

# UNIVERSIDAD LASALLISTA BENAVENTE



ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
CLAVE 8793-24



*Análisis de los Principales Factores en el Desarrollo Laboral  
de los Trabajadores caso: Campbell's de México.*

## TESIS

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

PRESENTA:

*Gloria Carmela Frías Aguilar*

ASESOR:

**Lic. Jorge de la Rocha Ledezma.**

CELAYA, GUANAJUATO, MARZO 2006



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.

## ***A DIOS***

A DIOS le pedí fuerza para hacer grandes logros...  
Me hizo débil para aprender humildemente a obedecer...

Pedí salud para hacer cosas grandes...  
Me dio enfermedad para poder hacer cosas buenas...

Pedí riquezas para poder ser feliz...  
Me dio pobreza para poder ser sabio...

Pedí poder para obtener alabanza...  
Me dio debilidad para sentir la necesidad de DIOS...

Pedí todo para poder disfrutar de la vida...  
Me dio vida para poder disfrutar de todo...

No recibí nada de lo que pedí...  
Pero si todo lo que deseaba...

A pesar de mi misma,  
las peticiones que hice me fueron concedidas,  
yo entre las personas...

Soy la más afortunada.....

A mi Mamá **Sra. Gloria Frías Aguilar**, primeramente por darme la vida y luchar por vivir para mi hermana y para mí, también por estar conmigo en todo momento y apoyarme en este gran sueño que tuvimos juntas, quiero que sepas que el logro que he obtenido también es tuyo, ya que no existe la forma de agradecer toda una vida de sacrificio, dedicación y esfuerzo. En mis noches de desvelo y en mis momentos débiles siempre me imaginaba tu cara de felicidad cuando verías este título, eso era la fuerza que me ayudó en todo momento para lograr esta meta. Gracias por esta gran herencia, la firma en agradecimiento la estoy realizando con este título que cierra con broche de oro esta gran etapa, pero me faltará tiempo para seguirte agradeciendo de todo corazón el haberme brindado todo a pesar de las dificultades en las que juntas pudimos haber desertado, pero Dios estuvo con nosotras en todo momento, por eso y más...

**“Te Adoro Mamá”**

A mi segunda Mamá **Esperanza Frías Aguilar**, te agradezco por haber estado siempre conmigo, por tu apoyo en todo momento, por brindarme buenos consejos para terminar con mi carrera, pero sobre todo por que eres una persona que me quiere con todas sus fuerzas y que nunca esperas nada a cambio, sin embargo quiero que sepas que siempre pensaba en ti y que una de mis grandes satisfacciones era regresar a casa, después de clases y contarte que había aprobado uno más de los exámenes que tenía que pasar para llegar a la meta y el día de hoy también te comparto este examen final en el cual fuiste un gran apoyo.

A mi hermana **Azucena Frías Aguilar**. Porque has compartido grandes momentos conmigo y seguido de cerca este camino que tuve que pasar para llegar hasta aquí, muchas gracias por demostrarme que deseas lo mejor para mí, por los momentos de trabajo en los cuales también cooperaste para aportar dinero para pagar la colegiatura y sobre todo por que eres una persona fuerte y tenaz que me ha enseñado a no darme por vencida de las cosas que quiero lograr.

A mi abuelita **Elena Aguilar Espítia** (†) Por haber sido la primer persona con la ilusión de que llegara a ser una profesionista, por haberme cuidado durante mi infancia y sobre todo por haber demostrado ese gran amor que aún estás donde estás, puedo sentir y sé que fuiste un gran apoyo en esos momentos débiles. Eres una de las personas que más quiero y nunca olvidaré.

A mi tío **Raúl Frías Aguilar**, gracias por estar al pendiente de mí y demostrar el afecto que me tienes, a mi tío **Rodolfo Frías Aguilar**, por ser un ejemplo de trabajo y demostrarme que no existen barreras de ningún tipo para triunfar día a día en la vida, a mi tía **María Luisa Frías Aguilar**, por darme la oportunidad de trabajar contigo y poderme desarrollar en la danza, que es

una de mis pasiones, pero sobre todo por demostrar interés por mí, agradezco también a mi tía **María Elena Frías Aguilar**, por las clases de cada fin de semana durante mi primaria, ya que esto me motivó a seguir estudiando, a mi tía **Leonor Frías Aguilar**, por estar conmigo en momentos importantes de mi vida y por todo el afecto que me tienes.

Con mucho cariño también agradezco a mi tía **Engracia Frías Aguilar** (†), por que de ella aprendí que las pequeñas cosas son las más grandes e importantes de la vida, Te quiero mucho tía y gracias por apoyarme desde donde te encuentres.

A mis padrinos **Hilda Aguilar Mendoza** y **Alfredo Frías Aguilar**, por apoyarme desde la primera etapa de vida al demostrar que podían compartir mucho de ustedes para lograr hacer de mi una buena persona, gracias por ser como mis padres también, por el gran afecto que me tienen, por hacerme saber que siempre estarán al pendiente de mí y quiero que sepan que les agradezco de todo corazón.

A todos y cada uno de mis primos, por haberme echado porras para salir adelante en todo momento, por que de cada uno de ustedes pude tomar un consejo que ayudó para lograr este triunfo.

A **Miguel Ángel Sánchez Montoya**, por todo el apoyo, dedicación y cariño que me has demostrado en estos cuatro años, por estar siempre conmigo aún en la distancia y por haber dejado todo para demostrarme que se pueden lograr los sueños, solo es cuestión de querer hacerlo, también por los proyectos en los cuales pudimos trabajar como profesionistas y de los cuales estoy muy orgullosa por los resultados. “Loin des yeux, pres dans le coeur”.

A **Silvia Nancy Valadéz León**, por ser una gran amiga y por estar al pendiente de mí en cada momento, por saber escucharme y brindarme tu apoyo incondicional y sobre todo por animarme a soñar y a convencerme de que todos los anhelos se hacen posibles si se lucha por ellos. ¡Qué Dios te Bendiga!

A todos mis compañeros de clase, por los proyectos que realizamos juntos y por todo lo que compartimos, gracias también a los compañeros de mi especialidad por que llegamos a ser una gran familia en estos últimos años y sobre todo porque al final tuvimos mucha unión, por todos los momentos compartidos quiero que sepan que siempre serán parte de mi familia y estarán presentes en un lugar de mi corazón.

A **Francisco de Jesús Rocha García**, por tu sinceridad y ayuda en los proyectos realizados, por ser uno de mis mejores amigos y por que siempre que lo necesité conté contigo, ¡Mil gracias “Paco”!, **Alma Leticia Martínez Álvarez**, por ser una persona liadísima, que me dio la oportunidad de compartir gratas experiencias en momentos buenos y malos que nos hicieron crecer como personas, a **Lisette Herrera Lara**, muchas gracias por estar al pendiente de mí, por compartir conmigo esta etapa tan importante en mi vida y sobre todo por saber que puedo contar contigo nena, a mi gran amigo **Galdino Julián Aguilera Lara**, por ser un gran ejemplo de vida, por los grandes proyectos que hicimos como: “El Gluten del Tío Galdino” y muchos más y sobre todo por ser tan fuerte y demostrarnos que sí se puede a pesar de las pruebas más difíciles que nos pone la vida. “Te quiero mucho Julio”.

A **Rosario Gutiérrez Rojas**, por esa mano que siempre extendiste cuando más la necesité, por brindarme tu tiempo y por haber compartido esta etapa a mi lado desde un inicio “¡Lo logramos Sharo!”.

A todos mis catedráticos que me enseñaron el amor por mi carrera, por estar al pendiente de mi desarrollo profesional y por ser también como una segunda familia en estos cuatro años y medio. Especialmente al **Lic. Jorge de la Rocha Ledezma**, por su apoyo en los proyectos realizados y sobre todo por ser una pieza clave en la licenciatura de Ciencias de la Comunicación y a la **Lic. Elba Eugenia navarro Aguilar**, por haber enseñado a cada uno de mis compañeros de la Lic. en Comunicación Organizacional a defender nuestra carrera y sobre todo a ser como una familia, siendo usted el pilar de la misma, es por ello que me siento contenta de ser su ahijada.

Al **Lic. Dante Gerardo Navarro Martínez**, por todo su apoyo, por cada minuto de su tiempo para hacer este proyecto y por el interés hacia mi persona, de verdad muchas gracias licenciado, ¡Que Dios lo Bendiga!

A la empresa **Campbell’s Soup Company**, por abrirme las puertas para realizar este proyecto, a todos y cada uno de los empleados que colaboró para llevar acabo la investigación realizada, especialmente al departamento de Recursos Humanos por brindarme todo el apoyo y la satisfacción de poderme desarrollar profesionalmente en este departamento como área de Comunicación Organizacional.

A la **Lic. María Teresa Ávila**, por brindarme su ayuda en todo momento y por demostrarme que puedo contar con ella incondicionalmente, sobre todo por brindarme su amistad y la oportunidad de conocer a una fina persona.

A **Laura Pérez**, por su interés ante mí, por su enorme corazón, también por brindarme su linda amistad y por haberme ayudado en algunas cuestiones laborales. ¡Gracias Laurita!

A la madre. **Leonila Cevallos**, por abrirme las puertas de la casa hogar: Nuestra Señora del Rosario de Fátima, para trabajar con las niñas esta casa y sobre todo por el apoyo brindado durante mi carrera.

A los integrantes del **Centro de Atención Múltiple**; Adolfo López Mateos, por darme la oportunidad de trabajar para ellos, obteniendo un excelente resultado en el video de “Integración exitosa” y demostrar la funcionalidad de los Licenciados en Ciencias de la Comunicación.

A los directores de **Telecable de Cortazar**, **Lic. Concepción Sánchez** e **Ing. Javier Huerta**, por haberme brindado la oportunidad de colaborar con ustedes como reportera y demostrar ese interés en mí, muchas gracias.

A todas y cada una de las personas que en su momento estuvieron conmigo y que se me olvidó mencionar, que me han apoyado y dejado huella en mi desarrollo profesional.

**¡Mil Gracias!**

# INDICE

Introducción

## CAPITULO I

### HISTORIA DE LA EMPRESA CAMPBELL'S

1.1. Historia Internacional de la Compañía Campbell's	1
1.2. Historia de la empresa Campbell's Villagràn	5
1.2.1 Exportaciones que realiza la empresa	10
1.2.2. Beneficios que genera	14
1.2.3. Producción	16
1.2.4. Los directivos de la empresa	17

## CAPITULO II

### ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

2.1. Organización en Campbell's de México	19
2.2. Comunicación Organizacional	24
2.2.3. Tipos de medios de comunicación utilizados en la empresa	24
2.2.4. Análisis de la Revista Comuni Campbell's	38
2.2.5. Información General	38
2.2.6. Análisis de Forma	39
2.2.7. Información de Fondo o Contenido	39
2.2.8. Evaluación sobre el manejo de la Comunicación en la Empresa	40
2.2.9. Resultados	42
2.2.9.1. Redes de Comunicación	46
2.2.9.2. Tipos de Redes	47
2.2.9.3. Organigrama de la Empresa	48
2.2.9.4. Gráfico de Redes de Comunicación	53
2.2.9.5. Comunicación Interdepartamental	54

### **CAPITULO III**

#### **FACTORES EN EL DESARROLLO LABORAL**

3.1. Clima Organizacional_____	57
3.1.2. Concepto de Clima Organizacional_____	59
3.1.3 Escalas del Clima Organizacional _____	61
3.1.4. Medición del Clima Organizacional en Campbell's de México_____	63
3.1.5 Programas de Reconocimiento en la Empresa_____	66
3.1.6 Análisis de los Factores en el Desarrollo Laboral_____	68
3.1.7 Análisis de los Factores en el Desarrollo Laboral Caso: Campbell's de México_____	77

### **CAPITULO IV**

#### **ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DE UN MEDIO DE APOYO EN LA COMUNICACIÓN INTERNA**

4.1 Sondeo de opinión para la aceptación de un Medio de Comunicación Interna en la empresa _____	85
---	----

### **CAPITULO V**

#### **PROPUESTA DE UN MEDIO DE APOYO PARA UNA COMUNICACIÓN EFECTIVA**

5.1 Propuesta de una Revista Interna en la Empresa Campbell's de México_____	106
5.2. Imagen de la Revista_____	107
5.2.1. Justificación del Imagotipo_____	107
5.2.2. Tipografía Primaria_____	108
5.2.3. Restricción de Uso_____	109
5.3.4. Sistema Cromático (Imagen de la revista)_____	110
5.3. Información de la Revista_____	111
5.3.1. Jerarquía de Información_____	111
5.3.2. Propuesta de secciones fijas para la revista interna Enlace Campbell's_____	112

5.4. Colaboradores_____	114
5.5. Presupuesto del Proyecto_____	115
5.5. Financiamiento del Proyecto_____	116
5.6. Proceso de Distribución_____	116
Conclusiones	
Anexos	
Bibliografía	

## INTRODUCCIÓN

La empresa Campbell's de México sucursal Villagràn es una empresa de gran importancia a nivel nacional ya que gracias a la calidad de sus productos se ha ganado la confianza de los consumidores mexicanos; esta empresa está a la vanguardia y su organización es muy completa es por ello que decidió brindarse la oportunidad de abrir un espacio para un análisis de los principales factores en el desarrollo laboral de los trabajadores tomando en cuenta que uno de los puntos más importantes en el ambiente laboral es la comunicación interna ya que esta es la clave de la motivación, es lo que permite que la gente sienta que puede expresarse y que sus ideas serán escuchadas, valoradas, seguramente se siente a gusto en su lugar de trabajo; generando una mayor fidelidad de los empleados hacia la empresa y un mayor compromiso. Esto se convierte en una estrategia para el área de Recursos Humanos que es de gran importancia que sea desarrollada lo mejor posible, siempre detectando las necesidades de los empleados y dándoles una respuesta por un canal adecuado.

Gran cantidad de experiencias comprobadas en diferentes empresas demuestran que teniendo canales de comunicación efectivos habrá menos posibilidades de que se produzcan malos entendidos o resentimientos por parte de los empleados. Debido a que las corporaciones son cada vez más complejas es preciso crear numeroso canales de comunicación para que la información se mueva hacia arriba, hacia abajo y lateralmente dentro de la estructura organizativa de la empresa.

Este canal de comunicación interna, brindará la oportunidad a los trabajadores de compartir información sobre objetivos alcanzados por su desarrollo laboral, por la empresa y por todo el grupo que al trabajar en equipo ha logrado sus objetivos, este sistema de comunicación podrá hacer partícipes a todos los trabajadores y con ello lograr la motivación de los mismos.

En este proyecto de tesis inicio con un amplio antecedente histórico a nivel internacional de la empresa Campbell's, para caer en la historia nacional de Campbell's de México en donde planteo cual es el impacto que tuvo en Villagrán Guanajuato; sus ventajas, su desarrollo inicial y actual; posteriormente hablo de la organización de la empresa con el objetivo de ir adentrando al lector a conocer a fondo la empresa, conocer su sistema de organización y por consiguiente de la comunicación que han venido desarrollando, como lo son los tipos de medios y sistemas utilizados por la organización. También en este capítulo realizo una evaluación sobre el manejo de la Comunicación actual de la empresa y analizo sus redes de comunicación.

Posteriormente analizo los factores en el desarrollo laboral de los trabajadores en donde los resultados indican cual es la necesidad de los trabajadores por contar con un Sistema de comunicación Interna el cual permita mantenerlos comunicados, plasmar sus logros y sobre todo sentirse parte de la empresa. Para dar una solución a esta situación realicé un sondeo de opinión donde los resultados obtenidos nos permiten crear una propuesta de comunicación.

Esta propuesta consiste en una revista impresa que hará llegar la información a todos los trabajadores, tanto a los empleados de oficinas como obreros y fuerza de ventas. Es por ello que en el último capítulo de esta tesis concluyo con los perfiles de imagen, estructura, formato, soporte financiero y distribución, para lograr la realización de este medio.

Esta propuesta será una solución a la fuerte necesidad de los trabajadores al no sentirse tomados en cuenta, es por ello que a través de este pueden ser partícipes y motivados, lo único que falta es que se realice.

