran ellos los que le entregarán a cada uno de sus trabajadores un ejemplar de la revista.

Esta idea nos pareció la más práctica y funcional por las siguientes razones:

- 1) El supervisor o jefe era quien entregaba la revista, y por ello se comprometía con su gente, pues a sus ojos él era, en parte, emisor del mensaje. Esto ayudó a reforzar la imagen y el rol del supervisor como líder de un grupo, y no como capataz de área.

- 2) Esta forma de distribución *mano a mano* hacía la entrega más personalizada, más directa y más individualizada; llevaba entre líneas el mensaje de "hicimos esta revista exclusivamente para ti".

- 3) Esta manera de entrega evitaba que "abaratáramos" la publicación teniendo que dejar los ejemplares en la puerta de salida o en las áreas comunes para que la gente los tomara. Esto hizo a la revista un medio más exclusivo y más respetado porque no lo encontraban en cualquier lugar.

- 4) Al hacer que más gente participara de la publicación de la revista evitábamos en cierta medida que se tomara como un medio de Recursos Humanos, y apoyábamos que se viera como un medio de la empresa, un medio de "IMASA y su Gente", como pretendimos que sucediera.

Un elemento fundamental para que la estrategia funcionara, era sensibilizar a los supervisores y jefes sobre la importancia de esta actividad y convencerlos para lograr su colaboración.

Esta tarea la desarrollé platicando personalmente primero con los gerentes de área y después con cada supervisor y jefe; tuve que aplicar toda la amabilidad, entusiasmo y persuasión para lograr su participación y apoyo.

Después de esto obtuve en el área de sistemas un listado con el número de empleados por departamento, el número de operarios por línea o área de producción y el nombre del jefe o supervisor de cada una de ellas.

Cuando tuve las revistas, elaboramos pequeños paquetes dirigidos al supervisor de cada área, donde se incluía la cantidad exacta de revistas de acuerdo al número de trabajadores de esa área, y repartíamos estos paquetes en toda la planta.

Le pedíamos a los supervisores que entregaran las revistas de preferencia cuando terminaba la jornada laboral, para que la gente la pudiera leer y llevársela a su casa.

Paralelamente a este trabajo de difusión interna, trabajé en dar a conocer esta publicación a los públicos externos más cercanos a la compañía, que a mi juicio eran también importantes.

Por ello investigué los nombres del Director y del Gerente de Recursos Humanos de cada empresa de Organización Mabe, y les envié un ejemplar de nuestra revista junto con una carta en la que les explicaba la importancia que tiene la comunicación en las empresas y les invitaba a colaborar con IMASA enviándonos información sobre sus respectivas operaciones, o bien sus boletines internos, si es que existían. (Anexo 12)

D) RESULTADOS:

Como en todo lo que se refiere a las áreas humanas, nos es muy difícil hablar de resultados cuantitativos logrados con la publicación de la Revista Interna, que básicamente le sirvió a IMASA como un medio de información. Sin embargo, puedo comentar algunos resultados cualitativos que logramos con este producto comunicativo:

a) Apoyamos el proceso de integración de la gente a su empresa, pues en la revista los principales actores eran los trabajadores, sobre todo los operarios, quienes se percibían a sí mismos más alejados de la organización.

b) Logramos abrir un canal oficial de información, que nos permitía dar a conocer a la gente de IMASA los aspectos más relevantes de la empresa y vincular estos intereses con los de los empleados, a través de explicar el por qué y el para qué de las estrategias y acciones puestas en marcha en la planta.

c) Logramos la aceptación del medio por parte de la gente, pues respetaban la publicación y la solicitaban directamente en Recursos Humanos, si por alguna razón no la habían recibido de manos de su supervisor o jefe directo.

d) Logramos también rescatar la importancia del trabajo productivo que los operarios realizan en IMASA, a través de la publicación en la portada de fotografías de gente trabajando en diferentes procesos de producción.

e) Participamos en el reforzamiento de diferentes estrategias organizacionales tales como el trabajo en equipo (mediante reportajes sobre diferentes áreas de trabajo), la Mejora Continua y la calidad (reportando los avances del Sistema y las diferentes formas de asegurar la calidad del producto), la integración del trabajador y su familia a IMASA (mediante reportes sobre los diferentes eventos y actividades generados con este fin), la seguridad industrial, la reducción de costos, etc.

f) Apoyamos también el avance de la empresa en la generación de la cohesión e integración de todos sus miembros, pues la revista estaba dirigida a todos, sin importante el nivel o antigüedad, y hablaba también de todos, de los logros de todos, de la cooperación requerida para lograr algo que beneficiaría a todos; hablaba de *nuestra estufa*, del producto para el cual todos aportábamos nuestra creatividad y nuestro esfuerzo.

Este *poner en común* que tratamos de hacer en la revista, ayudó a que la gente incrementara su sentido de pertenencia a la compañía y por consecuencia, mostrara un mayor compromiso con sus compañeros, su trabajo y su empresa.

g) Logramos llamar la atención de otras compañías de la organización sobre la importancia de estar en contacto para compartir información y apoyarnos; con empresas del grupo como Leiser, Astral y SIF intercambiamos informaciones y establecimos contacto permanente.

3.3. INTEGRACIÓN TRABAJADOR - EMPRESA - FAMILIA

Por los antecedentes de la empresa, los rasgos sindicales, la organización del trabajo y las condiciones físicas y laborales que tuvo IMASA durante más de 40 años, los trabajadores no se sentían integrados a la compañía, no tenían sentido de pertenencia ni orgullo por su producto.

Estos sentimientos se expresaban laboralmente en conflictos sindicales, accidentes, desperdicios y en un ambiente de trabajo muy negativo.

A tal grado se expresaba el rechazo del personal por su empresa, que en una reunión de revisión de contrato colectivo, un representante de los trabajadores dijo que él trabajaba en IMASA por necesidad, pero que de ninguna manera permitiría que un hijo suyo entrara a la planta, y menos aún que trabajara en ella.

A raíz de esto y gracias a los cambios estructurales y de organización que empezaron a darse desde 1990, la política de Recursos Humanos comenzó a tener un enfoque más dirigido hacia el desarrollo del personal y a sanear el ambiente laboral con múltiples acciones y estrategias.

Para lograrlo se le dio impulso a la capacitación y a la seguridad en el trabajo; se mejoró el proceso de selección de personal y se reestructuró físicamente la planta para tener más luz, ventilación y amplitud en las áreas productivas.

Paralelamente a estas acciones, Recursos Humanos tenía un objetivo definido como "Implementar un programa de integración Trabajador - Empresa - Familia", que buscaba acercar al personal con su empresa y lograr que se sintiera identificada con ella y que viera a IMASA no sólo como su fuente de ingresos, sino también como un espacio de desarrollo para él y su familia.

El grueso de la responsabilidad del cumplimiento de este objetivo recayó en mi área, y aunque al principio no estaban definidas las acciones a llevar a cabo, poco a poco fuimos creando actividades encaminadas a lograr esta integración, tan difícil de generar en la gente por ser una actitud, una disposición mental y personal, que no se puede comprobar ni medir fácilmente.

Durante los dos años y medio que trabajé en la compañía, generé, modifiqué o participé en algunos eventos y programas de acercamiento con la gente, dentro y fuera del ámbito exclusivamente laboral. A lo largo de este tema explicaré cada una de estas actividades y los resultados obtenidos.

3.3.1. Programa de Felicitación por cumpleaños.

A) JUSTIFICACIÓN:

Ante la necesidad manifiesta de la empresa de acercarse más a sus trabajadores y hacer más humana y personal su relación con ellos para generarles un sentido de pertenencia a la compañía, pensamos en diseñar un mecanismo que nos permitiera vincular su vida personal y laboral dentro de la empresa.

Decidimos entonces resaltar la fecha que social y culturalmente todos celebramos y que consideramos importante en nuestras vidas: el día del aniversario de vida o cumpleaños.

Este programa no tenía una finalidad puramente informativa de fechas de cumpleaños; llevaba la intención de que el personal supiera que todos en la empresa celebramos con ellos la felicidad de estar cumpliendo un año más de vida, y que nos daba gusto que lo cumplieran trabajando con nosotros.

El programa tenía como objetivo felicitar a todos los trabajadores (empleados y operarios) de IMASA en su fecha de cumpleaños a nombre de Recursos Humanos, para abrir un canal de relación más personal entre los trabajadores y la empresa.

Para lograr esto, implementamos el programa en dos fases:

1.- **LISTADO GENERAL:** Era la publicación de una relación de las personas que celebran sus cumpleaños en el mes y constaba de fecha, nombre del empleado u operario y área donde laboraba.

2.- **FELICITACIÓN PERSONAL:** Era una carta de felicitación individual que se entregaba al personal empleado y estaba firmada a nombre del área de Recursos Humanos.

B) PROCESO DE ELABORACIÓN:

Para elaborar el listado general, cinco días antes de que terminara el mes, generábamos, mediante el sistema de cómputo de administración de personal, un listado de empleados que cumplían años en el mes siguiente; este listado estaba ordenado por departamento y gerencia, y dividido por el tipo de trabajador que queríamos obtener, ya sea empleado u operario.

Ya teniendo estos listados, procedíamos a ordenar los nombres de manera secuencial por fecha, sin importar el tipo de trabajador del que se tratara y después capturábamos esta información en la computadora con el siguiente orden:

| Fecha | Nombre | Área |
|-------|--------|------|
|-------|--------|------|

Imprimíamos estos listados en hojas tamaño carta con letra grande y legible y con estas hojas es que armábamos el Listado General en forma de cartel. Este proceso era manual y rústico, pues se pegaban las hojas hasta darle la forma al listado; enseguida se le hacía trabajo de diseño para darle vida y atractivo al cartel, con la intención de hacer evidente el mensaje para los receptores.

Para lograr esto le aplicábamos un toque de color, montando las hojas blancas en papel américa de un tono llamativo, o bien le hacíamos dibujos con plumones de colores, o le poníamos un letrero con el nombre del mes, etc.

Los carteles se publicaban el primer día hábil del mes en los tableros de avisos (en el caso de las áreas de producción) y en las oficinas que por su ubicación y actividades están alejadas del tránsito por los pasillos de la planta, como es el caso de la Gerencia Administrativa y la gerencia de Sistemas, o bien porque se caracterizan por el continuo flujo de personal como lo es la Gerencia de Recursos Humanos.

Se elaboraban 10 carteles que quedaban publicados todo el mes para consulta de fechas y personas, y se sustituían el mes siguiente con los carteles actualizados.

El proceso de elaboración de las Felicitaciones Personales iniciaba con la obtención del listado de empleados que cumplían años en el mes; después realizábamos una carta en la que el área de Recursos Humanos, era nombre de la empresa, felicitaba al colaborador por festejar un año más de vida.

Estas cartas iban personalizadas, fechadas en el día del cumpleaños de cada uno, e impresas en papel membretado para darle mayor formalidad. El formato de la carta y el contenido eran los mismos para todos los empleados, aunque la redacción del mensaje cambiaba cada año. (Ver muestra en el Anexo 13)

El sistema de entrega de estas felicitaciones personales era un poco laborioso, pues cada día tenía que revisar si algún empleado cumplía años y le llevaba su carta de felicitación ese mismo día hasta su área de trabajo, procurando entregársela personalmente o, si esto no era posible, dejársela en su escritorio para que la encontrara a su regreso.

Esta actividad era diaria y permanente, pues comprobamos que a la gente le gustaba mucho el detalle de que se le felicitara el día exacto de su cumpleaños y de esa manera tan cercana y personal.

C) RESULTADOS:

a) Este programa contribuyó, en primer lugar, a facilitar el acercamiento e integración del personal empleado, pues al conocer las fechas de cumpleaños de sus compañeros, los felicitaban y festejaban en grupo, lo cual hacía que el ambiente de trabajo en cada oficina fuera más cálido y agradable.

Cabe señalar que las Gerencias apoyaron estos procesos permitiendo que su gente se organizara para comprar un pastel y festejar a quien cumplía años, utilizando 15 ó 20 minutos del tiempo laboral.

b) Asimismo se logró mejorar la relación laboral y se incrementó la colaboración entre los empleados, pues estos pequeños festejos y felicitaciones facilitaban la relación y el conocimiento de los demás, y ello reducía las tensiones y problemas de comunicación al interior de cada área y entre diferentes departamentos.

c) Un resultado que me parece importante es que este Programa fue el inicio de un esfuerzo de la empresa por darles a los trabajadores un trato más personal y humano; por hacer común un acontecimiento individual y en ese sentido darle importancia; un esfuerzo por ver en el trabajador más allá de su capacidad productiva, y aceptarlo como una persona con sentimientos y necesidades afectivas y de reconocimiento que la empresa también debe satisfacerle, para lograr que desarrolle su potencial y su creatividad en favor de su crecimiento personal y el de la Organización.

3.3.2. Integración Familiar: ANSPAC

A) JUSTIFICACIÓN:

Cuando iniciábamos los esfuerzos por definir las acciones que llevaríamos a cabo para lograr el objetivo de integrar al trabajador y a su familia con la empresa, uno de los accionistas de Organización MABE nos puso en contacto con la Asociación Nacional Pro-Superación Personal A.C. (ANSPAC), un organismo civil dedicado a promover la superación de la familia a través de la educación de la mujer que cumple los roles de esposa y madre, y que por ello es la base de la familia mexicana.

Fueron las esposas de los Gerentes de Planta y de Recursos Humanos, las señoras Yolanda de Arizmendi y Leticia de Guillén, quienes tuvieron el primer acercamiento con esta institución por invitación de la esposa del accionista de MABE.

Con la experiencia vivida por ellas, la Gerencia de Recursos Humanos tomó la decisión de que IMASA participara en las sesiones de ANSPAC y retomara algunas de sus propuestas para aplicarlas en la planta, pues llegaron a la conclusión de que esta Asociación y sus estrategias ayudarían a nuestra compañía a cumplir el objetivo de integración y nos darían la pauta para trabajar con la familia de los empleados, ámbito en el cual nosotros no teníamos antecedentes que nos guiaran.

Una vez que se decidió esto, se hizo una invitación a las esposas de los Gerentes de primer nivel de la empresa, para que ingresaran al grupo que trabajaría con ANSPAC en IMASA. De esta invitación se logró la participación de la esposa del Gerente de Mantenimiento, Marcela de Castillejos y de la esposa del Gerente de Administración, la señora Edith de Gutiérrez. Así se formó el primer grupo de Animadoras ANSPAC para IMASA, quienes comenzaron a participar en las actividades de preparación que ofrecía la Asociación a partir de Octubre de 1992.

B) PROCESO DE TRABAJO:

En enero de 1993, cuando el grupo de Animadoras pretendía iniciar sus actividades en IMASA, la Gerencia de Recursos Humanos me pidió que apoyara su trabajo y, como expondré más adelante, poco a poco fui involucrándome en este proyecto hasta liderar, desde el interior, la actividad de ANSPAC en IMASA.

El grupo de Animadoras estaba presidido por la señora Yolanda de Arizmendi, pues ANSPAC trabaja con las esposas de los ejecutivos de las empresas, a quienes forma como instructoras de los temas que incluye su programa y les enseña cómo abrir una Unidad ANSPAC, en la que se les dan cursos a las esposas, madres o hermanas de los trabajadores de la compañía, la cual a su vez, aporta un donativo mensual a la Asociación y cubre todos los gastos de la impartición de estos cursos.

ANSPAC tiene un proceso ya definido para la apertura de estas Unidades de Formación, sin embargo en IMASA hicimos algunas modificaciones en virtud de las condiciones histórico-culturales de la compañía, que nos obligaban a pedir el punto de vista del Sindicato, a sondear la aceptación de la gente y a invitar a los empleados a participar, cuidando mucho el mensaje que se les enviaría con el fin de no provocar confusiones o malos entendidos.

Todos estos requisitos no estaban contemplados en el proceso de ANSPAC, por lo que mi primer tarea en este grupo fue planear cómo haríamos para implementar los cursos de superación personal para mujeres dentro de la planta.

En primer lugar hicimos una presentación del proyecto para Gerentes y miembros del Comité Sindical, con el fin de darles a conocer el objetivo y la estructura de trabajo, así como solicitarles su apoyo para lograr el éxito de esta intervención. A los Gerentes se les pidió que invitaran a sus esposas a integrarse al equipo de Animadoras, y al Comité Sindical se le solicitó que promoviera entre los operarios su participación en este programa.

La reunión fue exitosa, pues el Comité Sindical salió convencido de que esta propuesta beneficiaría a sus compañeros y agradecieron a la empresa el interés que empezaba a mostrar en el desarrollo integral de sus trabajadores.

De la invitación realizada a los Gerentes no se obtuvo respuesta inmediata, pero se acordó la realización de una sesión con sus esposas para hacerles la propuesta a ellas directamente.

La siguiente actividad que llevamos a cabo fue precisamente esa reunión con esposas de Gerentes y Jefes de departamento. Para ello investigamos sus nombres y elaboramos una carta haciéndoles la invitación, la cual entregamos a cada ejecutivo para que él se la llevara a su esposa.

La sesión contempló 3 temas principales:

a) Presentación del equipo de Animadoras ANSPAC, su objetivo y programa de trabajo.

b) Importancia de esta actividad en beneficio de IMASA. Recorrido a la planta para conocer el proceso productivo.

c) Explicación de los horarios y actividades. Invitación a participar.

De la reunión se obtuvieron resultados satisfactorios, pues tres señoras más se entusiasmaron con el proyecto y se comprometieron a participar.

Con este grupo de Animadoras fortalecido, iniciamos una etapa de sensibilización, que tenía por objetivo informar a la comunidad de IMASA sobre el interés de la empresa por participar en el desarrollo de su familia. Para esto lanzamos una pequeña campaña publicitaria que incluía la colocación de una manta y la elaboración de carteles que se pegaron en diversos lugares de la planta.

La manta tenía el logotipo de ANSPAC en el lado izquierdo, el de IMASA al lado derecho y al centro el siguiente texto: Integración Familiar ANSPAC - IMASA.

Los carteles fueron elaborados por las propias Animadoras en pliegos de papel bond y contenían algún lema de ANSPAC en el cual se hacía énfasis en la importancia del desarrollo de la mujer, pilar de la familia y de la sociedad.

Paralelamente a esta campaña, hicimos un sondeo de opinión con los trabajadores para identificar las posibilidades de implementación del programa. Este sondeo fue desarrollado por las mismas animadoras, quienes tuvieron aquí su primer acercamiento con la población de IMASA.

Los resultados que se obtuvieron en esta pequeña encuesta fueron favorables al proyecto y lo más importante fue que las animadoras levantaron la encuesta con la gente y se enfrentaron por primera vez al trato con los operarios.

Los resultados de este sondeo fueron presentados a las Gerencias de Recursos Humanos y de Planta para su conocimiento y aprobación de la fecha que teníamos planeada para el inicio de sesiones.

ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

Programa de trabajo 1992-1994

Cap. 3

Como parte final de la campaña de información y promoción, elaboramos una serie de volantes invitando a la gente a participar inscribiendo a su madre, esposa o hermana, en los cursos de ANSPAC. Estas invitaciones se incluían en el pago semanal que se hacía a los operarios y quincenal para empleados, el reparto de estas invitaciones se hizo permanentemente durante un mes, gracias al apoyo del área Administrativa.

Mientras tanto trabajé junto con el grupo de Animadoras en conformar un equipo real de trabajo, utilizando la Metodología de la Mejora Continua con el objeto de conocerlos mejor, entender los objetivos de la empresa, ubicar la actividad que empezarían a desempeñar y la importancia que ésta tenía para el cambio cultural en la empresa y para lograr la integración del trabajador y su familia a IMASA.

En estos momentos el grupo estaba formado por seis Animadoras entre las cuales se dividió el trabajo a realizar para la apertura de los cursos, que iniciaron en el mes de Mayo con la asistencia de nueve señoras familiares de operarios de IMASA.

El programa de trabajo era en gran parte el sugerido por ANSPAC, que se basaba en tres grandes temas: Formación Familiar, Formación Moral y Manualidades.

A los anteriores temas nosotros adicionamos una serie de conferencias sobre temas que las participantes sugerían, tales como Primeros Auxilios", El desarrollo del niño, La educación del niño y Los problemas de aprendizaje en los niños.

Estas conferencias eran impartidas por el mismo personal interno especialista en áreas tales como Psicología, Pedagogía y Medicina, o bien por amistades que nos apoyaban de manera gratuita.

Los cursos se mantuvieron así durante más de un año, en el cual desarrollamos otras actividades tales como colocar una caseta de información de nuestro programa durante el evento SINERGIJA, que se realizó en septiembre de 1993, y una exposición en el evento del 12 de Diciembre del mismo año, donde mostramos a la comunidad de IMASA el trabajo que las señoras participantes realizaban en los cursos: sus cuadernos de trabajo, los materiales didácticos utilizados y las manualidades que aprendieron a hacer para apoyar la economía de su familia; asimismo se repartieron volantes informativos y de invitación a participar. (Ver Anexo 14)

Con estas acciones logramos mantener una población de 20 señoras que terminaron en Julio de 1994 el programa establecido, con una ceremonia de clausura que presidieron el Gerente de Planta, y de Recursos Humanos.

En esta ceremonia expresaron su satisfacción por su participación y agradecieron, tanto a las Animadoras como a las participantes, su colaboración para lograr la integración de los empleados y sus familias a IMASA.

C) RESULTADOS:

Aunque no sea posible mencionar resultados cuantitativos, si podemos enumerar las ventajas que logramos a nivel cualitativo con este programa.

a) En primer lugar, logramos mantener en la empresa una imagen de congruencia con los objetivos, pues estas sesiones de ANSPAC estaban realmente dirigidas a apoyar la integración de la familia y el trabajador a la empresa.

b) También pudimos hacer evidente ante el personal, que la compañía estaba comprometida con este objetivo, al grado de que las propias esposas de los ejecutivos eran las que encabezaban el proceso.

c) El hecho de que las esposas de los gerentes liderearan el programa ayudó a mejorar la imagen negativa que el personal tenía tanto de la empresa, como de los gerentes, especialmente del Gerente de Planta.

d) Un resultado muy importante fue la dinámica de integración y participación que se logró entre el grupo de Animadoras y de participantes. Asimismo los avances que estas señoras lograron en los aspectos que aprendían del programa y los ingresos que pudieron obtener con las manualidades que elaboraban.

e) A pesar de que el grupo que se logró formar era pequeño en número, a la empresa le fue útil para demostrar que estaba dispuesta a invertir en el desarrollo del trabajador y de su familia y que quería ser para ellos un apoyo para lograr la superación personal y familiar.

3.3.3. Programa "Cuadro de Honor".

A) JUSTIFICACIÓN:

Una de las primeras actividades que me solicitó la gerencia fue el diseñar un programa que apoyara el objetivo de integrar al trabajador y a su familia a la empresa. En este sentido, los niños cobran una importancia muy especial, pues pensamos que si lográbamos hacer que los trabajadores permitieran que sus hijos asistieran a la planta, conocieran su trabajo y convivieran con la gente de IMASA, sería más fácil lograr que cambiara la percepción negativa que tenían de la compañía y de la gerencia.

Lograr este cambio de mentalidad era, como ya lo he mencionado, un aspecto de gran importancia, pues la mayor parte de los proyectos de la empresa dependían de la gente, de su trabajo y sus resultados, y teníamos claro que para obtener estos últimos necesitábamos primero generar disposición y actitud positiva hacia la compañía y hacia los cambios que en ella se estaban viviendo.

B) PROCESO DE TRABAJO:

Aprovechando que un año antes se había llevado a cabo un desayuno en las instalaciones de IMASA para los 20 hijos de trabajadores con mejor promedio escolar, decidimos utilizar esta idea para estructurar un programa completo en el que los niños fueran el centro de atención.

Así diseñamos el "Cuadro de Honor", un evento que se desarrolla en los meses de Julio y Agosto, en el que participan los 50 hijos de trabajadores con mejor promedio escolar, "trabajando" en la empresa durante una semana.

Para ello el primer paso fue definir los objetivos principales que perseguía este programa:

- 1) Motivar a los operarios y empleados mediante el reconocimiento público de sus hijos con mejores promedios escolares.
- 2) Acercar a los hijos de los trabajadores a la planta para fomentar la integración de estos y sus familias a la empresa.
- 3) Fomentar una imagen positiva de IMASA en la mente de los trabajadores y de sus familias al recibir en la planta a los niños destacados.

4) Contribuir en la educación de los niños al proporcionarles la oportunidad de conocer un ambiente laboral en el que las exigencias, las actividades y las experiencias que obtienen son diferentes a las que viven en sus ámbitos familiar y escolar.

5) Motivar a los niños a la superación personal mediante el reconocimiento público de su esfuerzo y logros.

El siguiente paso que di fue la planeación del Programa, la cual duraba tres semanas e incluía la definición de acciones antes, durante y después del evento.

Desde principios del mes de Julio se iniciaban los preparativos para el programa. Se elaboraba un plan de trabajo y un calendario de actividades que desarrollarían los niños durante una semana dentro y fuera de la empresa. (Ver Anexo 15)

También enviábamos cartas personalizadas dirigidas a todos los Gerentes y Jefes de departamento, invitándolos a participar en este evento siendo "Tutores" de 1 ó 2 niños del Cuadro de Honor.

Su trabajo como Tutores consistía en recibir a un niño en su área laboral 3 horas diarias y enseñarle alguna actividad sencilla en la que le pudiera ayudar, para que el niño sintiera que realmente estaba trabajando en la misma empresa que su papá o mamá.

Adjunto a la carta le enviábamos una hoja de respuesta en la que ellos deberían anotar si aceptaban o no participar y por qué; si podrían atender 1 ó 2 niños o niñas, de qué edades les gustaría mas recibirlos y en cuál de las 3 semanas propuestas preferirían tener a sus pupilos.

También durante este periodo de preparación, hacíamos cita en algún museo para llevar a los niños y contar con un guía especializado, contratábamos el transporte y los alimentos para los niños.

De igual manera comprábamos todo lo que los niños requerirían para el tiempo que permanecerían en aula con una instructora, que les enseñaba a hacer trabajos manuales y les ponía juegos grupales y de mesa.

Para todo esto comprábamos juegos, pinturas, cartulinas, globos, dulces, refrescos, galletas, etc.

También se hacía una carta a la Compañía Aseguradora, para solicitarle una póliza que asegurara a los niños durante su estancia en la planta, esto para proteger tanto a la compañía como a los niños en el caso de que ocurriera algún accidente durante el evento.

Cuando todo esto estaba preparado, publicábamos la Convocatoria en la que se establecían las bases y requisitos para participar; asimismo se definían fechas de inscripción y documentos a presentar.

La Convocatoria se publicaba una semana antes de la fecha de inscripción, que duraba 5 días; los trabajadores presentaban original y copia de boleta de calificaciones, copia del acta de nacimiento para verificar la edad y parentesco con el trabajador y una fotografía tamaño infantil. Sólo se recibía una solicitud de inscripción por trabajador, de un niño entre 6 y 11 años de edad.

Cuando terminaba el plazo de inscripciones, se seleccionaban a los 50 mejores promedios para formar el "Cuadro de Honor" de ese año, y se publicaba una lista con los nombres de los niños y las fechas de su participación.

Posteriormente se citaba a los padres de familia a una junta, en donde se les explicaba el contenido del programa, se les informaba quién sería el tutor de su hijo en la semana en que estaría en IMASA, las condiciones de seguridad que los niños tendrían y se les entregaba una invitación personalizada a nombre del niño.

El lunes siguiente a las 9 de la mañana recibíamos a los 20 niños que estarían en la planta trabajando durante esa semana. La primera actividad era en una sala de capacitación, donde algún gerente les daba la bienvenida y les pedía que fueran muy cuidadosos y obedientes durante el tiempo que estuvieran en la planta.

Posteriormente les platicábamos sobre la historia de IMASA y los productos que fabricaba y les preguntábamos si sabían qué trabajo desempeñaba su papá o mamá para la fabricación de una estufa.

Generalmente ningún niño sabía en qué trabajaba su familiar, y esto nos daba la pauta para llevarlos de recorrido por la planta para que conocieran el proceso de fabricación de la estufa y vieran trabajar a su papá.

Antes de iniciar el recorrido se les repetían las normas de seguridad que tenían que obedecer, se les daban unos lentes de seguridad y se dividían en 3 ó 4 pequeños grupos de niños que quedaban bajo la responsabilidad de 2 adultos por grupo.

En esta tarea me apoyaba el personal de Recursos Humanos, para ir explicando a cada paso el proceso y cuidando que los niños no se acercaran a las áreas de producción, no tocaran los materiales ni distrajeran a los operarios para evitar riesgos, tanto para los niños como para los trabajadores.

Una vez terminado el recorrido regresaban al aula, donde se les daban refrescos y galletas y descansaban de la caminata. Se les preguntaba si les gustó el proceso, si pudieron ver a su mamá o a su papá, y se les dejaba como tarea que, cuando llegaran a su casa, les preguntaran qué es lo que hacen en su trabajo.

Posteriormente cada niño era llevado con su Tutor, se le presentaba con él y se quedaba en su área bajo su responsabilidad.

A la hora de la comida el tutor llevaba a su pupilo al comedor y lo dejaba con la instructora para que comiera, junto con los demás niños, el menú especial solicitado para ellos y autorizado por el médico de la planta.

Cuando terminaba la hora de la comida, nuevamente llevábamos a cada niño con su Tutor, quien le asignaba actividades hasta las 4 de la tarde, hora en que los papás debían ir a recogerlos.

Por seguridad de los niños, cuando el adulto nos entregaba al niño por la mañana, se le daba una contraseña que tenía que presentar la persona que fuera por el menor a la hora de la salida. De esta manera nos asegurábamos de que cada niño se fuera únicamente con sus familiares o alguna persona autorizada por ellos.

El martes, jueves y viernes, los niños pasaban la mañana en el aula haciendo actividades de grupo con su instructora hasta la hora de la comida. Después eran llevados con sus tutores hasta la hora de salida.

El miércoles llevábamos a los niños a algún museo como el de Antropología o el Universum de la UNAM, en donde se contrataban visitas guiadas para que fuera más útil y divertido para los niños.

Después de la visita cultural, los trasladábamos a algún área verde de Chapultepec o de Ciudad Universitaria y ahí hacíamos "día de campo", organizábamos juegos, concursos, partidos de fútbol, carreras de costales, y muchas otras actividades. Después de la comida, regresábamos a la compañía para entregar a los niños con sus familiares.

El viernes por la tarde era la ceremonia de clausura, en la que los gerentes de Recursos Humanos y de Planta cerraban el evento, agradecían a los padres la confianza que habían demostrado en la empresa al permitir que sus hijos participaran, felicitaban a los niños por sus calificaciones y les entregaban un diploma de participación y un sobre con el importe correspondiente a una semana de salario mínimo, que era su "sueldo" por el trabajo que desempeñaron durante ese tiempo en la empresa.

Asimismo, los representantes sindicales agradecían a la empresa la realización del programa y solicitaban su permanencia por lo bien recibido que era éste por sus compañeros trabajadores.

Esta ceremonia era muy emotiva, pues asistían los padres de familia, les tomaban fotografías a sus hijos con los gerentes, había participaciones espontáneas de niños y trabajadores agradeciendo las atenciones que se les brindaron durante ese tiempo.