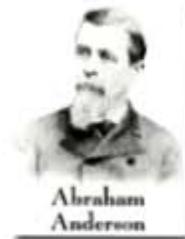
## CAPITULO I

### HISTORIA DE LA EMPRESA CAMPBELL'S

#### 1.1. Historia Internacional de la compañía Campbells<sup>1</sup>

En 1869, dos hombres un comerciante de frutas de nombre Joseph Campbell y un fabricante de cajas de hielo de nombre Abraham Anderson se asociaron en Camden, Nuevo-Jersey, para formar un negocio que un día se convertiría en uno de los más reconocido en el mundo y serviría como símbolo de vida americana: la compañía de sopa Campbell's.

Originalmente conocida como The Joseph A. Campbell Preserve Company (Compañía de Preservas Joseph A. Campbell) el negocio producía, tomates enlatados, jaleas, verduras, sopas, y carne picada.



En 1897 un gran cambio sucedió cuando Arthur Dorrance el manager general de la compañía empleó a su sobrino de 24 años de edad para formar parte de la empresa.

El Dr. John T. Dorrance, un químico que se había entrenado en Europa, estaba tan determinado a formar parte de Campbell que pagó por equipo de laboratorio de su propio bolsillo y aceptó un bajo salario de solo \$7.50 dólares por semana.

---

<sup>1</sup> [www.campbellsoup.com](http://www.campbellsoup.com)

El Dr. Dorrance rápidamente impactó la historia en 1897 con la invención de la sopa condensada. Por medio de eliminación del agua en la sopa enlatada, reduciendo el costo de empaque, envió y almacenamiento.

Esto hizo posible ofrecer a la venta una lata de sopa condensada Cambells a diez centavos por diez onzas al contrario de 30 centavos por una de 32 onzas de sopa. En el año de 1900, las sopas Campbell's ganan el medallón de oro para la excelencia, en la exposición de París, misma medalla, que desde entonces, sigue siendo distintivo de sus etiquetas.



Paradójicamente en ese mismo año fallece Joseph Campbell. “Joseph Campbell Company” fue adoptado como nombre corporativo.

El anunciarse ayudo mucho a dar a conocer a los consumidores los beneficios de la sopa y contribuyó mucho a su éxito. En 1904 los Niños Campbell fueron introducidos en una serie de anuncios y colocando imágenes de los mismos en el tranvía, con idea de atraer a las madres trabajadoras. Al mismo tiempo el primer anuncio de revista ofrecía 21 variedades cada una por diez centavos.

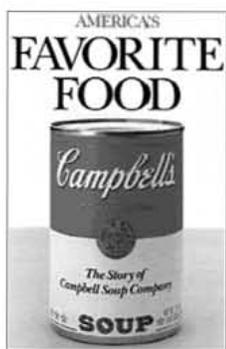
Es hasta 1922 cuando el nombre de la compañía fue cambiado a “Campbell Soup Company”, mismo nombre que perdura hasta la actualidad.

En 1930 Campbell empezó a patrocinar un programa de radio usando la frase: ¡“M'm' que buena!” para capturar a los radio-escuchas. Cuando la televisión formo parte de la sala americana en los 50s Campbell introdujo comerciales por televisión y unos 40 años después, los niños Campbell se encontraban bailando una canción de rap en la pantalla chica. Hoy Campbell permanece como uno de los líderes en anuncios en los Estados Unidos.

Mucho de los aspectos que son relevantes de la marca Campbell están enraizados en la historia.

En 1898, un ejecutivo de la compañía llamado Herberton William atendió uno de los tradicionales juegos de fútbol americano entre la Universidad de Cornell y la Universidad de Pennsylvania. Para William, el juego fue casi tan apasionante como los radiantes nuevos colores de los uniformes de la Universidad de Cornell de rojo y blanco. No se pudo olvidar del impacto que le causo esa imagen en el campo de football americano ese día. Convenció a la compañía de adoptar los colores como suyos al cambiar la etiqueta de las latas de sopa campbell.

De hecho el cocinar con sopa permanece aun tan popular que los estadounidenses usan más de 440 millones de latas cada año en variedades de recetas-fácil-de-preparar. La sopa Campbell califica segundo a la carne de pollo, como el ingrediente de mayor frecuencia para preparar la cena cada noche.



Algunas de las más populares variedades de sopa Campbell han sido disfrutadas por generaciones de amantes de la sopa: La de tomate fue introducida en 1897, mientras que la crema de hongo y tallarines con pollo primero aparecieron en 1934. En cuanto a los estadounidenses consumen aproximadamente 2.5 billones de sopa anualmente de estas tres sopas solamente.

La compañía se ha desarrollado para seguir competente en un mercado que cambia a todo momento. La línea condensada ha sido extendida para incluir variedades contemporaneas como crema de brócoli, doble tallarín y Pollo cremoso con tallarines. Y ahora la compañía ofrece una línea de (Healthy Request Soups) sopas con pedido saludable, que combina buen sabor con menos sodio, colesterol, grasa y calorías. Hoy, Campbell vende casi cualquier

tipo de sopa imaginable, de “Trozos Grandes” a “Sabor Casero”, de “Simplemente Hogar” y “Sopas-Listas-para-Servir”.

El número de las marcas bajo la bandera de Campbell también ha crecido y ahora incluye esos productos tan bien conocidos como Pepperidge Farm (Granja colina de pimienta) panes, galletas dulces, galletas saladas, pastas, salsas Franco-American, jugos de verduras V8, Caldos Swanson, y los chocolates Godiva.

La manera en que estos productos han sido vendidos también está enraizado en la historia americana. Celebridades desde Ronald Reagan y Johnny Carson hasta Jimmy Stewart, Orson Welles, Helen Hayes, Donna Reed, Robin Leach, George Burns, y Gracie Allen han servido como representantes para varios productos Campbell.

Muchas generaciones de americanos han crecido con programas patrocinados por Campbell incluyendo Lassie, Peter Pan y la famosa serie de radio la casita campbell (Campbell Playhouse). Incluyendo el ¡“M’m! Que buena” y otros famosos dichos promocionales se han enraizado en la cultura popular como: “¡Imagínate Pudiera haber tomado un V8!” “Uh-oh Spaghettis” y “Pepperidge Farm Remembers”

Hoy, la marca Campbell ha llegado hasta China, Australia, Argentina, y Otros Países. Los productos Campbell están disponibles en casi cualquier país del mundo. Mientras que muchos de los productos que los americanos conocen son vendidos internacionalmente, variedades regionales como Sopa de Berro y Sopa de buche de pato en china y crema de chile poblano en México han sido introducidas para responder las diferencias culturales. Aunque las comidas de la compañía se encuentre en casa a miles de kilómetros de la jefatura de Camden New Jersey aun llevan el nombre del hombre que hizo su marca vendiendo sopa de una carreta jalada por caballos – Joseph Cambell.

## 1.2. Historia de la Empresa Campbell's Villagrán<sup>2</sup>

El 12 de Agosto de 1961 son Inauguradas las primeras obras en el municipio de Villagrán por el gobernador del estado de Guanajuato, Dr. Jesús Rodríguez Gaona, para la construcción de la fábrica de productos alimenticios Campbell's de México, S.A de C.V. establecida en el "Bajío" con la ayuda y cooperación brindada por el C. Secretario de Agricultura y Ganadería Ing. Julián Rodríguez Adame durante la administración del señor presidente de la República Lic. Adolfo López Mateos. Dos años más tarde el 7 de enero de 1963 es inaugurada oficialmente la empresa por el señor presidente de la República Lic. Adolfo López Mateos con la asistencia del C. Secretario de Agricultura y Ganadería, Ing. Julián Rodríguez Adame, y del Sr. Gobernador del estado de Guanajuato Lic. Juan José Torres Landa.



Placa de inauguración de la empresa



Bola de agua de la empresa



Construcción de la planta

Campbell's de México fue una de las primeras empresas del corredor industrial, la cual trajo como beneficios principalmente al municipio de Villagrán y a los municipios cercanos tales como: Cortazar y Celaya, en los cuales la población de los mismos estaba muy contenta con la nueva empresa ya que sería una fuente de empleo y beneficio para estos.

<sup>2</sup> Entrevista realizada al Sr. Rafael Aguilar, obrero de la empresa  
Entrevista con el Ing. César Félix Director de operaciones y cadena de suministro.

En un inicio la empresa contaba con un campo experimental en el cual se ubicaba un laboratorio e invernadero con su respectiva tubería de vapor para darles la temperatura adecuada a los vegetales y hacer diferentes experimentos logrando con ellos mejorar la cosecha, este campo era utilizado para la siembra de maíz, ejotes, jitomates... los cuales se ocupaban para la elaboración de los diferentes productos, se contaba con equipo agrícola para la cosecha de los mismos y realización de su proceso, tal como desgranadoras de elote. Aparte de este campo la empresa rentaba tierras para la siembra de brócoli, coliflor y espárrago mismas que al ser cosechadas alguna parte de estas se enviaban a bodegas del municipio de Cortazar donde eran picadas para posteriormente ser regresadas a la empresa para su proceso.



Panorámica Campo Experimental



Tractor utilizado en el campo experimental

3

Se contaba con un alto número de trabajadores sindicalizados y trabajadores eventuales ya que se trabajaban tres turnos en el área de congelados y la mayor parte de los procesos de producción eran en forma manual ya que las verduras que se ocupaban eran peladas y cortadas por los trabajadores a una medida exacta, utilizando herramientas básicas como cuchillos para después pasar a lavadoras, a blanchers para su precocido y posteriormente al túnel para ser congeladas, en cuanto a las sopas las latas eran llenadas a mano

---

<sup>3</sup> Entrevista con el Lic. Antonio Ávila Alanis, Gerente de Administración de R.H.  
Entrevista con el Sr. Felipe Aguilar, Obrero de mayor antigüedad en la empresa.

y sacadas con pinzas, las mezclas se hacían en la cocina, utilizando varios recipientes de poca capacidad, teniendo que vaciar las mezclas en botes para posteriormente subirlos a las diferentes plataformas para seguir su proceso de producción.

En un principio las latas, botes y materias primas eran transportados en tren, el cual ingresaba a la empresa para su descarga y para transportar el producto ya congelado, para ello se contrataban furgones con cámaras frigoríficas, principalmente estas latas y botes eran adquiridos de Toluca Estado de México.

Referente a las líneas de producción había varias líneas por ejemplo: Líneas de blanchers rotativos, de V8, de espárrago, de ejote, de elote, de chícharo...



Producción de verduras congeladas



Señor Rafael Vázquez (Uno de los obreros  
Con mayor antigüedad en la empresa)

Algunas de las maquinarias que ayudaron en el desarrollo de la producción haciendo más fácil el trabajo de los obreros fueron la primera línea de vidrio, otras máquinas que trajeron a la empresa importantes cambios tecnológicos que eliminaron esfuerzos físicos fueron: la llegada del cargador de canastas, la empacadora de sopas secas y el esterilizador APV.

La empresa Campbell's de México tiene la gran satisfacción de ser la primer planta de enlatados en Latinoamérica y ser pionera de la introducción al mercado mexicano otros productos originales. Se inició con Seis sopas condensadas: sopa de tomate, sopa de verduras, crema de pollo, sopa de pollo con arroz, crema de champiñones y sopa de lentejas, además de ser distintivo desde sus inicios el jugo V8 .

En esos años las investigaciones de mercado mostraban que las sopas de calidad hechas en México, ofrecían a los consumidores menos de la mitad del precio que las sopas importadas.



Campbell's inicia operaciones en México con seis sopas

Algunos de los productos de gran relevancia en la empresa Campbell's de México son los siguientes:

### **V8 Rojo**

La producción de V8 rojo se inició en 1973 con el desarrollo de la formulación y suministro local. La primer presentación que se lanzó fué de 163 ml en lata litografiada con scotch tap, posteriormente en 1985 se introdujo en vidrio 300ml y en 1990 Campbell's fué la primera Marca que lanzó lata de aluminio en V8. En el 2000 se regionalizó el sabor al gusto Mexicano y se reformuló, produciéndolo más ligero y con especies.

### **Frijoles**

Los frijoles fueron introducidos en 1974, con cuatro sabores: Refritos claros, negros, Entomatados y Con Carne de Res, en presentación de 450 g.

---

<sup>4</sup> Entrevista con el Ing. César Felix Camano, Director de Operaciones y Cadena de Suministro.

En 1982 se renovó la línea con Frijoles de la olla, yucatecos y charros. Desgraciadamente la marca no se promocionó con el consumidor y la marca Campbell's no se ligó con la línea Mexicana de Frijoles y el consumidor Mexicano se alejó de la línea.

### **Verduras Congeladas**

La operación de verduras congeladas se inicio en 1983, inicialmente sé producieron para exportación (Brócoli y Coliflor) para consumo industrial, en presentaciones a granel específicamente para USA.

El negocio para el Mercado Nacional se desarrolló y lanzó en 1989 bajo la marca Campbell's con Ensaladas de verduras y papas a la francesa.

El negocio para el Mercado Nacional se desarrolló y lanzó en 1989 bajo la marca Campbell's con ensaladas de verduras y papas a la francesa en presentaciones de retail en bolsas de 500 g, pero debido a la falta de integración en el campo para siembra de verduras, Campbell's salió del mercado en 1992.

### **Splash**

La línea de Splash se introdujo al mercado Mexicano en 1998, la combinación perfecta de Zanahoria y una fruta para el balance de sabor esperado. Las presentaciones inicialmente fueron aséptico, lata de aluminio y vidrio, posteriormente se eliminó el aluminio y se lanzó PET en 2003. Con Splash como categoría de bebidas se lanzó la versión slim, V8 turbo y Smoothie con proteína de soya. En bebidas se enriqueció con la producción del Néctar "pulp" como marca de defensa a la marca principal.

### 1.2.1. Exportaciones que realiza la empresa<sup>5</sup>

#### **Hong Kong**

Caldo de Pollo Concentrado 6/2.4kg

Caldo de Pollo Concentrado 6/1.2kg

Total productos 2

Exportaciones promedio al mes: 2 contenedores de 40'dc

Cada contenedor es de 1,620 cajas

Total de cajas                    3,240 cajas al mes

#### **Venezuela**

Jugos

V8 Tropical Blend 12/473ml

V8 Berry Blend 12/473ml

V8 Citrus Blend 12/473ml

V8 Strawberry Kiwi 12/473ml

V8 Island Blend 12/473ml

V8 Passion Blend 12/473ml

Total Productos: 6

Exportaciones promedio al mes: 3 contenedores de 40'dc

Cada contenedor es de 2,600 cajas

Total de cajas                    7,800 cajas al mes

#### **Guatemala**

Concentrados para elaborar Jugos

Tapas Twist- Off

Exportaciones promedio al mes: 3 trailers

Toneladas por trailers 21 toneladas

Total de toneladas            63 toneladas al mes

---

<sup>5</sup> Entrevista con la Lic. Hilda Claudia Hernández Cano, Asistente de exportaciones e importaciones.

**Estados Unidos<sup>6</sup>**

Sopas

Mexican Lentil Soup 12/305g

Chile Poblano Soup 12/300g

Squash Flower Soup 12/300g

Total Productos: 3

Exportaciones promedio al mes: 1 trailer

Total de cajas al mes: 4,199

**Jugos**

Fresa 24/340ml

Banana 24/340ml

Fresa-Banana 24/340ml

Maracuyà 24/340ml

Durazno 24/340ml

Chabacano 24/340ml

Tamarindo 24/340ml

Mango 24/340ml

Pera 24/340ml

Piña 24/340ml

Guanabana 24/340ml

Papaya 24/340ml

Guayaba24/340ml

Total Productos: 13

Exportaciones promedio al mes: 20 trailers (sólo en la temporada

Marzo - Octubre)

Total de cajas por trailer: 2,100

Total de cajas al mes: 4,200

---

<sup>6</sup> Idem pag. 10

La empresa Campbell's de México tiene preferencia a los proveedores nacionales y en lo particular a los del Estado de Guanajuato, creando con ello empleos indirectos tanto en la república mexicana, como en el Estado de Guanajuato.

En los últimos cinco años se han tenido inversiones muy importantes adquiriendo equipos que ayudan a incrementar los objetivos de la empresa, la productividad y sobre todo brindar a los consumidores productos de alta calidad logrando con ello ser competitivos en el mercado, a continuación se citan algunos ejemplos de los equipos de las diferentes líneas de proceso:

#### **Línea de enlatados:<sup>7</sup>**

- 2 Llenadoras de cremas, que por medio de pistones, estas llenan en promedio 312 latas por minuto, permitiendo un control muy preciso en su llenado.
- Un cargador de canastas que mejoró las condiciones de manejo y cuestiones ergonómicas, este equipo llena de latas las canastas que posteriormente entran al proceso de esterilización.
- En el área de etiquetado de latas se instaló una maquina encajadora automática en paralelo con una maquina formadora de charola, ambos equipos permiten tener 24 latas dentro de una charola.
- Se instaló una maquina envolvedora y horno totalmente automática con una alta tecnología, este equipo permiten tener todas las charolas que se producen envueltas en plástico para poder transportar y proteger los producto fabricados.

---

<sup>7</sup> Entrevista con el Ing. Eduardo Juárez Zapatero, Coordinador de Producción.

**Línea de Aluminio:**<sup>8</sup>

- Se instaló una llenadora para envasar 400 latas por minuto
- En el área de etiquetado de latas se instaló una maquina encajadora automática en paralelo con una maquina formadora de charola, ambos equipos permiten tener de 18 a 24 latas dentro de una charola.
- Se instaló una maquina envolvedora y horno totalmente automática con una alta tecnología, este equipo permite tener todas las charolas que se producen envueltas en plástico para poder transportar y proteger los productos fabricados.
- Se instaló un equipo APV (Esterilizador)
- Se instalaron tanques de mezclado con capacidad de 5,000 Kg. con pesaje y adición por formula automático.

**Línea de vidrio:**

- Básicamente se actualizó en un 100 % la línea de vidrio:
- Transportadores
- Túnel de enfriamiento
- Etiquetadora
- Se instalaron tanques de mezclado con capacidad de 5,000 Kg. con pesaje y adición por formula automático
- Formadora de charol y encajadora
- Envolvedora y horno.

---

8 Idem. Pag. 12



Equipo APV (Esterilizador)



Máquina Encajadora

Los empleos directos que genera la empresa son de 377 de los cuales 230 se encuentran en la planta de estos, 170 trabajadores de los mismos son sindicalizados y 60 son de confianza.

### **1.2.2. Beneficios que genera**

Algunos de los beneficios que genera la empresa al municipio de Villagràn Guanajuato es el pago de tenencia, ya que cuentan con 63 vehículos, de los cuales se paga la cantidad de \$ 234,852 al año.

Además la empresa cuenta con un terreno de 33 hectáreas de las cuales paga la cantidad de \$ 140,000 de predial al año.



Parte del almacén y bola de agua

Panorámica de la empresa

Fachada de las Oficinas Administrativas

En los últimos años la empresa ha realizado obras de beneficencia a diversas instituciones de la región como: primarias, casas hogar e instituciones gubernamentales por mencionar algunas está la primaria Lázaro Cárdenas de Cortazar, DIF de Celaya, Villagràn y Cortazar.

A partir de agosto del 2004 la empresa decidió proporcionar al banco de alimentos Nutrición y Vida de Celaya Guanajuato los diversos donativos para que este se encargara de distribuir a las diversas instituciones de la región que lo soliciten, regularmente en la empresa se encuentra diariamente una de las camionetas de esta fundación para los donativos que se lleguen a presentar.

Por lo regular se entregan al mes 3,886 cajas de diversos productos aproximadamente beneficiando a toda la región, esto ha hecho que desde que se hacen los donativos a dicha fundación la empresa Campbell's de México reciba reconocimiento por ser una empresa socialmente responsable, reconocimiento que se otorga anualmente a todas las empresas que apoyan a esta fundación.



Centro de carga y descarga de producto

### 1.2.3. Producción<sup>9</sup>

La empresa Campbell's de México cuenta con productos líderes dentro de la industria alimenticia, lo que hace que cada día millones de personas consuman los productos que la empresa genera teniendo en muchos hogares mexicanos una presencia significativa y constante.

Actualmente Campbell's de México maneja una extensa línea de productos: Cremas y Sopas condensadas, Sopas de pastas estilo casero, Salsas italiana y Salsa Tabasco, Jugo V8, V8 Twist, V8 Splash... contando con 87 diferentes marcas de productos, 7 de temporada, 18 de maquila y 6 semiterminados.

En la planta Villagràn la producción con la que se cuenta son 42 productos de maquila, 49 presentaciones especiales y 8 productos importados.

Teniendo una venta total de 27,000 cajas al día.



Variedad de productos de la empresa

---

<sup>9</sup> Entrevista con la Ing. María de la Luz López Martínez, Jefa de Plantación de la Producción.

La empresa sigue creciendo tanto en producción como en su forma de trabajo contribuyendo con la sociedad y siendo una constante innovadora en sus diferentes productos, lanzando al mercado alimentos de alta calidad.



Bebidas Splash



Variedad de Sopas y jugo V8

## 1.2.4 Los directivos de la empresa<sup>10</sup>

### 1999 – 2005

Andrés Escalante quien desde un inicio dio como referencia personal a los trabajadores de la empresa ser un vendedor en esencia, se distinguió en cuanto a su forma de dirigir por fomentar el trabajo en equipo, siempre buscando retos para tratar de sacar adelante la empresa manteniendo contacto con la CANAINCA (Cámara Nacional de la Industria de Conservas Alimenticias) convirtiéndola en una empresa con grandes resultados, ganándose la confianza de los inversionistas. La relación que tenía con los trabajadores era muy fraterna, abierta a tener el mayor contacto con los mismos, siempre preocupándose en traer beneficios para los mismos, y cambiando los volúmenes de producción para bienestar común.

En septiembre del 2004 decide independizarse, planeando su renuncia creando la necesidad de buscar candidatos boletinando el puesto dentro de la misma

<sup>10</sup> Entrevista con el Lic. José Antonio Alanis, Gerente de Administración de Recursos Humanos.

empresa, mismo puesto que sería por un tiempo breve mientras se encontraba a otro candidato, el sucesor del director general sería en ese momento el Director de Finanzas Humberto Olvera quien se quedó al mando de la empresa y también con la responsabilidad de Director Comercial ya que al salirse Andrés Escalarte el director comercial tenía la expectativa de ser el nuevo director de la empresa y como no fue de esta manera también renunció.

<sup>11</sup>En ese momento con el nuevo Director Humberto Olvera todas las áreas se hicieron más compactas, dando seguimiento a todos los proyectos que se venían manejando, dentro de esto los números y resultados fueron muy buenos. Gracias a ello el director General a nivel corporativo Sr. Archie Bamviuret agradeció al Lic. Humberto Olvera el apoyo brindado a la empresa otorgando un reconocimiento por su excelente trabajo.

El 4 de abril del 2005 la empresa cambia de Director General, llegando a ocupar el puesto el Ing. Humberto Ibarzabal quien desde un inicio se tomó el tiempo de conocer todos los equipos de trabajo, para que tanto los trabajadores, como él tuvieran la oportunidad de conocerse, establecer e implementar las nuevas estrategias, nuevos proyectos y planear cual será el rumbo de la empresa.



Andrés Escalante



Humberto Olvera



**Humberto Ibarzabal**

---

<sup>11</sup> Idem. Pag. 17.

## **CAPITULO II**

### **ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA**

#### **2.1. Organización en Campbells de México<sup>1</sup>**

Se cuenta con cuatro áreas las cuales reportan a dirección general, estas tienen objetivos diferentes los cuales son los siguientes:

##### **Dirección General**

La función del director general es planear, dirigir, integrar, coordinar y desarrollar los esfuerzos y resultados de cada una de las áreas, para lograr el camino de la excelencia y la calidad en toda la organización, como miembro de una familia.

##### **Dirección Comercial**

La dirección comercial agrupa dos áreas:

##### **Mercadotecnia**

Su principal responsabilidad es organizar los recursos de la compañía para satisfacer las necesidades de los clientes (ahora y en el futuro), a fin de maximizar las ventas y utilidades, determinando claramente quienes son los compradores, cuales son sus necesidades y la mejor forma de satisfacerlas, comunicando los beneficios de los productos de la empresa a través de su posicionamiento en el mercado, por medio de publicidad, promoción, actividades en tienda, empaques, materiales, etc.

---

<sup>1</sup> Manual de inducción para el trabajador Campbell's de México publicado en 1997.

## **Ventas**

Su esfuerzo en el mercado permite la venta y colocación de los productos en los diferentes canales de distribución, para hacerlos accesibles al público consumidor y lograr mayores y mejores desplazamientos, mediante una constante excelencia en el servicio a través de las políticas de comercialización de la empresa.

## **Finanzas**

Su actividad está enfocada a promover que las actividades de ventas y producción se realicen bajo un ambiente de control que asegure la rentabilidad buscada. Así mismo promueve la utilización de tecnología de punta para controlar con información veraz y oportuna que sirva de base para la toma de decisiones y facilite la planeación estratégica.

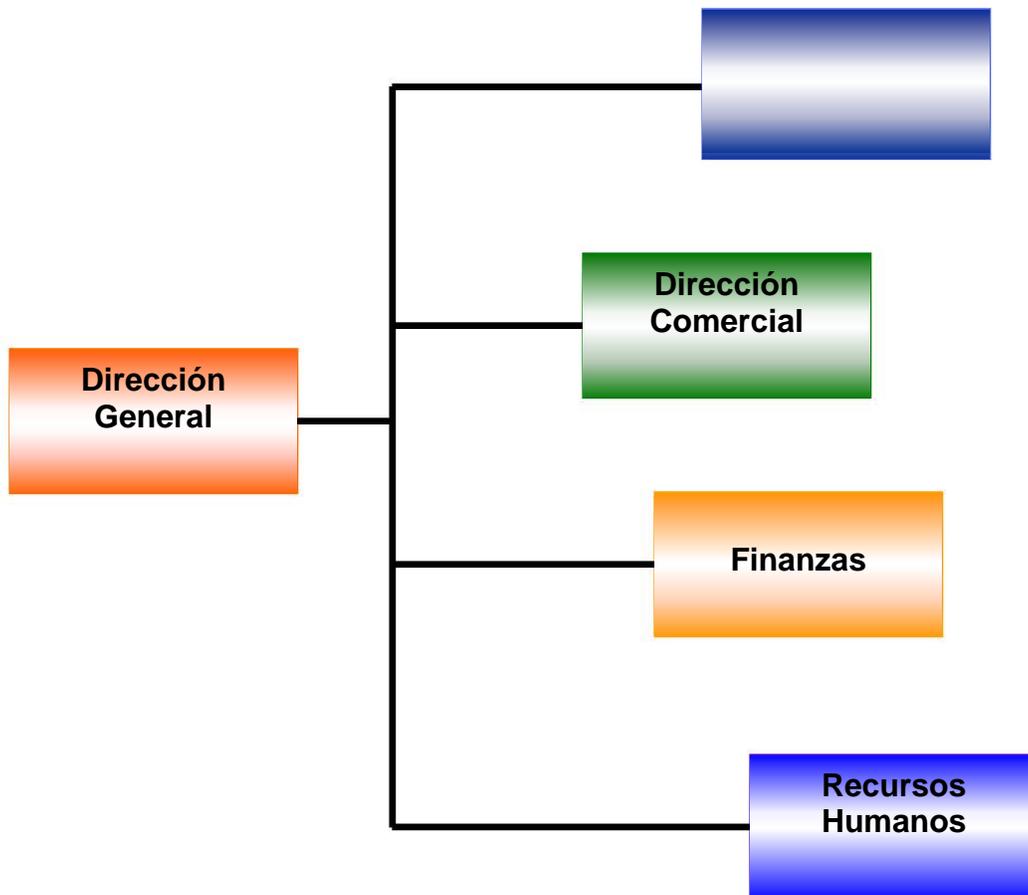
## **Operaciones y Cadena de suministro.**

Está encargada de vincular e involucrar desde los proveedores de los proveedores de la empresa hasta los clientes de los clientes de la misma en la cadena de abastecimiento con el único enfoque de lograr la plena satisfacción de los clientes de la empresa.

Su misión es aportar un valor agregado a todos y cada uno de los procesos teniendo la habilidad de desarrollar alianzas estratégicas en las áreas de compras, manufactura y distribución entregando los productos en volumen, calidad y precio competitivo, además de contar con capacidad de relación a nuevos productos, canales y mercados siendo la plataforma de crecimiento para el área de ventas y de la compañía.

## Recursos Humanos

Se preocupa constantemente por ofrecer a los empleados las mejores condiciones de trabajo, remuneraciones justas, de acuerdo a sus necesidades y al mercado, estimula al personal a ser cada día mejor, a través de la capacitación constante, la selección de personal competente y de promover que las operaciones se lleven a cabo dentro de los controles establecidos por la corporación y las leyes Mexicanas, logrando así una óptima calidad en cada una de las marcas.



En la planta Campbell's de México ubicada en el km. 291.5 de la Carretera México Cd. Juárez, en Villagrán Guanajuato. Se encuentran establecidas las áreas de:

- Recursos humanos
- Operaciones y Cadena de suministros
- Finanzas

En la Ciudad de México se tiene la oficina comercial en donde se ubican:

- Dirección general
- Ventas
- Mercadotecnia
- Crédito y cobranza

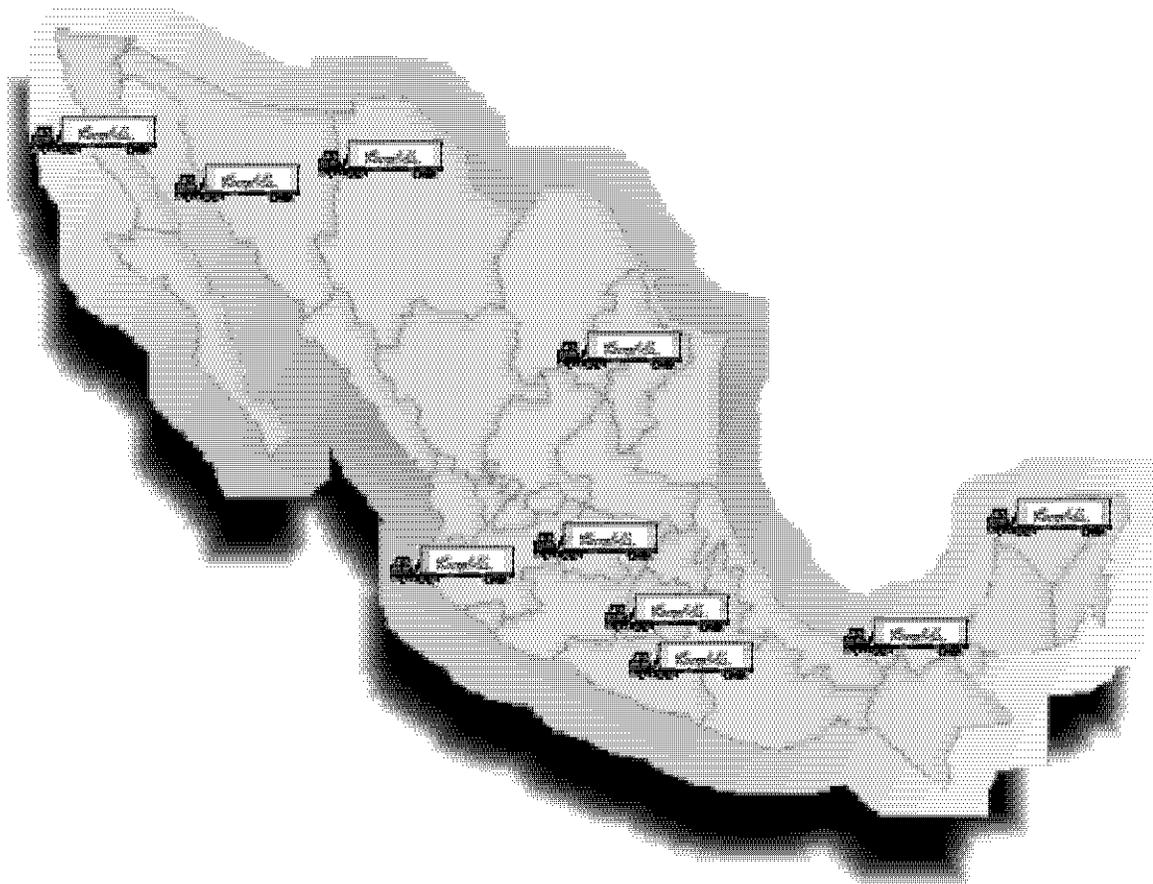
También se cuenta con oficinas en Guadalajara y Monterrey

- Ventas



Los centros de distribución se encuentran en:

- Guadalajara
- Monterrey
- Tijuana
- Chihuahua
- Hermosillo
- Puebla
- Mérida
- Villahermosa
- Villagrán
- México



## 2.2. Comunicación Organizacional<sup>2</sup>

“La comunicación Organizacional es el proceso mediante el cual un individuo o una de las subpartes de la organización se pone en contacto con otro individuo u otra subparte. Esto nos explica que la comunicación es una herramienta importante de trabajo con la cual los individuos pueden entender su papel y se pueden desempeñar de acuerdo con él en la organización.