Además la sala estaba decorada con globos y una exposición de los trabajos que los niños habían hecho en su tiempo en aula, tales como camisetas decoradas con pintura inflable, esculturas en plastilina y carteles sobre el tema de la seguridad.

Estos carteles eran los únicos trabajos que se nos quedaban, y posteriormente los publicábamos en toda la planta para apoyar y reforzar la idea de la seguridad en el trabajo. Esto era muy significativo, pues eran los niños los que invitaban a su papá o mamá a ser cuidadosos y usar su equipo de seguridad para que no tuviera ningún accidente.

El evento terminaba con alegría y aplausos para todos los niños participantes, quienes prometían estudiar mucho para poder regresar al Cuadro de Honor del siguiente año.

El mismo programa de actividades se repetía en las 3 semanas que duraba el evento, para atender a los 50 niños seleccionados.

Al final del evento se elaboraba una Memoria con la intención de documentar la forma y el proceso de trabajo para la realización de este Programa.

Dicha Memoria incluía una justificación y los objetivos que cubría el Programa, así como los pasos a seguir para la planeación y desarrollo de las diferentes fases y actividades.

También tenía el análisis de los resultados obtenidos en cuanto a número de niños inscritos y seleccionados, número de participantes por grupo, áreas donde trabajaban sus padres, número total de niños aceptados por tipo de empleado, áreas con mayor participación como tutores, costo total del evento, y costo total por niño participante.

Por último anexaba a esta Memoria, copia de cada uno de los documentos utilizados para su ejecución y fotografías de diferentes momentos del evento.

C) RESULTADOS:

a) El principal logro obtenido de este programa fue el que los trabajadores llevaran a sus hijos a IMASA y expresaran públicamente su agradecimiento a la compañía, pues esto significaba que estaba mejorando la imagen que ellos tenían de la empresa y su actitud hacia ella estaba cambiando para hacerse más positiva.

b) Asimismo, lográbamos la integración de la gente, pues durante el tiempo que duraba el evento todos estaban atentos a la actividad de los niños y se unían para hacer su estancia más agradable y segura. Esta colaboración era espontánea e iba desde saludarlos cuando pasaban por la planta, hasta manejar los montacargas con mayor precaución para proteger a los niños, o ayudarles con sus charolas de alimentos en el comedor. Esto le daba un toque muy especial al ambiente de trabajo y lo hacía más cercano y positivo.

c) Por el éxito alcanzado y la petición expresa de la gente y del Comité Sindical, logramos institucionalizar este Programa, de tal forma que a la fecha se sigue realizando con la misma estructura.

d) Logramos comprometer a la Gerencia con este tipo de actividades encaminadas a la integración del trabajador y su familia a la empresa, de manera que apoyaron los eventos e hicieron evidente la importancia que tenían para la compañía, a través de presidir las ceremonias de bienvenida y clausura, e inscribir a sus propios hijos en el Programa.

e) Paralelamente apoyamos otros objetivos importantes como la seguridad industrial, a través de los carteles elaborados por los niños y del ejemplo que ellos daban a sus mayores portando los lentes de seguridad y respetando las normas.

También ayudaba a que creciera naturalmente en los trabajadores el sentido de pertenencia a la empresa, pues durante las clausuras o al ver regresar felices a sus hijos del paseo cultural al que se les llevaba, se unían a su alegría y a las porras que gritaban en favor de la compañía.

f) Por último, ayudábamos a la educación de los niños, pues los motivábamos a seguir estudiando, reconocíamos sus logros y estimulábamos su sentido de responsabilidad al darles el acceso a un medio laboral en el que se sentían seguros por compartirlo con sus padres.

3.3.4 Eventos Sociales y Recreativos

Otra de las herramientas que utilizamos para lograr el objetivo de integrar al trabajador y su familia a la empresa, eran los eventos sociales y recreativos que tradicionalmente se llevaban a cabo o que diseñamos con el objeto de reanimar el espíritu de pertenencia a cierto grupo.

El ambiente festivo que se respiraba en estos eventos, facilitaba mucho el acercamiento de la gente, el intercambio de saludos y felicitaciones y la interacción de todas las personas sin importar jerarquía. Por ello estas actividades eran oportunidades que las Gerencias de Recursos Humanos y de Planta aprovechaban y promovían para establecer un diálogo con la gente, sin la presión del trabajo, pero teniendo siempre como referencia a IMASA, que era el común denominador que unía a los participantes.

En estos eventos, sin importar su naturaleza o magnitud, estaba implícito el mensaje de unión, de cohesión que la empresa buscaba para fortalecerse y crecer con el apoyo de todos.

Los eventos sociales más importantes que se hacían en IMASA son los siguientes:

3.3.4.1. Día de la Secretaria.

A) JUSTIFICACIÓN:

Este evento se realizaba tradicionalmente en la empresa, por lo que cuando me incorporé a ella se me asignó como responsabilidad llevarlo a cabo.

La justificación para la empresa era solamente que durante años se venía haciendo y que debíamos continuar con esta tradición; sin embargo, yo le di otra perspectiva al evento, planteando a la Gerencia que era una oportunidad para transmitirles a las secretarías la visión de la compañía y lo que se espera de ellas, pues son el vínculo más importante entre sus jefes y los públicos internos y externos de la compañía.

Las secretarías son, en este sentido, un canal o una barrera para la comunicación en los niveles ejecutivos, por ello es relevante que sepan cuál es el rol que les corresponde como asistentes de un gerente, y que sientan que son parte importante de la compañía, por lo que se dedica un día al año a celebrarlas y felicitarlas.

B) PROCESO DE TRABAJO:

Lo primero que hacía era investigar el presupuesto autorizado para el evento y con base en él decidía el programa de actividades, el cual consistía, generalmente, en una sesión de entretenimiento sobre algún tema de superación personal e imagen secretarial, como por ejemplo "Maquillaje y arreglo personal" o "Atención telefónica".

Posteriormente se les llevaba a comer a un restaurante previamente seleccionado, en donde el grupo de secretarías convivía, platicaba y se divertía. A media tarde se reunían con ellas sus respectivos jefes, quienes brindaban con ellas y les entregaban un regalo que yo elegía y compraba con anticipación.

El evento terminaba después con un mensaje del Gerente de mayor jerarquía, quien les dirigía palabras de reconocimiento por su labor como secretarías, y les solicitaba su compromiso y esfuerzo para apoyar a la compañía en el proceso de cambio que estaba viviendo para mejorar y ser más productiva.

C) RESULTADOS:

Este evento, a pesar de ser tan sencillo, era de gran importancia para el grupo secretarial, y provocaba entusiasmo y reuniones previas entre ellas para dar opiniones sobre el restaurante al que querían ir, o el tema del cual les gustaría saber más. Estas sugerencias me las hacían después a mí para que las tomara en cuenta para el evento.

Los resultados más importantes que lográbamos con esto eran:

- a) Mayor integración del grupo secretarial, lo que facilitaba su cooperación en el trabajo y reforzaba su espíritu de equipo.
- b) Mayor confianza y posibilidad de diálogo con los niveles gerenciales en general y con su respectivo jefe en particular, lo cual facilitaba el trabajo cotidiano.
- c) Hacerles evidentes los objetivos y metas de la compañía y ubicar su participación para el logro de dichos objetivos.

3.3.4.2. Día de la Madre.

A) JUSTIFICACIÓN:

Festejar el Día de la Madre es una tradición fuertemente arraigada en la cultura mexicana, por lo que es difícil para cualquier empresa pasar por alto esta fecha, y sobre todo cuando la cuarta parte de la población es femenina, como en el caso de IMASA, y cuando el sindicato exigía a la compañía que se les festejara a las operarias este día tan importante.

Por esta razón el área de Relaciones Laborales era la directamente responsable de organizar un evento de festejo para las mujeres trabajadoras. Sin embargo por el éxito obtenido en la organización de otros eventos, se me solicitó que apoyara a la Gerencia de Relaciones Laborales en el desarrollo del festejo.

B) PROCESO DE TRABAJO:

El evento consistía en reunir a todas las operarias en el comedor una hora antes de la hora de la salida y ahí se les daba un postre y refrescos mientras escuchaban la serenata que les ofrecía un mariachi contratado por la compañía.

Asimismo se les regalaba un pequeño ramo de flores que yo me encargaba de comprar. Estos ramos eran entregados por los representantes sindicales y los gerentes de Recursos Humanos, Relaciones Laborales y los Gerentes de Producción quienes también participaban del festejo y convivían con las trabajadoras.

Por sugerencia mía, se invitaba también a las empleadas a participar, para eliminar las diferencias de trato que implicaba ser *empleado* o *sindicalizado*.

El evento concluía con un mensaje del Gerente de Recursos Humanos, en el que felicitaba a todas las Madres y les reiteraba que el cambio que estaba experimentando la compañía era para el bien de todos, para el crecimiento de todos, y que por ello necesitaba del esfuerzo y la participación de todos.

Les decía que le daba mucho gusto ver a la gente de IMASA reunida, integrada y celebrando una fecha tan importante.

Mi actividad antes del evento era ayudar a la preparación del festejo, y durante el evento mi misión era animar a la gente, fomentar su entusiasmo y la integración del personal de diferentes departamentos y niveles para que se conocieran, cantaran y se divirtieran juntas.

C) RESULTADOS:

Con este evento el área de Relaciones laborales lograba mantener satisfecho al sindicato porque se cumplía con el festejo a sus compañeras operarias. Cabe resaltar que este evento se llevaba a cabo el último día hábil antes del 10 de Mayo, que en IMASA era considerado día festivo y no se laboraba, gracias a una conquista sindical.

La compañía también obtenía resultados importantes en la integración de su personal, en su sentido de pertenencia a IMASA, y que se reflejaba en el entusiasmo que reinaba en el evento, en la participación de todas las mujeres de IMASA y en las porras que dedicaban a la compañía al terminar el festejo.

Asimismo permitía el conocimiento más personal de la gente, fomentaba los saludos y la interacción, lo que posibilitaba la comunicación entre las trabajadoras y facilitaba la cooperación posterior en las diferentes actividades de trabajo.

3.3.4.3. 12 de Diciembre.

A) JUSTIFICACIÓN:

En México la fecha religiosa más importante es el 12 de Diciembre, día en que se celebra a la Virgen de Guadalupe, y por ello en gran número de fábricas es un día no laborable.

En IMASA esta fecha es muy importante para la gente, que en su mayoría es católica y venera la imagen de la Virgen Guadalupe, como lo demuestran los altares que se encuentran colocados en todas las áreas productivas y que ellos mismos decoran y limpian todo el año.

Asimismo, fue una conquista sindical el que la empresa designara este día como no laborable, decisión que quedó plasmada en el Contrato Colectivo de Trabajo.

En este día se desarrolla en el interior de la planta un evento muy importante en el que participan todos los empleados y sus familias, pues es la única celebración de fin de año, y substituye a la fiesta que comúnmente se realiza en otras compañías.

B) PROCESO DE TRABAJO:

Este evento era responsabilidad de Relaciones Laborales, pero por su magnitud, solicitaban el apoyo de todo Recursos Humanos. El proceso iniciaba un mes antes aproximadamente, con una junta en la que se asignaban tareas y responsabilidades para cada quien.

A mí me correspondía elaborar carteles de promoción del evento, redactar las invitaciones personales, diseñar y coordinar el adorno de la planta y sacar fotografías durante el evento.

Una semana antes, publicaba pequeños carteles que diseñaba en la computadora invitando a la gente a asistir a la misa y a la serenata en honor a la Virgen de Guadalupe, al desayuno y a la rifa de regalos.

Las invitaciones se mandaban a hacer a una imprenta, después de haber redactado el texto y el programa de actividades.

El adorno era una parte muy importante, pues el evento se desarrollaba en las mismas áreas de trabajo, generalmente en el área de Esmalte, por lo que debíamos transformar el lugar para que se viera bonito y con ambiente festivo y navideño.

El 12 de Diciembre la gente llegaba muy temprano a la Misa, después de la cual iniciaba la serenata con mariachi, que animaba el desayuno que se servía en el comedor de la planta.

Cuando terminaba el desayuno y la música ranchera, se iniciaba un espectáculo infantil con payasos y magos, y después se hacía la rifa de regalos, en la cual participaban todos los trabajadores y sus familias. Al terminar se le entregaba una bolsa de dulces a cada niño, para que ninguno se fuera con las manos vacías.

En el evento de 1993, y como ya comenté en el punto 3.3.2., para promocionar el grupo de trabajo de ANSPAC en IMASA, realizamos una exposición, repartimos trípticos informativos e hicimos rifas de arcones y despensas en las que participaron todas las mujeres asistentes.

C) RESULTADOS:

Este evento, como todos los descritos, contribuyó a la integración del personal a través de la interacción personal que se lograba, y fomentó la integración de los trabajadores y sus familias a la empresa, que en ese día se transformaba para recibirlos y compartir con ellos una celebración religiosa profundamente arraigada en la cultura mexicana.

3.3.4.4. SINERGIA

A) JUSTIFICACIÓN:

Desde hace más de 10 años IMASA organizaba un Torneo de Fútbol para sus trabajadores, y era tradicional que la compañía pagara tanto los campos y servicio de arbitraje, como los uniformes y balones para cada equipo.

En estos conceptos la empresa gastaba una suma considerable de dinero que disfrutaba sólo una pequeña parte de la población de IMASA, generalmente los operarios varones.

Cuando yo ingresé a IMASA este torneo ya estaba empezado y a mi sólo me correspondió dar seguimiento y concluir el evento. En los pocos partidos a los que asistí pude darme cuenta que este evento era puramente competitivo, no contribuía en nada a los objetivos de la compañía y si fomentaba la generación de incapacidades por golpes o accidentes ocurridos dentro del campo de juego, faltas injustificadas y fricciones entre el personal a causa de los enfrentamientos deportivos.

Así que llegué a la conclusión de que para el siguiente año lo mejor sería sustituir este Torneo de Fútbol por un Evento Recreativo, pensando básicamente en las siguientes razones:

- a) Eliminar los vicios y malos hábitos generados por el torneo (incapacidades, faltas injustificadas, riñas entre el personal, etc.)
- b) Aprovechar los recursos económicos de mi área para generar eventos que facilitaran la integración, el compañerismo y actitudes positivas y favorables para la compañía.
- c) Manejar la presencia de la compañía como organizadora y patrocinadora del evento.
- d) Satisfacer las demandas de otros sectores de la población de IMASA que deseaban que la empresa organizara torneos de basquetbol y volibol, o que patrocinara carreras atléticas.
- e) Crear un evento donde la meta fuera la recreación y no la competencia, y donde pudieran participar todos los trabajadores y sus familias.

Así surgió el Evento Recreativo Familiar SINERGIA, que buscaba fusionar en uno sólo el tradicional Torneo de Fútbol y un nuevo concepto de recreación y convivencia familiar.

Decidimos llamarlo SINERGIA porque ésta es un elemento de la dinámica de grupos, que implica que el entusiasmo y la energía de un equipo se potencializan y su resultado es mayor a la simple suma de los esfuerzos individuales. La sinergia es, entonces, la multiplicación de fuerzas que se genera mediante el concurso activo de varias personas en función de un objetivo común; es el espíritu de equipo que deseábamos lograr en toda la gente de IMASA.

Así que el nombre era apropiado para definir lo que esperábamos del evento, y más allá, lo que deseábamos que sucediera en IMASA, pues desde el nombre enviábamos un mensaje de que unidos podríamos hacer más y mejores cosas que si estábamos separados. Cabe señalar que el personal conocía este concepto y estaba familiarizado con su significado, pues lo aprendieron durante los cursos de capacitación en el sistema de calidad de Mejora Continua.

B) PROCESO DE TRABAJO:

Tres meses antes del Evento contratábamos los servicios de un despacho para que nos apoyara en la organización del evento a nivel técnico, es decir, que nos consiguiera las instalaciones, que manejara el arbitraje y la normalización de las competencias y que coordinara el desarrollo de las actividades deportivas.

Tomamos la decisión de buscar este apoyo externo por las dificultades que encontré al intentar contratar espacios en campos y canchas de los deportivos del D.D.F. creemos a la empresa, y porque ni yo ni nadie en la compañía teníamos suficientes conocimientos sobre recreación y deporte como para diseñar el evento nosotros solos.

De esta manera el despacho nos asesoraba sobre la mejor manera de llevar a cabo el evento, nos sugería deportes y competencias a desarrollar de acuerdo a nuestras necesidades, nos ofrecía alternativas, horarios, instalaciones, duración de los partidos, etc.

Este proceso de planeación requirió de 3 a 4 entrevistas en las que nos poníamos de acuerdo en la estructura que tendría el evento. Posteriormente ellos nos entregaban su cotización acompañada de un documento en el que se especificaban las condiciones ya negociadas con anterioridad.

Una vez que este presupuesto y el diseño del evento eran autorizados por la Gerencia de Recursos Humanos, se pasaba una solicitud de pago al área administrativa, quien después de cerciorarse de la existencia de presupuesto, generaba un cheque por el 50% del total cotizado.

El despacho incluía en sus honorarios la contratación de canchas, campos, pistas y áreas verdes donde se desarrollarían las competencias, y el personal capacitado para coordinar la preparación física de los participantes (calentamientos y formación de grupos) y el desarrollo de los juegos (arbitraje, seriación, cédulas de resultados, etc.).

Todos los demás aspectos del evento quedaban directamente bajo mi responsabilidad y teníamos que resolverlos internamente. Algunos de estos aspectos eran:

- 1.- Publicación de convocatorias e inscripciones.
- 2.- Publicidad del evento (carteles, programas)
- 3.- Uniformes (camisetas y números).
- 4.- Animación (hotes, banderines, mechudos, grupo de porristas)
- 5.- Servicio médico y vigilancia.

- 6.- Limpieza (personal para asco de instalaciones, botes de basura, etc.)
- 7.- Instalaciones (adornos, decoración, muntas, señales, etc.)
- 8.- Refrigerios (sandwiches, refrescos)
- 9.- Ceremonia de Inauguración (Honores a la Bandera, discursos de directivos y representante sindical, desfile de competidores, etc.)
- 10.- Ceremonia de Premiación y Clausura (Trofeos, regalos, discursos de directivos y representación sindical)

Para cubrir con todo este trabajo solicitaba la colaboración del área de Recursos Humanos y formaba comisiones que tenían la responsabilidad de uno o varios de los puntos anteriores, y yo coordinaba el trabajo de todos.

A partir de lo establecido con el despacho externo y de recibir de ellos los requisitos que debían cubrir los participantes para cada competencia y categoría, yo redactaba, diseñaba y publicaba la Convocatoria general del evento, que incluía las bases de participación, las competencias, ramas y categorías a desarrollar, las fechas y lugar de realización.

Esta Convocatoria era la primera información que se publicaba sobre el evento, y era de gran importancia porque daba la pauta para que la gente pudiera inscribirse y anotar a sus familiares en la competencia que más les gustara.

Se publicaban alrededor de 10 carteles-convocatoria en los Tableros de Avisos y las zonas de oficina más concurridas. Los carteles se hacían pegando hojas tamaño carta previamente diseñadas e impresas en computadora, y posteriormente se les aplicaba un sencillo trabajo de diseño para hacer más atractivo y evidente el mensaje a los receptores.

Una semana después de publicada la Convocatoria, se abría el periodo de inscripciones, y durante cinco días se recibían las solicitudes para incorporar a los trabajadores y sus familiares a las diferentes competencias y actividades, tales como Fútbol, carreras de bicicletas y triciclos (sólo para niños), minimarathon para hombres, mujeres y niños, sesiones de acrobáticos (sólo para mujeres), torneos relámpago de volibol y basquetbol, y juegos recreativos familiares.

Todas las actividades se llevaban a cabo en uno o dos fines de semana, sin embargo el Torneo de Fútbol se iniciaba un mes antes para que los partidos finales se jugaran dentro del evento general, en el que se fusionaban como parte de las demás actividades.

Una parte importante para el desarrollo de las competencias eran los uniformes, que se mandaban a hacer con un proveedor previamente seleccionado. A los equipos de fútbol se les daban sus camisetas y números; a los participantes de todas las demás competencias se les daba una playera conmemorativa del evento y un número de competidor en el caso de las carreras y los minimarathones.

Sólo a los equipos de fútbol se les entregaban sus uniformes con anticipación, a todos los demás se les proporcionaban el mismo día de la competencia cuando se registraban en las mesas destinadas para ese fin.

Desde el periodo de inscripciones y durante todo el tiempo que faltaba para el evento, se publicaban diferentes tipos de carteles promocionando SINERGIA, las fechas y lugar de realización y las competencias a desarrollar; todos esos carteles eran hechos a mano en cartulinas blancas, con plumines de colores y aplicaciones de papel américa o crepé.

Asimismo repartíamos programas del Evento en forma de tríptico, diseñado en la computadora, en el que incluíamos un croquis de la ubicación del deportivo sede y un calendario con las actividades, lugares y horarios para cada día de competencias.

Paralelamente, y con la ayuda de una de las comisiones de trabajo de Recursos Humanos, elaborábamos material de animación como botes forrados, mechudos y banderines previamente solicitados a una imprenta. Todo este material se hacía a mano, en los colores institucionales de la compañía (azul reflex y blanco) para dar mayor homogeneidad y hacer relevante que era un evento institucional.

Asimismo se formaba un grupo de porristas con las operarías, secretarías y practicantes que quisieran incorporarse, y se preparaban durante tres semanas antes del evento para aprenderse las porras y cantos con las cuales animar a los competidores y a los espectadores de los juegos.

Por otro lado, y para garantizar la seguridad de los participantes, en todos los juegos y competencias estaba presente el personal del servicio médico de IMASA con medicamentos, oxígeno y camilla por si se presentaba alguna emergencia durante el evento. También llevábamos dos o tres vigilantes que se aseguraban de que no entrara gente extraña al evento, de que no hubieran disturbios o riñas y de que no ingresaran a las instalaciones ningún tipo de bebida alcohólica.

Otros aspectos importantes para el buen desarrollo del evento, y que teníamos que planear con anticipación, eran la limpieza y adorno de las instalaciones. En el primer punto recibíamos apoyo del coordinador de Servicios, quien contrataba a 2 ó 3 personas para que asearan baños y recogieran la basura de las áreas del deportivo donde se llevarían a cabo las competencias y demás actividades.

Para la decoración de las instalaciones, la misma comisión del material de animación elaboraba "cadenas" y moños de papel de china en los colores institucionales para adornar el estadio y yo compraba banderines de colores para delimitar las áreas que serían utilizadas por IMASA y las zonas de competencias.

Asimismo se mandaban a hacer mantas que sirvieran para identificar y señalar las áreas, de manera que la gente pudiera ubicar con facilidad, dentro del deportivo, las zonas reservadas para nuestro evento.

Algunas de las mantas que se realizaban tenían los siguientes mensajes:

a) "SINERGIA Evento Recreativo Familiar IMASA 1993" (El logotipo de IMASA se colocaba del lado izquierdo)

Esta manta se ponía en la entrada del Deportivo o bien en la entrada del estadio donde se desarrollarían la mayoría de actividades.

b) "SINERGIA 1993. Registro e inscripciones"

Esta manta se colocaba en el área destinada para el registro e inscripción de participantes a todas las competencias. Aquí se entregaban camisetas y números a los competidores.

c) "SINERGIA 1993. Juegos Recreativos"

Esta se colocaba en la zona destinada a los juegos recreativos familiares y a los mini torneos de basquetbol y volibol.

d) "SINERGIA 1993. Zona de Calentamiento"

Esta manta se ponía en alguna área verde, donde se realizarían los ejercicios de preparación para los participantes en los minimarathones y donde se llevaban a cabo las sesiones de ejercicios aeróbicos para mujeres.

Un elemento más que tomábamos en cuenta eran los refrigerios que les daríamos a los asistentes, pues los eventos duraban toda la mañana y hasta las 2 ó 3 de la tarde, y subíamos que la gente se empezaría a ir cuando fuera hora de comer; para evitar esto decidimos contratar a la empresa que daba el servicio de comedor en la planta, para que llevara sandwiches y refrescos fríos y los repartiera entre los asistentes.

Para controlar esta entrega y aseguramos de darles alimentos sólo a los miembros de IMASA y a sus familiares, cuando se registraban les poníamos una marca en la mano derecha con un sello y tinta indeleble. El personal del comedor tenía indicaciones de dar refrescos y sandwiches solamente a quienes mostraran ese sello.

Otros aspectos que preparábamos con mucha anticipación eran las Ceremonias de Inauguración y de Premiación y Clausura.

En el caso de la de Inauguración, diseñé el siguiente programa:

- | | |
|------------------------------------|--|
| 1.- Presentación del Evento | Maestro de Ceremonias |
| 2.- Presentación de los Directivos | Maestro de Ceremonias |
| 3.- Bienvenida | Lic. Enrique Guillén. Gerente de Recursos Humanos |
| 4.- Desfile de Participantes | |
| 5.- Honores a la Bandera | |
| 6.- Mensaje a los participantes | Ing. Alfonso Arizmendi Gerente de Planta |

La presentación del evento y las palabras iniciales de bienvenida las hacía un integrante del despacho externo quien fungía como Maestro de Ceremonias y animador. Él era también quien presentaba a los directivos que presidían el evento, tanto a los Gerentes de IMASA como a los representantes del Comité Sindical.

Posteriormente se le daba la palabra al Lic. Enrique Guillén, Gerente de Recursos Humanos, quien decía el discurso de bienvenida a nombre de la compañía y le recordaba a la gente que el objetivo del evento era que todos convivieran sanamente, que se divirtieran y participaran en las competencias con entusiasmo, para hacer de SINERGIA un evento que se recordara por mucho tiempo.

Después del mensaje de bienvenida, el Maestro de Ceremonias anunciaba el Desfile de Participantes, y sobre la pista del estadio desfilaban los contingentes con los participantes de las diferentes competencias.

En primer lugar ingresaba una Banda de Guerra que contratábamos de alguna escuela secundaria, con el único requisito de proporcionarles a los jóvenes un transporte escuela-deportivo-escuela y un refrigerio durante el evento. Inmediatamente después entraba un banderín con el logotipo y nombre de IMASA y después el grupo de porristas; enseguida cada equipo de fútbol debidamente uniformado y con una madrina que llevaba un cartel con el nombre del equipo.

Posteriormente desfilaban los niños en sus triciclos y bicicletas adornados con globos y papel de colores, después los competidores del minimarathon en todas sus ramas y categorías.

Cuando todos los grupos estaban formados en el interior de campo, se pedía al público que se pusiera de pie para iniciar los Honores a la Bandera, y la Banda de Guerra empezaba a tocar la marcha para el ingreso de la Escolta que portaba la Bandera, se cantaba el Himno Nacional y después se retiraba la Bandera.

Cabe señalar que la preparación de la Escolta también se hacía con anticipación, y para formarla invitamos a los trabajadores que en ese momento estudiaban la Preparatoria Abierta en IMASA, como un reconocimiento a su esfuerzo y entusiasmo. Ellos entrenaron durante dos semanas y fueron los portadores de la Bandera Nacional durante la Ceremonia.

Mientras los contingentes se encontraban aún en el campo, se le cedía la palabra al Ing. Alfonso Arizmendi, Gerente de Planta, quien dirigía un mensaje de agradecimiento a todos los asistentes por su participación, y los exhortaba a demostrar en las competencias su compañerismo y a divertirse en compañía de sus familias.

Para terminar la Ceremonia, salían los contingentes del campo acompañados de la Banda de Guerra, y el animador invitaba a todos los competidores y a los asistentes a participar en una serie de juegos recreativos que él mismo dirigía desde el micrófono. Así durante 20 minutos toda la gente jugaba, cantaba y se divertía, logrando desde el inicio la integración y convivencia de todos los empleados de IMASA y sus familias.

Una vez terminada esta sesión recreativa, se anunciaba el inicio de las diferentes competencias, el lugar y horario de acuerdo con el programa previamente estructurado.

Los dos o cuatro días que duraba el Evento transcurrían en un ambiente de animación y los representantes del despacho externo eran responsables de coordinar a los grupos, llevar cédulas de participantes, supervisar y arbitrar los juegos y registrar a los ganadores en cada competencia.

El último día del evento se llevaba a cabo el partido final del Torneo de Fútbol, los minimaratones y la premiación de todas las competencias durante la Ceremonia de Clausura. El programa era el siguiente:

- 1.- Presentación de los Directivos
- 2.- Mensaje de Clausura (Ing. Alfonso Arizmendi)
- 3.- Palabras del Representante Sindical (Sr. Marcos Escobar)
- 4.- Premiación
- 5.- Mensaje de Despedida (Lic. Enrique Guillén)

Nuevamente en esta ceremonia había un animador al micrófono, quien hacía la presentación del Presidium en el que se encontraban los gerentes de IMASA y representantes del Comité Sindical.

Posteriormente el Gerente de Planta daba un mensaje breve de agradecimiento por la entusiasta participación de la gente y les invitaba a seguir así, a colaborar también en todos los cambios que IMASA estaba haciendo para mejorar y les recordaba que juntos haríamos de IMASA mejor empresa.

Después era el Líder Sindical, Sr. Marcos Escobar, quien tomaba la palabra para agradecer a la empresa la realización del evento y el interés que demostraba en sus compañeros trabajadores y en sus familias, pedía a la Gerencia que siguiera haciendo este tipo de eventos y que cada vez fueran mejores para que SINERGIA se hiciera una tradición en IMASA.

Posteriormente se llevaba a cabo la premiación de los tres primeros lugares de cada competencia. Los trofeos y medallas estaban expuestos sobre la mesa del Presidium, y en la pista se exhibían los regalos, que iban desde balones hasta artículos para el hogar, que se les entregaban a los triunfadores.

Los Gerentes y representantes sindicales eran quienes entregaban a los ganadores su medalla o trofeo y su regalo, y posteriormente se formaban a lo largo de la pista para recibir el aplauso del público asistente.

Después de la premiación el Gerente de Recursos Humanos el trabajo el mensaje final, en el que agradecía a todos su participación, reconocía el trabajo de quienes hicieron posible el evento y se comprometía con la gente de IMASA a seguir apoyando este tipo de eventos que acercaran más a los trabajadores y a sus familias con la empresa, para formar de este modo, un equipo sólido y dirigido hacia el mismo objetivo de crecer y hacer crecer a la compañía.

Una semana después del evento, y a raíz de las constantes solicitudes del personal de que les prestara las fotografías para verlas, es que a las dos practicantes de la carrera de Periodismo que en ese momento trabajaban conmigo y a mí, se nos ocurrió la idea de elaborar 2 "collages" del evento.

En estos carteles pegamos las fotografías, recortadas y sobrepuestas, sobre un fondo de papel amarillo, acompañadas de textos graciosos sobre las imágenes.

Estos "collages" tuvieron mucho éxito, pues la gente podía verse compitiendo, riendo y divirtiéndose con sus familiares.

La realización de estos carteles fue muy laboriosa, pues se tenían que recortar y acomodar las fotografías de manera tal que contaran la historia a través de imágenes, que al verlas la gente sintiera el ambiente que se había vivido y comprendiera el objetivo de integración que tenía SINERGIA.