La comunicación tiene también un gran propósito. “El Propósito de enviar mensajes dentro de la organización, hace referencia al por qué son enviados y a qué funciones específicas sirven”. Estos mensajes generalmente son difundidos como respuesta a los objetivos y políticas de la organización.

La comunicación interna es de gran importancia en la organización ya que esta engloba un conjunto de actividades para crear y conservar buenas relaciones con y entre los miembros de la empresa, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”.

### 2.2.3. Tipos de medios de comunicación utilizados en la empresa.

Tanto los medios como los sistemas de comunicación empleados para el funcionamiento de una organización representan un fuerte apoyo para el continuo movimiento de la misma.

El sistema se organiza según un código, unas leyes de funcionamiento, que actúan en dos sentidos: por un lado regulan la relación de los signos con el significado (aquello a lo que sustituyen); por otro, el código regula la relación y

---

<sup>2</sup> M. Goldhaber Gerardo. *Comunicación Organizacional*., México, Editorial Diana, S.A, 2001, Pag. 17-19.  
Ramos Padilla Carlos G. La Comunicación, Un punto de vista Organizacional, Editorial Trillas, 2002, pag. 13

combinación de los signos integrantes del sistema entre sí. El código es, en la mayoría de las ocasiones, admitido tan sólo tácitamente.

### **\* Tablero de avisos**

En el transcurso de agosto de 1999 a julio del 2000 el área de comunicación organizacional dividió el tablero de avisos en diferentes secciones las cuales contaban con un nombre en específico para cada una de ellas y constaban en lo siguiente:

#### Flash Informativo

Proporcionaba información urgente que la empresa consideraba de suma importancia para los trabajadores tal como: Horarios que se manejaban en la tienda de empleados para la venta de productos Campbell's, información sobre nuevos productos que la empresa implementaba...

#### Seguridad y salud ocupacional:

Se presentaba información referente a los resultados obtenidos en auditorias realizadas a ciertas áreas de la empresa, además de los resultados presentados se felicitaba a las áreas evaluadas y se les hacía una exhortación para seguir mejorando su labor.

Otro punto informativo en esta sección eran las campañas de salud realizadas por el servicio médico.

#### Menú

En este se presenta el menú de la semana que el comedor de la empresa ofrece a los trabajadores.

### Aviso clasificado

Consistía en ofrecer la venta de automóviles, bicicletas, invitaciones para participar en rifas... y otros avisos de este tipo.

### Cumpleaños

Publicaba una lista mensual con el día en que cumplen años los trabajadores, el nombre de la persona y el departamento al que pertenece.

### Buenas noticias

Se publicaban los roles de los torneos de Food Ball o cualquier noticia a nivel general que fuera una excelente información para la comunidad de la empresa.

### Toma nota

Presentaba una frase de la semana la cual invitaba al empleado a realizar su trabajo con gusto.

### Bienvenidos

En este tipo de aviso se les daba la bienvenida a los nuevos trabajadores que ingresan a trabajar a la planta, en algunas ocasiones se les ponía su fotografía para mayor identificación de los mismos.

## Avisos sin formato

Por lo regular eran oficios que mandaban de oficinas gubernamentales que contenían información importante para darla a conocer a los trabajadores, por ejemplo: oficios mandados por el departamento de dirección de seguridad pública y vialidad, convocatorias, esquelas...

En el transcurso del año 2000 se dejó de seccionar el tablero de avisos por la falta del departamento de comunicación lo cuál contribuyó a determinar que cada departamento de la empresa publicara la información que considerara importante para los trabajadores teniendo como resultado un tablero en el cual la información que es dirigida a los trabajadores es difícil de identificar a simple vista para quien es dirigida, ocasionando que las personas tengan que leer varios avisos que quizás no sean de su área y les tome algún tiempo en encontrar la información dirigida a ellos. El departamento de compensaciones es el que lleva un control en la información que se maneja en los tableros de oficinas administrativas y en el tablero que está en el pasillo que va al comedor, el tablero de avisos que está en el pasillo que va a la planta lo coordina el área de producción, pero este está siempre disponible para todo tipo de información que quiera transmitir cualquier área de la empresa. Últimamente la información de los tableros se han seccionado nuevamente, con una propuesta de logotipos que realizo para cada una de las secciones correspondientes.

### **\* Manual de Inducción<sup>3</sup>**

Con el propósito de informar y adentrar a los trabajadores, la empresa proporciona al personal de nuevo ingreso el manual de inducción, el cual consta de información importante que los trabajadores deben conocer acerca de la empresa tal como:

- 1.- Mensaje de bienvenida
- 2.- Historia de la empresa

---

<sup>3</sup> Idem pag. 19

- 3.- Principio de calidad
- 4.- Visión, Misión y Valores
- 5.- Los Productos
- 6.- Ubicación de la planta
- 7.- La organización de la empresa
- 8.- Servicio y Prestaciones
- 9.- Aspectos de trabajo
- 10.- Políticas para ingresar a la planta
- 11.- Plan de evaluación

**\* Manual de Reglas Generales De Seguridad e Higiene**

Es de suma importancia proporcionar este manual a los trabajadores a su ingreso como parte de la empresa ya que como su nombre lo indica contiene las reglas de Seguridad e Higiene dentro de esta, cuenta con información como:

- 1.- La seguridad es de todos
- 2.- Usted es el responsable de la seguridad
- 3.- Generalidades
- 4.- Equipo de protección personal
- 5.- Maquinaria y equipo
- 6.- Herramientas
- 7.- Manejo de material y equipo
- 8.- Levantamiento y manejo de objetos pesados en forma segura
- 9.- Mantenimiento
- 10.- Trabajos de altura
- 11.- Prevención de Incendios
- 12.- Higiene Industrial
- 13.- Servicio Médico
- 14.- Departamento de Seguridad e Higiene
- 15.- Plano de evaluación de la planta

### **\* Manual de Contrato Colectivo de Trabajo y Reglamento Interior De Trabajo**

Es un medio por el cual se transmite a los trabajadores información indispensable que deben conocer como lo es:

- 1.- Aguinaldo
- 2.- Ayuda escolar
- 3.- Becas
- 4.- Contrataciones
- 5.- Defunción y parto
- 6.- Despensas
- 7.- Días de descanso
- 8.- Disciplina y sanciones
- 9.- Escalafón
- 10.- Fondo de ahorro
- 11.- Jornada de trabajo
- 12.- Promociones
- 13.- Salarios
- 14.- Seguro de vida
- 15.- Subsidios IMSS
- 16.- Uniformes de Trabajo
- 17.- Vacaciones y Primas Vacacionales

### **\* Boletín de Seguridad**

En noviembre del 2004 con la finalidad de proporcionar bimestralmente información sobre resultados obtenidos por auditorias realizadas y de enterar a los trabajadores sobre accidentes que pasan en la planta se decidió por el área de Recursos Humanos implementar un boletín de seguridad el cual consta de información como:

- 1.- Resultados de auditoria de calidad.
- 2.- Asistencia de los trabajadores en los cursos que realiza Capacitación de personal proporcionados en los dos meses anteriores.
- 3.- Servicio Médico presenta gráficas de los incidentes suscitados en la empresa últimamente.

Este boletín es uno de los más recientes medios de comunicación.

#### **\* Campañas Internas**

El departamento de Servicio Médico realiza campañas de salud de enfermedades como: El Diabetes, Hepatitis, Tétanos... estas solo se realizan en ciertos meses del año mismos que ya son establecidos al comienzo del año o bien, se planean 2 meses antes entre las áreas de servicio médico y producción. Para las cuales se publica una invitación en los tableros de la planta.

Algunos otros medios que se utilizan en la comunicación Interdepartamental son:

#### **\* Pagina Web**

La empresa cuenta con una pagina Web o Intranet Campbell's de México" donde se le presenta al trabajador información relevante en la empresa tal como: la visión, misión y valores de la empresa, los principios de calidad que se manejan, panorámica de la organización en la empresa, productos que se realizan, ubicación de la planta, políticas de seguridad, plan de beneficios con los que cuentan, seguro de vida...

**\* Correo Electrónico**

Todos los empleados de confianza cuentan con un mail de la empresa manejado en el programa Lotus Notes, en el cual reciben información de los proveedores de servicios, invitaciones a cursos y diplomados, información interdepartamental llevando también con este una comunicación vital con los empleados de la empresa que se encuentran en otros Estados de la república e incluso en otros Países principalmente con Estados Unidos que es donde se encuentra la planta matriz de la empresa.

**\* Teléfono**

Los empleados cuentan con un número de extensión el cual facilita la rapidez para poder comunicarse, en cada oficina se encuentra un pequeño directorio telefónico interno el cual se divide por departamentos, especifica la extensión telefónica de cada uno de los trabajadores, su ubicación (Estado donde se encuentran) y algunos números de enlaces con las oficinas de la República Mexicana.

Algunos otros números que se manejan en este directorio telefónico son las extensiones del comedor, tienda del empleado y vigilancia.

**\* Juntas trimestrales**

Como su nombre lo dice se llevan acabo cada tres meses, estas juntas se hacen con enlaces con las diferentes oficinas como lo son: Monterrey, Guadalajara y Ciudad de México, en algunas ocasiones el director Gerencial Archie Banviuret ubicado en Estados Unidos se conecta para dar algún mensaje o información relevante.

Estas juntas trimestrales se realizan con todos los empleados de oficinas como lo son: Dirección Comercial, Finanzas, Operaciones y Cadenas de suministros, Recursos Humanos y Dirección comercial. Estas reuniones trimestrales se hacen con el objetivo de analizar resultados de las diferentes áreas, plantear nuevos retos y estrategias para los siguientes tres meses.

#### **\* Juntas Departamentales**

Cada departamento convoca a reuniones en diferentes tiempos, esto depende de la información que se les tenga que proporcionar a los empleados, asuntos a tratar como lo son evaluaciones de desempeño del área, revisión de resultados y proyectos a corto plazo.

#### **\* Contacto personal**

Este tipo de comunicación es indispensable en todos los departamentos, niveles y con todo el personal de la empresa ya que es vital en cada una de las relaciones laborales, se proporciona información oficial a través de cada jefe de departamento en las juntas departamentales de manera personal con el empleado que tiene que recibir la información.

Este tipo de comunicación también es indispensable con todos los integrantes de la empresa para transmitir mensajes ínter departamentales.

### Ventajas y Desventajas de los medios de comunicación existentes.

Medio de comunicación	Ventajas	Desventajas
<p><b>Tablero de Avisos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se puede colocar información de todo tipo.</li> <li>• Se puede colocar cualquier aviso dirigido a todos los trabajadores o para algunos en particular.</li> <li>• Se puede colocar información inmediata.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El espacio con el que cuenta limita la información que se quiere presentar.</li> <li>• No es una vía de retroalimentación</li> <li>• No todos los trabajadores (ventas) tienen tiempo de ir a oficinas y leer la información del tablero de avisos.</li> <li>• Aunque halla información inmediata, no siempre la leen en el momento en que se requiere.</li> </ul>
<p><b>Manual de Inducción</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuenta con información primordial que el trabajador de nuevo ingreso debe de saber de la empresa.</li> <li>• La forma en que se maneja la información sobre la empresa es excelente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• solamente se les proporciona a los empleados de nuevo ingreso.</li> <li>• No cuenta con ninguna periodicidad, por lo tanto la información no varía.</li> <li>• Desde 1997, este manual no ha renovado su información</li> </ul>
<p><b>Manual de Reglas Generales de Seguridad e Higiene</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuenta con información muy completa acerca de la seguridad e higiene que los trabajadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solamente se les proporciona al trabajador de nuevo ingreso por única vez.</li> <li>• No cuenta con</li> </ul>

	<p>deben de tomar para realizar su trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La forma de explicación sobre los temas tratados también son ilustrados, esto atrae el interés del trabajador para leerlo.</li> </ul>	<p>periodicidad y por lo tanto su información no varía.</p>
<p><b>Manual de Contrato Colectivo de Trabajo y Reglamento Interior De Trabajo</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuenta con información muy completa acerca del reglamento y las prestaciones que tiene el trabajador en la empresa.</li> <li>• La información que se le brinda al trabajador es presentada por cláusulas y sobre todo con el respaldo de los artículos de la Ley Federal del Trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Este tipo de manual solamente es proporcionado al trabajador de nuevo ingreso.</li> <li>• No cuenta con periodicidad y por lo tanto su información no cambia.</li> <li>• Desde el año 2004, la información de este manual no ha cambiado.</li> </ul>
<p><b>Boletín de Seguridad</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pretende exhortar al trabajador para llegar a ser una empresa segura al 100%.</li> <li>• Presenta artículos sobre la seguridad ocupacional y cotidiana.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se le proporciona solamente al personal de la planta Villagrán.</li> <li>• La información que se le presenta al trabajador, no es muy completa.</li> <li>• Como su nombre lo dice es enfocado solamente a la seguridad.</li> </ul>
<p><b>Campañas Internas</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sirven para</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se realizan</li> </ul>

	<p>difundir próximos eventos en la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Para las mismas se apoyan con medios de comunicación como (tableros de avisos, folletos, volantes y mail)</li> </ul>	<p>solamente cuando hay eventos para todos los trabajadores tales como: Feria de la Salud y Día de la Familia Campbell's.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Son exclusivas solo para un evento.</li> </ul>
<b>Página Web</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es un medio electrónico y rápido</li> <li>• Se puede subir información de todo tipo, con imágenes incluidas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si no hay servicio de Internet, no se puede ver la información.</li> <li>• No se puede tener una retroalimentación, por que no tiene buzón de inquietudes.</li> <li>• La información no se renueva constantemente.</li> <li>• La información que se presenta no es muy completa.</li> <li>• Los obreros no tienen la costumbre de entrar a la sala virtual a las computadoras.</li> <li>• Algunos obreros no saben manejar la computadora o simplemente no les gusta.</li> </ul>
<b>Correo Electrónico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es un medio rápido de dos vías</li> <li>• Puede haber una</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si no hay servicio de Internet, no se puede mandar, ni recibir</li> </ul>

	<p>retroalimentación en poco tiempo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se pueden adjuntar archivos de información</li> </ul>	<p>información.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No se puede tener una retroalimentación inmediata.</li> <li>• Hay un límite de información que se puede mandar.</li> <li>• No todos los trabajadores tienen una computadora para mantener una comunicación a la mano.</li> </ul>
<b>Teléfono</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es un medio de comunicación rápido</li> <li>• Es de dos vías y se puede tener una retroalimentación inmediata.</li> <li>• Se pueden tener juntas telefónicas entre tres personas a la vez.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuando no hay línea telefónica o se presenta alguna falla técnica, no es posible la comunicación.</li> <li>• Es un medio de comunicación demasiado limitado (3 personas máximo)</li> <li>• La información es volátil y no se puede registrar la información que se está recibiendo.</li> </ul>
<b>Juntas trimestrales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se realiza en videoconferencia, enlazándose con los trabajadores de Guadalajara, Monterrey, Ciudad de México, Villagrán y en ocasiones con el Corporativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solo es para los empleados de oficinas.</li> <li>• No todos los empleados se encuentran en las juntas trimestrales.</li> <li>• Solo se tratan temas con demasiada</li> </ul>

	<p>(USA)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se trata información demasiado relevante para todos los departamentos.</li> </ul>	<p>relevancia y tienen que ser breves.</p>
<p><b>Juntas Departamentales</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se tiene la oportunidad de estar con el equipo de trabajo más de cerca.</li> <li>• Se pueden decir inquietudes e información estando presente el jefe de departamento.</li> <li>• Se pueden planear y ver información sobre objetivos alcanzados y por alcanzar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si no se encuentra algún miembro del equipo, se pierde de la información importante.</li> <li>• Los trabajadores se tienen que esperar hasta el día de la junta para compartir las inquietudes con su equipo de trabajo.</li> <li>• Se limita a que esta información solo es para el departamento que está teniendo la junta.</li> </ul>
<p><b>Contacto Personal</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La comunicación y transmisión de información es directa.</li> <li>• Se pueden resolver inquietudes de inmediato.</li> <li>• Hay una retroalimentación instantánea.</li> <li>• Se pueden hablar de varios temas en una sola conversación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si no se encuentra la persona, no se puede realizar la comunicación, ni transmisión de información.</li> <li>• A veces el tiempo es un factor que limita este tipo de comunicación</li> <li>• Puede haber barreras de comunicación de alguna de las partes.</li> </ul>

## 2.2.4. Análisis de la Revista Comuni Campbell's<sup>4</sup>

### 2.2.5 Información General<sup>5</sup>

**Nombre de la Publicación:** Comuni Campbell's

**Fecha de publicación:** En el transcurso de agosto de 1999 a julio del 2000.

**Rango de impacto:** El rango que se tuvo fue aceptable para todos los trabajadores, en cada una de las ediciones de la misma se pedía apoyo del personal para proporcionar información y la revista se desarrollaba satisfactoriamente hasta que desapareció en el 2000 el área de Comunicación Organizacional.