C) RESULTADOS:

Este evento ayudó al cumplimiento del objetivo de integración de los trabajadores y sus familias a la empresa, a través de los siguientes resultados:

a) Logramos transformar un Torneo, competitivo y limitado a la participación de trabajadores operarios varones, en un Evento Recreativo en el que podían participar todos los trabajadores sus esposas o esposos e hijos, con el objeto de divertirse y pasar un rato agradable.

b) Esto mismo trajo como resultado que las competencias fueran menos rudas y se evitaron las faltas, incapacidades y riñas del personal a consecuencia de los juegos.

c) Logramos satisfacer las demandas de muchos empleados en relación a la realización de Torneos de otros deportes y utilizamos con mayor eficiencia los recursos económicos que la compañía destinaba para el Torneo de Fútbol solamente.

d) SINERGIJA fue una oportunidad para que operarios, empleados y gerentes, compitieran en alguna actividad deportiva y convivieran en actividades extralaborales, pero teniendo siempre como referencia IMASA. Esto ayudó a que la gente se conociera mejor, se afanzara o modificara la imagen que tenían de los demas y se facilitara la comunicación y las relaciones interpersonales.

e) Logramos también darle presencia a la compañía en el evento, a través de usar los colores y el logotipo de la empresa en las camisetas, banderines, mantas y todo el material de animación.

f) También logramos reforzar la imagen de los gerentes ante el personal, pues ellos presidían todas las actividades y las ceremonias de inauguración y clausura. Esto era muy importante, sobre todo en el caso del Ing. Arizmendi, pues como él era la mayor autoridad en la planta, nos interesaba que la gente lo identificara, reconociera y aceptara como líder, y no únicamente como jefe.

g) Logramos institucionalizar este evento gracias a la aceptación de la gente, al alto nivel de participación, al entusiasmo e integración que se vivía en las competencias y la sinergia que se lograba. Todo esto reconocido por los trabajadores y el Sindicato, quienes solicitaron que el evento se repitiera, y también fue aceptado por la empresa, que se comprometió a realizar este evento cada año.

3.4. CULTURA ORGANIZACIONAL

Un aspecto fundamental a estudiar dentro de la Comunicación Organizacional, es la Cultura Corporativa, entendida como el conjunto de valores, creencias y principios fundamentales que constituyen una organización, así como el conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios básicos.

En este apartado describiré los trabajos que realicé con los niveles gerenciales para afianzar los esfuerzos de cambio cultural que se estaban viviendo en la compañía.

El hecho de que en este subtema haya incluido únicamente el trabajo desarrollado con la gerencia, no implica que excluya del marco cultural de IMASA los demás elementos de este capítulo, al contrario, son importantes y forman parte de la cultura interna porque todos tienen un significado para los miembros de la organización y por ello influyen y determinan sus estructuras y comportamientos diarios. Todos ellos son parte de la Cultura Corporativa y definen la manera en que la organización opera, lo cual se refleja en las actitudes y conductas de sus integrantes.

Sin embargo, el trabajo con la gerencia era el primer paso para iniciar el cambio cultural que demandaba la empresa para mejorar la productividad, la calidad y el ambiente de trabajo.

En este sentido, y para facilitar la construcción y la lectura de esta memoria, ubiqué en el presente subtema las actividades encaminadas a la formalización de la cultura ideal de la compañía, y al desarrollo en los gerentes de conocimientos, formas de trabajo, actitudes y conductas que reforzaran y demostraran el cambio.

3.4.1. Programa "Innovación Cultural" (Misión, Visión y Valores de la compañía).

A) JUSTIFICACIÓN:

A partir de la Filosofía de Organización MABE, generada por el corporativo y consensada con los accionistas y los altos directivos de la Organización, el equipo de IMASA trabajó durante 1992 en la definición de la Visión, la Misión y los Valores, en los cuales se deberían basar todas las actividades de la empresa.

Estos conceptos formaban las bases ideales de la cultura organizacional de IMASA, plasmaban las expectativas que los gerentes tenían sobre la compañía y los valores que consideraban más importantes de ejercerse por todos los miembros.

Sin embargo, y a pesar del esfuerzo que significó para ellos el haber definido estos conceptos, no servían de nada si no eran conocidos por todos los trabajadores y si no era compartido el esfuerzo por vivirlos y hacerlos realidad; pues un cambio de esta naturaleza no se da por decreto, requiere de la disposición y la colaboración de toda la gente.

Por esta necesidad de dar a conocer y de hacer comunes estos conceptos, fue que la Lic. Myriam Luna, Coordinadora de Mejora Continua y quien acompañó al Equipo Directivo en todo el proceso de definición de la Visión, Misión y Valores, propuso al equipo que yo desarrollara un plan para empezar a modificar la cultura de IMASA, a partir precisamente de esos conceptos rectores.

B) PROCESO DE TRABAJO:

Una vez que se me asignó esta tarea, diseñé un plan de trabajo al que denominamos "Innovación Cultural", el cual proponía una serie de acciones encaminadas a difundir la Visión, Misión y Valores. Lo primero que hice como parte de este proyecto fue preparar una sesión de sensibilización del Equipo Directivo, para que ellos tomaran conciencia del reto y el gran compromiso que implicaba para todos, pretender moldear la cultura de la empresa.

En esta presentación les expliqué que la Cultura Organizacional es un factor muy importante para el éxito de una compañía, pero dada su complejidad no podemos controlarla totalmente; lo que sí podemos hacer es ejercer una influencia sobre la evolución de la Cultura, mediante la planeación de acciones, la previsión de las consecuencias de esas acciones y su interpretación, y el reforzamiento de los valores.

Les expuse también que la Cultura Organizacional es un proceso activo y continuo de construcción de la realidad, que permite a los integrantes ver y entender los eventos, acciones, objetos o situaciones de una manera particular; es decir, a partir de ciertos patrones de entendimiento de las normas sociales, costumbres y reglas de comportamiento, las personas le damos significado a lo que nos rodea, creando y recreando el medio en el que vivimos y nos desenvolvemos.

Pedi a los gerentes que estuvieran conscientes de que la cultura que prevalecía en IMASA era el resultado de las estrategias, formas de trabajo, valores, costumbres y creencias que se originaron desde su fundación y las que se fueron aprendiendo y se conservaron con el tiempo.

Asimismo comentamos que era innegable que dadas las condiciones internas y externas, IMASA necesitaba una cultura organizacional que favoreciera los cambios, la competitividad, la calidad y la productividad; pero debíamos reconocer que las nuevas culturas no se construyen a voluntad sobre las necesidades materiales únicamente, sino que son el resultado de la creación y la aceptación de los nuevos valores, de la nueva filosofía que es proclamada y que debe ser demostrada por los directivos o líderes a través de su propia conducta, y aplicada mediante políticas y procedimientos claros.

Después de analizar estas premisas les presenté el modelo de implementación y el programa de trabajo que diseñé para favorecer el cambio cultural en IMASA, aclarándoles que eran la base para la presentación de los conceptos rectores de los comportamientos deseados para el futuro, y significaba el inicio de un esfuerzo por modificar paulatinamente la cultura interna de la compañía; sin embargo el modelo y el plan de trabajo no era fórmulas mágicas, por lo que no debían esperar resultados inmediatos.

Concluimos que el cambio cultural necesariamente se da en toda sociedad, pero en IMASA tomaría la dirección que la empresa necesitaba para ser competitiva, solamente si al interior todos cumplíamos con lo siguiente:

- *Establecer con claridad los valores que regirían nuestra conducta.
- *Implementar un Programa de Comunicación y Cultura íntimamente relacionado con la estrategia empresarial de IMASA, dirigido a públicos internos y externos para cubrir el ciclo Información-Formación- Transformación.
- *Establecer normas y procedimientos de operación claros y apegados a los valores.
- *Cumplir en la práctica con las normas, procedimientos, evaluaciones, relaciones, etc., ya establecidos conforme a los valores para sustentarlos y darles credibilidad.
- *Valorar ("premiar" o "castigar") en la realidad, los aspectos establecidos previamente a nivel formal.

*Demostrar el deseo y necesidades del cambio mediante actitudes y comportamientos congruentes con los nuevos Valores, con la Visión y la Misión de IMASA.

*Poner en práctica estas actitudes y comportamientos de manera continua y permanente.

*Evaluar al final de cada fase los resultados (a nivel de interés, aceptación, etc.) y recibir información que retroalimente el proceso.

Posterior a esta reflexión con el Equipo Directivo, presenté el proyecto de trabajo, que se basaba en un modelo de implementación que había diseñado y que planteaba 3 fases:

a) Lanzamiento: En esta fase se priorizaba la información, el hacer públicos los conceptos a través de diversos eventos y mensajes.

b) Reforzamiento: En este momento se combinaban la información y la formación. Aquí también se proponían diversas estrategias para mantener el mensaje en la mente de los públicos.

c) Mantenimiento: Esta fase privilegiaba la formación a través de programas sistemáticos de reconocimiento individual y grupal.

Todas estas fases planteaban mecanismos de comunicación, ya sea a través de la transmisión de datos en medios publicitarios o de la transmisión de conocimientos en procesos de enseñanza-aprendizaje (formación).

Adicionalmente, el modelo planteaba la necesidad de establecer mecanismos de retroalimentación y evaluación del proceso y sugería el establecimiento de canales que, por un lado, facilitarían el que la gente nos dijera sus opiniones y por otro lado, nos permitieran detectar sus actividades y comportamientos en respuesta a los mensajes emitidos.

Dentro de estas tres fases, el programa de trabajo incluía una serie de acciones encaminadas a apoyar el proceso de cambio cultural que sería, a partir de ese momento, guiado hacia el rumbo que la empresa requería.

Este proyecto proponía conferencias a los trabajadores sobre experiencias exitosas de otras compañías; la selección de *promotores* por áreas a los cuales se les entrenaría para apoyar el proceso; reuniones del Equipo Directivo con los diferentes equipos de trabajo para informar el contenido de la Visión, Misión y Valores y buscar su compromiso a través de la firma de carteles alusivos; la colocación de los conceptos rectores a la entrada de la empresa para darlos a conocer a los públicos externos; la colocación de carteles impresos en las oficinas y salas de capacitación y la elaboración de un audiovisual sobre la compañía.

Este plan también sugería incluir el conocimiento de la Filosofía de Organización MABI y la Misión, Visión y Valores de IMASA como parte de la capacitación formal, a través de un curso de inducción y de reinducción a la empresa; mediante sesiones de capacitación, reforzar en los jefes y supervisores la conciencia de que la cultura se crea con el diario desempeño; organizar conferencias sobre temas relacionados con los valores de la compañía; editar un folleto especial para publicitar los eventos, actividades y avances del proceso; homogeneizar las señalizaciones (de seguridad y localización) en toda la planta e incluir el color, el logo y algún valor de la empresa; entregar al personal artículos promocionales con los conceptos rectores del cambio cultural.

Asimismo proponía la realización de concursos de dibujos, lemas, escudos, etc. que se relacionaran con el cambio que requería y estaba viviendo IMASA, y generar programas de reconocimiento público para las áreas que fomentaran actitudes y comportamientos congruentes con el cambio cultural deseado, tales como menor índice de ausentismo, accidentes o desperdicios y mayor índice de productividad, puntualidad, etc.

De todas estas acciones propuestas, se llevaron a la práctica sólo algunas de ellas debido a la falta de seguimiento que se le dio al proyecto, ocasionada por cambios en las prioridades organizacionales.

La primera actividad que desarrollamos fue una reunión de presentación de los conceptos rectores de la cultura, cuyo objetivo era que los participantes conocieran la Visión, Misión y Valores de IMASA, comprendieran su contenido, implicaciones y retos de ejecución ante las condiciones internas y externas de la empresa, y aceptaran la necesidad de comprometerse a promover el cambio cultural orientado a lograr la competitividad en IMASA.

Se realizaron dos reuniones que se llevaron a cabo en tres horas de trabajo, donde participaron los Gerentes, el Comité Ejecutivo Sindical y 200 empleados.

La mecánica del evento se centraba en exposiciones personales, participación abierta de los asistentes mediante preguntas y respuestas y un cierre integrador que propiciara el compromiso.

La agenda incluía un mensaje de bienvenida y presentación a cargo del Lic. Enrique Guillén; una exposición de la situación actual de IMASA y sus perspectivas para el futuro, por parte del Ing. Alfonso Arizmendi; una explicación del proceso de cambio en las organizaciones, que desarrolló el Ing. Joel Zapata, Gerente de Calidad; y la presentación de la Visión, Misión y Valores de IMASA nuevamente por el Gerente de Planta.

El evento terminó con un cierre - compromiso, que era encabezado por todo el Equipo Directivo y que concluía con la firma que cada uno de los asistentes plasmaba en un cartel previamente elaborado, donde se escribieron los conceptos culturales a los que todos se comprometían a partir de ese momento. (Un boquete de este cartel se presenta en el anexo 16.)

Estos eventos fueron muy emotivos, propiciaron el acercamiento de todos los niveles jerárquicos y facilitaron la participación y el entusiasmo de los asistentes.

El éxito de estas sesiones era totalmente mi responsabilidad, por lo que tuve que cuidar todos los detalles, desde la preparación de la agenda y las exposiciones de cada gerente, las técnicas didácticas y de manejo de grupo a utilizar, la reservación de las instalaciones en un hotel y el servicio de cafetería, hasta las invitaciones a cada participante y la toma de fotografías del evento.

Los carteles que se firmaron en esas sesiones se plastificaron y se colocaron en la planta como testimonio del compromiso pactado por todos de trabajar para facilitar el cambio.

Otra acción que llevamos a cabo fue la colocación de carteles impresos con la Visión, Misión y Valores de IMASA en todas las oficinas, en las salas de juntas y en las aulas de capacitación.

Para ello contraté a una imprenta que nos apoyó en el diseño del formato e hizo la impresión en el color institucional y con el logotipo de IMASA en un tono degradado como fondo. Posteriormente se enmarcaron estos carteles para después colocarlos en los lugares con mayor afluencia de gente.

Por otra parte, el área de Capacitación incorporó en su proceso de inducción la presentación de la Filosofía de Organización MABE y los conceptos formales de nuestra cultura interna. Con esto facilitábamos que la gente de nuevo ingreso conociera mejor a la empresa y lo que ésta esperaba de cada nuevo miembro y de su desempeño.

Del mismo modo, se hacía esta presentación en todos los eventos para públicos externos: visitas de estudiantes, de proveedores o clientes y a los grupos del "Cuadro de Honor" tanto en inauguraciones como en clausuras, cuando los acompañaban sus padres.

Asimismo en toda la papelería de capacitación (personalizadores de mesa, gafetes, carpetas, carátulas de manuales, etc.) se imprimieron los Valores de IMASA, su Visión y su Misión.

Por otra parte, y a pesar de que no pudimos llevar a la práctica muchas de las acciones propuestas, las Coordinadoras de Mejora Continua, Capacitación y yo, hicimos un trabajo muy arduo y permanente con los gerentes para convencerlos y recordarles que el ejemplo es el mejor mensaje, y que las políticas, disposiciones y todas las acciones deberían ser congruentes con los conceptos que ya habíamos hecho públicos.

C) RESULTADOS:

a) Este programa fue muy importante para IMASA y para mi trabajo dentro de la compañía, pues significó el inicio del esfuerzo por compartir con la gente la *razón de existir* de la empresa, de tomar en cuenta al personal como pieza clave para el logro de la Misión y el propósito de la compañía.

Asimismo me permitió trabajar en el ámbito de la Cultura Corporativa a través de acciones de Comunicación Organizacional y darle, de este modo, un rumbo más definido a mi trabajo y una ubicación más clara a mi puesto en IMASA.

b) Otro resultado que logramos fue abrir un foro de comunicación en las sesiones de presentación de los valores, donde los gerentes expresaron su visión sobre la empresa y escucharon las opiniones del personal, buscando llegar a un acuerdo, a un significado compartido de lo que era y podía llegar a ser la empresa en la que todos invertíamos la mayor parte de nuestro tiempo.

c) Con las acciones que implementamos logramos que la Filosofía y los Valores ideales se filtraran en la gente, y pusimos los cimientos para que toda la organización se contagiara de los principios que le dan sentido. Influímos en la Cultura de la Organización marcando el rumbo que deseábamos que siguiera su proceso de cambio.

d) Hicimos conciencia en los directivos de que a ellos les correspondía, en primer lugar, vivir los valores propuestos y dar ejemplo de ellos a través de su propia conducta, de sus acciones y las decisiones que tomaban.

e) Tradujimos en términos de cultura real el perfil cultural que fue definido por los directivos de la empresa, pues provocamos en todo momento la congruencia *entre lo que se dice y lo que se hace* dentro de la Organización, con el fin de generar cambios materiales, motivacionales y actitudinales en quienes formábamos parte de ella.

3.4.2. Coordinación y facilitación de Juntas de la Gerencia de Planta.

ALANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN:

A raíz de mi insistencia personal en reforzar la imagen del Gerente de Planta como líder de la compañía, a través de su presencia constante en todos los eventos y actividades que estaban bajo mi responsabilidad, tuve la oportunidad de trabajar más directa y cercanamente con el Ing. Alfonso Arizmendi, ayudarle en la estructuración de algunos discursos y presentaciones, retroalimentarlo con la información que obtenía de la gente y hablar frecuentemente con él sobre los aspectos de la Cultura Organizacional y el papel determinante que él y los demás gerentes tenían en el proceso de cambio.

Gracias a esto y a la apertura con que el Ing. Arizmendi escuchaba mis opiniones y sugerencias, es que en agosto de 1993 me solicitó que lo apoyara en el desarrollo de las juntas semanales con su Equipo Natural de Administración (ENA), que estaba integrado por los gerentes de Esmalte, Ensamble, Fabricación, Manufactura, Mantenimiento, Materiales y Calidad.

Esta invitación fue muy importante para mi trabajo, pues me dio la oportunidad de participar e influir en el establecimiento de procedimientos gerenciales que fueran congruentes con la cultura ideal planteada por la compañía, pues es en estos procedimientos y prácticas concretas en donde se reflejan los valores y las creencias predominantes de la organización.

B) PROCESO DE TRABAJO:

Hasta el momento en que me integré al equipo del ENA de Planta, las juntas eran sesiones sin ninguna estructura ni planeación previas, en donde los gerentes de las diferentes áreas recibían instrucciones, notificaban sus problemas e imprevistos, explicaban los cambios surgidos en la semana, etc.

La figura preponderante era el Gerente de Planta, en quien estaba centrado el poder, la dirección y la toma de decisiones. Su autoridad era respetada y sus ordenes obedecidas por la gente, sin embargo no existía participación, cohesión ni integración en el grupo.

El reto fue muy importante y atractivo para mí, pues incluía dos líneas de trabajo:

a) Coordinación de las sesiones: en esta línea era importante eficientar el proceso operativo de las reuniones; establecer un horario, formular una agenda, formalizar compromisos y hacerles seguimiento consistentemente. Este trabajo tenía como objetivo mejorar los resultados de las sesiones y hacerlas más eficientes y más efectivas.

b) Facilitación de las sesiones: en este sentido mi trabajo estaba dirigido a mejorar el proceso de las juntas, es decir, encaminar al grupo hacia su operación como equipo de trabajo, siguiendo los lineamientos que propone el sistema de Mejora Continua para los equipos: participación, liderazgo compartido, comunicación, compromiso y toma de decisiones por consenso.

Mi primera actividad en el equipo fue diseñar un formato que nos permitiera controlar las sesiones, planear las actividades y hacer el seguimiento de los compromisos pactados durante las reuniones. Esta tarea no fue sencilla pues teníamos que lograr un formato efectivo y fácil de utilizar.

Probamos varias opciones durante las primeras juntas y fuimos mejorando el formato hasta quedarnos con una tabla que establecía el tema, área implicada, la acción o compromiso, fecha de cumplimiento y persona responsable (Anexo 17). Utilizamos esta matriz como minuta de cada junta, y a pesar de ser muy sencilla, nos fue útil para llevar el control de las sesiones y mejorar los niveles de cumplimiento de los participantes.

Las juntas se realizaban el martes de cada semana de 3:00 a 5:30 de la tarde en la sala de juntas de la Gerencia de Planta, mi trabajo durante la sesión era dar la entrada a la participación de la gente a través de la revisión de los compromisos acordados para esa fecha.

El responsable de cada compromiso tomaba la palabra y explicaba los resultados obtenidos, exponía las dificultades encontradas y el procedimiento a seguir. El grupo escuchaba su exposición, daba sugerencias, aclaraba o advertía sobre las implicaciones del asunto tratado. Cuando se llegaba a una conclusión, yo anotaba en la minuta de ese día el nuevo compromiso acordado, los responsables y la fecha de revisión de resultados.

Así seguía la junta hasta agotar los compromisos pactados para ese día; posteriormente se exponían otros asuntos de importancia para la planta tales como nivel de inventarios, resultados mensuales, cambios en la producción, etc., y de estos puntos se obtenían también conclusiones que nuevamente traducíamos en compromisos y yo los anotaba junto con el nombre del responsable y la fecha de cumplimiento.

Al día siguiente de la reunión capturaba la minuta en la computadora y le enviaba una copia a cada participante a través del correo electrónico, para que ellos recibieran la minuta, la imprimieran y revisaran las actividades bajo su responsabilidad; de esta manera tenían toda la semana para trabajar en el avance o cumplimiento del compromiso acordado.

Al principio costó mucho que los participantes se adaptaran a esta forma de trabajo, pues estaban poco acostumbrados a llegar puntuales a la reunión, a llevar una estructura y a cumplir a tiempo los compromisos adquiridos durante las juntas.

La consistencia con la que trabajamos de ahí en adelante ayudó a que la gente se fuera acostumbrando y elevando su cumplimiento, tanto en la puntualidad como en la calidad de sus presentaciones.

Por otro lado, en mi rol de facilitadora observaba las reacciones, actitudes y comportamientos de los asistentes, en especial del Ing. Arizmendi, quien por su carácter personal, su formación y su estilo gerencial, en muchas ocasiones inhibía la participación de sus gerentes, bloqueaba la comunicación y tomaba decisiones sin buscar el consenso del grupo.

Al término de cada sesión, me quedaba 10 ó 15 minutos más con el Ing. Arizmendi para comentarle mis impresiones y darle retroalimentación sobre su actuación.

Esto lo hacía por solicitud expresa de él, pues estaba consciente de que esas actitudes se contraponían con los valores formales de la empresa y que sus conductas tenían que servir de ejemplo y refuerzo de esos valores para los demás.

Estas pequeñas sesiones eran muy enriquecedoras para ambas partes, pues discutíamos la importancia de demostrar el respeto hacia la gente y sus ideas, de lograr la integración del equipo, permitir la innovación y la creatividad en la solución de problemas y no bloquear la comunicación con mensajes verbales o no verbales.

Fue interesante ver el cambio paulatino que tuvo el Ing. Arizmendi en su estilo gerencial; por supuesto que no fue un cambio radical, pero sí se notaba en sus comportamientos hacia sus propios gerentes y en la dinámica participativa que permitía y fomentaba al interior de las juntas.

Siguiendo la metodología de la Mejora Continua y para reforzar el papel del equipo, diseñamos una forma muy sencilla de evaluación, que nos permitía medir el desempeño del equipo al término de cada sesión. (Anexo 18)

Los aspectos que evaluábamos eran los siguientes:

PARTICIPACIÓN: En este punto calificábamos el grado de participación y apoyo que cada integrante recibía del resto del equipo para la identificación de mejoras en el trabajo.

LOGROS: Reconocíamos los logros obtenidos durante la sesión con la participación del equipo, y los resultados que se conseguían en los indicadores de la planta gracias a la negociación y la toma de decisiones dentro de la junta.

CUMPLIMIENTO: Se evaluaba el nivel de cumplimiento de los participantes del equipo en las tareas asignadas y los compromisos pactados.

COMUNICACIÓN: Este indicador evidenciaba el grado de expresión y escucha que el grupo había logrado durante la sesión para el logro de acuerdos y compromisos.

PUNTUALIDAD: Calificábamos la asistencia y puntualidad a la sesión de todos los miembros del equipo.

AGENDA: Evaluábamos el cumplimiento de los temas y compromisos pendientes en la agenda o minuta de la sesión anterior.

La calificación en cada uno de los indicadores anteriores era obtenida del promedio de las calificaciones que cada participante otorgaba.

Esto nos dejó experiencias muy positivas, pues resaltábamos la actuación del conjunto, no del individuo. Además no era un extraño o alguien de mayor jerarquía quien decidía nuestra calificación, éramos nosotros mismos quienes determinábamos el número que merecía nuestro trabajo.

Las gráficas donde plasmábamos la evaluación evidenciaban el nivel de desempeño, el entusiasmo y el cumplimiento del equipo, y se convirtió en un reto para todos el llegar al máximo puntaje y mantenerlo así consistentemente.

Este reto común sirvió mucho para integrar al equipo, para motivarlo y facilitar la sinergia al interior. Todos estos comportamientos grupales permitieron que la junta del ENA de Planta fuera mucho más efectiva y productiva que antes.

C) RESULTADOS:

a) Mi participación en las juntas gerenciales me permitieron incursionar en el área de la Cultura Corporativa, utilizando estrategias de Comunicación Organizacional para influir en la aplicación de aspectos del perfil cultural ideal en acciones, procedimientos y conductas gerenciales.

b) Con este trabajo logramos también facilitar el cambio de conducta de los gerentes y reforzar en ellos los valores fundamentales de la compañía a través de la constante exigencia de ser ejemplo para sus colaboradores.

c) Hicimos evidente para todo el equipo gerencial, que ellos eran el mejor medio de comunicación que la empresa tenía para transmitir los Valores y la Filosofía de la compañía, pues sus actitudes, comportamientos, los procedimientos de trabajo, y la forma que seguían para tomar decisiones, tenían un significado para la gente, y por ello eran un mensaje a veces mucho más efectivo que el enviado por cualquier otro medio de difusión.

d) Logramos hacer de la junta del ENA de Planta la reunión gerencial más importante, pues gracias al grado de efectividad que logramos, en ella se tomaban la mayor parte de las decisiones que afectaban a la planta, no sólo a nivel productivo sino también en los aspectos financieros y de recursos humanos.

Por esta razón es que se integraron como participantes permanentes los gerentes de Recursos Humanos, Sistemas y de Administración, a pesar de no reportarle en línea directa al Gerente de Planta. Esta junta era un espacio de diálogo y negociación para la toma de decisiones que logramos mantener exitosamente.

e) Obtuvimos avances muy importantes en la integración del equipo, a tal grado que la junta se realizaba con el mismo nivel de productividad a pesar de que el líder natural no estuviera presente. Esto también demostraba que la toma de decisiones se volvió más participativa y centrada en el grupo.

3.4.3. Espacio de Lectura Gerencial

A) JUSTIFICACIÓN:

Como ya expliqué en el punto anterior, el equipo que participaba de las juntas del ENA de Planta estaba formado por todos los gerentes tanto de las áreas de producción como las administrativas, y en estas sesiones se tomaban las decisiones internas de mayor importancia para la empresa.

Estos gerentes eran las personas con mayor autoridad y poder formal en sus áreas, por lo que eran los responsables de la implementación del sistema de calidad, del desarrollo de su personal, de crear en sus departamentos verdaderos equipos de trabajo y de ser líderes más que jefes de su gente.

Aunque esta era la exigencia a la que se enfrentaban los gerentes, no todos contaban con la formación académica ni el conocimiento para poder cumplir estas tareas con éxito; además me di cuenta de que no le dábamos el mismo significado a conceptos que cotidianamente utilizábamos, tales como *calidad, liderazgo, comunicación, desarrollo de personal, calidad de vida en el trabajo, etc.*, y eso limitaba nuestra posibilidad de comunicarnos efectivamente, pues cada quien interpretaba los mensajes de acuerdo a su marco de referencia personal.

Con la intención de ayudarles a los gerentes a adquirir conocimientos que les facilitarán su tarea de liderazgo con su personal, y para propiciar un proceso comunicativo basado en ideas y representaciones comunes, propuse el "Espacio de Lectura Gerencial", una estrategia que consistía en entregarles a los gerentes cada semana un texto o artículo relacionado con los temas de interés para la empresa y comentarlos posteriormente para llegar a conclusiones generales.

B) PROCESO DE TRABAJO:

Lo primero que hacía era seleccionar el artículo o texto de la semana; esta selección la hacía de revistas especializadas, ponencias o resúmenes de libros que yo tenía, que me sugerían mis compañeros de Recursos Humanos o que proponían los mismos gerentes cuando les pedía sus opiniones y sugerencias.

Después de seleccionar el texto lo reproducía y al final de la junta semanal del ENA de Planta les entregaba a cada uno su ejemplar, con la petición de que durante la semana leyeran el texto y anotaran sus comentarios o dudas.

En la junta siguiente dedicábamos 15 minutos a comentar la lectura, yo actuaba como moderador, escuchaba las opiniones, reforzaba ideas, aclaraba dudas y generaba preguntas para su análisis, tales como: ¿Podríamos aplicar esa estrategia en IMASA?, ¿Como podríamos lograr esos comportamientos en la planta?, ¿Qué necesitamos para alcanzar esos niveles?, etc.

Siempre mis preguntas estaban encaminadas a que los gerentes reflexionaran, dieran su opinión, propusieran cosas y se comprometieran con lo que decían. Trataba de agotar el tema y de lograr la participación de todos los asistentes.

Cuando terminábamos el análisis les entregaba el texto de esa semana para su lectura y les pedía sus sugerencias sobre qué temas les gustaría que comentáramos. Asimismo les pedía que me hicieran llegar libros o artículos que les parecieran interesantes y que quisieran compartir con los demás.

C) RESULTADOS:

a) Esta estrategia de Lectura Gerencial me permitió aplicar un proceso de aprendizaje como herramienta de comunicación organizacional, pues creo que la promoción del conocimiento es una vía efectiva y perdurable para generar cambios en la cultura de la organización.

b) Fomentamos en los gerentes la necesidad de darse un espacio para el aprendizaje y valorarlo como parte importante de su trabajo. Ayudamos a que cambiara su percepción y que reconocieran en la adquisición de conocimiento un camino de crecimiento personal y de mejoramiento de su trabajo, pues tenían que aprender a ser mejores administradores y líderes.

c) Propiciamos la cohesión, la cooperación y la integración de los participantes, a través del conocimiento de sus opiniones e intereses, y del ambiente de ayuda que se generó para que todos comprendiéramos los textos y ubicáramos las posibilidades de aplicación que tenían en nuestra realidad.

d) Apoyamos la creación de un marco de referencia común a todo el grupo, lo que facilitó la comunicación y propició que utilizáramos el mismo lenguaje, entendiéramos los mismos conceptos y los aplicáramos en formas de trabajo comunes.

e) Facilitamos el cambio de conducta de los gerentes hacia comportamientos más acordes con la nueva cultura que la empresa necesitaba.

3.4.4. Coordinación de Eventos Gerenciales

Gracias al éxito logrado en eventos sociales y recreativos que yo había organizado, y a la relación cercana y de confianza que mantenía con los niveles gerenciales de la compañía, se me dio la responsabilidad de coordinar algunos eventos gerenciales de gran importancia para la empresa y para la División Estufas.

3.4.4.1. Cena de Fin de Año.

AJUSTIFICACIÓN:

En diciembre de 1993 se me pidió la organización de la Cena de Fin de Año con la que el Director Divisional y los gerentes de IMASA celebrarían las fiestas navideñas.

Es este año el evento tenía especial importancia porque el grupo gerencial había sufrido modificaciones, y el Ing. Urbano Pérez quería convivir con los nuevos gerentes y conocerlos mejor.

Además en ese año se habían iniciado los trabajos de ANSPAC y el Director quería agradecer personalmente y reconocer en público el trabajo de las esposas de los gerentes que formaban el grupo de Animadoras.

Como yo era la responsable del grupo de ANSPAC y tenía vínculos estrechos de trabajo con el grupo gerencial, el Lic. Enrique Guillén, Gerente de Recursos Humanos, me asignó la coordinación de este evento.

B) PROCESO DE TRABAJO:

Lo primero que hice fue buscar un restaurante que tuviera espacio para la fecha designada y que fuera tranquilo, elegante, con salón privado, buena comida y ambiente agradable.

Después de investigar, visitar diferentes opciones y pedir cotizaciones, elegí uno que me pareció adecuado, hice las reservaciones y seleccioné el menú, con la previa autorización del Lic. Guillén.

Como la cena estaría presidida por el Director de la División, hice las invitaciones y las envié San Luis Potosí para que el Ing. Urbano Pérez las firmara, y de este modo hacer la invitación más personal y cordial.

Compré unos pequeños ramos de flores que se les entregaban a las señoras a su llegada al restaurante y contraté un trío para amenizar la cena.

Durante el evento, el Ing. Pérez agradeció a su equipo el esfuerzo y el trabajo que desarrollaron durante ese año, señaló algunos resultados logrados en IMASA y los proyectos más importantes que se presentarían en 1994.

Asimismo agradeció a las esposas de los gerentes el trabajo que realizaron como animadoras de la Unidad ANSPAC y reconoció la labor de la Sra. Yolanda de Arizmendi como líder de ese equipo.

Mi responsabilidad como participante del evento y anfitriona, era asegurarme de que no hubiera ningún contratempo y la cena se llevara acabo como se planeó, en un ambiente informal, cordial y divertido.

C) RESULTADOS:

a) Este evento facilitó el conocimiento personal y la comunicación de los gerentes con el Director Divisional, teniendo como marco de referencia el trabajo, pero sin las presiones cotidianas de la operación.

b) Apoyó el valor institucional del trabajo en equipo, pues reforzó la importancia de estar integrados, reconocer los logros y dirigir los esfuerzos hacia el mismo objetivo.

c) Esta reunión fue una oportunidad para transmitir los resultados y avances de la compañía y para confirmar el compromiso de todos para las acciones futuras.

3.4.4.2. Planeación Estratégica IMASA 1994

A) JUSTIFICACIÓN:

La Planeación Estratégica es un proceso continuo y participativo de toma de decisiones a nivel dirección, que se basa en la Misión y Filosofía de organización MABE, en el cual se analizan racionalmente el entorno y el escenario de la empresa y se determinan los objetivos y estrategias para lograr los resultados esperados.

Este proceso se desarrolla primero a nivel Corporativo y participan los Directores de áreas. Después se lleva a cabo una planeación a nivel Divisional y en este proceso se involucran todos los niveles gerenciales de las diferentes operaciones que forman una División.

Como parte del trabajo de preparación para esta sesión Divisional, cada empresa realiza una Planeación Estratégica interna, que es presidida por el Gerente de Planta y en la cual se analizan el entorno, las fuerzas y debilidades de la operación y se proponen objetivos funcionales para el siguiente año, que apoyen el logro de los objetivos estratégicos.

B) PROCESO DE TRABAJO:

En Octubre de 1993, el Gerente de Planta me solicitó que coordinara las sesiones internas de la Planeación Estratégica 1994, pues gracias a mi trabajo como coordinadora y facilitadora de las juntas del ENA de Planta, yo estaba muy involucrada con la actividad gerencial y conocía todo tipo de información sobre la operación de la compañía tanto a nivel productivo como administrativo.

Mi trabajo para esta sesión inició con el diseño y la reproducción de los formatos que cada responsable de área utilizaría para hacer su análisis personal sobre las fuerzas y debilidades de su departamento, y para definir los objetivos funcionales a los que se comprometía para el año próximo.

A cada gerente le entregaba un juego de formatos, le explicaba personalmente la forma de trabajarlos y la información que debían incluir.

Estos criterios los defini previamente con el Ing. Arizmendi para que él y sus gerentes tuvieran claridad en el trabajo que iban a desarrollar.

Como muchos de los gerentes eran nuevos en el puesto y nunca habían participado de una sesión semejante, preparé junto con el Ing. Arizmendi una presentación que explicara lo que era el proceso de Planeación Estratégica, para qué servía y cuál era su importancia para IMASA, para la División Estufas y para la Organización en su conjunto.

Además coordiné la sala, el servicio de cafetería y de alimentos para las sesiones y la existencia de la papelería y el material de apoyo necesario para las exposiciones.

Dada la poca experiencia de la mayoría de los gerentes en este proceso, las sesiones fueron largas y requirieron de la dirección del Gerente de Planta, quien les marcaba la pauta, los retroalimentaba y conducía a reconocer las fuerzas y las debilidades de sus áreas y a comprometerse con niveles altos de desempeño personal y de grupo, a través de establecer objetivos ambiciosos para el año siguiente.

Al final de las sesiones, yo les pedía a todos los gerentes que me entregaran los formatos en los que habían trabajado, reunía todo el material y elaboraba un documento final que incluía todas las correcciones y adiciones hechas durante el evento.

Este documento le sirvió de base al Ing. Arizmendi para realizar su presentación para la Planeación Estratégica Divisional 1994.

C) RESULTADOS:

a) Esta sesión fue muy importante para transmitir al equipo gerencial, mediante los hechos, un procedimiento de trabajo muy útil e importante para la empresa y su estrategia a futuro.

b) También permitió reforzar el valor del trabajo en equipo y de la toma de decisiones centrada en el grupo, pues al ser un proceso participativo, permitió que todos expresaran sus opiniones, temores y dudas; entre todos construyeron los objetivos, por lo que su compromiso con ellos fue más fuerte que si les hubieran sido impuestos.

c) Sirvió de preparación para todos los gerentes para su actuación en la Planeación Estratégica Divisional de ese año, en la que también participarían activamente.

d) Confirmamos en los hechos que la planeación, el análisis y la negociación eran estrategias valiosas, reconocidas y utilizadas por la empresa para mejorar y prepararse para cumplir los objetivos y la Misión que se había planteado.

3.4.4.3. Planeación Estratégica Divisional 1995

A) JUSTIFICACIÓN:

Como ya mencioné en el punto anterior, la Planeación Estratégica es un proceso de toma de decisiones a nivel dirección, cuyo objetivo es definir los Objetivos Estratégicos generales de la Empresa, y en este caso específico de la División estufas, para su implementación y difusión en las operaciones, las cuales deberán derivar estos objetivos funcionalmente en todos sus niveles a través de las áreas de resultados de los diferentes puestos.

Este evento se realiza cada año y en él se analizan, definen y formalizan los compromisos de trabajo para el año siguiente.

La importancia de la Planeación Estratégica para el desarrollo de la Organización se puede sintetizar en los siguientes puntos:

- a) Induce a los directivos a especificar objetivos y la forma en que estos se lograrán.
- b) Detecta anticipadamente el conjunto de oportunidades y amenazas que se ciernen sobre la organización.
- c) Proporciona un instrumento de control de las áreas clave de cada una de las operaciones.
- d) Estimula la comunicación e integración de los niveles directivos.
- e) Especifica los factores básicos que marca el éxito o el fracaso.

- f) Produce una mayor capacidad para manejar la incertidumbre del entorno.
- g) Permite poseer puntos de referencia para la toma de decisiones en todo ámbito.
- h) Clarifica la posición de la organización identificando medios que faciliten el logro de los resultados deseados.

Por esto es que el proceso de Planeación Estratégica es una herramienta que facilita el logro de la efectividad, a través de un mejor ajuste de necesidades entre el entorno cambiante y la organización, lo cual le permite tener una mejor capacidad de respuesta ante los retos que se presenten

B) PROCESO DE TRABAJO:

La Gerencia Divisional de Recursos Humanos era la responsable de organizar las sesiones de la División Estufas, y en Octubre de 1994, gracias al éxito logrado en otros eventos y trabajos anteriores, el Lic. Enrique Guillén me asignó la tarea de coordinar la realización de este importante evento.

Mi actividad inició con la cotización de diferentes hoteles para la realización de las juntas que se llevarían a cabo durante 2 días en la ciudad de Tequisquiapan, Querétaro.

Asimismo, recopilé la información que se entregaría a los participantes, diseñé la agenda de trabajo, la lista de participantes y los formatos de análisis de fuerzas y debilidades y de objetivos funcionales con los cuales trabajarían en las sesiones.

Todo este material lo reproducía y formaba una carpeta para cada uno de los 40 participantes. A esta carpeta adicione una presentación en la que explicaba la importancia del proceso de Planeación Estratégica para Organización MAIBI y un cuestionario de evaluación del evento.

También elaboraba las invitaciones personalizadas, en donde le daba al participante la información sobre fechas, lugar, horario y procedimiento para su hospedaje. Estas invitaciones se enviaban a cada empresa de la División Estufas para su entrega a cada participante.

Después de que el Lic. Guillén decidía en cual hotel se realizaría el evento, yo me ponía en contacto con el gerente para hacer las reservaciones y coordinar con él los alimentos, habitaciones, salas de trabajo y equipo necesario para las sesiones.

Basándome en la cotización del hotel, solicitaba a la Gerencia Administrativa el dinero suficiente para la compra de materiales, la formación de carpetas y el pago de las instalaciones; yo administraba el dinero y era responsable de entregar los comprobantes de todos los gastos.

Desde un día antes del inicio del evento llegaba al hotel sede para supervisar que las salas de trabajo estuvieran listas con el tipo de montaje y el equipo audiovisual solicitado.

También revisaba la lista de asistentes y las habitaciones asignadas, así como los horarios de comidas, los menús seleccionados y los servicios de cafetería.

Asimismo, colocaba en las mesas de trabajo las carpetas, personalizadores, gafetes, lápices y todo el material que pudiera necesitarse en las sesiones, de tal manera que el día del evento estuviera todo listo antes de la llegada de los participantes.

El proceso de trabajo consistía en exposiciones por parte de cada Gerente de Planta del análisis de fuerzas, debilidades, amenazas y oportunidades que él y su equipo gerencial habían elaborado, y la descripción de los objetivos funcionales que ellos habían determinado para su operación durante 1995.

Durante cada exposición, el Director Divisional o cualquier otro participante podían cuestionar al ponente sobre los datos presentados. En este caso se discutía sobre el punto hasta llegar a un acuerdo que dejara satisfecha a la Dirección y que, al mismo tiempo, fuera un compromiso realista y factible de cumplir por la operación.

Durante las sesiones mi labor era tomar nota de los acuerdos, recopilar las presentaciones de cada empresa, supervisar el servicio del hotel y proporcionar a los participantes todo lo que requirieran para hacer su estancia lo más cómoda y productiva posible, para lo cual solucionaba sus quejas y atendía sus demandas.

Mi rol en el evento era de coordinadora y anfitriona, por lo que tenía que estar muy pendiente de todos los detalles para facilitar el éxito de las sesiones.

Al finalizar el primer día de trabajo organizaba un cóctel en un salón del hotel, en donde los gerentes podían platicar, jugar, oír música, divertirse y relacionarse a nivel social para facilitar la convivencia y la integración del grupo.

El último día de trabajo, después de haber negociado los objetivos de cada operación, haber escuchado los riesgos y oportunidades del entorno y haber planteado la estrategia a seguir, el Director Divisional concluía el evento reforzando los puntos más importantes de la sesión, recordando a los participantes la importancia de cumplir los compromisos acordados y de trabajar todo el año siguiente para reducir las amenazas y potenciar las fuerzas que tenía cada operación para ser más productiva y apoyar la Misión de la Organización.

Al final yo les entregaba un cesto con dulces como regalo de despedida y les pedía que contestaran la evaluación del evento para ayudarnos a mejorar este proceso en futuras sesiones, y que me la entregaran antes de retirarse.

Cuando todos salían de la sala de trabajo, yo recogía todo el material, liquidaba la cuenta del hotel y preparaba mi regreso a la ciudad de México.

El día hábil siguiente preparaba el reporte de gastos para el área administrativa y un reporte con el resultado de las evaluaciones del evento, para el Lic. Guillén, donde presentaba las sugerencias de los asistentes y sus calificaciones sobre los siguientes aspectos:

- a) Información
- b) Proceso de trabajo (agenda, horarios, tiempos, etc.)
- c) Materiales (contenido y forma)
- d) Hospedaje y alimentos
- e) Organización y logística

Asimismo, coordinaba con el Gerente de Planta el envío por correo electrónico de los documentos generados en el proceso de Planeación que yo recopilé durante las sesiones, y que su secretaría capturaba en la computadora.

C) RESULTADOS:

a) Se cumplieron los objetivos del proceso de Planeación Estratégica Divisional en cuanto a que se formalizaron los objetivos funcionales para cada operación.

b) La información sobre el entorno, las metas y objetivos de la organización, facilitaron la comprensión de la estrategia global, del rumbo y de la Misión o propósito de la empresa.

Este poner en común información, permitía que los gerentes le dieran sentido a su trabajo cotidiano y pudieran transmitirlo y permearlo a sus colaboradores.

c) Logramos la integración y comunicación de los directivos tanto a nivel laboral como personal, lo cual formó bases para la cooperación y apoyo posteriores, pues ellos desempeñaban funciones muy similares en cada una de sus empresas, y era importante que intercambiaran información y se dieran ayuda en caso necesario.

d) A nivel de coordinación y logística el evento fue muy exitoso, la gente se sintió cómoda y bien atendida, los materiales estuvieron completos y a tiempo y se cuidaron todos los detalles.

Las evaluaciones hechas por los participantes mostraron su satisfacción, pues se tuvo un margen muy alto en las calificaciones y la mayoría manifestó su agradecimiento por las atenciones recibidas y su reconocimiento por la buena organización.

Recibi del Lic. Guillén y del Ing. Urbano Pérez felicitaciones por el desarrollo del evento, y el comentario de que le dejaba un reto muy alto a la gente de Leiser, que sería quien organizaría la Planeación Estratégica del siguiente año.

Esto fue muy satisfactorio para mí, pues haber hecho este trabajo me permitió desarrollar mis habilidades de coordinación, aprender cosas nuevas y obtener información importante sobre la visión de la Organización, sus estrategias y objetivos, lo cual facilitaría mi trabajo de comunicación encaminado a apoyar el logro de esas metas.

3.5. RELACIONES PUBLICAS..

Una empresa no puede existir como una entidad aislada, para su operación o funcionamiento necesita relacionarse con diferentes organismos privados, sociales y gubernamentales. Por ello es que planteo a las Relaciones Públicas como parte del proceso de Comunicación Organizacional de IMASA.

Si bien cada gerencia y cada departamento mantenía comunicación y contacto con entidades externas vinculadas con su trabajo o necesarias para su operación, recaía en mi área la responsabilidad de acciones de Relaciones Públicas que implicaran a toda la compañía, o la imagen de ésta hacia el exterior.

3.5.1. Programa de acercamiento a clientes (Apertura)

A) JUSTIFICACIÓN:

Con la intención de mantener contacto con los principales clientes de IMASA y con los proveedores internos, se me solicitó diseñar un programa que facilitara esta relación y que permitiera el acercamiento, la retroalimentación y el logro de acuerdos y compromisos de apoyo mutuo.

Aunque el trato directo con los clientes era responsabilidad del Área Comercial de Organización MABE, a IMASA le interesaba mucho el contacto con los fabricantes de cocinas integrales que compraban nuestros equipos de empotrar, para conocer sus opiniones sobre el producto, escuchar sus sugerencias y que ellos conocieran nuestras condiciones y necesidades.

Asimismo, era importante que las áreas Comercial, de Distribución y de Servicio de la Organización, se relacionaran con la planta para reforzar el conocimiento del producto, y con ello llegar a acuerdos que facilitaran el trabajo y evitaran errores o reprocesos.

B) PROCESO DE TRABAJO:

Cuando se me solicitó el diseño de este programa empecé por investigar, con las áreas responsables, las necesidades que originaban esta idea y los resultados que buscarían lograr.

Posteriormente elaboré una propuesta en la que planteaba el siguiente objetivo general: "Promover el acercamiento hacia nuestros clientes y proveedores (internos) a través de visitas a nuestra planta, en las que intercambiamos información sobre nuestras condiciones, objetivos, estrategias y necesidades, para lograr acuerdos y compromisos de apoyo mutuo".

Enmarcados en este objetivo general se incluirán los siguientes objetivos específicos:

1) Abrir un canal de comunicación y relación con nuestros principales clientes para recibir retroalimentación sobre nuestro producto, establecer compromisos de mejora en la calidad y lograr acuerdos de fidelidad a nuestras marcas.

2) Abrir un canal de comunicación y relación con las áreas Comercial, de Distribución y de Servicio de Organización MABE, para tener una visión más amplia y completa del negocio y lograr compromisos de intercambio, participación y apoyo.

3) Abrir un canal de comunicación y relación con las empresas de Organización MABE que son nuestros proveedores internos, para vincularlos con la operación de IMASA y sensibilizarlos para el establecimiento de compromisos de cumplimiento y calidad.

El programa planteaba las siguientes fases de trabajo:

1) ANTECEDENTES:

En esta fase se identificarían las empresas con las cuales se requería trabajar así como las áreas de oportunidad para cada una de ellas.

También se definiría la agenda básica de trabajo y se establecería un programa tentativo de visitas.

2) CONTACTO INICIAL:

En esta fase se haría la invitación informal a la empresa y se definiría participantes, fecha y horario para la sesión.

3) PREPARACION:

Esta fase incluía la definición de participantes por parte de IMASA de acuerdo al área de oportunidad identificada previamente, el envío de la invitación por escrito a la empresa seleccionada y la organización interna de la sesión a nivel logístico (sala, material, equipo, servicio de cafetería y comida, etc.)

4) DESARROLLO DE LA VISITA:

Que sería liderada por el Gerente de Planta y en la que participarían las áreas involucradas para el logro de los objetivos esperados con esa empresa en particular, de acuerdo a la identificación previa de áreas de oportunidad.

5) SEGUIMIENTO DE COMPROMISOS:

Esta parte era responsabilidad de las áreas involucradas en el problema. Por ejemplo, si era un acuerdo de calidad, era la jefatura de Aseguramiento de Calidad quien tendría que dar seguimiento al compromiso y lograr su cumplimiento.

C) RESULTADOS:

En las dos visitas que me correspondió organizar para nuestros clientes (Cocinas Sevilla y Cocinas Integrales y Modulares S.A. de C.V.) tuvimos resultados muy favorables, pues logramos el objetivo de abrir un canal de retroalimentación sobre nuestro producto y establecer compromisos de mejora .

En estas sesiones los gerentes de las áreas involucradas escuchaban de voz de sus clientes, de las personas que venden el producto y se relacionan con el usuario final, sus necesidades, los problemas y deficiencias del equipo, lo que le gusta y disgusta al cliente final, y las razones por las que compran nuestras marcas o las marcas de la competencia.

Esta retroalimentación era muy interesante y productiva, pues además de sensibilizar a los responsables de la producción y la calidad del equipo, permitía lograr compromisos de mejora, (que derivaban en proyectos internos de trabajo) y acuerdos de fidelidad con las marcas de MABI por parte de los cocineros, quienes a su vez manifestaban su reconocimiento para nuestra empresa y su disposición para mantener este tipo de diálogos.

Así, estos eventos eran de relaciones públicas en cuanto que mejoraban la imagen de nuestra empresa con sus clientes para lograr fines mercadológicos, lograr credibilidad y elevar la posición de nuestros productos en el mercado.

3.5.2. *Visitas Externas*

A) JUSTIFICACIÓN:

Una de las formas de contacto de la empresa con la sociedad, era la que se establecía a través de las diferentes instituciones educativas que nos solicitaban visitas para que los estudiantes conocieran nuestro proceso productivo.

Estas peticiones surgían de la necesidad, por parte de las escuelas, de facilitarle a sus alumnos la oportunidad de ver la operación de una planta manufacturera, conocer sus procesos y comparar así los conocimientos teóricos que recibieron en la escuela, contra las aplicaciones prácticas que se daban en la empresa.

Dado que en Recursos Humanos entendíamos la importancia que reviste para los estudiantes el tener acceso a las empresas, y para la sociedad en general el propiciar el acercamiento de las instituciones educativas al área laboral, es que dábamos atención a todas las solicitudes que nos hacían escuelas tales como el IPN, la UNAM, la UAM y el CONALEP.

Asimismo, recibíamos en la planta grupos de otras empresas de Organización MABE, que como parte de su inducción o por la realización de algún proyecto, estaban interesados en conocer nuestra organización interna y el proceso de fabricación.

B) PROCESO DE TRABAJO:

Cuando recibíamos alguna solicitud para realizar una visita de observación a la empresa, le informábamos a la escuela solicitante que debía hacernos llegar la petición por escrito en papel membretado de la institución y anexas la lista de los participantes (que no podían ser más de 20 en cada grupo por razones de seguridad), así como el nombre del profesor responsable, y la carrera o especialidad que estudiaban los alumnos.

Una vez recibido este documento le asignábamos fecha y hora, de acuerdo a nuestras actividades internas, y le notificábamos estos datos al promotor de la escuela, así como las medidas básicas de seguridad que tendrían que respetar en la empresa, tales como llevar zapatos y no tenis, y en el caso de las mujeres no usar zapatos de tacón.

Días antes de la visita yo reservaba una sala de capacitación para recibir a los visitantes, y preparaba el material y equipo didáctico para la presentación, así como el servicio de cafetería.

Asimismo enviaba un memorándum al área de Relaciones Laborales para informar de la visita, su duración y naturaleza, y enviaba una copia al área de vigilancia para que permitieran el ingreso de los jóvenes a la planta.

La visita duraba aproximadamente tres horas, durante las cuales se cubría el siguiente programa:

- 1.- Bienvenida
- 2.- IMASA S.A. DE C.V.
 - * Historia
 - * Estructura Interna

- Misión, Visión y Valores
- Productos y proceso productivo
- Medidas básicas de seguridad

3.- Recorrido a la planta

5.- Tema especial

6.- Despedida

La agenda de trabajo era básicamente la misma, y generalmente yo recibía a los grupos, les daba la bienvenida y les presentaba a la empresa, dándoles datos sobre su historia, su estructura organizacional interna y el perfil cultural que regía nuestro trabajo, así como una exposición sobre los productos que elaborábamos, las marcas con las cuales se comercializaban en el mercado y una breve explicación sobre el proceso productivo.

Esta presentación la desarrollaba apoyándome en la información del Manual de Bienvenida y en una serie de acetatos diseñados para este fin, pues carecíamos de un video institucional de presentación de la compañía.

Posteriormente les mencionaba las reglas básicas de seguridad que debían respetar durante el recorrido, y le entregaba a cada participante unos lentes de seguridad.

Enseguida, y con el apoyo de algún ingeniero de las áreas de Manufactura o Calidad, que con anterioridad había aceptado ayudarnos a explicar el proceso, el grupo hacía el recorrido a la planta para conocer la manufactura de una estufa.

Terminado el recorrido el grupo regresaba a la sala de capacitación, tomaba un receso y después participaba en el Tema especial, que era una exposición preparada con anticipación por algún miembro del departamento o área de mayor interés para los alumnos, de acuerdo a su perfil o a la especialidad que estudiaban.

Si, por ejemplo, estudiaban bachillerato con especialidad en máquinas y herramientas, era algún ingeniero de Manufactura quien platicaba con ellos; pero si estudiaban la especialidad de computación, era alguien del área de Sistemas quien los atendía. De esta manera la visita era más productiva para el grupo, pues se les daba información más detallada sobre el tema que era de su interés.

Al terminar esta exposición se daba tiempo para una ronda de preguntas, con la finalidad de que los estudiantes expusieran sus dudas y pudieran ser aclaradas sus inquietudes.

Después de esto se despedía al grupo y se les acompañaba al área de vigilancia, para posteriormente permitir su salida de la empresa.

Con los grupos de Organización MABE, el programa de trabajo era muy similar en su estructura, y sólo variaba el Tema especial, dependiendo de las necesidades expresadas por los mismos visitantes con anterioridad.

C) RESULTADOS:

a) Este tipo de visitas eran uno de los pocos vínculos que la empresa mantenía con la sociedad, y eran importantes por la compañía en virtud de la imagen favorable que lograba con las escuelas a las que apoyaba y con los estudiantes, a quienes les facilitaba el conocimiento de un medio laboral y la oportunidad de ver en operación los conceptos y conocimientos que adquirían en la escuela.

Por esta labor la empresa recibió en varias ocasiones cartas de agradecimiento y reconocimientos de las instituciones educativas por ayudar a la vinculación de ellas con el sector productivo.

b) En relación a las visitas de otras empresas de Organización MABE, el recibirlos en nuestra planta era importante para que conocieran el proceso de manufactura de la estufa, identificaran los productos y sus característica y aplicaran este conocimiento a su trabajo, que era en las áreas de producción, comercialización o servicio al cliente.

c) Estas visitas, además, enviaban un mensaje permanente a los públicos internos, que al ser observados participaban en este proceso, pues abrimos las puertas a los externos para mostrarles nuestro trabajo, hablarles de nuestros éxitos y también aceptar nuestras áreas de mejora. Demostrábamos que estábamos orgullosos de nuestra empresa y del trabajo de nuestra gente.

Asimismo reforzábamos el uso del equipo de protección personal (EPP), pues todos los visitantes portaban el equipo básico de seguridad durante el recorrido a las áreas productivas.

3.5.3. Programa de Acercamiento a Proveedores (Reto 10).

A) JUSTIFICACIÓN:

Las condiciones del mercado, cada vez más agresivo y competido, obligaban a la empresa a reducir los costos de operación para ser rentable, ofrecer precios más competitivos a los clientes y mantener una posición firme en el mercado de estufas.

Para lograr esto, la empresa se inclinó por fomentar la generación de alianzas con sus proveedores, para unir esfuerzos y trabajar en el logro de objetivos que resultaran benéficos para todos, y que los acercaran más como los socios comerciales que eran.

En este sentido, como lo explique ya en el Capítulo uno, Reto 10 es un programa de Organización Mabe y sus proveedores que busca mantener la productividad mediante el logro de reducciones en costos de materiales.

La responsabilidad de administrar y ejecutar esta herramienta en IMASA eran los Gerentes de Materiales y de Planta, y se habían logrado ya algunos resultados; sin embargo el Ing. Arizmendi consideró que hacía falta afianzar el compromiso de productividad y de trabajo conjunto con la mayoría de los proveedores.

Así que se decidió retomar Reto 10, y se me asignó la tarea de elaborar un plan de trabajo que nos permitiera aprovechar los esfuerzos ya realizados, reafirmar los compromisos establecidos e involucrar a los proveedores que aún no participaban, para aprovechar los beneficios de este programa de manera permanente.

Se me asignó esta responsabilidad dado el acercamiento que yo tenía con la gerencia y mi conocimiento sobre los procesos y condiciones de la compañía, generados por mi participación permanente en las juntas del ENA de la Gerencia de Planta, y por la sensibilidad que tenía en relación a la reducción de costos, gracias a la campaña en apoyo al Comité de Implementación de Cambios que había desarrollado recientemente.

Esto, aunado al éxito en la organización de otros eventos que ya había realizado y mi vinculación al área de Materiales, a quien apoyaba facilitando algunas de sus reuniones de trabajo, hicieron que el Gerente de Planta me solicitara el diseño de un programa que nos llevara a concretar reducciones de costos, a través de convencer a todos los proveedores de los beneficios mutuos que generaba Reto 10, y negociar con ellos para lograr su compromiso y su participación.

B) PROCESO DE TRABAJO:

Antes de desarrollar una propuesta investigué en qué consistía Reto 10, qué avances se tenían en IMASA, qué logros se habían tenido ya en otras plantas de Organización MABI; y qué tipo de proveedores participaban.

Después de conocer estos datos elaboré un plan de trabajo cuyo objetivo era el siguiente: "Promover la participación de todos nuestros proveedores nacionales (directos e indirectos) en el Programa de Reto 10, para apoyar el esfuerzo de reducción de costos y mejorar nuestros resultados".

Para lograr esto, el proyecto incluía las siguientes etapas:

1) Determinación de proveedores con quienes se pretendía trabajar Reto 10.

Yo proponía en este proyecto iniciar, en una primera etapa, con los proveedores directos nacionales, es decir, aquellos que suministran materiales utilizados en la fabricación del producto.

Los proveedores directos de importación no los tomamos en cuenta porque nuestra empresa hermana, Leiser, estaba negociando ya con ellos las condiciones de trabajo.

En una segunda etapa proponía trabajar con los proveedores indirectos, es decir, los que tenían relación con las áreas administrativas y de servicios.

El objetivo de este punto era obtener un listado de proveedores clasificados por orden de importancia, y que incluyera datos sobre volúmenes de compra, confiabilidad, calidad y cumplimiento.

De este listado se generaría otro con los nombres de una o dos personas de cada compañía que tuvieran poder de decisión; podía ser el Director General o el Gerente de Ventas.

2) Presentación Reto 10

Proponía realizar un evento de presentación de Reto 10 en el cual se les explicara en qué consistía el programa, su objetivo, la mecánica y la propuesta de trabajo. Esta presentación daría la oportunidad de negociar con ellos de manera individual para buscar su compromiso.

La agenda de trabajo que proponía para la reunión era la siguiente:

- 1.- Bienvenida
- 2.- ¿Quién es IMASA S.A DE C.V?
 - Historia
 - Organización
 - "Hacia la Competitividad Internacional"; esfuerzos de cambio
 - Proceso productivo
 - Recorrido por planta
- 3.- Sensibilización
 - Entorno mundial
 - Condiciones del mercado nacional
 - IMASA en el mercado de estufas
- 4.- Productividad
 - Calidad
- 5.- Reto 10
 - Objetivo
 - Mecánica
 - Compromiso
- 6.- Preguntas y comentarios finales
- 7.- Comida

La bienvenida y la presentación de IMASA la realizaría el Gerente de Planta, y al recorrido por las diferentes áreas asistirían todos los invitados y los gerentes de la empresa para explicarles el proceso productivo.

La exposición del tema de sensibilización la haría nuevamente el Gerente de Planta; el tema de productividad estaría a cargo del Gerente de Calidad y la propuesta de Reto 10 la haría el Gerente de Materiales.

Como parte de la preparación de la reunión, yo ayudaría a los gerentes en el diseño y elaboración de sus exposiciones, para estructurar un contenido suficiente, con un discurso uniforme, motivador y una presentación atractiva.

3) Negociación.

Esta etapa incluía el acercamiento inicial, dentro del mismo evento, para sondear la posición de los directivos frente a la propuesta, y obtener cita con ellos para iniciar las negociaciones.

Este trabajo era responsabilidad de la Gerencia de Materiales, y cada comprador debía de negociar personalmente con sus proveedores pero teniendo el respaldo del Gerente del área y del Gerente de Planta.

4) Establecimiento de compromisos.

Esta etapa era el resultado de las negociaciones, y consistía en la firma de un convenio en el que ambas partes se comprometían a cumplir lo establecido.