**Contenido temático:** La revista contaba con temas de gran interés para los empleados tales como: Información sobre nuevos productos, información sobre los principales clientes de la empresa, notas sobre recetas de cocina con productos de Campbell's, presentación de nuevos trabajadores a la empresa.

**Lema y editorial:** Esta revista no manejaba ningún lema y la carta editorial siempre la realizaba el área de Recursos Humanos haciendo énfasis en la información sobre las noticias que se presentarán en la revista.

**Número de páginas y secciones de la publicación:** el número de páginas con las que contaba cada edición de la revista era aproximadamente de 4 páginas más la portada y contraportada.

---

<sup>4</sup> Revista Comuni Campbell's de Campbell's de México, edic. 12.

<sup>5</sup> Florence Toussaint, *Crítica de la Información de Masas*, Editorial Trillas, México 2000, Pág. 36

## 2.2.5 Análisis de Forma<sup>6</sup>

**Tamaño de publicación:** el tamaño que se manejaba era tamaño oficio.

**Tipo de papel:** el tipo de papel era papel cauché tanto en la portada, contraportada e interiores.

**Número de páginas impresas:** 6 páginas

**Tiraje:** Exactamente no se sabe, pero aproximadamente en ese entonces eran alrededor de 300 ejemplares.

**Manejo de gama cromática:** La gama cromática que usaba en su logotipo era en color negro la tipografía de Comuni y en Rojo con disolvencia a tonos de color blanco la tipografía Campbell's, esta revista no tenía ningún costo ya que los gastos eran solventados por la empresa.

## 2.2.6 Información de Fondo o Contenido

Análisis de noticia de 8 columnas: La información que esta revista manejaba a 8 columnas era la información de mayor relevancia tales como: Eventos realizados en la empresa, donativos realizados... Otro tipo de información que manejaba la empresa era información sobre los proyectos de la empresa, en algunas ocasiones manejaban la sección de Conociéndonos mejor, que era una entrevista a uno de los trabajadores de la empresa, pero esta revista no tenía secciones fijas, simplemente dependiendo la información generada se le ponía un título.

La empresa que apoyaba con la impresión de esta revista era Adagio Comunicación Visual de la Ciudad de México.



Portada de l Revista Comunicampbell's



Una de las páginas de la Revista

## 2.2.8. Evaluación sobre el manejo de la Comunicación en la Empresa

Para Conocer las formas y función de los tipos de medios de comunicación existentes en la organización se realizó una prueba piloto (cuestionario) dirigido a los empleados de las diferentes áreas de la empresa Campbell's sucursal Villagràn el cual es la siguiente:

**Consigna:** Conteste las siguientes preguntas colocando del 1 al 5 de acuerdo a su uso, el medio que más utiliza en estos tipos de comunicación.

1.- ¿Qué medio de Comunicación utiliza el director general para proporcionarle información sobre la empresa?

- a) Memorando \_\_\_\_
- b) Junta \_\_\_\_
- c) Mail \_\_\_\_

- d) Tablero de avisos \_\_\_\_
- e) Comunicación Directa \_\_\_\_

2.- ¿Qué medio de Comunicación utiliza su jefe inmediato para proporcionarle información sobre su trabajo?

- a) Memorando \_\_\_\_
- b) Junta \_\_\_\_
- c) Mail \_\_\_\_
- d) Tablero de avisos \_\_\_\_
- e) Comunicación Directa \_\_\_\_

3.- ¿Qué medio de Comunicación se utiliza más en su departamento?

- a) Memorando \_\_\_\_
- b) Junta \_\_\_\_
- c) Mail \_\_\_\_
- d) Tablero de avisos \_\_\_\_
- e) Comunicación Directa \_\_\_\_

4.- ¿Qué medio de Comunicación utiliza con mayor frecuencia su departamento para proporcionar información a los demás departamentos?

- a) Memorando \_\_\_\_
- b) Junta \_\_\_\_
- c) Mail \_\_\_\_
- d) Tablero de avisos \_\_\_\_
- e) Comunicación Directa \_\_\_\_

5.- ¿Qué medio de Comunicación utilizan con mayor frecuencia los demás departamentos para brindarle información?

- a) Memorando \_\_\_\_
- b) Junta \_\_\_\_
- c) Mail \_\_\_\_
- d) Tablero de avisos \_\_\_\_
- e) Comunicación Directa \_\_\_\_

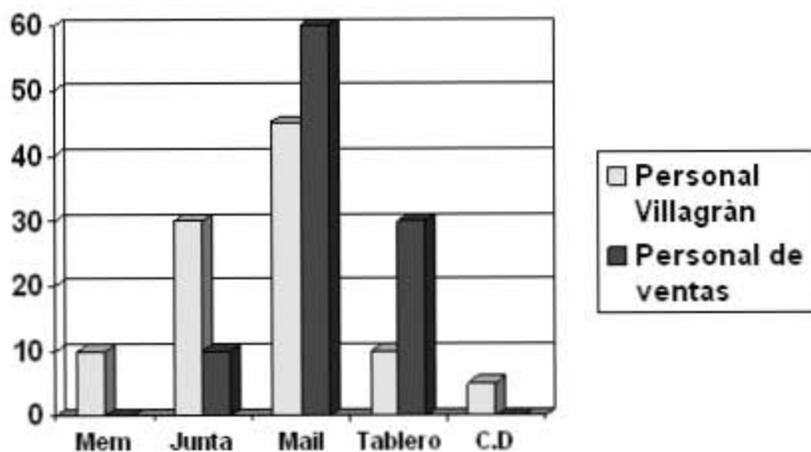
¡Gracias!

## 2.2.9. Resultados

Los resultados se dividen en 2: Personal Villagrán: con ello se refiere a los trabajadores que laboran en la planta y personal de ventas u otros (Mercadotecnia) ubicados en diferentes puntos de la República.

Pregunta número 1

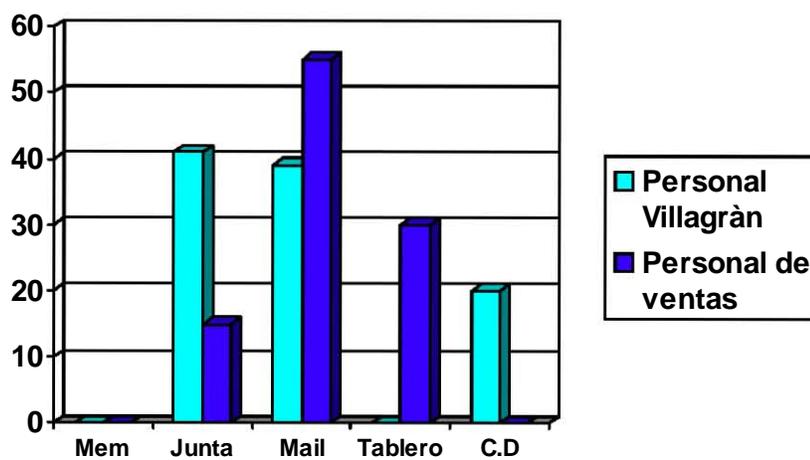
¿Qué medio de comunicación utiliza el Director General para proporcionarle información sobre la empresa?



Pregunta en la cual se detectó como se lleva acabo la comunicación  
 Descendente

Pregunta número 2

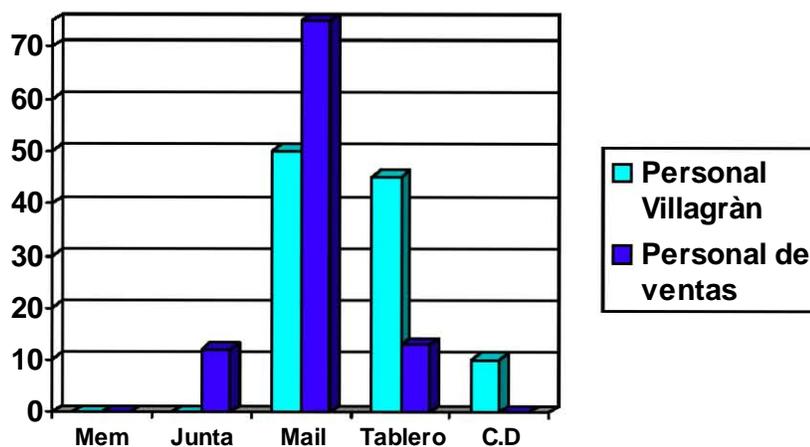
¿Qué medio de comunicación utiliza su jefe inmediato para proporcionarle  
 Información sobre su trabajo?



Pregunta en la cual se detectó como se lleva acabo la comunicación  
 Descendente

Pregunta número 3

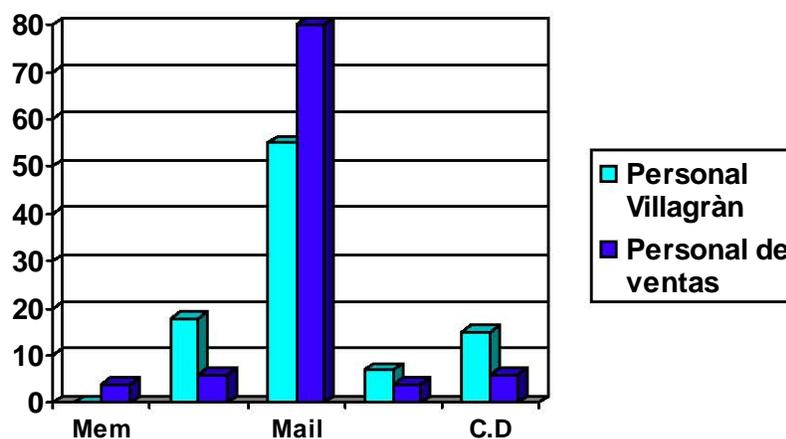
¿Qué medio de comunicación utiliza para proporcionarle información a su jefe?



Pregunta en la cual se detectó como se lleva acabo la comunicación  
Ascendente

Pregunta número 4

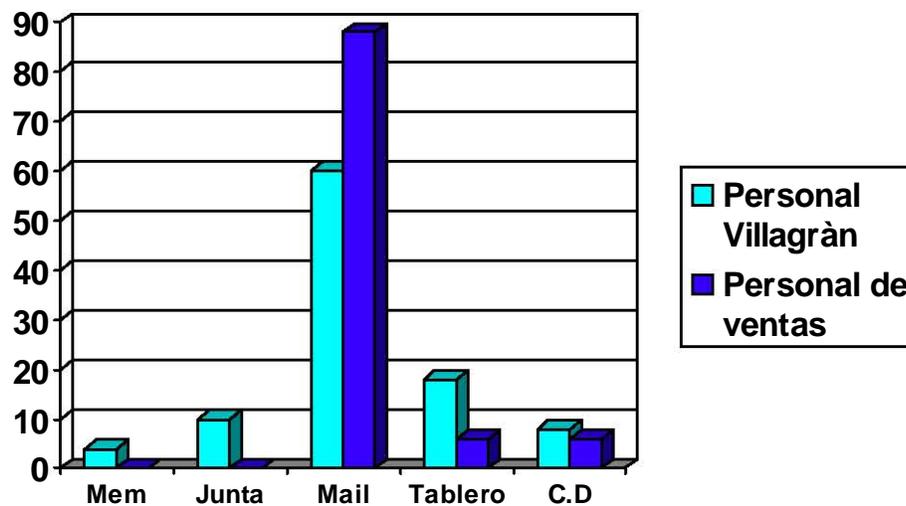
¿Qué medio de comunicación utiliza su departamento para proporcionarle información de interés general a los demás departamentos?



Pregunta en la cual se detectó como se lleva acabo la comunicación  
Horizontal

Pregunta número 5

¿Qué medio de comunicación utilizan los demás departamentos para brindarle información de interés general?



Pregunta en la cual se detectó como se lleva acabo la comunicación  
Horizontal

La empresa respecto a la **Comunicación Descendente** arroja los siguientes resultados:

Con un **45%** el personal ubicado en Villagrán expresa que la comunicación del Director General hacia ellos es a través de mail.

Con un **60%** el personal de ventas expresan que la comunicación del Director General hacia ellos es en su mayoría es a través de mail.

Con un **40%** los trabajadores de Villagrán expresan que su jefe directo utiliza las juntas como medio para comunicarles información sobre su trabajo.

Con un **55%** el personal de ventas externa que su jefe directo utiliza con mayor frecuencia el mail para proporcionarle información sobre su trabajo.

Respecto a la comunicación Ascendente se comprobó lo siguiente:

Con un **50%** el personal de Villagrán considera que el mail es el medio adecuado para proporcionarle información a su jefe.

Con un **70%** el personal de ventas expresa que el mail es el mejor medio para proporcionarle información a su jefe.

Respecto a la **Comunicación Horizontal** los resultados son los siguientes:

Con un **55%** y **60%** los empleados de Villagrán expresan que la comunicación entre el personal en su mayoría es a través de mail

Con un **70%** y **85%** los empleados de ventas expresan que la comunicación entre el personal en su mayoría es a través de mail

### 2.2.9.1 Redes De Comunicación.<sup>7</sup>

Los mensajes no pueden difundirse por si mismos, es por ello que para ser transmitidos de una persona a otra necesitan de flujo de información, mismo que sigue un camino o caminos de la organización los cuales son denominados redes de comunicación.

“Una red de comunicación interpersonal consiste en el patrón de flujos de comunicación que se establece a lo largo de un tiempo entre la gente”.<sup>8</sup>

Las redes pueden estar relacionadas entre dos o más personas, sin embargo por el concepto anterior, la red no se concentra en el tiempo en que se transmite ni tampoco en los eslabones que la conforman.

Cabe mencionar, que los flujos de la comunicación en la organización se presentan de manera formal e informal. La comunicación formal, es aquella que asciende y desciende por la estructura jerárquica, canales formales o institucionales.

La comunicación informal es la que surge de manera espontánea en la organización, es conveniente que éste tipo de comunicación también tenga un espacio dentro de la empresa y no sea reprimido sino que por el contrario se generen maneras que permita a la organización conocer y entender dicha comunicación para que no se convierta únicamente en rumor.

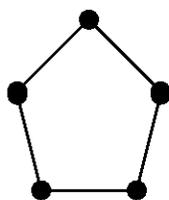
---

<sup>7</sup> <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/39/redes.htm>

<sup>8</sup> D' Aprix, Roger **La Comunicación, Clave de la Productividad**, Editorial Limusa, México 1986, Pág. 75

### 2.2.9.2. Tipos de redes.<sup>9</sup>

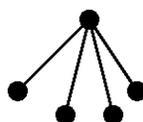
Desde los primeros estudios de redes de comunicación que fueron realizados por Bavelas y Leavitt entre 1950 y 1951 se han considerado cuatro modelos de redes: el círculo, la cadena, rueda y la Y.



Círculo



Y



Rueda



Cadena

#### Círculo

Este modelo tiene la característica de ser el tipo de red más descentralizada de todas además, la posibilidad de que surja un líder es baja, la moralidad del grupo es alta y es muy efectiva para resolver problemas de un alto nivel de complejidad.