Posteriormente nosotros le enviáramos una carta de agradecimiento por su participación que firmaría el Gerente de Planta.

5) Seguimiento.

Aunque era responsabilidad de Materiales dar seguimiento continuo a cada uno de los proveedores, como parte de este proyecto proponíamos que a fin de año se hiciera una entrega de reconocimientos a los proveedores participantes, y con ello se fincaran las bases para las negociaciones de compromisos similares para el siguiente año.

Este proyecto fue revisado por el gerente de Planta y se lo presenté en una junta al Director Divisional, quien, después de hacerle algunas observaciones, aceptó el proyecto y autorizó que se pusiera en marcha.

Sin embargo no llegó a realizarse este trabajo porque, a raíz del proyecto, se detectaron algunas áreas de mejora dentro de la gerencia de Materiales y se tenían que cumplir ciertas actividades para después aplicar el programa de Reto 10, por lo que se decidió posponer la realización del proyecto hasta principios de 1995.

3.6. ENTRENAMIENTO DE PERSONAL.

A partir de 1990, y a raíz de la decisión de Organización MAIBE de implementar el sistema de calidad de Mejora Continua, IMASA se percató de la importancia que tenía el trabajador como factor decisivo para lograr el cambio, y reconoció que era necesario aplicar programas de entrenamiento para enseñarle a la gente los nuevos conceptos y formas de trabajo.

Entendemos al entrenamiento como una serie sistemática de actividades que tienen como finalidad incrementar el potencial del individuo a través de la adquisición de conocimientos, y el desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para desempeñar una función.

En este sentido, incluiré dentro de este concepto todos los procesos de enseñanza-aprendizaje que se dan de manera formal a los adultos.

Mi participación personal en esta área, que era de gran importancia para IMASA, y que jugaba un papel preponderante al interior de la Gerencia de Recursos Humanos, tuvo dos momentos:

El primer momento abarca mi intervención "informal" en los procesos de la Coordinación de Capacitación, que estaba a cargo de la Lic. Gisela Chávez. Un segundo momento empieza cuando, a mediados de 1994, yo tomo la responsabilidad de las actividades de capacitación paralelamente a las de comunicación.

Cuando inicié mis actividades en esta área, y por una necesidad personal de ubicar con mayor claridad las actividades y responsabilidades del puesto, definí un objetivo o Misión del departamento, que evidenciara lo que era y hacia la coordinación de Capacitación y Desarrollo de Personal.

La Misión que establecí y que validé con el Gerente de Recursos Humanos era la siguiente:

"Proporcionar al personal de IMASA la preparación y el desarrollo de los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para cumplir con las funciones y responsabilidades de cada uno de los puestos de trabajo, y con ello lograr los objetivos estratégicos de la empresa, generando al mismo tiempo el crecimiento individual y profesional de la gente".

Del mismo modo diseñé un Modelo General de Capacitación (Anexo 19), en el que plasmaba las bases sobre las que se sustentaba el proceso y las líneas generales de trabajo para el desarrollo del personal, dividido en tres niveles:

- Contribuidores Personales (empleados y operarios)
- Mandos Medios (jefes de área y supervisores)
- Gerentes

Este Modelo me fue útil para detectar el rumbo que tenía el entrenamiento, a qué temas y públicos le dábamos mayor atención y qué áreas de oportunidad tenía el departamento para responder de mejor manera a las necesidades de la compañía, a través de potenciar el trabajo de todos los empleados.

Al igual que la Misión, este Modelo fue validado con el Gerente de Recursos Humanos y aceptado como base para el trabajo que se desarrollaría en 1995, aunque ya no pude darle seguimiento, pues me separé de la empresa en Enero de ese mismo año.

3.6.1. Inducción

La inducción es el proceso inicial de entrenamiento que recibe un nuevo trabajador al ingresar a una empresa, y tiene la finalidad de facilitarle el periodo de integración a la compañía (al conocer sus políticas, objetivos y formas de trabajo) y a su puesto (al aprender sus operaciones, actividades y responsabilidades).

Este proceso es muy importante, pues le permite al individuo reducir la tensión natural que le produce un ambiente desconocido, le facilita el conocimiento de sus compañeros y jefes, la ubicación de las áreas físicas y la comprensión global de su trabajo.

Como ya lo expuse en el punto 3.2.6., cuando ingresé a IMASA no existía un proceso de inducción formalizado, y era cada jefe quien enseñaba a su nuevo personal lo que él creía necesario para que empezara a laborar. Esto provocaba que la gente necesitara mucho más tiempo para entender su trabajo y que, generalmente, no tuviera la visión del para qué servía, los cuidados que debía tener al realizar sus actividades, y en algunos casos ignoraba incluso qué productos elaboraba la empresa.

Esta situación era grave para la compañía pues se generaba un alto índice de rotación de personal, ausentismo y accidentes, provocados por descuido, desconocimiento y falta de compromiso. En donde se reflejaban aún más estos problemas era en las áreas productivas, por ello el área de Capacitación decidió implementar un Programa de Inducción para operarios que, durante 90 horas, inducía y preparaba al individuo para desempeñarse con mayor eficiencia en su nuevo trabajo.

En la fase de preparación de este programa, mi participación fue apoyar a la Lic. Chávez con la información que ya había recabado para el diseño del Manual de Bienvenida, que le sirvió para estructurar los contenidos de la presentación de IMASA, su organización interna, su filosofía de trabajo, productos y proceso productivo.

Adicionalmente, y cuando me lo solicitaban, participaba como instructora impartiendo el tema de presentación, algún tema del programa de Mejora Continua o alguno del programa de actitudes.

El temario general del Curso de Inducción para Operarios era el siguiente:

- 1.- BIENVENIDA
- 2.- IMASA S.A. DE C.V.
 - Historia
 - Filosofía de trabajo
 - Estructura organizacional
 - Productos y proceso productivo
 - Recorrido a planta
- 3.- RELACIÓN DE TRABAJO CON IMASA
 - Presentación sindical
 - Relaciones Laborales
 - Nóminas
- 4.- NUESTRO PRODUCTO
 - Funcionamiento de una estufa
 - Criterios de calidad
- 5.- EL PROCESO PRODUCTIVO
 - Área de Fabricación
 - Área de Esmalte
 - Área de Ensamble

- Seguridad Industrial
- 6.- SISTEMA DE CALIDAD: MEJORA CONTINUA
 - La administración para la mejora continua
 - Trabajo en equipo
 - Diferencias individuales y efectividad de equipo
 - Procedimientos de operación del equipo
 - La estadística en la administración de la calidad
- 7.- ACTITUDES EN EL TRABAJO
 - Aprendiendo juntos
 - Cambio y cultura
 - Comunicación
 - Asertividad
 - Trabajo en equipo
 - Conciencia de costos
- 8.- ENTRENAMIENTO ESPECIFICO EN ÁREAS PRODUCTIVAS

Cuando, en 1994, incorpore a mi área las actividades de Capacitación, tomo la responsabilidad de coordinar con el área de Reclutamiento y Selección la impartición de estos cursos de inducción, y de organizar tiempos, aulas e instructores para cada uno de los temas, muchos de los cuales eran técnicos y operativos, por lo que requerían ser impartidos por especialistas de las diferentes áreas productivas y de servicios.

3.6.2. Adiestramiento y Capacitación

El Adiestramiento y la Capacitación son las dos formas de entrenamiento enfocados al trabajo, pues ambos son procesos de enseñanza-aprendizaje encaminados a dotar al individuo de conocimientos, habilidades y actitudes que le permitan cumplir con éxito los objetivos de su puesto actual de trabajo (Adiestramiento) o de un puesto nuevo (Capacitación).

Aunque en IMASA el departamento se denominaba sólo "Capacitación", en realidad se ejecutaban acciones para cubrir necesidades de Capacitación y de Adiestramiento.

Ejemplo de actividades de Adiestramiento fueron los cursos que se dieron al personal operario de las áreas que sufrieron modificaciones con el Proyecto Coplan (Conversión Física y Tecnológica de Planta) a nivel de maquinaria y proceso.

En este caso se les enseñó a utilizar la nueva maquinaria y a ejecutar sus nuevas tareas, pero su puesto de trabajo era el mismo, sólo cambiaron algunas operaciones.

Otro caso de Adiestramiento eran los cursos de Mejora Continua que se impartían a todos los trabajadores, y cuyo objetivo no era enseñarles un puesto nuevo de trabajo, sino darles herramientas para hacer su trabajo de mejor manera, con un nuevo procedimiento que daría mejores resultados. Del mismo modo los cursos del Programa de Actitudes, tenían como objetivo propiciar en los trabajadores actitudes positivas hacia su trabajo, que redundaran en comportamientos favorables para la productividad y la calidad.

El temario de Mejora Continua era el siguiente:

- 1.- Introducción a la Organización
- 2.- Reglas de trabajo para el Seminario
- 3.- La Administración para la Mejora Continua
- 4.- Trabajo en equipo
- 5.- Diferencias individuales y efectividad del equipo
- 6.- Procedimientos de operación del equipo
- 7.- Estrategia de implementación del Sistema de Mejora Continua de Organización MABE.
- 8.- Análisis de los procesos administrativos
- 9.- La estadística en la administración de la calidad.

El temario del programa de actitudes contenía los siguientes temas:

- 1.- APRENDIENDO JUNTOS
 - * Ser humano - Ser social
 - * Crecimiento individual
 - * Mi persona y los demás
- 2.- CAMBIO Y CULTURA
 - * ¿Qué es cultura?

- ¿Por qué es importante comprender la cultura?
 - Los valores
 - El cambio
- 3.- COMUNICACIÓN**
- Autodiagnóstico de la habilidad para comunicarse
 - ¿Qué es la comunicación?
 - Principios básicos de la comunicación
 - El arte de la comunicación
 - Estilos de comunicación
 - Comunicación no verbal
 - Obstáculos de la comunicación
- 4.- ASERTIVIDAD**
- Autodiagnóstico
 - La autoestima
 - Asertividad
 - Estilos de respuestas
 - Obstáculos a la asertividad
 - Recomendaciones
- 5.- TRABAJO EN EQUIPO**
- Autodiagnóstico
 - Colaboración y competencia
 - El equipo como grupo de trabajo
 - Participación
 - ¿Cómo se forman las metas de grupo?
 - Necesidades personales que satisface el trabajo en equipo.
- 6.- CONCIENCIA DE COSTOS**
- ¿Qué es productividad?
 - La persona productiva
 - Reducción de costos
 - La eficiencia en el trabajo

El contenido de estos temas era definido por la Coordinación de Capacitación, mientras que la investigación y el diseño lo ejecutaba un despacho externo de consultoría que se contrataba para ese fin y que entregaba a IMASA los manuales y demás materiales didácticos.

En estos casos mi participación sólo abarcó la impartición de diversos temas del Programa de Mejora Continua, tales como "Diferencias Individuales y Trabajo en Equipo" o "La Estadística en la Administración de la Calidad", (para lo cual fui preparada como instructora por Organización MABE en un seminario de 90 hrs. de entrenamiento), o bien el tema "Comunicación" del programa de actitudes.

Cuando tuve a mi cargo el departamento de Capacitación, pude participar en un proyecto de adiestramiento denominado "Certificación de Operarios", cuyo objetivo era entrenar a los trabajadores de las estaciones u operaciones críticas del proceso (en calidad, funcionalidad, seguridad o apariencia), para asegurarnos de que conocían y ejecutaban perfectamente su operación, las actividades que debían seguir, los parámetros a cumplir, la forma de calibrar sus instrumentos de trabajo, etc.

El programa de trabajo incluía tiempos de entrenamiento en aula y en piso, la aplicación de exámenes teóricos y la realización de auditorias en el proceso para verificar la aplicación del conocimiento en su operación, así como el orden y limpieza de su lugar de trabajo. Finalmente, si aprobaba todos estos puntos, se certificaba a esa persona en la operación de esa estación crítica.

Este proyecto incluía también objetivos de capacitación, pues se intentaba contar con 3 ó 4 operarios certificados en cada puesto crítico, para que, en caso de ausencia del titular de la operación, hubiera otra persona certificada que lo sustituyera. Esto tenía la intención de tener mayor confiabilidad en aquellas actividades que por su naturaleza eran de vital importancia para la calidad del producto o para la seguridad, tanto del trabajador como del usuario final.

No tuve oportunidad de ver los resultados de este proyecto, pues cuando me separé de la compañía se estaba trabajando en el diseño de los programas de entrenamiento para cada una de las operaciones calificadas como críticas en el proceso, y aún no se iniciaban los cursos ni las auditorias.

Durante el periodo en el que tuve la responsabilidad del departamento de Capacitación, coordiné el desarrollo de los cursos de actitudes para operarios y los cursos de Inglés para empleados, que eran impartidos por un despacho externo dentro de las instalaciones de IMASA.

Asimismo coordiné los programas de entrenamiento individualizado, que consistían en cursos específicos para empleados, seleccionados de acuerdo a la Detección de Necesidades de Capacitación (DNC) que se hacía a principios de año y que se negociaba con los Jefes de departamento y los Gerentes de área.

También coordiné el programa de Capacitación para Jefes de área, denominado "Desarrollo de Habilidades Gerenciales para Mandos Medios". Con este programa se buscaba dotar a los Jefes de departamento y Supervisores, de herramientas administrativas que les permitieran realizar mejor su función de líderes y coordinadores de un grupo de trabajo. El programa estaba compuesto de 4 módulos, de los cuales yo sólo coordiné los dos primeros, en los que también asistí como participante de las sesiones.

La forma como se evaluaba mi trabajo en este departamento era a través del número de horas-hombre mensuales dedicadas al entrenamiento, y del cumplimiento o no del objetivo planteado para IMASA, que era alcanzar un índice del 8% del total del tiempo productivo del personal.

3.6.3. Formación

La Formación es también un proceso de enseñanza-aprendizaje, pero éste se centra en la persona y no en el puesto de trabajo; busca el desarrollo del ser humano más que del trabajador.

En IMASA teníamos dos actividades de Formación:

1) El Sistema de Educación Abierta, gracias al cual los trabajadores de IMASA podían cursar la secundaria o preparatoria con el sistema abierto, promovido y validado por la Secretaría de Educación Pública.

La compañía facilitaba las aulas para las clases y/o asesorías y pagaba los honorarios de los maestros.

Mi actividad fue coordinar y dar seguimiento a los grupos durante el periodo en que estuve al frente del departamento de Capacitación.

2) Los cursos de ANSPAC, que como ya expuse en el punto 3.3.2., eran dirigidos a las mujeres trabajadoras o familiares de los trabajadores, y cuyo fin era desarrollar su autoestima y valores morales, familiares y sociales, reforzando así el papel determinante que la mujer juega en el crecimiento del núcleo familiar.

En este proceso de Formación, mi responsabilidad era coordinar las sesiones y a las Animadoras o instructoras, quienes preparaban los temas y diseñaban los materiales didácticos.

Todos estos procesos de entrenamiento que se vivieron en IMASA dejaron resultados muy positivos en la empresa, pues facilitaron la modificación de actitudes, conductas y comportamientos, para hacerlos más acordes con la dinámica de la organización.

Capítulo 4

Reflexión sobre las actividades de la Comunicación

Basándome en mi experiencia laboral descrita en los anteriores capítulos, me permito hacer en éste una evaluación del papel que puede desempeñar la comunicación al interior de una empresa mexicana como IMASA, y de la utilidad para la compañía de invertir en el desarrollo de este tipo de acciones comunicativas.

4.1. ¿QUÉ HACE LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES?

Para contestar esta pregunta tengo que empezar por definir a la Comunicación, a la que entiendo como un proceso mediante el cual dos o más personas intercambian información que les es relevante y que provoca la generación de representaciones o significados comunes. La comunicación entonces, es el hilo con el que se tejen las relaciones humanas y que nos permite entendernos.

Partiendo de este concepto, creo que al interior de las organizaciones la comunicación es un elemento vital para el entendimiento de sus miembros, para lograr la articulación de esfuerzos y recursos y dirigirlos hacia los mismos objetivos.

Los procesos comunicativos, aunque generalmente son poco visibles en las compañías, son aspectos fundamentales para lograr la calidad, la productividad y los resultados financieros que las empresas requieren.

Pues no conocer las necesidades o demandas de los clientes, que el personal no entienda ni comparta la Misión de la empresa, que haya problemas sindicales o dificultades en la negociación de los contratos colectivos, son problemas comunes en las empresas y en los que resaltan los problemas de comunicación.

Por tanto implementar estrategias, mecanismos o productos comunicativos que faciliten el entendimiento entre los empleados y la administración, que permitan la identificación clara de las necesidades de los clientes, que abran espacios de diálogo y negociación con los proveedores y el sindicato, son actividades que puede desempeñar con éxito un especialista en comunicación.

Esta participación del comunicador en la empresa va más allá de generar una imagen ante la opinión pública o hacer publicidad al producto que fabrica; tiene que ver con la articulación interna, con el diálogo entre sus miembros, con la formación de una cultura propia y común para todos, con el conocimiento de los objetivos y metas de la empresa, y sobre todo, con la ubicación clara para cada miembro de la organización, del papel que él juega en el logro de esos objetivos.

La Comunicación entonces, permite dar sentido al trabajo, conocer el *para qué* de la labor cotidiana, y de ese modo dirigir los esfuerzos hacia el mismo lado.

Hablar de comunicación en una empresa implica la puesta en común de significados y representaciones, de creencias y valores que se producen, modifican o refuerzan cotidianamente. Y este conjunto de creencias, valores, lenguaje, costumbres y normas son los elementos que forman la cultura de la organización, por lo que hablar de comunicación nos lleva necesariamente a hablar de cultura.

La comunicación en la empresa ayuda a delinear el perfil cultural ideal que requiere la organización y que se debe dar a conocer para contagiarse a todos del propósito o la razón de existir de la empresa, para darle sentido al trabajo y generar la identidad, cohesión y pertenencia de sus miembros.

El papel de la comunicación es lograr la consistencia y congruencia con ese propósito, no sólo desde los medios de comunicación tradicionales, sino en la totalidad de acciones, decisiones, normas, procedimientos y manifestaciones diversas que generan algún significado dentro de la organización.

En este sentido, la creatividad es un elemento importante, pues los medios de comunicación más sofisticados no son siempre los más efectivos, y el comunicador tiene como reto generar productos que impacten en su medio, que tengan credibilidad y se adecuen al tipo de público al que van dirigidos y a la cultura de la organización.

Se debe buscar, sobre todo, que estos medios faciliten la interacción social y el intercambio de información en dos sentidos.

Por ello la comunicación al interior de la empresa no debe limitarse a los procesos de difusión y permitir que se genere en las siguientes líneas:

Comunicación Descendente: De la administración hacia los empleados. Estos procesos le son útiles a la compañía para:

- a) Transmitir y contagiar a toda la organización de los principios y valores que le dan sentido.
- b) Difundir la Misión y Visión de la compañía.
- c) Compartir los objetivos y metas.
- d) Difundir logros y avances.
- e) Generar un sentido de pertenencia a la empresa.

Comunicación Ascendente: De la base hacia la dirección. Abrir espacios para la generación de este proceso, tan difícil y al que muchas empresas y sus directivos le temen, es de gran utilidad pues le permite a la compañía:

- a) Escuchar para conocer con claridad las necesidades y expectativas de los miembros de la organización.
- b) Dialogar, negociar y generar soluciones para todos
- c) Rescatar el potencial creativo del personal de línea para mejorar los productos y procesos.
- d) Mediar y formular compromisos benéficos para toda la organización.

Comunicación lateral: Fomentar el entendimiento entre los empleados y su participación colectiva en el logro de objetivos, es también una línea de comunicación importante al interior de la empresa, que nos ayuda a:

- a) Integrar equipos de trabajo efectivos
- b) Hacer comunes los conceptos y formas de trabajo
- c) Reforzar el sentido de pertenencia a un grupo y a la empresa
- d) Facilitar la generación de procesos grupales como la cohesión, la integración, la cooperación, el sentido de logro, la sinergia, etc.

Comunicación interpersonal: Pues la mayoría de nuestras relaciones se basan en la capacidad y la habilidad que cada persona tiene para comunicarse. Trabajar en el desarrollo de esta habilidad le sirve a la compañía para:

- a) Tener personal con mayor habilidad para expresar sus pensamientos y sentimientos con asertividad.
- b) Tener personal con mayor habilidad para escuchar y ser empático, es decir, ser capaz de *ponerse en los zapatos del otro* para entenderlo.

Así, para responder a la pregunta ¿qué hace la comunicación en las empresas?, sólo quiero enfatizar que los complejos y profundos procesos comunicativos que se requieren en una organización, pueden ayudarle a generar un cambio material, intelectual, motivacional y actitudinal en quienes la conforman.

La comunicación ayuda a guiar la acción y a modificar conductas y comportamientos de los miembros sin violentar su libertad, es decir, convenciéndolos, respetando su voluntad y haciéndoles partícipes activos de esos cambios, que deben ser congruentes con la Misión y los Valores de la organización.

Y son estos cambios entendidos, compartidos y vividos por todos los miembros, los que dirigen a la compañía a la obtención de resultados, pues le permiten articular sus recursos y enfocarlos hacia el logro de objetivos de calidad, productividad y servicio.

4.2. ¿PARA QUÉ LE SIRVIERON A IMASA ESTAS ACCIONES DE COMUNICACIÓN?

Después de haber hecho en los capítulos 2 y 3 la descripción de mi trabajo en IMASA, me parece importante reflexionar sobre la utilidad de todas estas acciones para la compañía y hacer un análisis sobre los logros obtenidos.

En el primer punto doy mi opinión personal, desde mi perspectiva como generadora del proceso.

Para complementar la reflexión, en un segundo momento muestro la visión de la empresa, a través de las opiniones de algunos directivos y empleados que vivieron el proceso y que, en ese sentido, pueden ayudar a estructurar una respuesta más objetiva a la pregunta planteada.

4.2.1. Mi perspectiva personal.

Como ya expuse al inicio de este capítulo, la comunicación juega un papel muy importante al interior de las empresas, en tanto que pone en común información relevante para el logro de objetivos de tarea y de relación.

En IMASA las acciones de comunicación que implementamos sirvieron básicamente por lo siguiente:

a) INFORMAR Y COMUNICAR.

Aunque al interior de la empresa es fácil confundir estos dos conceptos, son diferentes y ambos cumplen funciones y responden a necesidades específicas de los miembros.

El trabajo que desarrollé en IMASA sirvió para generar y reforzar ambos procesos; por un lado abrimos canales para la comunicación descendente, es decir, para que la empresa transmitiera la información que le era relevante y que le interesaba dar a conocer a su personal.

Estos eran procesos de información, puesto que eran una serie de datos que se transmitían en una sola dirección. Ejemplos de este proceso los encontramos en la revista interna, en los carteles y los manuales que elaboramos, y cuyo objetivo centrar era el difundir los logros y avances de la compañía y transmitir conceptos y formas de trabajo.

Este proceso fue muy importante al interior de la empresa, pues respondía a la necesidad de los miembros de conocer más acerca de su realidad para comprenderla y adaptarse a ella.

Sin embargo este mecanismo era incompleto, pues fluía en un sólo sentido y no proporcionaba espacios para la retroalimentación. Por ello también implementamos otro tipo de medios y eventos que facilitarían el intercambio de información y que permitieran que la comunicación se diera también de manera ascendente.

Con medios como el periódico mural "La mancha del corredor", la gente tuvo un espacio formal donde escribir lo que pensaba, lo que quería y lo que no le gustaba; tuvo una oportunidad real de ser escuchado. Esto abrió una posibilidad para los empleados de expresar sus inquietudes a la administración, y para los gerentes fue el inicio de la apertura, de perder el miedo a escuchar a la gente y de entender que el diálogo era la mejor forma de solucionar los problemas y llegar a acuerdos.

Esta tendencia de escuchar y de recibir retroalimentación, la reforzamos con campañas como la del Comité de Implementación de Cambios, cuyo objetivo era rescatar las ideas del personal acerca de cómo mejorar su trabajo y el producto que elaboraban.

También trabajamos en este sentido con los programas de acercamiento a clientes y proveedores, con quienes se lograron acuerdos y compromisos de apoyo mutuo gracias al diálogo que se estableció y se formalizó.

Porque no es suficiente que el personal tenga la capacidad física para expresarse, la empresa debe lograr que sus trabajadores sientan la confianza de expresar sus inquietudes, y abrir los canales y los espacios para que éstas se manifiesten positivamente. Es decir, que en lugar de que se expresen mediante pintas en los baños o en actos de rebeldía e indisciplina, esas inquietudes se expongan, se analicen las causas y se logren acuerdos.

El trabajo desarrollado por mi área permitió dar los primeros pasos hacia esta dirección, abrimos la posibilidad para el personal de ser elementos activos del proceso, de ser receptores pero también emisores si lo deseaban. Asimismo logramos reducir el temor que tenía la gerencia a escuchar y le hicimos ver las ventajas que obtenía al conocer las opiniones de los demás y retomarlas para mejorar.

b) DIFUNDIR LA CULTURA IDEAL DE LA COMPAÑÍA.

A través de diferentes medios como la revista interna, el periódico mural, los manuales y eventos, informábamos al personal el propósito de la organización, transmitíamos datos que le permitían a los miembros de la empresa darle sentido a su trabajo y entender el *para qué* y el *hacia dónde vamos*.

Filtramos la filosofía de la empresa para que todos se contagiaron de los valores y los principios que guiaban las acciones de la compañía.

Esto permitió en gran medida que la gente entendiera las exigencias de su trabajo y asimilara los cambios que estaba viviendo la empresa, para después, canalizar su esfuerzo y su energía al logro de las metas que ya conoce, entiende y hace propias.

Me parece que esta fue una de las aportaciones más importantes para la empresa, pues las acciones de comunicación emprendidas buscaron siempre lograr la congruencia y consistencia con esa cultura ideal, con el propósito de IMASA.

Por ello insistimos en que todas las acciones, decisiones y manifestaciones que al interior de la organización implicaban significados, estuvieran acordes con la Misión de la compañía y que reforzaran, en los hechos, los valores previamente difundidos.

En este sentido, la función del área de comunicación en IMASA fue más allá de la elaboración de los tradicionales medios como la revista interna, implicó el aprovechar las acciones cotidianas como medios para difundir los conceptos rectores de la cultura, para compartir significados, para que todos los trabajadores descubrieran el común denominador que los une como miembros de esa organización en particular, y ubicaran en su justa dimensión el papel que a cada uno le tocaba desempeñar para alcanzar el ideal manifestado.

Todo esto ayudó en su momento, a sensibilizar a la gente y a reducir la tensión, el miedo y la resistencia ante los cambios tecnológicos y organizacionales que se estaban viviendo.

Asimismo, apoyamos el cambio de conducta del personal tanto empleado como operario, pues al entender el *por qué* y el *para qué* de las cosas, al convencerse de que necesitaba cambiar para mejorar y avanzar al ritmo de la empresa, la gente empezó a tener comportamientos más acordes con los deseados por la compañía, sin necesidad de extremar las normas ni endurecer las relaciones interpersonales, sino únicamente haciendo esfuerzos congruentes y permanentes por entendernos.

Insisto en señalar como aspecto importante que logramos que al interior de IMASA la gente se entendiera, porque antes se ubicaban en su posición de *empleados, sindicalizados o directivos*, pero no se veían como compañeros y miembros de una organización, sino como contrarios, como rivales en los que no se puede confiar y con los que no se tiene nada en común.

El trabajo de comunicación emprendido en IMASA ayudó a eliminar esta percepción y fomentó cambios actitudinales y de conductas de unos hacia otros al comprender que eran parte de un mismo grupo y que, a pesar de tener intereses y necesidades individuales, debían prevalecer los objetivos que les eran comunes a todos.

c) FACILITAR LA INTEGRACIÓN DEL PERSONAL.

El trabajo de comunicación emprendido en IMASA sirvió también para facilitar la integración del personal a la compañía, a través de la generación de significados comunes, de actitudes compartidas y de vivencias colectivas.

Los eventos sociales que realizamos, los ritos y costumbres que formalizamos y la utilización de un lenguaje común, permitieron formar en los empleados un sentido de pertenencia y adhesión a la empresa.

Como ya lo expuse en el punto 3.3, esta integración era muy importante para la compañía y abarcaba tanto al trabajador como a su familia, pues queríamos que la gente realmente se sintiera parte de IMASA, que aceptara los retos de la compañía como propios, y que en esa medida respondiera con su trabajo y responsabilidad.

Lograr la cohesión de los miembros era importante para asegurar la eficacia de individuos y grupos al interior de la organización, y para ello realizamos eventos como "Sinergia" y "Cuadro de honor", en los cuales todos podían participar, sin importar si eran gerentes, empleados o sindicalizados; compartían el orgullo de ver a sus hijos premiados, vivían la emoción de un partido de fútbol o el cansancio de una carrera atlética. Compartían emociones además de responsabilidades, y esto facilitó que los miembros se identificaran como parte de un equipo, que valoraran su actividad particular y que aceptaran que, a pesar de tener diferentes funciones y niveles jerárquicos, eran parte de un todo, que eran distintos pero iguales.

Esta percepción personal es lo que marca la diferencia, lo que hace que hablemos de un *nosotros*, lo que crea identidad en la gente. Esta identidad o pertenencia la reforzamos con el uso del logotipo y color institucionales, con la utilización de lemas y vocabulario propios, con la repetición de ceremonias y la creación de costumbres y hábitos que nos hacen diferentes a otras empresas.

El trabajo que hicimos en este campo dejó grandes avances en la integración del personal, y aunque es un proceso que requiere continuidad, se logró demostrar que se puede hacer si hay disposición de la compañía, y si se hacen esfuerzos consistentes para que la gente encuentre en su trabajo también la satisfacción de necesidades afectivas, de reconocimiento y de relación social.

d) GUIAR LA ACCIÓN DE LOS MIEMBROS.

Otro aspecto al que pusimos atención dentro del programa de comunicación en IMASA, fue a generar mensajes que guiaran el trabajo y las acciones del personal.

Esto era muy importante para la compañía, pues estaba viviendo un proceso de cambio en el que la participación de la gente era determinante para lograr el éxito.

En puntos tales como la seguridad, la reducción de costos y el trabajo en equipo, fue en donde trabajamos con mayor detalle mensajes que indicaran lo que sí y lo que no debía hacer la gente, a través de las campañas internas que ya describí en el capítulo 3.

Este trabajo era necesario para la empresa porque guiaba el comportamiento de las personas hacia los objetivos trazados, pero también era útil para la gente en la medida en que le indicábamos con mayor claridad lo que la compañía esperaba de cada uno, y los comportamientos aceptados y valorados dentro de IMASA.

Proporcionar esta información a los empleados ayudó a que entendieran las reglas del juego en algunos aspectos clave, y a que conocieran con claridad elementos que parecen obvios y por ello no se hacen explícitos, tales como que deben trabajar con seguridad y evitar riesgos, o que no deben desperdiciar su material de trabajo.

El hacer explícito lo que la compañía necesita y valora de su personal, permitió en IMASA que la actuación de la gente se acrecara cada vez más a lo esperado, de manera tal que se redujo el número de accidentes e incapacidades, los trabajadores utilizaban su equipo de protección personal, se esforzaban por trabajar en equipo y hacer su trabajo *bien y a la primera vez*, como lo indica la Mejora Continua.

Todos estos comportamientos favorecían el proceso de cambio en la empresa y hacían que la gente se adaptara con mayor facilidad a la forma de vida de IMASA y a su cultura de trabajo interna.

Yo creo que esta tarea de guiar la acción de los miembros es una de las funciones de la comunicación que más se necesita en las empresas, puesto que con actos comunicativos podemos lograr resultados tanto de tarea como de relación, que de otra manera implicarían un alto desgaste de energía.

El decirle claramente a la gente lo que esperamos de ella, lo que sí debe hacer, lo que no está permitido o es riesgoso, evita que se desperdicien tiempo, materiales o recursos económicos valiosos para la organización.

En este sentido las acciones de comunicación que se dieron en IMASA, ya sea por medio de mensajes y campañas publicitarias, con el ejemplo de la gerencia o en espacios formales de entrenamiento, ayudaron a transmitir conceptos y formas de trabajo válidos para la compañía, y a guiar al personal hacia su cumplimiento y aceptación.

e) FACILITAR LA GENERACIÓN DE PROCESOS GRUPALES.

El sistema de Mejora Continua que IMASA buscaba implementar, se basa en la formación y operación de equipos de trabajo, que cumplen objetivos de tarea y de relación.

En este sentido, las acciones de comunicación llevadas a cabo en la empresa, apoyaron la generación de identidad y sentido de pertenencia al grupo, reforzaron la cohesión, la cooperación, el sentido de logro y la sinergia.

Estos procesos de orden interno eran los que permitían el funcionamiento de los equipos y la obtención de resultados de tarea, como ocurrió en el caso del Equipo Natural de Administración de Planta, que comenté en el punto 3.4.2.

La comunicación grupal e interpersonal es importante en el contexto organizacional, pues son estos pequeños contactos los que facilitan u obstaculizan la realización del trabajo.

Con acciones de comunicación como los eventos grupales y el entrenamiento al personal para el desarrollo de sus habilidades de expresión y escucha, se apoyó el trabajo de los equipos y se reforzó la interacción social al interior, para fomentar de esta manera su cohesión e identificación como grupo.

Estos procesos internos, en cuyo desarrollo participaba preponderantemente quien fungía como facilitador del equipo, son los que mantienen una buena relación entre sus miembros; y un grupo que mantiene buenas relaciones, que está unido, que conoce y comparte el objetivo, que coopera y participa, es un equipo que tiene mayores posibilidades de cumplir las metas de tarea que requiere la organización.

En IMASA se logró un avance importante en el establecimiento del trabajo en equipo. En 1994 operaban ya diversos equipos en las áreas productivas, y las gerencias también se reunían para planear y tomar decisiones; este esfuerzo consistente de la administración sirvió de ejemplo y reforzó el objetivo institucional.

4.2.2. La visión de la empresa.

Para complementar mis opiniones y tener la visión de la compañía sobre si las acciones de comunicación fueron útiles en IMASA y para qué sirvieron, presento los comentarios de algunos miembros que vivieron el proceso y que, por ello, pueden aportar opiniones surgidas de su vivencia como protagonistas de las estrategias, los eventos y mensajes realizados.

Puesto que desde 1995 ya no laboro en IMASA, me fue difícil conseguir los testimonios para la realización de este punto, y agradezco a los directivos, empleados y operarios que contestaron mis preguntas, su disponibilidad y apoyo, en especial al Ing. Alfonso Arizmendi, Gerente de Planta, quien me permitió el acceso a la compañía para la obtención de estos datos.

Juan Antonio Hernández, operario que realiza la operación de armado de chasis en la línea B de ensamble, comentó que los cambios más importantes que él vio en la planta durante 1992-1994, fueron la capacitación al personal y los eventos recreativos, los cuales sirvieron para convivir y tener más comunicación entre empleado y obrero, al mismo tiempo que ayudaron al personal para su propia superación y para poder desenvolverse más.

Ante la pregunta de cuál creía que era la razón por la que se realizaron eventos como "Sinergia" y "Cuadro de honor", Juan Antonio respondió: "por motivación, superación personal, convivencia entre todos los trabajadores de IMASA, creo que estas son las intenciones de la empresa hacia sus trabajadores".

Del mismo modo, comentó que recordaba el periódico "La mancha del corredor", porque permitió la comunicación con todo el personal, la revista "Imagen" porque daba información a la gente, y la campaña "Segurito" porque era una forma de tratar de evitar accidentes.

Al preguntarle si él estaría a favor de que eventos y productos como los anteriores se siguieran realizando en IMASA, Juan Antonio contestó: "sí, de hecho la mayoría de estas actividades se siguen impartiendo y si estuviera en mis manos preservarlas lo haría". Asimismo comentó que "el aspecto primordial para estos trabajos es la participación de todos, y en la actualidad existen otro tipo de actividades en las cuales mucho personal participa".

Finalmente Juan Antonio comentó que la empresa logra que la gente participe cuando "tiene una visión y se propone que en un futuro no muy lejano logre realizar su propósito", para ello cree que se deben invertir tiempo y dinero porque "así puede ser una empresa competitiva nacional o internacional como lo está haciendo hasta ahora".

Por otra parte, obtuve los comentarios de **Eduwiges Ramos Castro**, operaria del área de empaque final de la línea B de ensamble, quien opinó que los cambios más importantes que ella observó durante el periodo 1992-1994, fueron "el cambio de infraestructura en la planta y el inicio de cursos de capacitación de Mejora Continua, dando paso a mayor colaboración, creatividad y desarrollo en grupo, todo esto gracias a los cursos, la formación de equipos de trabajo y reconocimientos al personal".

Eduwiges comentó que acciones como ANSPAC, "Cuadro de honor", "Sinergia" y la presentación de la Misión, Visión y Valores, le sirvieron a la compañía porque la gente empezó a hacer su trabajo con mayor conocimiento y seguridad, y al personal porque "nos empezamos a conocer mejor, tuvimos mayor comunicación entre empleados y obreros, conociendo los valores de cada uno".

Eduwiges también explicó la idea que a ella le dejaba cada acción o evento de comunicación que recuerda. Sobre la campaña "Segurito" y el Manual de Seguridad, por ejemplo, dijo que servían "para conocer riesgos de trabajo y así prevenirlos; para llevar a cabo mi trabajo sin riesgos".

Sobre la revista "Imagen" considera que sirvió para darle mayor conocimiento de los cambios que empezaban en toda la empresa en diferentes departamentos. Del mismo modo, comentó que ANSPAC "fue una experiencia maravillosa por las personas que conocí, por los conocimientos adquiridos y el reforzamiento de los valores humanos.

“En el evento ‘Cuadro de honor’ participó mi hija Diana, y esto me hizo sentir orgullosa de la empresa y de mi hija. También en ‘Sinergia’ participó toda mi familia y fue muy agradable”.

Al preguntarle cuál cree que era la intención por la que se realizaron estos eventos y si sirvieron a la empresa y a los trabajadores, Eduwiges Ramos contestó que el objetivo era “la comunicación e integración entre el personal en general y las familias de los trabajadores, y creo que sí sirvieron porque cada uno de ellos tenían el propósito de mejorar la empresa, la familia, la comunicación y por consiguiente al país”.

Eduwiges considera que vale la pena que la empresa invierta en capacitar a su personal y en hacer un ambiente agradable, puesto que “con capacitación hacemos mejor el trabajo y nos cansamos menos, y un ambiente agradable nos sirve para hacer más satisfactoria nuestra estancia en la empresa y laboremos mejor”.

Para cerrar la entrevista, Eduwiges hizo un comentario muy halagador y relevante para el presente trabajo: “yo personalmente creo que tu trabajo fue excelente; sembraste la semilla de la comunicación en esta empresa y ahora a otros les ha tocado recogerlas ya que hay mayor comunicación y la empresa, a pesar de la crisis y la mala economía en el país, sigue adelante, gracias a personas como tú que ha sabido de alguna manera impulsarla y ayudarla con el personal, inculcándole conocimientos, responsabilidades y valores”.

Para abarcar el nivel de empleados, logré obtener las opiniones de **José Luis Ludino Morales**, quien actualmente ocupa el puesto de Coordinador de Capacitación del área de Esmalte, dentro de la Gerencia de Recursos Humanos. Él considera que los cambios más relevantes que ha vivido la planta son “la integración de equipos de trabajo de Mejora Continua para mejorar los procesos, así como informar al personal de avances y/o mejoras en las áreas”.

José Luis cree que acciones como ANSPAC, “Cuadro de honor” y “Sinergia”, le sirvieron a la compañía para integrar a la gente y difundir el valor que se tiene en la planta que es ‘la familia’, y al personal le ayudó para que se identificara más con la empresa.

José Luis Ladino considera que se siguen manteniendo los esfuerzos en esta área, pues comentó que "en la actualidad se llevan a cabo eventos como 'Cuadro de honor', 'Sinergia', la felicitación de cumpleaños, los tableros y la revista, para tener comunicación a todo el personal y mantener la integración e identificación con la planta a través del alto desempeño".

Del mismo modo opinó que la empresa logra la entrega de su personal "a través de la difusión de los objetivos a todos los niveles, manteniendo la capacitación y dando seguimiento adecuado a cada uno de ellos".

José Luis concluyó afirmando que "la comunicación es parte importante en la sociedad y si se difunde por cualquier medio, los resultados deben ser positivos para conocer los sucesos en el entorno de las actividades diarias, se deben aceptar comentarios y saber valorarlos. Esto ocurrió en IMASA en el periodo 1992-1994".

El nivel gerencial, como he insistido a lo largo del presente trabajo, era pieza clave en el cambio de IMASA, y por ello me pareció muy importante obtener las opiniones de algunos gerentes, como el **C.P. Pablo Gutiérrez**, Gerente Administrativo, quien participó activamente en el proceso y cuyo testimonio agradezco profundamente.

En su opinión, los cambios más relevantes que vivió la compañía fueron la reconversión de la planta y la reestructuración organizacional de la empresa, para la cual influyeron tanto aspectos físicos y tecnológicos como administrativos y culturales.

Al preguntarle si las acciones de comunicación que se realizaron entre 1992-1994 fueron útiles para la empresa y para los empleados, Pablo Gutiérrez afirmó que "todos estaban sirviendo al cambio de cultura, para el trabajo en equipo, participación y compromiso, además de contribuir al acercamiento de la familia de los trabajadores a la empresa y al inicio de un sentido de pertenencia de los integrantes de los equipos que se empezaban a formar. A los empleados les sirvió, porque se dieron cuenta que el cambio en las formas de trabajo iba en serio, y que se les estaba tomando en cuenta para generar ese cambio".

Pablo Gutiérrez dijo recordar especialmente "La mancha del corredor", la revista "Imagen" y ANSPAC.

“La Mancha del corredor” se realizaba con la participación del personal de diversos departamentos, lo que propiciaba la integración entre los miembros del equipo. Por otro lado resultaba ser un foro para los trabajadores de la planta, pues había una sección para que hicieran sus comentarios. Debido a que aparecieron algunos que no agradaron a algún directivo, se terminó.

“Cuando apareció la revista ‘Imagen’, la gran mayoría de los trabajadores mostraron interés, en mi opinión es una forma sencilla y adecuada para informar a todos los trabajadores de los proyectos que se realizan en la empresa, pero también puede ser un magnífico medio para interesarlos en asuntos de cultura y educación”.

El Gerente Administrativo opina que estos eventos y productos se realizaban, en buena parte, “por las iniciativas tuyas como encargada de Comunicación, apoyada por las encargadas de Mejora Continua y Capacitación.

“La idea parecía un tanto romántica pues no existían antecedentes de comunicación en la empresa y era necesario difundir la Mejora Continua, campañas de seguridad e higiene y el nuevo cambio de cultura; de alguna manera esto estaba contribuyendo a romper algunos paradigmas entre trabajadores sindicalizados y los llamados empleados”.

Ante la pregunta de que si él apoyaría el mantenimiento de acciones como las llevadas a cabo en IMASA, Pablo Gutiérrez afirmó: “Sí, yo mantendría la mayoría, pues hoy en día creo que la empresa también debe y puede educar a sus trabajadores, además de capacitarlos para el trabajo. La educación hace personas con calidad, y nadie da lo que no tiene.

“Por otro lado, algunos pueden ser un magnífico medio para decirle a los trabajadores que la empresa los quiere y los necesita, que no los tiene por hacerles un favor. Creo que de esta manera el trabajador tendría un sentido de pertenencia y podría llegar a comprender que su participación y colaboración con calidad es muy importante”.

Asimismo, considera que el aspecto más importante para la compañía y para el logro de objetivos es la gente, pero insistió en que ésta sólo participa con calidad cuando se siente parte de la empresa, cuando siente que se le necesita, que se le reconoce y se le está ayudando a ser mejor, además de pagarle con una compensación justa. “Si la empresa tiene personas con sentido de pertenencia, y se reconocen como personas valiosas, la motivación para hacer el trabajo con calidad sería interna, y seguramente darían lo mejor de ellas”, afirmó.

Para concluir la entrevista, Pablo Gutiérrez dio su opinión sobre el trabajo de comunicación que realicé en IMASA: "Entre 1992 y 1994, Organización MABE estaba consolidando el nuevo estilo y las nuevas formas de trabajar que los directores habían planeado pocos años atrás, fue, por así decirlo, un momento coyuntural, en el que según mi apreciación, tuviste la función de empezar a poder los cimientos de la comunicación en la empresa; trabajo al que quizá le faltó mayor liderazgo, colaboración de todos los niveles de la planta y del equipo directivo, y un plan bien estructurado, con sus objetivos muy claros.

"Creo que por tu poca experiencia en lo que era la empresa, y porque ésta tampoco tenía conocimiento de lo que la comunicación podía significar para ella, no se apreció lo suficiente el trabajo desarrollado por ti y la comunicación".

Un testimonio que me pareció fundamental obtener, por la relevancia de su papel en la Compañía, es el del Gerente de Planta, quien es el líder formal de la empresa y cliente del trabajo que desarrollé en IMASA. El **Ing. Alfonso Arizmendi** amablemente accedió a concederme una entrevista, en la que pude obtener su visión sobre el papel que jugó la comunicación en la compañía durante mi periodo de trabajo.

"Usted sembró y no se quedó a la cosecha" afirmó el Ing. Arizmendi al iniciar la conversación, "hemos logrado obtener utilidades, hemos reducido costos por llamadas de servicio, tenemos indicadores positivos que han hecho que obtengamos reconocimiento de los directivos del Grupo, ya no somos el 'patito feo' como antes".

-¿Usted cree que el trabajo de comunicación que realicé en IMASA haya contribuido a lograr eso?

- "Sí, la comunicación ayudó a dejar claros objetivos, planteamientos y necesidades de la planta. La gente ha cambiado y ahora tiene disposición a escuchar la información que baja de la gerencia. Saben que se les va a hablar con la verdad, ya no se sienten engañados. Nuestra gente está ahora más consciente de las necesidades y es más participativa".

Asimismo comenté que lograr esto fue resultado de la sensibilización que durante mucho tiempo hicimos con el personal para cambiar y tener una cultura enfocada a la calidad, así como la implementación de proyectos y equipos de Mejora Continua.

Al preguntarle qué acción de comunicación es la que más recuerda, el Gerente de Planta afirmó: "La mancha del corredor" me impactó, porque creo que fue el inicio de la ruptura del 'no participo' del obrero, porque en ese periódico tenía el espacio, la oportunidad real de hacerlo. Ese medio fue el detonador. El mensaje no explícito de 'participa, opina', rompió el tabú de la administración y el miedo ante lo que iba a decir el empleado, pues nos dio la oportunidad de saber que no todo es malo y que no debemos tenerle miedo a la opinión de la gente".

Ante el cuestionamiento del para qué se realizaron este tipo de acciones, el Ing. Arizmendi dijo que buscaban el cambio cultural en la gente y su participación activa en los procesos, pues "no sólo los fierros son importantes, la gente tenía que participar hacia lograr la calidad y la productividad, por lo que necesitábamos tener un acercamiento, enseñarle y demostrarle que no éramos dos bandos opuestos, que empresa y trabajadores eran uno mismo".

Por ello, insistió, la comunicación ayudó a que "entendiéramos que no teníamos que pelear, sino reconocer que tenemos objetivos comunes que lograr e intereses individuales que mediar, para caminar hacia el mismo rumbo y hacer que los objetivos de ambos prevalezcan".

Otro evento que recuerda con afecto fue "Sinergia" porque "fue el climax del proceso de acercamiento, ya que había igualdad de circunstancias entre el personal como ser humano y le dio más valor que un Torneo que es limitativo". Afirmó que "se rompieron tabúes de jerarquía y nivel social, porque en el evento se sentía la oportunidad de estar cerca, opinar y participar, y eso hacía que la gente se sintiera parte de la empresa junto con su familia; ayudó a entender que la empresa somos todos".

- ¿Cree entonces que se logró el objetivo de integración del trabajador y la familia a la empresa, como pretendíamos?

- "Sí, definitivamente creo que funcionó y esto se evidencia en un hecho claro: hace cinco años, cuando algún gerente pasaba por las áreas productivas recibía groserías y hasta golpes con tornillos y otros materiales. Hoy pasamos y la gente nos saluda con respeto".

Esto, dijo, es un reflejo claro del cambio que se dio en la actitud de la gente hacia la administración y de ésta hacia la gente, para lograr "vernos como compañeros, con diferente función, pero iguales".

El Gerente explicó que esto se logró en el momento que "quedaron claros los niveles y funciones, los objetivos y el rol que cada uno juega, y que las diferencias se pueden hablar, negociar y establecer compromisos que sean factibles para ambas partes. Aunque siempre hay gente que tiene intereses personales y quiere sacar provecho de las cosas", afirmó.

- Concretamente, ¿para qué sirvieron estas acciones de comunicación y en general de Recursos Humanos?

- "Uno de los principales cambios que se lograron fue en mi persona y en la administración, y fue el valorar a la gente como parte importante de la empresa.

"Usted y sus compañeros de Recursos Humanos fueron los catalizadores (elementos que aceleran la reacción química) para que la Gerencia de Planta entendiera la importancia del personal humano, del operario, y la necesidad de hacerlos participar en el cambio y en el proceso de mejora".

- ¿Usted cree que en México los empresarios y directivos piensen de esa manera, que la gente es importante?

- "La mayoría de palabra dice que la gente y la participación son importantes, pero la verdad es que en la mayoría de las industrias prácticamente siguen en el pasado; por decreto quieren hacer los cambios, lo dicen, pero no lo hacen. En nuestro caso el ejemplo fue la clave: lo que ofrecíamos, honestamente intentábamos hacerlo. No puedo decir en qué momento vino el cambio en mí, pero sí estaba consciente de que debíamos buscar la mejora de la gente y de la planta".

- En relación directa a eso, ¿para qué cree usted que sirvió el trabajo que desarrolló al interior de la Gerencia de Planta?

- "Creo que fue una oportunidad de hacer un esfuerzo honesto de cambiar mi forma de pedir, de expresarme. Su contribución fue retroalimentarme sobre la sensibilidad del personal.

"Yo soy muy directo y exijo en lugar de pedir, por eso senti que me hacía falta una 'conciencia' que me dijera lo que no identificaba del proceso, y esto me sirvió para mejorar la relación jefe-subordinado con mi personal, pues me ayudó a aprender a escuchar.

"En el trabajo esto se tradujo en un proceso más participativo, pues al haber más madurez del grupo, se generó mayor participación, lo cual ayudaba a tomar decisiones más analizadas y cercanas a la solución".

- Durante la plática ha mencionado varias veces a la cultura, ¿cree que haya sido importante la difusión del perfil cultural de la empresa que hicimos durante esos años?

- Sí, aunque la difusión de la Misión, la Visión y los Valores no se ha dado en su totalidad, estoy convencido de que ayudó a clarificar qué es lo que la empresa busca y cómo quisiera que se llevara a cabo, pues es importante la meta (la Misión), pero también los medios (Valores), pues estos son los que permiten mantener el rumbo. Lo importante es que al estarlos diciendo, hablando de ellos, vamos viviéndolos y haciéndolos realidad".

- ¿Cuál cree usted que sea el proceso para vivir la cultura que se propone idealmente una compañía?

- "Estar convencidos de que se necesita y no hacerlo por moda o recomendación; que los responsables de la administración sientan en el estómago que les hace falta y se esfuercen honestamente por hacer el cambio en los hechos, pues son estos hechos los que respaldan los valores declarados formalmente.

"El trabajo que se hizo en capacitación y comunicación ayudó a reforzar los valores en forma directa e indirecta.

"Después debe quedar claro para todo el personal que los objetivos son los que nos permitirán lograr la Misión y la Visión de la empresa, para que podamos tener gente enfocada al logro de las metas comunes que buscamos.

"Ahora no lo veo de otra manera; la gente debe ver su operación con un enfoque de negocio, y entender cuál es su aportación y su misión individual en la empresa".

- Si estuviera en sus manos ¿mantendría y fomentaría la realización de productos y procesos de comunicación al interior de la empresa?

"Sí, aunque hay productos en los que se requiere mucha creatividad, pues tienen un periodo de vida corto. Hay que tener mucha iniciativa e imaginación para mantener el nivel de atención de la ente, pues ese tipo de productos maduran muy rápido y pierden impacto".

- ¿Qué aspectos cree usted que hicieron o hacen falta realizar en comunicación para IMASA?

- "Principalmente reforzar la comunicación en dos sentidos. No sólo dar información, sino buscar productos que comunicaran de la base a la dirección, que nos digan qué piensa, sugiere o necesita la gente, que nos permitieran rescatar sus opiniones, sugerencias o reclamos espontáneos.

"El reto es buscar un producto de comunicación que se renueve, que tenga ese interés de la gente por llevarlo a cabo y que permita escuchar a la gente, que sea veraz, honesto y no forzado".

- ¿Cómo cree usted que una empresa logre la entrega de su personal y el cumplimiento de sus objetivos?

- "Es muy complejo, lograrlo es el ideal de una empresa. Yo creo que hay que crear una metodología:

1. Capacitar al personal en actitudes, para sensibilizarlo.

2. Preparar o definir la Misión, la Visión y los Valores de la empresa y difundirlos.

3. Crear mecanismos que faciliten que el personal pueda participar en las decisiones de la empresa, desde su nivel y en aquello en donde pueden aplicar sus conocimientos y experiencia.

4. Definir el rumbo a seguir a través de un proceso de planeación estratégica.

5. Darle a conocer al personal los objetivos, retos y metas a corto y mediano plazo de la empresa.

6. Respalda con hechos todo esto, pues el ejemplo y la congruencia son primordiales en este proceso".

- Finalmente Ingeniero Arizmendi, y para concluir la conversación, ¿qué comentario puede hacer usted sobre el trabajo de comunicación que llevó a cabo en IMASA?

- "Sinceramente nunca pensé que el trabajo de comunicación pudiera ser tan relevante en el proceso de cambio de la empresa y del Gerente de Planta.

"Su trabajo nos dio la oportunidad de convivir con el personal, y en mi caso particular, la oportunidad de pensar y actuar diferente con respecto a las personas.

"Hubo productos de comunicación que sirvieron para reforzar los valores, pero lo más importante fue la muralla que se logró derrivar entre el personal sindicalizado y la administración".

Capítulo 5

***Crítica y aportación
al Plan de Estudios
de la Carrera***

La razón de incluir este capítulo en el presente trabajo, es responder a una inquietud personal de compartir con la Universidad mi experiencia, las necesidades que detecté en la empresa y los problemas a los que me enfrenté para satisfacerlas y ganarme un lugar en el medio laboral.

De ninguna manera pretendo hacer una crítica sobre el diseño curricular del Plan de Estudios, pues no es mi área de especialidad ni tengo los elementos para hacerlo; mi intención es únicamente retroalimentar a la carrera con mi experiencia personal y plantear algunos conocimientos y habilidades que me parece, a la luz de mi vivencia, que podrían incluirse en el Plan de Estudios.

5.1. Lo que sí me dio la Universidad.

Definitivamente creo que la educación universitaria no es sólo la adquisición de conocimientos, sino la formación integral del individuo, el desarrollo de su juicio crítico y de una visión más amplia del mundo y de su realidad.

En mi opinión, la Universidad me dio conocimientos muy importantes sobre las Teorías de Comunicación, el desarrollo de habilidades periodísticas y de expresión oral y escrita, bases metodológicas para la investigación, nociones sobre organización y cultura, y el diseño y ejecución de mensajes para los medios de comunicación masiva, entre otros.

Sin embargo, yo creo que lo más importante que recibí de mi formación universitaria, fue el desarrollo en mi persona del juicio crítico, la inquietud por el análisis de las cosas, la convicción de diagnosticar e investigar, el deseo de profundizar y darle sentido a la cotidianidad, la inquietud constante de saber, conocer y aprender, la búsqueda de respuestas, la capacidad de cuestionar, de innovar, de no conformarse, de proponer y fundamentar.

Aunque no podría definir con exactitud en qué materia o en qué semestre adquirí estos conocimientos y habilidades, si estoy convencida de que los obtuve en mi formación universitaria, y que me han servido, no sólo en el desarrollo de mis actividades laborales, sino en los diversos ámbitos de mi vida.

Pero dado que los estudios de Licenciatura son una preparación para aplicar, para trabajar y para resolver problemas dentro de un área especializada, definitivamente me hicieron falta algunos elementos para insertarme en el medio de la Comunicación Organizacional.

5.2. Conocimientos y habilidades que me hicieron falta.

Probablemente si me hubiera dedicado al periodismo no estaría diciendo esto, pues el conocimiento sobre géneros periodísticos que nos da la carrera es muy completo, pero el ámbito de los medios de comunicación masiva es limitado, y no puede recibir a los miles de egresados de carreras de comunicación que hay en nuestro país.

En cambio, el área organizacional está poco explorada en México por los profesionales de la comunicación. Son pocas empresas en nuestro país las que contemplan dentro de sus organigramas un departamento de comunicación, y en múltiples ocasiones las funciones de nuestra especialidad son realizadas por otro tipo de profesionistas como administradores de empresas o psicólogos industriales.

Yo creo que los comunicadores tenemos una función importante que podemos cumplir en las empresas, pero sin duda tenemos que ganarnos un lugar en el medio y demostrar que nuestra actividad es especializada y que apoya el logro de los objetivos organizacionales.

De acuerdo a la experiencia que obtuve al trabajar en IMASA, cuando tenía apenas tres meses de haber egresado de la Universidad, puedo decir que fueron básicamente cuatro los conocimientos y habilidades que no recibí en mi formación y que me fueron muy necesarios en mi trabajo:

1) Conocimientos sobre la organización y la comunicación organizacional.

Dentro de la preespecialidad en comunicación persuasiva, se incluyen las materias de "Comunicaciones internas" y "Relaciones públicas", y aunque en ambas se nos dan nociones de lo que puede hacer la comunicación al interior de las empresas, considero que hace falta mayor información sobre los procesos, la estructura y la cultura de las organizaciones, para que los egresados podamos

entender más fácilmente el medio empresarial y lo contemplemos como una posibilidad real de desarrollo.

2) La aplicación práctica de los conocimientos teóricos.

A pesar de que en la carrera obtuve bases teóricas sobre la comunicación y su área de estudio, me costó mucho trabajo aterrizar esos conceptos y traducirlos en prácticas y productos tangibles.

Más allá de la revista interna, no tenía claros los mecanismos que podía desarrollar para satisfacer las necesidades comunicativas específicas de la empresa, ni las acciones o productos que podrían conformar un programa de comunicación organizacional.

3) La medición del impacto de las acciones de comunicación en la empresa.

Los empresarios quieren y entienden números, y sólo apoyan aquello que rinde beneficios reales, concretos y medibles en el producto final. En este sentido, me hizo mucha falta saber medir mi trabajo para convencer a la empresa de la importancia de la comunicación, y tuve que esforzarme e insistir mucho para desarrollar las acciones que proponía y que a los directivos en ocasiones les parecían esfuerzos ingenuos, humanistas y románticos.

En la escuela no aprendí a demostrar en qué y cuánto incide la comunicación al interior de la organización, qué mecanismos apoya, qué procesos facilita y qué resultados obtiene la empresa en sus indicadores de calidad, productividad y eficiencia.

4) Elaboración de proyectos con análisis de costo-beneficio.

En esta época de recesión y crisis, la empresa mexicana necesita trabajos que den resultados a corto plazo y que no requieran altas inversiones; la reducción de costos es una prioridad innegable en las organizaciones, por lo que afirmo que me hizo falta aprender a calcular el costo-beneficio de las acciones de comunicación, para darle fuerza a mis propuestas y lograr que fueran aceptadas y se invirtiera en ellas.

Porque para las empresas no es suficiente plantear una propuesta puramente cualitativa; se requiere incluir costos de realización del producto (que deben estar dentro de los límites del presupuesto del área) y resultados esperados, aspectos que no revisamos nunca en la formación universitaria que recibí, y que tuve que aprender sobre la marcha y a base de intentos y errores.

Estos son los conocimientos y habilidades básicos que me hicieron falta durante mi actividad laboral en IMASA, y sobre todo al principio, cuando recién egresé de la Universidad y no tenía ninguna experiencia laboral en la aplicación de la comunicación en las organizaciones.

5.3. Sugerencias al Plan de Estudios.

Como ya aclaré al principio de este capítulo, no pretendo juzgar el diseño curricular del Plan de Estudios de la carrera que cursé, sino exponer mis experiencias y las necesidades de conocimiento que me surgieron precisamente a raíz de la aplicación en el trabajo.

En este mismo sentido es que hago las siguientes sugerencias sobre los temas o conocimientos que, a mi parecer, se podrían incluir en la Carrera de Periodismo y Comunicación Colectiva, para que los egresados puedan tener perspectivas laborales más concretas dentro del área de la Comunicación Organizacional.

a) Elementos de administración de recursos humanos.

Puesto que el trabajo de comunicación en las empresas se hace básicamente por y para los trabajadores, creo que sería muy útil para los comunicadores que se enfoquen a esta área, conocer los aspectos básicos sobre la administración del recurso humano en las organizaciones.

b) Conocimientos teóricos sobre Desarrollo Organizacional.

Ya que el cambio es una constante en las organizaciones, creo que sería muy importante que se nos dieran elementos sobre las teorías de Desarrollo Organizacional y sus estrategias de intervención individual, grupal y global al interior de las empresas.

Esto nos permitiría entender con mayor facilidad las necesidades de las organizaciones y responder con mayor oportunidad a sus demandas.

c) Elementos sobre Cultura Organizacional.

Al interior de la empresa, la comunicación va ligada a la cultura, pues los esfuerzos se dirigen a lograr que todos los miembros elaboren una imagen común de la realidad, con el fin de que comprendan el universo organizacional y actúen en favor de sus objetivos y metas.

Por ello me parece que sería relevante incluir en la carrera conocimientos sobre cultura organizacional a nivel teórico y metodológico, para que los egresados podamos ofrecer a las empresas estrategias de comunicación que favorezcan que su sistema cultural avance y cambie al ritmo que lo hacen sus estructuras, estrategias, políticas y procesos, obligados por los cambios constantes que se generan en el ambiente (mercado, tecnología, productos, crisis económicas, etc.).

d) Pre-producción y producción de medios alternativos de comunicación.