#### Y

En este caso de la Y la centralización es de las más altas, donde la aparición de un líder es casi inevitable por la estructura de la red, por otro lado, la satisfacción promedio de grupo es baja, pero es útil en problemas de bajo nivel de complejidad.

#### Rueda

Igualmente, la rueda es una red centralizada debido a que la persona central recibe todos los mensajes sea cual sea el flujo, pero como en la Y y la cadena, la autoestima no es muy alta, la existencia de un líder es obvia y es rápida.

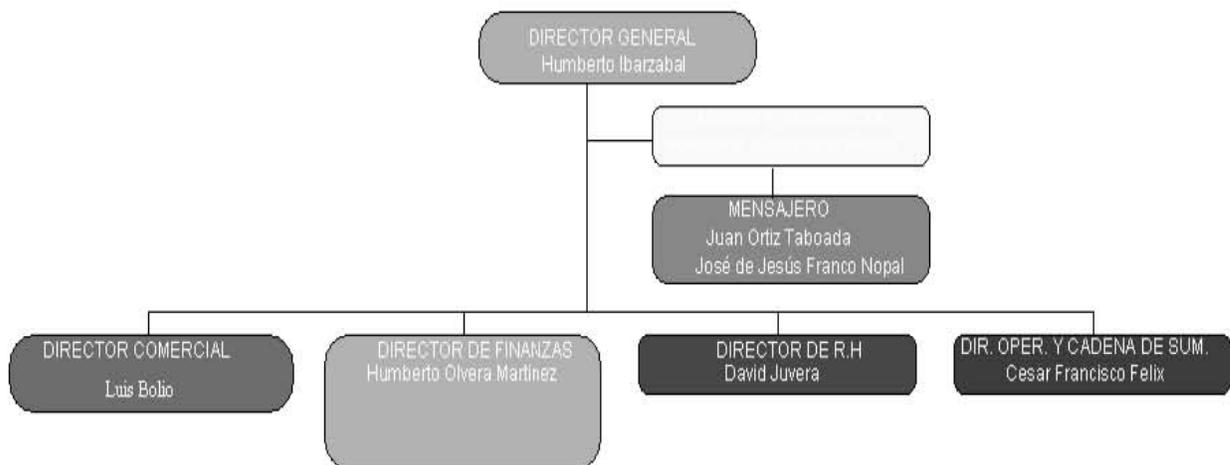
<sup>9</sup> Collado Fernández Carlos. *Comunicación en las Organizaciones*. Pag. 80, México. Editorial Trillas, S.A. 2003

## Cadena

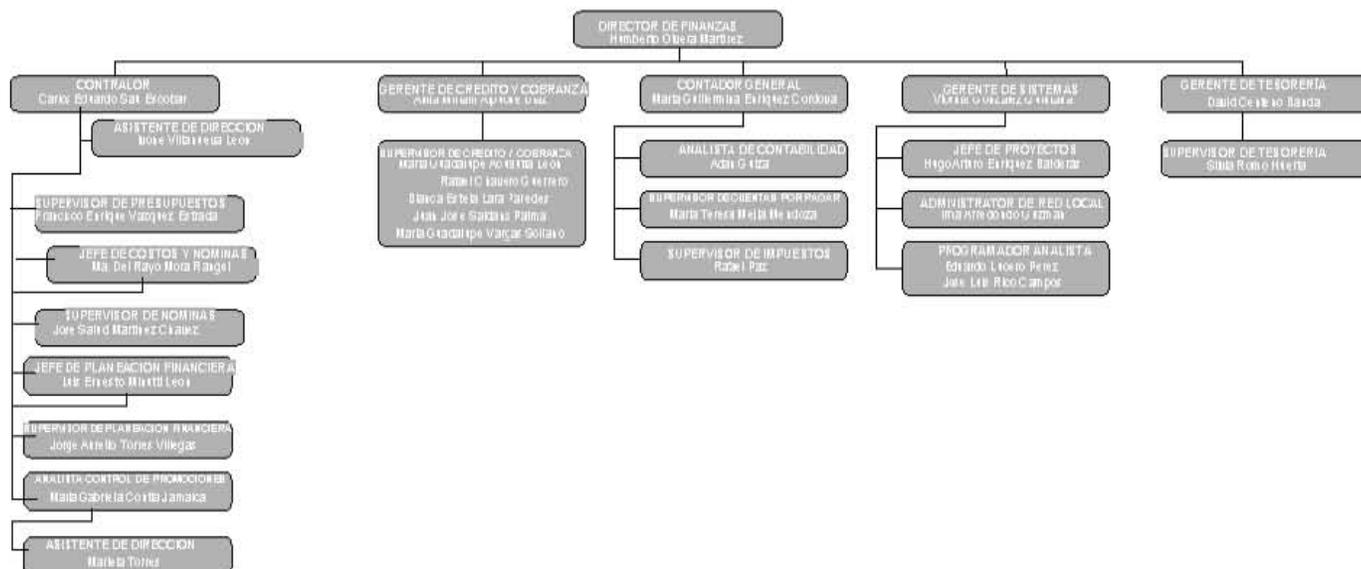
Este modelo se mantiene como una de las redes centralizadas, sin embargo, no fomenta la identificación de un líder, mientras la estima del grupo es moderada y el sentido del flujo de la comunicación sigue una misma línea.

Dentro de una organización podemos definir a la Red Formal como aquella que entrelaza a sus miembros siguiendo una estructura jerárquica o predeterminada. El mejor ejemplo de Red Formal se plasma en el organigrama de cualquier empresa.

### 2.2.9.3. Organigrama de la empresa



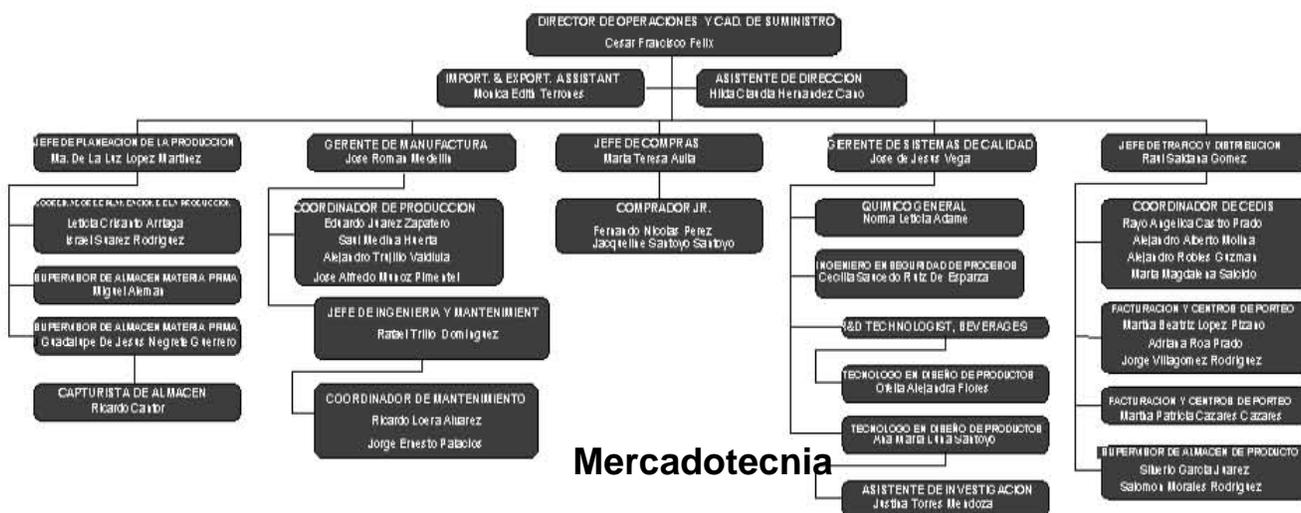
## Finanzas



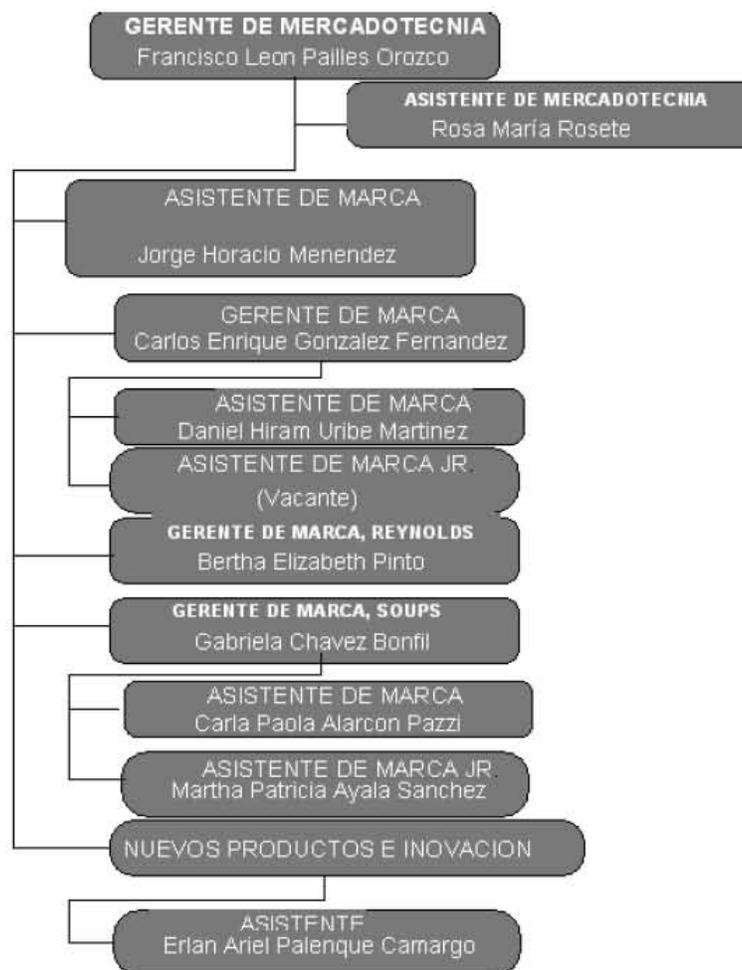
## Recursos Humanos



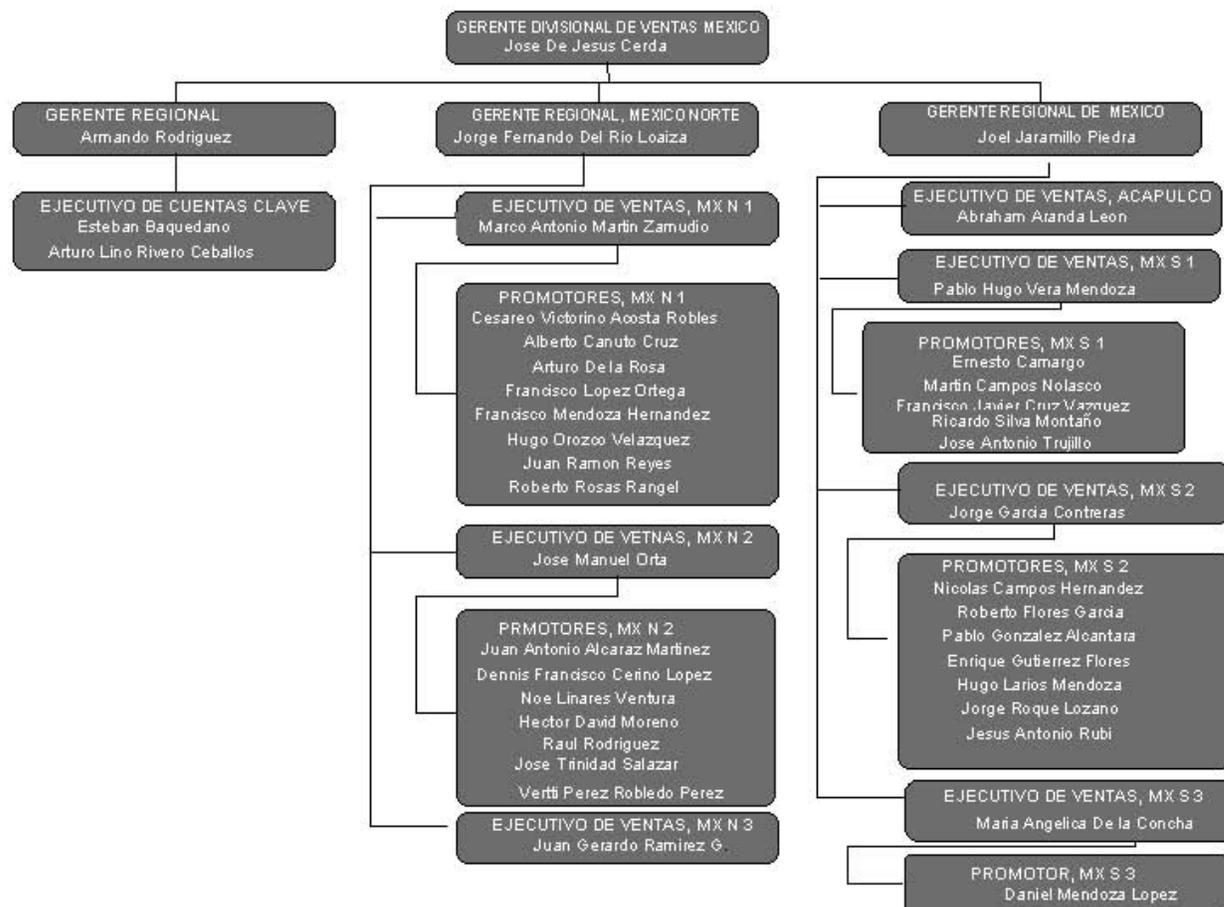
## Operaciones y Cadena de Suministros

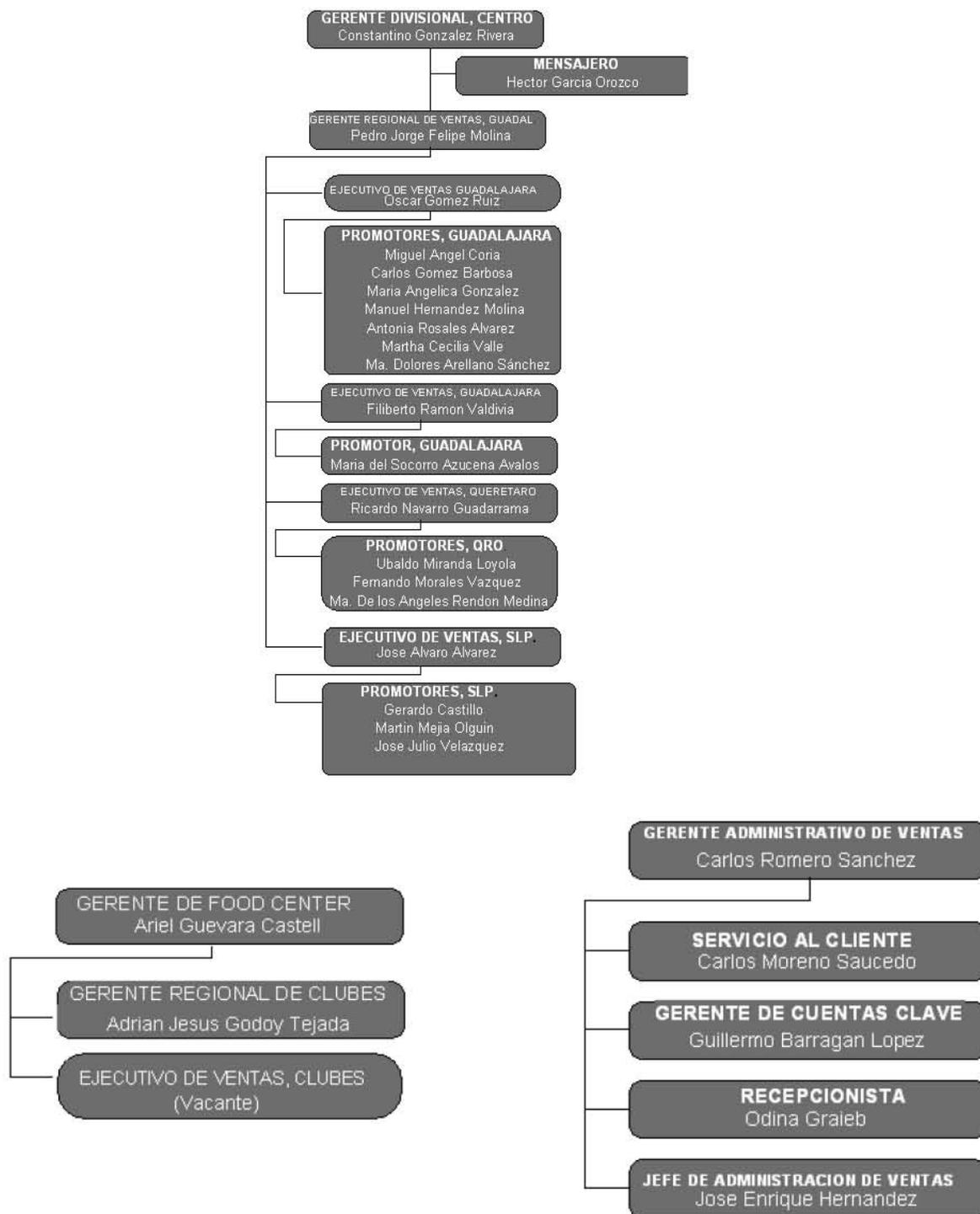


## Mercadotecnia



## Ventas







## **2.2.9.5. Comunicación Interdepartamental**

**El departamento de Finanzas tiene comunicación con:**

Sistemas: Solicitudes de trabajo y requerimientos de información

Crédito, cobranza y tesorería: Mantenimiento de códigos de razón e información contable.