Como la situación económica del país no favorece el que las empresas inviertan muchos recursos en el desarrollo de productos y acciones para el personal, considero muy importante que los egresados de nuestra carrera tuviéramos nociones de pre-producción y producción de medios, tanto impresos como audiovisuales, y de eventos sociales, pues esto nos daría elementos para calcular costos y seleccionar las opciones que más se adecuaron al presupuesto asignado al área y que dieran los resultados esperados.

Del mismo modo, creo que hace falta que dentro de la carrera se nos ayude a desarrollar nuestra creatividad para poder proponer a la empresa medios alternativos de comunicación, que rebasen a los tradicionales (como revista interna y video organizacional) y que se ajustaran a las necesidades, población y recursos de cada organización.

e) Bases de diseño gráfico y editorial.

Puesto que dentro de una organización siempre se requieren medios impresos, me parece que sería útil que en la carrera conociéramos aspectos de diseño gráfico y editorial, pues para tratar con imprentas o diseñadores, debemos conocer los términos básicos, como qué es la selección de color, tipos de papeles que existen o qué es un original mecánico.

De acuerdo a mi experiencia personal, estos conocimientos, aparentemente tan superficiales, son importantes para poder elaborar un medio impreso, pues las empresas no siempre están en la posibilidad de contratar a un despacho de diseño, y en muchas ocasiones el responsable de la comunicación interna tiene que hacer, incluso, la propuesta gráfica de las publicaciones.

f) Dar a todas las materias teóricas y metodológicas un enfoque más práctico, de aplicación y medición cualitativa y cuantitativa de resultados.

Considero que los conocimientos teóricos y metodológicos que nos da la carrera son de un excelente nivel; sin embargo me parece que falta que se nos guíe en la traducción de esos elementos teóricos-metodológicos a aplicaciones prácticas que sean útiles y relevantes para las organizaciones.

El proponer y realizar acciones de comunicación que impacten positivamente en el logro de objetivos organizacionales, es la principal función de un comunicador al interior de la empresa, y en este sentido, es importante que los egresados tengamos la habilidad para concretar los aspectos teóricos y valernos de la metodología que nos da la ciencia, para resolver los problemas específicos de cada organización.

Considero que adquirir estos conocimientos y desarrollar estas habilidades cuando aún somos estudiantes, evitaría muchos tropiezos a los egresados y facilitaría nuestro desempeño en el medio laboral. Esto nos prepararía mejor para aplicar en la sociedad un conocimiento especializado que es la comunicación.

Conclusiones

La Comunicación al interior de las organizaciones juega un papel muy importante para lograr la calidad y la productividad, pues los procesos comunicativos permiten la articulación de recursos al interior, y consecuentemente la eficiencia y eficacia de sus miembros.

En México existe un gran número de empresas que siguen contemplando al trabajador como un engrane más de la maquinaria, y no reconocen en él al ser humano, inteligente, capaz y creativo. En muchas organizaciones se sigue desperdiciando el potencial de sus miembros por no hacerlos parte activa de sus objetivos y metas.

En nuestra realidad cambiante las organizaciones no pueden continuar con este esquema; para sobrevivir y desarrollarse deben aprender a escuchar a sus miembros, dialogar con sus proveedores y conocer a sus clientes, de manera que puedan responder a sus demandas y generar esquemas de trabajo en los que se establezcan acuerdos benéficos para todos.

En las organizaciones de nuestro tiempo no podemos seguir creyendo que trabajadores y empresa son rivales; debemos aprender que la organización somos todos y que requiere del esfuerzo de todos para lograr su propósito y su Misión.

Es por ello que la comunicación se vuelve un ingrediente fundamental, pues la empresa debe hacer esfuerzos para que la gente conozca ese propósito, se identifique con él y acepte el rol que le toca jugar para su cumplimiento.

Esto implica *poner en común* una serie de conceptos, formas de trabajo, normas y valores que deben ser reconocidos y aceptados por el grupo, para que se manifiesten en actitudes y comportamientos coherentes y acordes con las necesidades de la organización.

La Comunicación es el proceso que permite que dos o más personas tengan una idea o representación común a través del intercambio de información, y en este sentido, cobra especial relevancia para la organización, no sólo como un área que genera imagen para la empresa, que promueve las relaciones públicas o que produce campañas publicitarias, sino también como un proceso vital para la coordinación interna y para el entendimiento de sus miembros.

El trabajo que llevé a cabo en IMASA es una muestra de que en las empresas mexicanas se pueden y se deben implementar estrategias de comunicación al interior, para fomentar la integración del personal, para contagiarlos con el propósito y los objetivos de la compañía, para rescatar el potencial y la creatividad del personal de línea y para incrementar la productividad a través de la sinergia del grupo.

Los comunicadores podemos generar estos procesos en las empresas, podemos diseñar e implementar programas de comunicación para ayudarles a que se reencuentren con sus miembros, se reconozcan y se unan en busca de objetivos comunes.

Creo que nosotros, como especialistas en comunicación, podemos responder a las demandas de las organizaciones y ayudarlas a trabajar más con su gente, a darle mayor atención a los valores y la cultura de sus miembros, a lograr equipos de trabajo efectivos, a generar un ambiente laboral satisfactorio y al desarrollo de *sociedades* internas entre las diferentes áreas de la empresa.

Es responsabilidad nuestra sensibilizar a los directivos y a los empresarios, hacerles ver la trascendencia de estos procesos, los resultados que se pueden lograr y la necesidad de apostarle todo a la gente, porque en tiempos como el nuestro, donde el cambio es una constante, la creatividad del personal es la ventaja competitiva más importante para cualquier organización.

Documentos

- 1.- Tennessee Associates Institute. "Administrando para la Mejora Continua" Organización MABE. México, 1990.
- 2.- Proyecto inicial de trabajo. Coordinación de Comunicación. IMASA S.A. de C. V. Julio de 1992.
- 3.- Objetivos Estratégicos y Funcionales 1993 y 1994. IMASA S.A. de C.V. Organización MABE.
- 4.- Documentos de formalización del equipo "Impulso 93". Coordinación de Comunicación. IMASA S.A. de C.V. Febrero de 1993.
- 5.- Proyecto "Innovación Cultural". Coordinación de Comunicación. IMASA S.A. de C.V. Febrero de 1993.
- 6.- Proyecto periódico "Termómetro Mural". Coordinación de Comunicación. IMASA S.A. de C.V. Abril de 1993.
- 7.- Campaña de difusión interna "Mejora continua". Coordinación de Comunicación. IMASA S.A. de C. V. Noviembre de 1992.
- 8.- Manual de Seguridad IMASA S.A. de C. V. Organización MABE. Febrero de 1993.
- 9.- Proyecto de trabajo del "Manual de Bienvenida". Coordinación de Comunicación. IMASA S.A. de C.V. Octubre de 1992.
- 10.- Proyecto Editorial de la revista "Imagen". Coordinación de Comunicación. IMASA S.A. de C.V. Noviembre de 1992.
- 11.- Carpeta de documentos ANSPAC. Coordinación de Comunicación. IMASA S.A. de C.V. 1993 A 1994.

12.- Memoria del evento "Cuadro de Honor". Coordinación de Comunicación. IMASA S.A. de C.V. Agosto de 1993.

13.- Planeación Estratégica 1995. Carpeta del participante. División Estufas. Organización MABE. Noviembre de 1994.

OTRAS FUENTES:

Sr. Juan Antonio Hernández, operario de línea B de Ensamble, IMASA S.A. de C.V. Entrevista concedida, Octubre, 1996.

Sra. Eduwiges Ramos Castro, operaria de línea B de ensamble, IMASA S.A. de C.V. Entrevista concedida, Noviembre, 1996.

Sr. José Luis Ladino Morales, Coordinador de Capacitación, Gerencia de Recursos Humanos, IMASA S.A. de C.V. Entrevista concedida, Noviembre de 1996.

C.P. Pablo Gutiérrez, Gerente Administrativo, IMASA S.A. de C.V. Entrevista concedida, Noviembre, 1996.

Ing. Alfonso Arizmendi González, Gerente de Planta, IMASA S.A. de C.V. Entrevista concedida, Octubre, 1996.

Bibliografía

ABRAVANEL Harry, et. al. Cultura Organizacional. Fondo Editorial Legis. Serie Empresarial. Colombia,1992.

ARRIETA Erdozain, Luis. Un concepto de comunicación organizacional. Ed. Diana. México,1991.

Asociación Metropolitana de Ejecutivos en Relaciones Industriales A.C. Comunicación Organizacional. Apuntes del seminario. México,1992.

HOMMS Quiroga, Ricardo. La comunicación en la empresa. Ed. Iberoamérica. México, 1991.

Instituto de Efectividad XABRE. Cultura de Efectividad. Ed. Iberoamérica. México, 1991.

JENNINGS, Marie y David Churchil. Cómo gerenciar la comunicación corporativa. Ed. Legis, Serie empresarial. México, 1991.

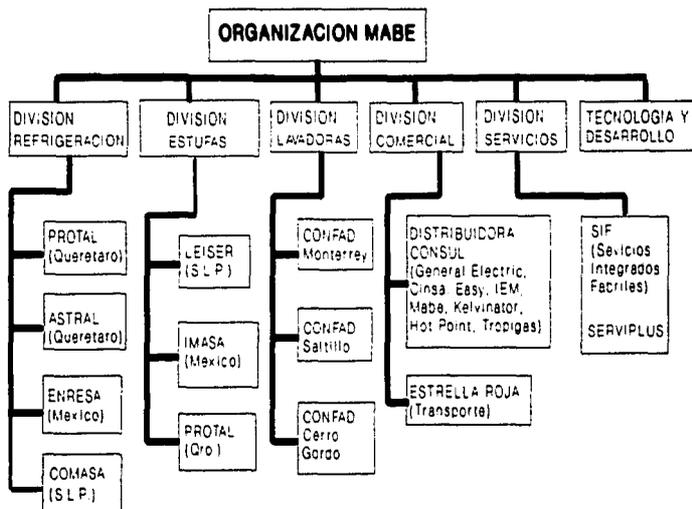
MARTIN Serrano, Manuel, et. al. Teoría de la Comunicación I. Epistemología y análisis de la referencia. UNAM ENEP Acatlán. México,1991.

Anexos

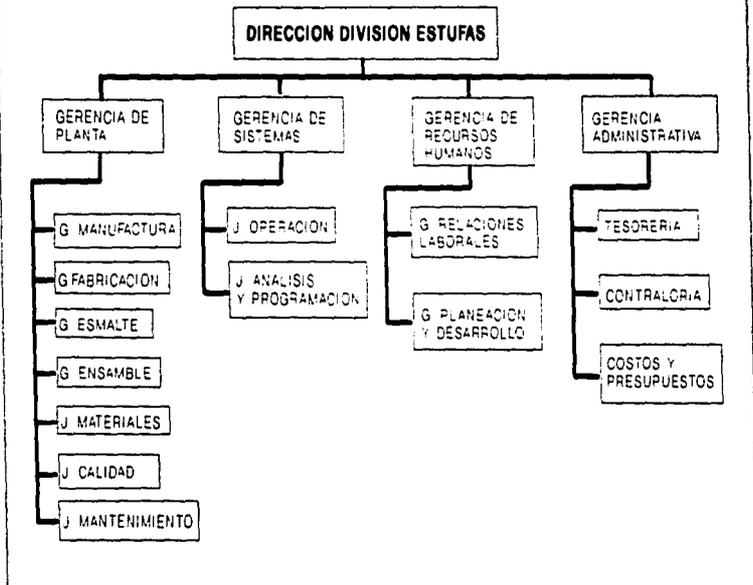
- 1.- Organigrama Organización MABE.
- 2.- Organigrama IMASA.
- 3.- Descripción del puesto.
- 4.- Organigramas de la Gerencia de Recursos Humanos.
- 5.- Esquema de la relación del puesto con las demás áreas.
- 6.- Modelo del proceso comunicativo en IMASA.
- 7.- Diagrama Causa-Efecto (Ishikawa) y tabla de objetivos funcionales 1994 de la Coordinación de Comunicación.
- 8.- Tabla de análisis del proceso (variables clave).
- 9.- Muestra del boletín de prensa de seguridad industrial.
- 10.- Boceto del periódico mural "La mancha del corredor".
- 11.- Muestra del volante de la campaña del Comité de Implementación de Cambios.
- 12.- Muestras de ejemplares de la revista interna "Imagen".
- 13.- Muestra de la carta de felicitación por cumpleaños.
- 14.- Muestras de Documentos ANSPAC.
- 15.- Documentos del evento "Cuadro de Honor".
- 16.- Muestra del cartel de Misión, Visión y Valores de IMASA.
- 17.- Muestra de la minuta del ENA de Planta.
- 18.- Formatos de evaluación del ENA de Planta.
- 19.- Modelo de Capacitación en IMASA.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

ORGANIGRAMA



IMASA S.A. DE C.V.
ORGANIGRAMA



Mabe**DESCRIPCION DE PUESTO**

| | |
|--|---|
| A) Puesto: A1) Título: COORDINADOR DE COMUNICACION | C) Reporta a: C1) Título: GERENTE DE RECURSOS HUMANOS |
| B) Área: RECURSOS HUMANOS | |
| D) PERFIL DEL PUESTO: | |
| D1) CONOCIMIENTOS: 1.- Comunicación organizacional 2.- Diseño y elaboración de prod. comunicativos. 3.- Diseño editorial 4.- Administración 5.- Manejo de grupos 6.- Relaciones Publicas 7.- Instrucción directa 8.- Paquetería PC (procesador de palabras, diseño grafico hoja de calculo, Ambiente windows) | D2) HABILIDADES: 1.- Expresion y escucha 2.- Facilitación y manejo de gpos. 3.- Manejo de conflictos 4.- Organización 5.- Solucion de problemas |
| D3) EXPERIENCIA: 1 ó 2 años en puesto similar o en las áreas de rel. públicas o capac. | D4) EDAD: 24 a 27 años |
| D5) ESCOLARIDAD: Licenciatura en Comunicación o Periodismo o Rel. Publicas. | D6) IDIOMAS: Inglés 60% |
| E) AUTORIZACIONES GERENTE DEL AREA FECHA: Noviembre 1994 NOMBRE: Lic. Enrique Guillén Smer FIRMA: | COMPENSACIONES |

PAGINA 2

TITULO DEL PUESTO:

F) PROPOSITO FUNDAMENTAL DEL PUESTO
Verbo-ccion/Elemento Normativo/Funcion/Resultado

DISEÑAR, ELABORAR Y COORDINAR ACCIONES DE COMUNICACION QUE FOMENTEN LA INTEGRACION DEL PERSONAL A LA EMPRESA Y QUE APOYEN EL LOGRO DE OBJETIVOS DE LA ORGANIZACION.

G) LIBERTAD PARA ACTUAR

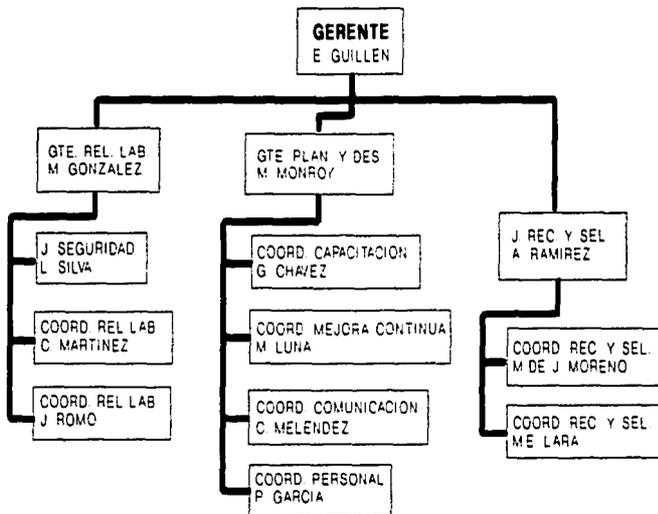
Propuesta y diseño de acciones
Toma de decisiones en su área de resultados
Administración del presupuesto de su área

H) RELACIONES DE TRABAJO (INTERNAS Y EXTERNAS)

| RELACION | CONTACTOS MAS USUALES | NATURALEZA O PROPOSITO DEL CONTACTO |
|------------------|--|--|
| INTERNAS | | Detección de nec. Autorizaciones Obtención de información. Autorizaciones Pago de servicios Apoyo técnico |
| GERENCIAS | Gerencia de Planta | |
| Administración | Cuentas por pagar | |
| Sistemas | Servicio a usuarios | |
| EXTERNAS | | Intercambio de información Apoyo atención a clientes. Contratac. servic. |
| Empresas O. MABE | Leiser | |
| Proveedores | Comercializadoras Imprenta. despachos | |

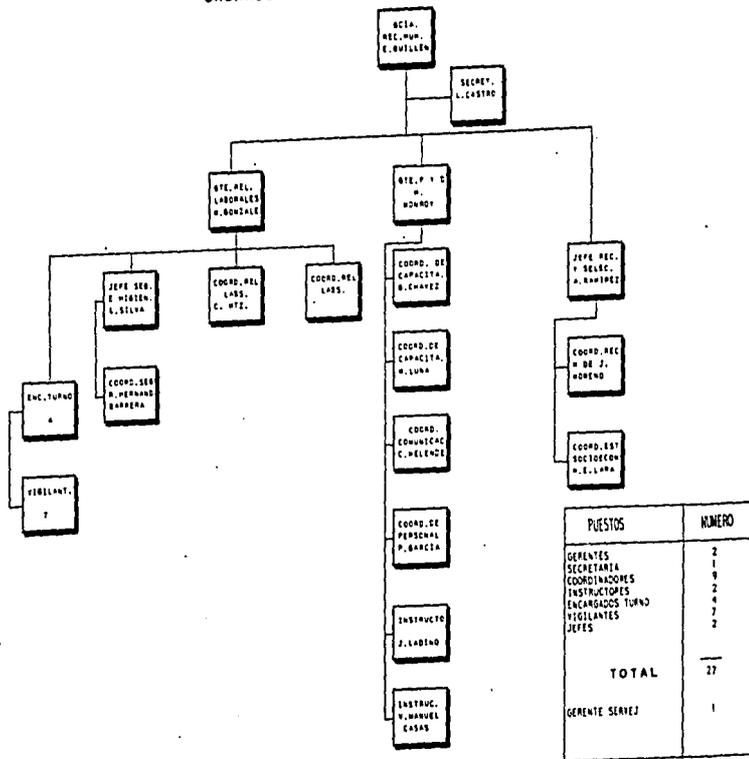
IMASA S.A. DE C.V.

ORGANIGRAMA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS



JULIO 1993

IMASA, S.. DE C.V.
ORGANIGRAMA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

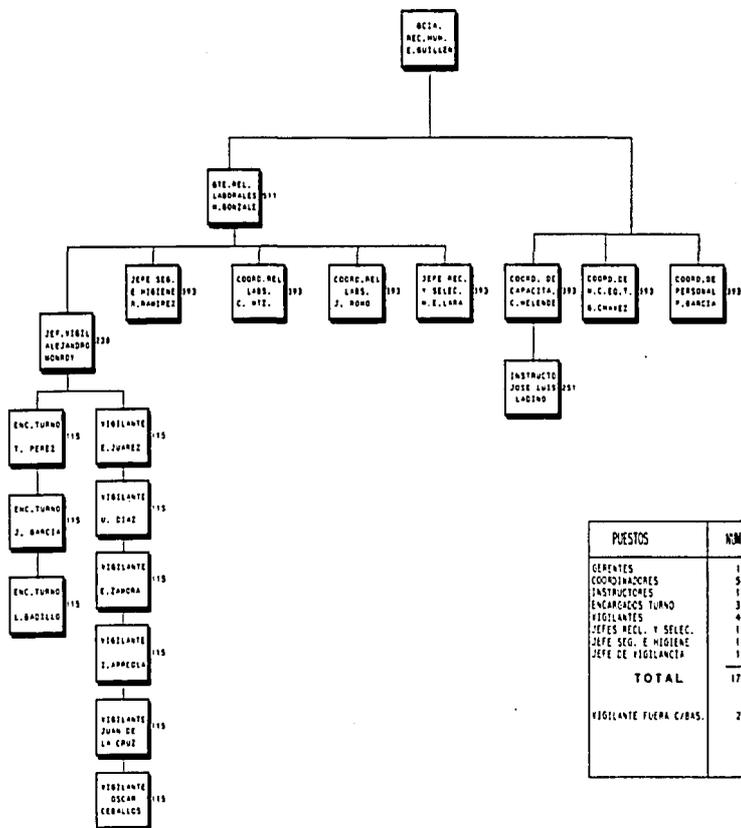


ANEXO 4

1 DE JULIO DE 1993

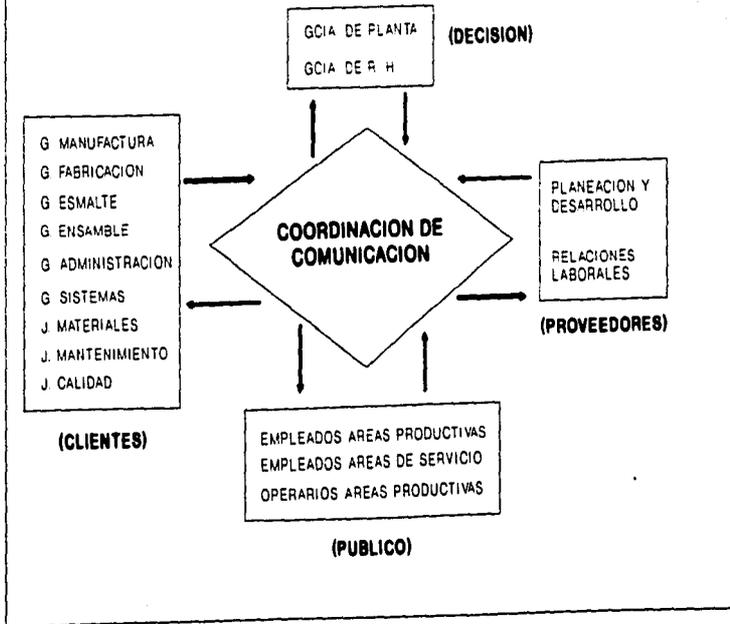
IMASA.S.A DE C.V.

ORGANIGRAMA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS



| PUESTOS | NUMERO |
|-----------------------|-----------|
| GERENTES | 1 |
| COORDINADORES | 5 |
| INSTRUCTORES | 1 |
| ENCARGADOS TURNO | 3 |
| VIGILANTES | 4 |
| JEFES RECL. Y SELEC. | 1 |
| JEFE SEG. E HIGIENE | 1 |
| JEFE DE VIGILANCIA | 1 |
| TOTAL | 17 |
| VIGILANTE FUERA C/BS. | 2 |

RELACIONES DEL PUESTO CON LAS DEMAS AREAS



PLAN DE COMUNICACION ORGANIZACIONAL 1993

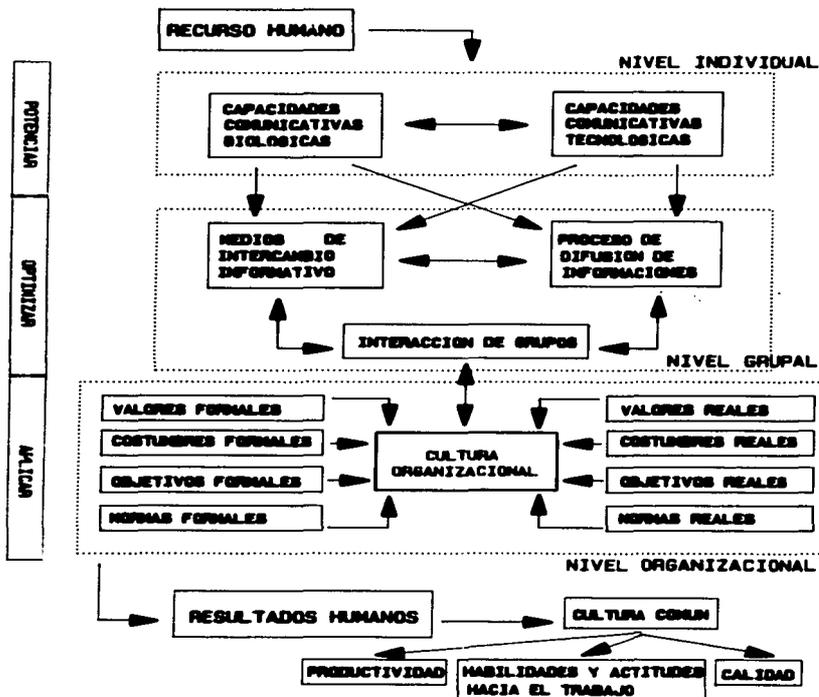
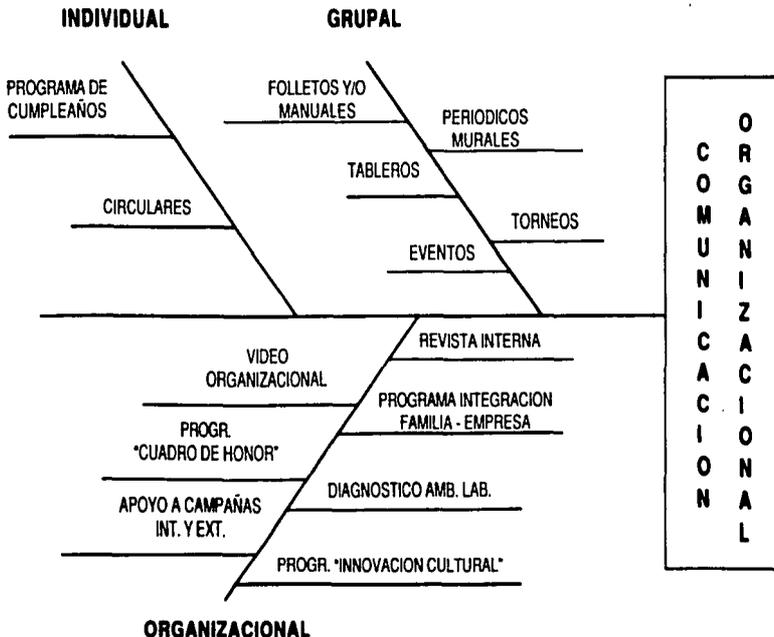


DIAGRAMA CAUSA - EFECTO



PLANEACION ESTRATEGICA 1994
IMASA S.A. DE C.V.

OBJETIVOS FUNCIONALES

PUESTO: Coordinador de Comunicación
RESPONSABLE: Claudia María Meléndez Jiménez

FECHA: abril 6 de 1994
PERIODO: abril-dic. 1994

| ÁREAS DE RESULTADOS | | OBJETIVOS GENERALES DE EMPRESA | | |
|------------------------|--|---|-----------------------------------|--|
| RESULTADO | VERBOS | COMPLEMENTO | CANTIDAD | FECHA |
| DESARROLLO DE PERSONAL | IMPLEMENTAR | PROGRAMA DE INTEGRACION EMPRESA-TRABAJADOR-FAMILIA * Felicitaciones por cumpleaños * ANSPAC Desarrollo de sesiones de formación para mujeres familiares de trabajadores * "CUADRO DE HONOR" evento de reconocimiento a hijos de trabajadores * "ENERGIA" Evento deportivo - recreativo familiar | 100% | ANUAL MENSUAL ANUAL JULIO SEPTIEMBRE |
| MEJORA DE PROCESO | APOYAR COORDINAR | PRODUCCION Y RECONOCIMIENTOS DEL COMITE DE IMPLEMENTACION DE CAMBIOS RETO 10 CON PROVEEDORES INCORRECTOS | 100% | ANUAL JUNIO |
| COMUNICACIONES | PUBLICAR IMPLEMENTAR IMPLEMENTAR DEFINIR COORDINAR | REVISTA BIMESTRAL IMAGEN REDISTRIBUCION TABLEROS DE AVISOS Y MANTENER ACTUALIZADO EL DE INFRAL PROGRAMA DE REDUCCION A LA EMPRESA DE ACUERDO A PROGRAMA MANUAL DE BIENVENIDA VISTAS OFICIALES A PLANTA | 4 100% 100% 100% 100% | MAYO/JUN MAYO JULIO JULIO ANUAL |
| RELACIONES INTERNAS | APOYAR | REUNIONES DE TRABAJO DEL ENA DE PLANTA | 100% | ANUAL |
| CONTROL PRESUPUESTAL | CUMPLIR | PRESUPUESTO AUTORIZADO | 100% | ANUAL |
| AUTODESEARROLLO | CUMPLIR | PROGRAMA INDIVIDUAL | 100% | ANUAL |

ANEXO 7

4954

PROCESO DE CALIDAD DE R.H.
MODELOS QHAC

FECHA

| Operador | Insumos requeridos para lograr calidad del producto o serv. | Proveedor que proporciona los insumos | Cliente a quien va dirigido el prod | Causa de desviación (lo que hace salir del Std.) | Planes de Acción de Éxito |
|----------------------------------|---|--|--|---|---|
| Incumplimiento de algún Programa | <p>Información de la gerente</p> <p>Información de las Áreas o depots.</p> <p>Material de apoyo</p> <p>Presupuesto anual</p> <p>Reportes de Comportamiento de proceso</p> <p>Reportes de Incidencias y logros en Rec. Humanos</p> <p>Reporte de resultados de Encuesta de Clima Laboral</p> <p>Reporte de resultados de entrevistas de ajuste</p> <p>Reporte de resultados de entrevistas de salud</p> <p>Sistema Telecomunicaciones.</p> | <p>Compañías externas</p> <p>Sindicato</p> <p>Empleados y Operarios</p> <p>Aseoria Externa</p> <p>Todas las áreas de la Empresa</p> <p>Corporativo</p> | <p>Todo el personal de Inmasa</p> <p>Gerentes de Área</p> <p>Equipo Directivo</p> <p>Comité Sindical</p> <p>Familiares del Personal</p> <p>Público en Geral</p> <p>Instituciones Ext.</p> <p>Corporativo</p> <p>Filiales</p> | <p>Falta Información</p> <p>Problemas Laborales</p> <p>Distorsiones en la Información</p> <p>Falta de Recursos</p> <p>Cambios en los Directivos</p> <p>Falta de presupuesto</p> | <p>Revisión Mensual sobre avances de programa</p> <p>Entrevistas formales con Gerencias para evaluar función de Comunicación.</p> <p>Crear un Manual de Operación para las diferentes actividades programadas</p> <p>Retroalimentación oportuna de las Gerencias involucradas en la Función</p> |

RESPONSABLE

Cliente

| AREA: COMUNICACION | | PROCESO DE CALIDAD DE R.H. | | FECHA: JUNIO 1981 |
|------------------------|---|----------------------------|---|--|
| <i>MIRIAM LESIZATE</i> | | | | |
| No. Variable | Produce., Serv. o Indicador a Controlar | Objetivo Ideal a Alcanzar | Estándares y Parámetros de Medición (Límite de Control) | Mecanismos de Control del Proceso |
| 1 | Programa de Comunicación | 80% de Cumplimiento | 100 % Excelente 80% Bueno 70% Apenas suficiente 60% Malo | Programa Innovación Cultural Programa Integración Empresa-Familia Programa Eventos Programa Atención Público Externo Elaboración de Material Impreso Revista Interna Eventos Culturales y Deportivos |

RESPONSABLE

CLIENTE

ANALISIS DE PROCESO

| No. Variable | Producto, servicio o Indicador a controlar | Objetivo ideal a alcanzar | Mecanismos de control del proceso | Disparador |
|--------------|--|---|--|--|
| 1.1 | PROGRAMA DE CUMPLEAÑOS | PUBLICAR EL 100% DE CUMPLEAÑOS EL PRIMER DIA DEL MES Y FELICITAR AL 100% DE LOS EMPLEADOS EN SU DIA | <p>a) TENER LA INFORMACION 3 ó 4 DIAS ANTES DEL INICIO DE MES.</p> <p>a) TENER UN CRONOGRAMA PRECISO DE NOMBRES Y FECHAS CADA MES.</p> | <p>1.- NO TENER LA INFORMACION A TIEMPO</p> <p>2.- RETRASOS EN LAS FELICITACIONES PERSONALES</p> <p>3.- NO PUBLICAR A TIEMPO</p> |

ANALISIS DE PROCESO

| No. Variable | Producto, servicio o Indicador a controlar | Objetivo ideal a alcanzar | Mecanismos de control del proceso | Disparador |
|--------------|--|--|---|---|
| 2.1 | TABLEROS DE AVISOS | MANTENER ACTUALIZADOS LOS 8 TABLEROS DE AVISOS DITRIBUIDOS EN LA PLANTA Y DEPURARLOS CADA 15 DIAS. | <p>A) RECIBIR Y/O CHECAR LA INFORMACION A PUBLICAR.</p> <p>B) REGISTRAR LAS FECHAS DE VIGENCIA DE CADA INFORMACION.</p> | <p>1.- TENER PUBLICADA INFORMACION NO VIGENTE (MAS DE CINCO DIAS)</p> <p>2.- LA EXISTENCIA DE INFORMACIONES PEGADAS FUERA DE LOS TABLEROS (SIEMPRE Y CUANDO NO SEA UNA CAMPANA ESPECIAL).</p> <p>3.- FALTA DE ESPACIO</p> |

ANALISIS DE PROCESO

| No. Variable | Producto, servicio o indicador a controlar | Objetivo ideal a alcanzar | Mecanismos de control del proceso | Diaprador |
|--------------|--|---|---|--|
| 3.1 | REVISTA INTERNA | PUBLICAR LA REVISTA INTERNA DE IMASA CADA 2 MESES PUNTUALMENTE. | <p>A) TENER LA INFORMACION Y FOTOGRAFIAS DE 15 A 20 DIAS ANTES DE LA FECHA DE PUBLICACION.</p> <p>B) ENTREGAR EL MATERIAL COMPLETO AL IMPRESOR.</p> <p>C) CUMPLIMIENTO DE LAS FECHAS ESTABLECIDAS POR PARTE DEL IMPRESOR.</p> | <p>1- NO TENER EL MATERIAL COMPLETO EL DIA MARCADO COMO DE CIERRE DE EDICION.</p> <p>2- NO RECIBIR LOS EJEMPLARES DOS DIAS ANTES DE LA FECHA DE PUBLICACION.</p> |

BOLETIN DE PrensA.

COMUNICACION SOCIAL
FEBRERO 04, 1993.

ORGANIZACION MABE CAPACITA A SUS DIRECTIVOS EN ECOLOGIA, SEGURIDAD Y SALUD.

ORGANIZACION MABE. Consciente de la responsabilidad social que tiene de participar activamente en la preservación del medio ambiente, realizó un PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO EN ECOLOGIA, SEGURIDAD Y SALUD PARA GERENTES DE PLANTA.

El objetivo del evento fue capacitar en el tema a los directivos de la Organización y concientizarlos del enorme reto que tienen como directivos de sus respectivas operaciones en materia de PROTECCION AL AMBIENTE Y CONSERVACION DE LA INTEGRIDAD FISICA Y SALUD DEL PERSONAL.

Durante los días 2 y 3 de febrero, y gracias a la colaboración de especialistas que participaron como expositores, los gerentes de las diferentes empresas que conforman la Organización: INASA, LEISER, CONFINO SALTILLO, CERRO GORDO Y MONTERREY, COMASA, ASTRAL, ENKESA, PROIAL, ESTHELLA ROJA Y DISTRIBUIDORA CONSUL) profundizaron en la problemática ambiental y en el conocimiento de las herramientas y recursos con que cuenta ORGANIZACION MABE "para enfrentar con responsabilidad la función social de la empresa". El evento fue dirigido por el Dr. Juanita Dupuis, Presidente de la Organización en la apertura del evento.

Centro del programa se contó con la participación de los señores Jim Friss, Roland Hosen y Paul Foreman, especialistas en Ecología y Seguridad de General Electric, empresa convertionista de MABE, así como representantes de los organismos públicos y privados directamente relacionados con el tema.

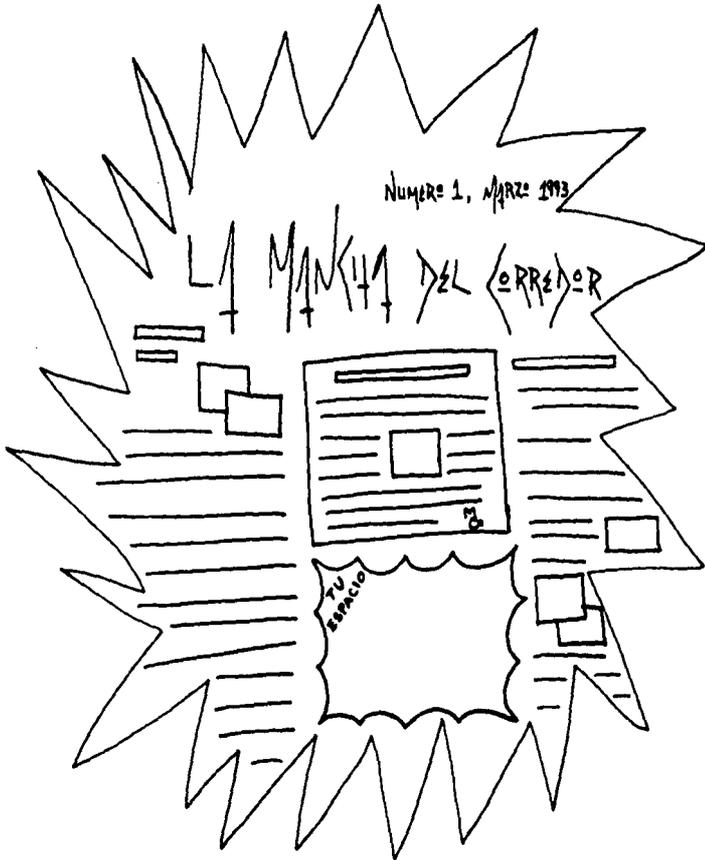
En representación del IMSS, el Ing. Francisco Mendoza Millán presentó a los participantes las expectativas en México sobre seguridad y salud en el trabajo, mientras que por parte de la SEDESOL, el Ing. Francisco Bahamonde explicó los aspectos legales que rigen en materia de Ecología y seguridad y aclaró tanto procedimientos de operación como la definición de responsabilidades, actividades y funciones que corresponden a los empresarios y a las autoridades.

Por parte de CONCAMIN, el Dr. Alvaro Zamudio enfatizó la urgencia de ser partícipes en la REGLAMENTACION DE ECOLOGIA como algo que muestra el interés de los industriales en la materia.

Esta reunión fue, según el Ing. Agustín Pastor, Gerente Corporativo de Ecología, Seguridad e Higiene de ORGANIZACION MABE, "un auspicioso evento para fortalecer a los Gerentes de Planta, quienes son el eslabón que une los esfuerzos que desde hace tiempo se están haciendo a nivel individual en cada operación en materia ecológica y de seguridad, y los objetivos y compromisos sociales que tiene la Empresa".

De esta reunión de trabajo se desprendieron objetivos y acciones destinadas, encaminadas a proteger el medio ambiente y la salud de los trabajadores; acciones que "cuentan con el apoyo y el respaldo de la Organización y nos permitirán llegar a ser ejemplo a nivel nacional en aspectos de PROTECCION ECOLOGICA", aseguró el Ing. Luis Barroeta, Vicepresidente de ORGANIZACION MABE durante la clausura del evento.

Lic. Claudia Melendez Jimenez



¡ PEQUEÑAS IDEAS GENERAN GRANDES MEJORAS !

ESTA RECETA FUE IDEADA POR UN EXPERTO EN LA COCINA ...

SOPA DE FRÍJOLES

INGREDIENTES

| | | |
|--------------------------------------|-------------------------|--------------------------|
| 2 Cucharaditas de aceite de oliva | 1 Cebolla grande picada | 2 Dientes de ajo picados |
| 1 1/2 tazas frijoles cocidos a caldo | 2 Chiles verdes picados | 4 ramas de epazote |
| 1 1/2 tazas de caldo de pollo | | |

MODO DE HACERSE

- 1 - En una cacerola gruesa y grande caliente el aceite de oliva durante un minuto a fuego moderado, añádale la cebolla y el ajo y cocine durante 5 minutos o hasta que acentre la cebolla.
 - 2 - Mientras tanto, ponga la mitad de los frijoles negros en la licuadora y muéloslos durante 30 seg. para hacerlos puré. En la cacerola agregue el puré de frijol, los frijoles restantes y el caldo de pollo. Añaca las ramas de epazote, baje la flama y cocine la sopa despaado durante 15 min. Sirvala bien caliente y adorne con epazote y el chile picado.
- Rinde 4 raciones



TU ERES EXPERTO EN TU PROCESO, SI TIENES ALGUNA IDEA PARA MEJORAR NUESTROS PROCESOS Y PRODUCTOS ; NO LO DUCES ! ACERCATE AL COMITE DE IMPLEMENTACION DE CAMBIOS (cic)

TU TAMBIEN VIVE LA EXPERIENCIA DE PROMOVER EL CAMBIO !!

¡ PEQUEÑAS IDEAS GERAN GRANDES MEJORAS !

ESTA RECETA FUE IDEADA POR UN EXPERTO EN LA COCINA ...

JALEA DE MEMBRILLO

INGREDIENTES

2 kilos de membrillo
azúcar (la necesaria)

MODO DE HACERSE:

Los corazones, las cáscaras y las semillas de 2 kilos de membrillos se truenen en dos tazas de agua por media hora.

Se deja esto por 24 horas en una jerra o en un recipiente de barro. Se cuele el jugo, y por cada dos tazas de jugo se pone una taza de azúcar.

Se pone a la lumbre y el punto es cuando al levantar la cuchara se forma una lele espesa que cae sobre el cazó.

Se envase en frascos hervidos y se usa como jalea sobre el pan tostado o sobre buquets.



**TU ERES EXPERTO EN TU PROCESO, SI TIENES ALGUNA IDEA PARA
MEJORAR NUESTROS PROCESOS Y PRODUCTOS ¡ NO LO DUDES !
ACERCATE AL COMITE DE IMPLEMENTACION DE CAMBIOS (cic)**

TU TAMBIEN VIVE LA EXPERIENCIA DE PROMOVER EL CAMBIO !!!



MAYO 27, 1993

ING. CARLOS GUAJARDO RODRIGUEZ
DIRECTOR
SERVICIOS INTEGRADOS FABRILES
P R E S E N T E

LA COMUNICACION ES UNA HERRAMIENTA QUE LOS SERES HUMANOS UTILIZAMOS PARA OBTENER INFORMACION SOBRE NUESTRO ENTORNO, IDENTIFICAR LO QUE NOS RODEA Y REDUCIR CON ELLO LA TENSION QUE DE MANERA NATURAL NOS PROVOCA LO DESCONOCIDO.

ES POR ESTO QUE LA COMUNICACION ES UNA ACCION INDISPENSABLE EN CUALQUIER GRUPO SOCIAL, Y SOBRE TODO EN ORGANIZACIONES COMO LAS NUESTRAS, EN LAS QUE REQUERIMOS CONOCERNOS MEJOR PARA PODER INTEGRARNOS Y AYUDARNOS A LOGRAR NUESTROS OBJETIVOS.

EN ESTE SENTIDO ME PERMITO ENVIARLE NUESTRO PRIMER NUMERO DE LA REVISTA "IMAGEN", QUE A PARTIR DE ESTE MES EDITAREMOS BIMESTRALMENTE PARA EL PERSONAL DE NUESTRA EMPRESA Y QUE LE ENVIAREMOS OPORTUNAMENTE, CON EL FIN DE QUE USTEDES CONOZCAN MAS DE NOSOTROS, "LA GENTE DE IMASA".

DEL MISMO MODO, NOS GUSTARIA RECIBIR TODA LA INFORMACION QUE USTEDES GENEREN DENTRO DE SUS OPERACIONES Y QUE CONSIDEREN SEA IMPORTANTE DARNOS A CONOCER.

CREEMOS QUE ES FUNDAMENTAL INICIAR Y MANTENER UN CONTACTO MAS ESTRECHO A NIVEL DE INFORMACION Y COMUNICACION ENTRE NUESTRAS EMPRESAS, PUES ESTO NOS AYUDARA A INTEGRARNOS MAS COMO GRUPO Y A PROYECTARNOS A CORTO PLAZO COMO UNA ORGANIZACION SIN FRONTERAS.

CONFIANDO CONTAR CON SU APOYO, QUEDO A SUS ORDENES.

CORDIALMENTE,


LIC. CLAUDIA MELÉNDEZ JIMÉNEZ
COORDINADORA DE COMUNICACION

ISA, S.A. DE C.V.

ite 182 No 330
Moctezuma 2a Sec
co 15500 D F.

• 01771203

Hacia la Competitividad Internacional

Tels: 785-93-22

Fax: 762-83-62

001 001-790

IMAGEN

La revista de *IMASA* y su gente



- "INNOVACION CULTURAL"
nuestro esfuerzo por el cambio.
- MC, nuestros primeros 3 equipos
de trabajo.
- "Dia de las Madres"
¡ FELICIDADES !

Nº 1 - Mayo de 1993

IMAGEN

La revista de IMASA y su gente



- Nuestros niños del "Cuadro de Honor 1993"
- Comité Central de Seguridad: Esfuerzos Comunes.
- SINERGLA: Entusiasmo y participación familiar.



Año 1, No. 3, Septiembre 1993

IMAGEN

La revista de IMASA y su gente



- "INNOVACION CULTURAL"
nuestro esfuerzo por el cambio.
- MC: nuestros primeros 3 equipos
de trabajo.
- "Día de las Madres"
¡ FELICIDADES !

No. 1 Mayo de 1993

CONTENIDO



| | |
|--|----|
| EDITORIAL | 3 |
| LO RELEVANTE EN IMASA | 4 |
| "INNOVACION CULTURAL": nuestro esfuerzo por el cambio | 6 |
| MEJORA CONTINUA: En funcionamiento los primeros 3 equipos | 8 |
| 10 DE MAYO, FELIZ DIA DE LAS MADRES! | 10 |
| EL OPERARIO Y LA SEGURIDAD | 11 |

directorio: DIRECTOR DIVISIONAL: Ing. Urbano Perez.
GERENTE DE PLANTA: Ing. Alfonso Arizmendi; GERENTE DIVISIONAL DE RECURSOS HUMANOS:
Lic. Enrique Guillen EDITOR: Lic. Claudia Maria Mulendez; COLABORADORES: Y. S. I. Leonardo Silva,
Lic. Mynam Luna, Lic. Gisela Chavez
IMPRESION: Torres Ayala y Asociados

"IMAGEN" es una publicación bimensual para el personal de IMASA S.A. de C.V.
editada por la Coordinación de Comunicación del área de Recursos Humanos

IMAGEN

La revista de *IMASA* y su gente



- Nuestros niños del "Cuadro de Honor 1993"
- Comité Central de Seguridad: Esfuerzos Comunes.
- SINERGIA: Entusiasmo y participación familiar.



Año 1, No. 3, Septiembre 1993

CONTENIDO

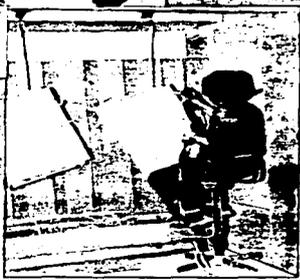
| | | |
|---|--|----|
|  | EDITORIAL | 1 |
|  | LO RELEVANTE EN IMASA "Nuestros niños del Cuadro de Honor 1993" | 4 |
|  | Comité Central de Seguridad | 6 |
|  | SINERGIA: Entusiasmo y participación familiar | 8 |
|  | ALMACENES: Importante eslabón en la cadena productiva | 11 |

directorio: DIRECTOR DIVISIONAL: Ing. Urbano Pérez, GERENTE DE PLANTA: Ing. Alfonso Anzures, GERENTE DE RECURSOS HUMANOS: Lic. Enrique Guillén
COLABORADORES: Rosa Ma. Hernández, Violeta Merlo
EDITOR: Lic. Claudia Meléndez Jiménez
IMPRESIÓN: Torres Ayala y Asociados

* IMAGEN* es una publicación bimestral para el personal de IMASA S.A. de C.V.
editada por la Coordinación de Comunicación del Área de Recursos Humanos.

IMAGEN

La revista de IMASA y su gente



- CIC: Una oportunidad para nuestra creatividad
- Mantenimiento: Equipo que trabaja "tras bambalinas"
- Colaboraciones de nuestra gente.

Año 1 No. 2, Julio 1993

CONTENIDO

| | Pag. |
|---|------|
|  EDITORIAL | 3 |
|  LO RELEVANTE EN IMASA | 4 |
|  COMITE DE IMPLEMENTACION DE CAMBIOS: Una oportunidad de expresar y aplicar nuestra creatividad | 6 |
|  MANTENIMIENTO Equipos que trabajan "tras bambalinas" | 8 |
|  FELICIDADES | 10 |
|  ¿LO SABIAS? | 11 |

directorio: DIRECTOR DIVISIONAL: Ing. Urbano Pérez, GERENTE DE PLANTA: Ing. Alfonso Arizmendi, GERENTE DE RECURSOS HUMANOS: Lic. Enrique Guillen
EDITOR: Lic. Claudia Melendez Jimenez
IMPRESION: Torres Ayala y Asociados

* IMAGEN * es una publicación bimensual para el personal de IMASA S.A. de C.V.
editada por la Coordinación de Comunicación del área de Recursos Humanos

22 de Noviembre de 1993

GERARDO LUIS MARTINEZ
presente

**“ Cumplir un año más de vida es una oportunidad
para reflexionar sobre nuestro pasado
y tomar acciones para mejorar
nuestro futuro “**

En nombre de la empresa queremos felicitarte por tu cumpleaños y desearte que pases un día muy feliz en compañía de tu familia, tus amigos y tus seres queridos.

CORDIALMENTE



RECURSOS HUMANOS

IMASA, S. A. DE C. V.

Oriente 162 No. 130
Col. Maestros 2a. Sec.
Mexico 15500 D. F.

Telex: 01771203

Hacia la Competitividad Internacional

Tels. 785-33-22
Fax 762 83 62

001-001-7798

PROGRAMA INTEGRACION FAMILIA - EMPRESA

ANSPAC - IMASA

CIERRE DE ACTIVIDADES 1993

OBJETIVO: CLAUSURAR LOS TRABAJOS Y ACTIVIDADES DESARROLLADAS DURANTE 1993 POR EL GRUPO DE ANIMADORAS Y PARTICIPANTES DE LA UNIDAD ANSPAC EN NUESTRA PLANTA, Y DARLOS A CONOCER A LA POBLACION DE IMASA PARA INVOLUCRAR A TODOS EN LOS AVANCES Y MOTIVAR UNA MAYOR PARTICIPACION.

EVENTO: EL CIERRE SE REALIZARA EL DOMINGO 12 DE DICIEMBRE DURANTE LA TRADICIONAL FIESTA EN HONOR DE LA VIRGEN DE GUADALUPE Y CONSTARA DE LAS SIGUIENTES ACTIVIDADES:

1.- EXPOSICION "ANSPAC - IMASA PARTICIPANDO EN LA INTEGRACION DE TU FAMILIA"

- **Lugar:** Se montará en la Sala de Capacitación No. 4
- **Contenido:**
 - Información de ANSPAC (Historia, Filosofía, Lema, Experiencia, etc)
 - Información sobre la relación ANSPAC - IMASA (Inicio, Objetivo, Animadoras, etc.)
 - Formación de la Unidad IMASA (Inicio, Participantes, Contenidos y Estructura de las sesiones, etc.)
 - Muestra de material de trabajo tanto de animadoras como de participantes (Láminas, Cuadernos, Carpetas).
 - Muestra de Trabajos realizados como manualidades (moños, adornos navideños).
- **Material:**
 - Para el montaje se utilizarán las mesas de la sala de capacitación decoradas con papel de colores (básicamente amarillo y azul, pues son los colores de ANSPAC e IMASA respectivamente).
 - La decoración de las paredes se realizará con las láminas que las animadoras utilizan para sus exposiciones de temas.

- Realizaremos láminas para presentar la información.
- Utilizaremos fotografías de las participantes en sesiones.
- La muestra de manualidades se hará con los trabajos realizados por las participantes.

* **Duración:** La exposición se mantendrá abierta durante 4 horas para dar oportunidad a que la gente pueda pasar a verla.

* **Participantes:**

- a) **Montaje:** Para montar la exposición participarán tanto las animadoras como las participantes de la Unidad en coordinación con la responsable del programa por parte de IMASA.
- b) **Exposición:** Para estar presentes en la exposición, cuidar el material y atender a los visitantes, colaborarán como edecanes las mismas animadoras y participantes de la Unidad en grupos de dos personas que se rotarán cada hora.

2.- RIFA ANSPAC - IMASA:

- * Se realizará entre todas las mujeres que asistan al festejo del 12 de diciembre.
- * Se rifarán arcones navideños o despensas (esto depende de los fondos que podamos obtener para los regalos).
- * Los boletos participantes se entregarán a las mujeres desde que lleguen a la planta y tendrán forma de gafete promocional que las señoras portarán durante todo el evento.
- * La rifa se realizará durante la sesión de rifas de la empresa, pero haciendo mención especial de que es el grupo de señoras que participan en la unidad ANSPAC- IMASA quienes hacen el regalo.
- * La entrega de boletos la realizarán participantes de la Unidad.

**LIC. CLAUDIA MELENDEZ JIMENEZ
COORDINADORA DE COMUNICACION**

EXPOSICION ANSPAC - IMASA 1993

CARTEL ANSPAC



INF. ANSPAC-IMASA
(CRONOLOGIA)

INF. UNIDAD IMASA
(CONTENIDOS)



VIDEO
ANSPAC



MUESTRA



DE



MATERIALES



FILOSOFIA
ANSPAC

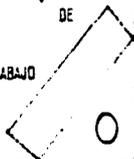
MUESTRA DE MANUALIDADES

DE

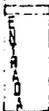
BIENVENIDOS!



TRABAJO



INFORMACION



OPINIONES

LEMAS





JUNIO 28, 1994

**SRA.
PRESENTE**

ES UN PLACER SALUDARLA E INVITARLA A LA CEREMONIA DE CLAUSURA QUE IMASA ORGANIZA PARA CERRAR LAS ACTIVIDADES DE SU "GRUPO DE INTEGRACION FAMILIAR" DURANTE EL PERIODO 1993-1994.

ESPERAMOS CONTAR CON SU PRESENCIA Y LA DE SU FAMILIA ESTE MARTES 5 DE JULIO A LAS 9:30 A.M. EN LA SALA "MABE", UBICADA A UN COSTADO DE PUERTA 1.

ATENTAMENTE



**ING. ALFONSO ARIZMENDI G.
GERENTE DE PLANTA**

IMASA, S. A. DE C. V.

Oriente 162 No. 330
2a. Sec. Col. Moctezuma
México 15500 D. F.

Telex 01771203

Hacia la Competitividad Internacional

Tels. 785 33 22
Fax 762 83 62

PÁG. 15

CONVOCATORIA
"CUADRO DE HONOR IMASA 1993"

Al personal de IMASA que tenga hijos cuyo promedio escolar sea de 8.5 a 10, se le invita a inscribirlos en el "CUADRO DE HONOR IMASA 1993", evento que nuestra empresa organiza con el fin de reconocer y premiar su desempeño escolar.

Este evento, creado para estimular la superación educativa y personal de los niños, pretende también acercarlos a la empresa para que conozcan el centro de trabajo de sus padres y fomentar así el sentido de responsabilidad ante su futuro desempeño profesional.

El programa incluye las siguientes actividades:

- * Cuatro días de conocimiento de las funciones administrativas de la empresa. Cada niño estará a cargo de un "tutor", quien se hará responsable de sus actividades y seguridad dentro de las instalaciones. Asimismo, durante su estancia en IMASA los menores quedarán asegurados por la compañía Seguros Intramericana S. A. Los niños cumplirán con un horario de 8:30 a.m. a 5:00 p.m. y tomarán sus alimentos en el comedor de la empresa.
- * Entre ga de un estímulo económico de N\$ 120 para la compra de útiles escolares y un diploma de reconocimiento.
- * Un día de recordo cultural y recreativo por diferentes museos de la ciudad.

BASES DE SELECCION

1. Podrán participar los hijos de cualquier trabajador y empleado de IMASA.
2. Unicamente se aceptará la inscripción de un hijo por trabajador.
3. De los niños inscritos se seleccionarán los 60 mejores promedios para integrar el "CUADRO DE HONOR IMASA 1992".
4. Se formarán tres grupos (de 20 niños cada uno) para su estancia en la empresa, y desarrollarán sus actividades en las siguientes fechas:

GRUPO 1 : del 26 al 30 de julio

Recorrido Cultural y Recreativo 26 de julio

GRUPO 2 : del 2 al 6 de agosto

Recorrido Cultural y Recreativo 4 de agosto

GRUPO 3 : del 9 al 13 de agosto

Recorrido Cultural y Recreativo 11 de agosto

REQUISITOS PARA LA INSCRIPCIÓN:

- a) Niños entre 7 y 14 años
- b) Copia de boleta de calificaciones con promedio mínimo de 8.5
- c) Copia del acta de nacimiento
- d) Carta de autorización de los padres para la participación de su hijo en el evento y para desarrollar todas las actividades que este abarca.
- e) 1 fotografía tamaño infantil

Las inscripciones se harán del 5 al 9 de julio en la Coordinación de Comunicación, en el horario de 8 a 19 hrs.

A T E N T A M E N T E

GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

CUADRO DE HONOR IMASA 1994
CALENDARIO DE ACTIVIDADES

| HORA | LUNES | MARTES | MIERCOLES | JUEVES | VIERNES |
|--------------|--|------------------------------|--|------------------------------|------------------------------|
| 9:00 | <i>ENTRADA</i> | <i>ENTRADA</i> | <i>ENTRADA</i> | <i>ENTRADA</i> | <i>ENTRADA</i> |
| | Bienvenida, presentación, seguridad, recorrido. | ACTIVIDADES DE OFICINA | SALIDA AL RECORRIDO RECREATIVO- CULTURAL | ACTIVIDADES DE OFICINA | ACTIVIDADES DE OFICINA |
| 11:30 | Actividades en Aula | Actividades en Aula | | Actividades en Aula | Actividades en Aula |
| 13:30 | <i>COMIDA</i> | <i>COMIDA</i> | | <i>COMIDA</i> | <i>COMIDA</i> |
| 14:30 | Actividades en Aula | Actividades en Aula | REGRESO A IMASA | Actividades en Aula | Actividades en Aula |
| 16:00 | <i>SALIDA</i> | <i>SALIDA</i> | <i>SALIDA</i> | <i>SALIDA</i> | <i>CUALSIQUERA</i> |

**EMPRESA
TRABAJADOR
FAMILIA**



IMASA

OTORGA EL PRESENTE

DIPLOMA

A

Julio César Medima Montes

POR HABER SIDO MIEMBRO DEL "CUADRO DE HONOR IMASA 1994"

México, D.F. a 5 de agosto de 1994

Lic. Enrique Guillén Saiz
Gerente de Recursos Humanos
IMASA S.A. de C.V.

Ing. Alfonso Arzuani González
Gerente de Planta
IMASA S.A. de C.V.

Lic. Claudia Meléndez Jiménez
Coordinadora de Capacitación
IMASA S.A. de C.V.

IMASA S.A. DE C.V.

VISION

SER EL PRINCIPAL PRODUCTOR DE ESTUFAS A GAS, CONVERTIRSE EN EL No. 1 EN EL MERCADO NACIONAL Y PROYECTARSE A UN MERCADO MUNDIAL.

MISION

IMASA, APOYADA EN UN CAMBIO TECNOLÓGICO, EN EL DESARROLLO INTEGRAL DE SU PERSONAL Y EN LA APLICACION DE LA MEJORA CONTINUA, BUSCA LA SATISFACCION TOTAL DEL CLIENTE OFRECENDO ESTUFAS A GAS DE CALIDAD DE COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL. NUESTROS EMPLEADOS, SOCIOS COMERCIALES E INVERSIONISTAS, COMPARTIRAN NUESTROS EXITOS.

VALORES

* LA SATISFACCION DE LAS NECESIDADES DEL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO ES LO PRIMERO.

* LA BUSQUEDA CONSTANTE DE LA PRODUCTIVIDAD ES NUESTRO COMPROMISO.

* EL RESPETO A NUESTRA GENTE Y SU DIGNIDAD HUMANA ES EL PRINCIPIO DE NUESTRAS ACCIONES.

* EL ALCANZAR LOS OBJETIVOS ESTA EN TRABAJAR EN EQUIPO CON UNA MENTE ABIERTA AL CAMBIO.

* LA HONESTIDAD EN EL MANEJO DE LOS RECURSOS ES LA GUIA DE NUESTRAS DECISIONES.

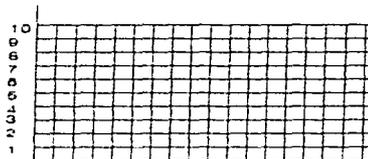
¡ COMPROMETIDOS CON EL CAMBIO !



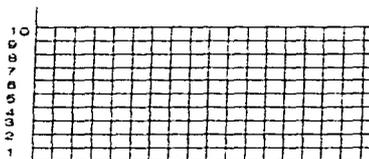
ENA DE PLANTA

Efectividad del Equipo

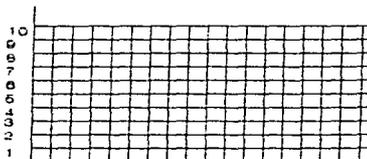
PARTICIPACION



LOGROS



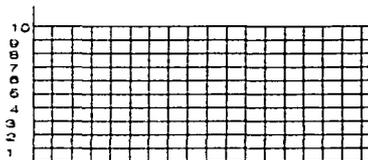
CUMPLIMIENTO



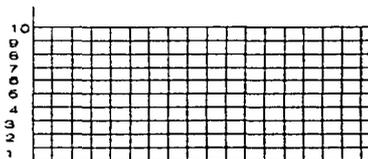
ENA DE PLANTA

Efectividad del Equipo

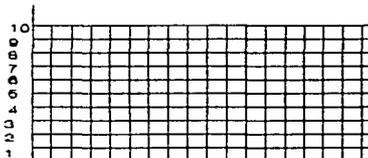
COMUNICACION



PUNTUALIDAD



AGENDA



INABA S.A. DE C.V.

MODELO DE CAPACITACION