Mercadotecnia: Solicitud de los requerimientos de información de cierre

Planeación financiera para el mantenimiento de centros de costos y análisis de información financiera.

Compras: Revisión de precios para conciliaciones y estados de cuenta de agentes aduanales y Campbell Soup Company.

Investigación y desarrollo: Mantenimiento del maestro de artículos y productos.

Otras áreas: Control de gastos

**El contacto del departamento de Operaciones y Cadena de Suministro es el siguiente:**

Crédito y cobranza: aclaraciones sobre notas de crédito pendientes.

Ventas: información sobre entregas especiales.

Almacén: coordinación para embarques.

Mercadotecnia: apoyo de envío de producto para muestras y degustaciones.

Costos: destrucciones fiscales e información sobre costo de fletes.

Cuentas por pagar: pagos a transportistas y porteadores. provisión de gastos de porteo.

Calidad: solicitar información sobre liberación de productos.

Planeación: información sobre producción, coordinación de transporte para maquila.

Compras: coordinación de transporte en compras que no incluyen el envío.

Ventas: pronósticos de almacenes foráneos.

### **Departamento de Recursos Humanos:**

Contraloría: Trámites de cheques, inventarios de tienda.

Tiene contacto con Gerentes y jefes de de las áreas de finanzas, sistemas, cadena de suministro, operaciones y cadena de suministros. Con la finalidad de llevar acabo planes y programas de capacitación y desarrollo, coordinar programas de aspecto social, y coordinar eventos de los derivados de los sistemas de calidad (HACCP).

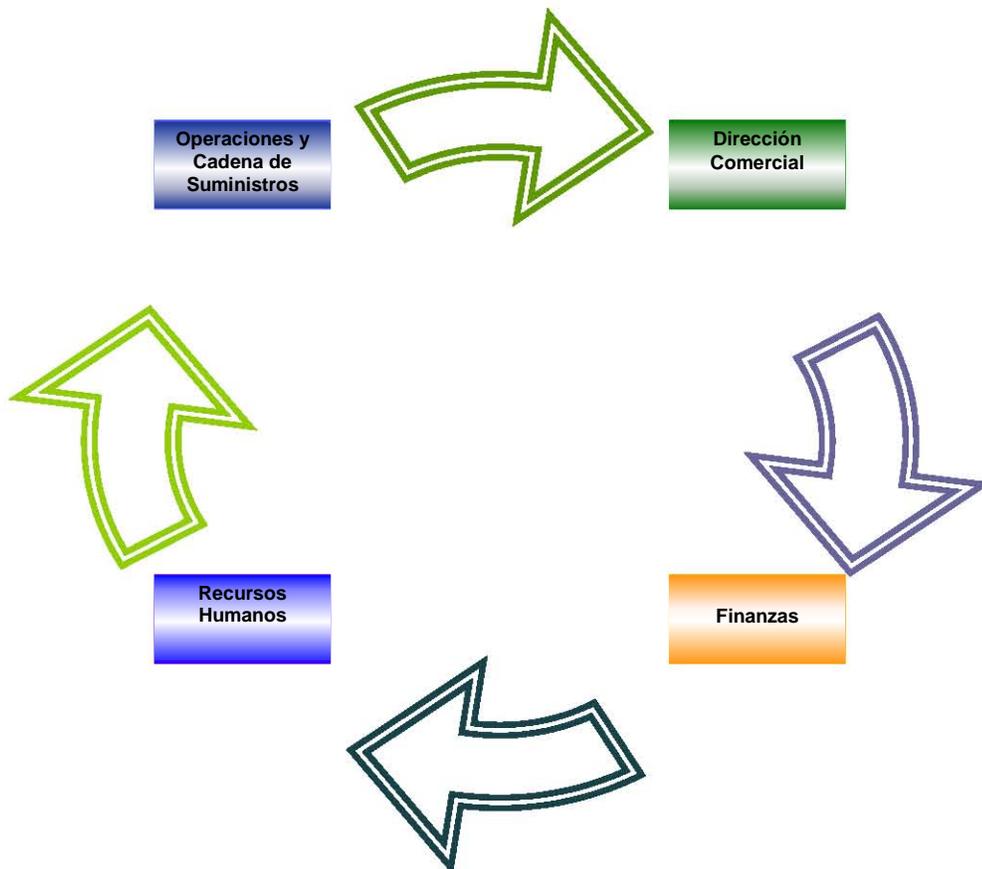
Todo el personal: Trámites de gastos médicos, seguro de vida, tienda de empleados y contrataciones.

### **Área Comercial:**

Tiene comunicación con todos los departamentos por ejemplo , principalmente con el departamento de finanzas, el área de crédito y cobranza: para mantener el control de promociones, descuentos y ofertas.

Contacto con Planeación Financiera: Asignación de recursos económicos por marca.

Nota: La red de comunicación en la empresa es de círculo, donde se hace un sistema entre los departamentos es decir: cada uno de los integrantes tiene contacto con todos los departamentos, esto hace tener un proceso cerrado y a la vez concreto dentro de la organización.



## CAPITULO III

### FACTORES EN EL DESARROLLO LABORAL

#### 3.1. Clima Organizacional<sup>1</sup>

“El Clima Organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano.

Para comenzar a hablar de clima organizacional es conveniente dar un pequeño concepto del mismo:

Se refiere al ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

Desde que este tema despertara el interés de los estudiosos del campo del Comportamiento Organizacional y la Administración, se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente, Atmósfera, Clima Organizacional, etc.

Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo.

---

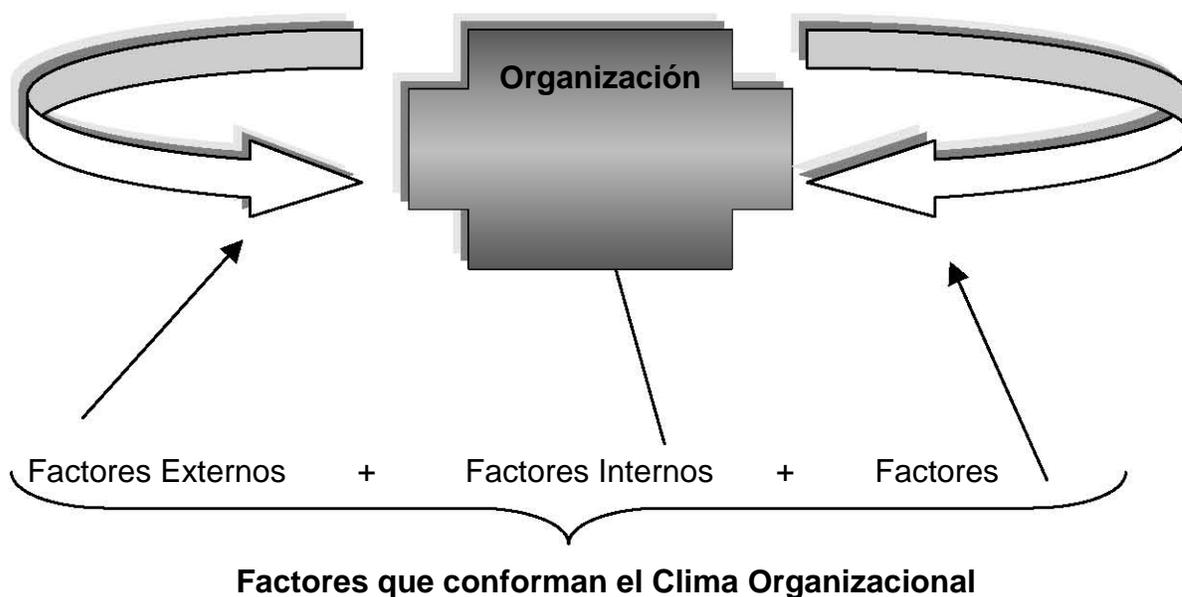
<sup>1</sup> <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/trhh/clio.htm>

Un sentido opuesto es el entregado por Stephen Robbins que define el entorno o Clima Organizacional como un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño.

El ambiente afecta la estructura de las organizaciones, por la incertidumbre que causa en estas últimas. Algunas empresas encaran medios relativamente estáticos; otras, se enfrentan a unos que son más dinámicos. Los ambientes estáticos crean en los gerentes mucha menos incertidumbre que los dinámicos, y puesto que es una amenaza para la eficacia de la empresa, el administrador tratará de reducirla al mínimo. Un modo de lograrlo consiste en hacer ajustes a la estructura de la organización.

Los factores extrínsecos e intrínsecos de la Organización influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de la organización y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve.

Estos factores no influyen directamente sobre la organización, sino sobre las percepciones que sus miembros tengan de estos factores.”



“La importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un miembro de la organización no es el resultado de los factores organizacionales existentes (externos y principalmente internos), sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la Organización. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

### **3.1.2. Concepto de Clima Organizacional**

“El concepto de Clima Organizacional tiene importantes y diversas características, entre las que resaltan:

El Clima se refiere a las características del medio ambiente de la Organización en que se desempeñan los miembros de esta, las características pueden ser externas o internas.

Estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.

El Clima Organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se puede deber a varias razones: días finales del cierre anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios, etc. Por ejemplo cuando aumenta la motivación se tiene un aumento en el Clima Organizacional, puesto que hay ganas de trabajar, y cuando disminuye la motivación éste disminuye también, ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible la necesidad.

Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

El Clima Organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de una empresa, entendiendo como cultura organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Esta cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el Clima Organizacional tiene una incidencia directa, ya que las percepciones que los miembros respecto a su organización, determinan las creencias, "mitos", conductas y valores que forman la cultura de la organización.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicación, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.)<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Idem pag. 52

### 3.1.3. Escalas del Clima Organizacional

“En una organización podemos encontrar diversas escalas de climas organizacionales, de acuerdo a como este se vea afectado o beneficiado. Según Litwin y Stringer estas son las escalas del Clima Organizacional:

1. Estructura: Esta escala representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización pone el énfasis en la burocracia, el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado.

2. Responsabilidad: Es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cual es su trabajo y cual es su función dentro de la organización.

3. Recompensa: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive al empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le incentive a mejorar en el mediano plazo.

4. Desafío: Corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinadas metas o riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. En la medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo en toda organización.

5. Relaciones: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiendo que existen dos clases de grupos dentro de toda organización. Los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de una organización.

6. Cooperación: Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal.

7. Estándares: Esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización.

8. Conflicto: El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. En este punto muchas veces juega un papel muy determinante el rumor, de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización, la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evitan que se genere el conflicto.

9. Identidad: El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

La investigación ha señalado que la elaboración del Clima Organizacional es un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos. Por lo que muchas empresas e instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano. Para estar seguros de la solidez de su recurso humano, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su Clima Organizacional que va ligado con la motivación del personal y éste puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral<sup>3</sup>.

### **3.1.4 Medición del Clima Organizacional en Campbell's de México<sup>4</sup>**

En el caso de la empresa Campbell's de México se ha venido realizando a partir del 2001 una medición del Clima Laboral apoyados por la empresa Gallup la cual utiliza 12 preguntas exclusivas que pueden medir con precisión el involucramiento de los empleados. Esas preguntas están formuladas con palabras muy específicas para poder diferenciar a los empleados que están completamente comprometidos de los que no lo están. Las preguntas que contiene la encuesta para los Empleados de Campbell's se clasifican en 4 categorías y son las siguientes:

- 1.- ¿Sé lo que se espera de mí en el trabajo?
- 2.- ¿Tengo el equipo y los materiales que necesito para hacer mi trabajo correctamente?
- 3.- En mí trabajo tengo cada día la oportunidad de hacer lo que mejor sé hacer?

---

<sup>3</sup> <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>  
22 Resultados de la encuesta Gallup, 2001.2005

4.- En la última semana, he recibido reconocimiento o elogios por un trabajo bien hecho?

5.- ¿Mi jefe/ supervisor, o alguna otra persona en el trabajo, demuestra un genuino interés en mí como persona?

6.- ¿Hay alguien en el trabajo que estimula mi desarrollo personal y profesional?

7.- ¿En el trabajo mis opiniones parecen contar?

8.- ¿La misión o propósitos de la empresa hacen que mi trabajo sea importante?

9.- ¿Mis compañeros de trabajo están dedicados y comprometidos a hacer un trabajo de calidad?

10.- ¿Tengo un(a) mejor amigo(a) en el trabajo?

11.- ¿Durante los últimos seis meses alguien me ha hablado sobre mi trabajo?

12.- ¿Este último año, he tenido la oportunidad de aprender y crecer personal y profesionalmente en el trabajo?

0.- ¿Qué tan satisfecho(a) está usted con Campbell's Soup Company como un lugar para trabajar?



Esta medición de clima organizacional se realiza cada año y los resultados han sido los siguientes:

En el 2001 y 2002 en las preguntas en las cuales los resultados fueron bajos son:

4.- En la última semana, he recibido reconocimiento o elogios por un trabajo bien hecho?

6.- ¿Hay alguien en el trabajo que estimula mi desarrollo personal y profesional?

En el 2003 no se realizó esta encuesta.

En el 2004 las preguntas que salieron con bajos resultados son:

4.- En la última semana, he recibido reconocimiento o elogios por un trabajo bien hecho?

11.- ¿Durante los últimos seis meses alguien me ha hablado sobre mi trabajo?

En este año 2005 los resultados donde se han logrado más bajos resultados son:

4.- En la última semana, he recibido reconocimiento o elogios por un trabajo bien hecho?

5.- ¿Mi jefe/ supervisor, o alguna otra persona en el trabajo, demuestra un genuino interés en mí como persona?

### 3.1.5. Programas de Reconocimiento en la empresa<sup>5</sup>

Como se puede apreciar en todos los resultados resalta la falta de reconocimiento, aunque también se podría decir que en una última semana es un plazo corto para recibir un reconocimiento. Es por ello que la empresa Cambell's de México ha creado dos programas de reconocimientos llamados Tu haces la diferencia y Campbell Star estos consisten en lo siguiente:

Programa de Reconocimiento Tu haces la Diferencia:



<sup>5</sup> Entrevista Otorgada por: Lic. Silvia Nelia Ayala Gómez, Encargada de Compensaciones.

Es un programa de reconocimiento a nivel mundial adaptado a México el cual pretende involucrar a todos los trabajadores para reconocer los logros o esfuerzos alcanzados por los compañeros de trabajo siempre y cuando sean del mismo departamento, todos pueden reconocer el esfuerzo de otros de una manera espontánea y flexible, en este programa se hacen nominaciones todo el año, la entrega de este tipo de reconocimientos se hace en reuniones de cada departamento de preferencia preparadas para ese propósito, el premio consiste en: un diploma que entrega la persona que hace el reconocimiento y un premio de \$50 USD los cuales se justifican por cuenta de gastos y se hace un reembolso.

#### Programa de reconocimiento Campbell Star



Es un Reconocimiento entre Departamentos, involucra a todos los miembros de Campbell's en el reconocimiento de logros o esfuerzos alcanzados por los compañeros de trabajo en el cual se reciben nominaciones todo el año, los reconocimientos de este programa son inter departamentales, estos reconocimientos se entregan en reuniones trimestrales de toda la compañía y otras reuniones especiales, cada ganador recibe un Pin con el logotipo que distingue a este de reconocimiento, los premios se acumulan durante todo el año fiscal y al término de este el Comité de Dirección elige al gran ganador entre las personas que recibieron mayor número de reconocimientos durante el año.

El gran ganador de Campbell Star recibe un diploma y un premio con un valor equivalente a \$4,000 USD. El premio es elegido por el ganador. La fotografía del ganador se agrega a un muro especial de reconocimientos Campbell Star.

En este año se realizó la entrega del premio Campbell Star en la junta gerencial en la cual los asistentes a la misma tales como: directivos y personal de confianza tuvieron la oportunidad de presenciar un video donde se hacía un recuento de los ganadores a este premio y donde además se plasmó lo que realizó el ganador del año pasado con el premio otorgado. Este video fue algo nuevo para todos los asistentes el cual pretendió en todo momento motivar a los trabajadores a seguir colaborando con sus retos en la empresa para poder lograr ser un ganador Campbell Star, este video fue producido y dirigido por mí.

### **3.1.6. Análisis de los factores en el desarrollo laboral<sup>6</sup>**

En todo lo anterior hemos visto que Gallup mide el clima organizacional con una pirámide la cual va desde las necesidades básicas, hasta las de crecimiento, es por ello que quiero hacer una comparativa de la pirámide de Abraham Maslow para analizar los Principales Factores en el Desarrollo Laboral de los Trabajadores:

La Jerarquía de Necesidades que fundamenta, en mucho, el desarrollo de la escuela humanista en la administración y permite adentrarse en las causas que mueven a las personas a trabajar en una empresa y a aportar parte de su vida a ella.

El concepto de jerarquía de necesidades de Maslow, planteado dentro de su teoría de la personalidad, muestra una serie de necesidades que atañen a todo individuo y que se encuentran organizadas de forma estructural (como una pirámide), de acuerdo a una determinación biológica causada por la constitución genética del individuo. En la parte más baja de la estructura se ubican las necesidades más prioritarias y en la superior las de menos prioridad.

---

<sup>6</sup> <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/18/jerarquia.htm>

Arias García Fernando, **Administración de Recursos Humanos**, Editorial Trillas, 1981, Pág. 420

Así pues, dentro de esta estructura, al ser satisfechas las necesidades de determinado nivel, el individuo no se torna apático sino que más bien encuentra en las necesidades del siguiente nivel su meta próxima de satisfacción. Aquí subyace la falla de la teoría, ya que el ser humano siempre quiere más y esto está dentro de su naturaleza. Cuando un hombre sufre de hambre lo más normal es que tome riesgos muy grandes para obtener alimento, una vez que ha conseguido alimentarse y sabe que no morirá de hambre se preocupará por estar a salvo, al sentirse seguro querrá encontrar un amor, etc...

El punto ideal de la teoría de Maslow sería aquel en el cual el hombre se sienta "autorrealizado" pero esto es muy raro, se podría decir que menos del 1% de las personas llegan a la plena realización.



De acuerdo con la estructura ya comentada, las necesidades identificadas por Maslow son:

\* **NECESIDADES FISIOLÓGICAS:** estas necesidades constituyen la primera prioridad del individuo y se encuentran relacionadas con su supervivencia. Dentro de éstas encontramos, entre otras, necesidades como la homeóstasis (esfuerzo del organismo por mantener un estado normal y constante

de riego sanguíneo), la alimentación, el saciar la sed, el mantenimiento de una temperatura corporal adecuada, también se encuentran necesidades de otro tipo como el sexo, la maternidad o las actividades completas.

\* **NECESIDADES DE SEGURIDAD:** con su satisfacción se busca la creación y mantenimiento de un estado de orden y seguridad. Dentro de estas encontramos la necesidad de estabilidad, la de tener orden y la de tener protección, entre otras. Estas necesidades se relacionan con el temor de los individuos a perder el control de su vida y están íntimamente ligadas al miedo, miedo a lo desconocido, a la anarquía...

\* **NECESIDADES SOCIALES:** una vez satisfechas las necesidades fisiológicas y de seguridad, la motivación se da por las necesidades sociales. Estas tienen relación con la necesidad de compañía del ser humano, con su aspecto afectivo y su participación social. Dentro de estas necesidades tenemos la de comunicarse con otras personas, la de establecer amistad con ellas, la de manifestar y recibir afecto, la de vivir en comunidad, la de pertenecer a un grupo y sentirse aceptado dentro de él, entre otras.

\* **NECESIDADES DE RECONOCIMIENTO:** también conocidas como las necesidades del ego o de la autoestima. Este grupo radica en la necesidad de toda persona de sentirse apreciado, tener prestigio y destacar dentro de su grupo social, de igual manera se incluyen la autovaloración y el respeto a sí mismo.

\* **NECESIDADES DE AUTO SUPERACIÓN:** también conocidas como de autorrealización o auto actualización, que se convierten en el ideal para cada individuo. En este nivel el ser humano requiere trascender, dejar huella, realizar su propia obra, desarrollar su talento al máximo.

A continuación se hace hincapié en la motivación, abordando otras teorías que hablan de este importante factor en el desarrollo laboral de los trabajadores.

**Definición de Motivación** (Gary Dessler 1979):<sup>7</sup>

"La motivación refleja el deseo de una persona de llenar ciertas necesidades. Puesto que la naturaleza y fuerza de las necesidades específicas es una cuestión muy individual, es obvio que no vamos a encontrar ninguna guía ni métodos universales para motivar a la gente".

Existen muchas teorías de la motivación. Cada teoría de la motivación pretende describir qué son los humanos y qué pueden llegar a ser. Por consiguiente, se puede decir que el contenido de una teoría de la motivación radica en su concepción particular de las personas.

El contenido de una teoría de la motivación nos permite entender el mundo del Desempeño Dinámico en el cual operan las organizaciones, describiendo a los gerentes y los empleados que participan en las organizaciones todos los días. Como las teorías de la motivación tratan del desarrollo de las personas, el contenido de una teoría de la motivación también sirve a los gerentes y empleados para manejar la dinámica de la vida en las organizaciones.

La motivación fue uno de los primeros conceptos a los que se enfrentaron gerentes e investigadores de la administración. El llamado Modelo Tradicional suele estar ligado a Frederick Taylor y la administración científica. Los gerentes determinan cuál era la forma más eficiente de ejecutar tareas repetitivas y después motivaban a los trabajadores mediante un sistema de incentivos salariales; cuanto más producían los trabajadores, tanto más ganaban.

El supuesto básico era que los gerentes entendían el trabajo mejor que los trabajadores, quienes, en esencia, eran holgazanes y sólo podían ser motivados mediante dinero. Un legado de este modelo es la costumbre de remunerar a los vendedores por medio de pago de comisiones.

El llamado modelo de las Relaciones Humanas se suele ligar a Elton Mayo y sus contemporáneos. Mayo y otros investigadores de las relaciones humanas encontraron que el aburrimiento y la repetición de muchas tareas, de hecho, disminuían la motivación, mientras que los contactos sociales servían para crear motivación y sostenerla. Determinan que los gerentes pueden motivar a los empleados reconociendo sus necesidades sociales y haciendo que se sientan útiles e importantes.

---

<sup>7</sup> <http://www.monografias.com/trabajos15/motivacion/motivacion.shtml>

En la actualidad, el legado de este modelo serían los buzones de sugerencias, los uniformes de las empresas, los boletines de las organizaciones y la contribución de los empleados en el proceso de evaluación de los resultados.

Y el llamado modelos de Los Recursos Humanos abanderado por Douglas McGregor.

En las siguientes tablas se presentan los diversos enfoques modernos ante la teoría de la motivación y su aplicación.

<b>Supuestos</b>		
<b>Modelo Tradicional</b>	<b>Modelo de las Relaciones Humanas</b>	<b>Modelo de los Recursos Humanos</b>
El trabajo es inherente desagradable para la mayor parte de las personas.	Las personas se quieren sentir útiles e importantes.	El trabajo no es inherentemente desagradable. Las personas quieren contribuir con metas que tengan sentido y que hayan contribuido a establecer
Lo que hacen es menos importante que lo que ganan por hacerlo.	Las personas quieren pertenecer y ser reconocidas como individuos.	La mayor parte de las personas pueden ejercer mucha más creatividad, autodirección y control de sí mismas que la que exigen sus trabajos presentes.
Pocas personas quieren o pueden manejar trabajos que requieren creatividad, autodirección o control de si mismas.	Estas necesidades son más importantes que el dinero en la motivación de las personas para que trabajen.	

<b>Políticas</b>		
<b>Modelo Tradicional</b>	<b>Modelo de las Relaciones Humanas</b>	<b>Modelo de los Recursos Humanos</b>
El gerente debe supervisar y controlar, estrechamente, a los subordinados.	El gerente debe hacer que cada trabajador se sienta útil e importante.	El gerente debe aprovechar los recursos humanos subutilizados.
El Gerente debe descomponer las tareas en operaciones sencillas, repetitivas, fáciles de aprender.	El gerente debe mantener informados a los subalternos y escuchar sus objeciones o planes.	El gerente debe crear un ambiente en el que todos los miembros puedan contribuir al máximo su capacidad.
El gerente debe establecer rutinas y procedimientos laborales detallados y aplicarlos con justicia y decisión.	El gerente debe permitir que los subalternos apliquen cierta autodirección y autocontrol en cuestiones rutinarias.	El gerente debe fomentar la participación plena en todas las cuestiones importantes, ampliando constantemente la autodirección y el autocontrol de los empleados.

<b>Expectativas</b>		
<b>Modelo Tradicional</b>	<b>Modelo de las Relaciones Humanas</b>	<b>Modelo de los Recursos Humanos</b>
Las personas pueden tolerar el trabajo si, el sueldo es decente y el jefe justo.	Compartir información con los subalternos e involucrarlos en decisiones rutinarias que satisfagan sus necesidades básicas de pertenencia y de sentirse importantes.	La expansión de la influencia, la autodirección y el autocontrol de los subalternos desembocará en mejoras directas en la eficiencia de las operaciones.
Si las tareas son lo bastante simples y si las personas están sujetas a un control estrecho, producirán de acuerdo con las normas establecidas.	La satisfacción de estas necesidades mejorará el estado de ánimo y disminuirá la oposición a la autoridad formal; los subordinados "cooperarán voluntariamente"	la satisfacción en el trabajo puede mejorar como "producto derivado" de que los subordinados usen plenamente sus recursos.

Todo lo anterior permitió que los científicos de la conducta introdujeran dos dimensiones nuevas al estudio de la administración y las organizaciones. En primer lugar, presentaron una visión del hombre y de sus impulsos incluso más sofisticados que la de Mayo y sus contemporáneos. Douglas McGregor, entre otros, escribieron sobre la "superación personal" de los individuos. Su obra engendró nuevos conceptos en cuanto a la posibilidad de ordenar las relaciones para beneficio de las organizaciones. Además, determinaron que las personas pretendían obtener algo más que recompensas o placer "al instante". Dado que las personas tenían formas de vida complejas, entonces las relaciones en la organización deberían sustentar dicha complejidad.

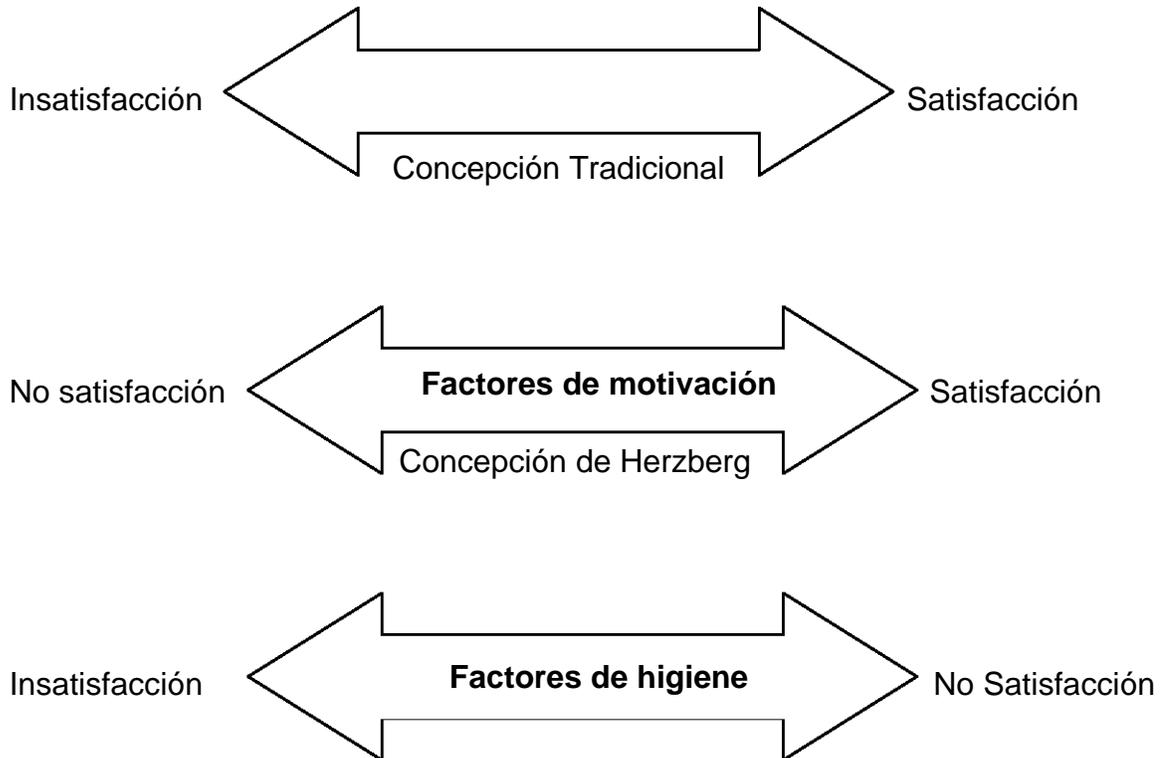
### **Modelo de factores de Herzberg para la motivación<sup>8</sup>**

El modelo de los factores de Herzberg subraya la importancia de las características de puestos y de las prácticas organizacionales en la resolución de la pregunta qué motiva el comportamiento. Herzberg examinó inicialmente la relación entre satisfacción laboral y productividad en el caso de 200 contadores e ingenieros. En el curso de investigaciones, Herzberg y sus colaboradores pidieron a los participantes en el estudio describir experiencias de trabajo que le hubieran producido sensaciones agradables y desagradables respecto de sus labores. Los investigadores descubrieron que la presencia de una característica laboral particular, como la responsabilidad, podía incrementar la satisfacción laboral. Sin embargo, la ausencia de la misma característica no necesariamente producía insatisfacción. Si, a la inversa, la ausencia de una característica como la seguridad en el empleo producía insatisfacción, un alto grado de seguridad en el empleo, no necesariamente desembocaba en satisfacción. Tal como se muestra a continuación, la concepción tradicional era que satisfacción e insatisfacción contribuían los extremos opuestos del mismo continuum y que los empleados se ubicaban en diversas etapas a lo largo del mismo. Herzberg y sus colaboradores

---

<sup>8</sup> <http://motivacionlaboral.galeon.com/teorias.htm>

señalaron en cambio que en realidad existen dos continuums. Uno de la no satisfacción a la satisfacción y otro de la insatisfacción a la no insatisfacción.



Los resultados de este estudio llevaron a Herzberg a concluir que la satisfacción laboral y la insatisfacción laboral eran producto de dos tipos de experiencias distintas, idea a la que se denominó modelo de los factores. Los factores asociados con las sensaciones agradables respecto del trabajo se llaman factores de motivación. Los asociados con sensaciones de insatisfacción se llaman factores de higiene.

En la siguiente tabla aparece una lista de los principales factores de motivación y de higiene.

<b>Factores de motivación (Fuentes de satisfacción laboral)</b>	<b>Factores de higiene (Fuentes de insatisfacción laboral)</b>
Interés del trabajo Responsabilidad Reconocimiento Realización Avance y crecimiento	Condiciones de trabajo Políticas de la compañía Supervisión Compañeros de trabajo Salario, prestigio y seguridad en el empleo

Los factores de motivación son los factores de un puesto (retos, responsabilidades, reconocimiento, logros y avances y crecimiento) que al estar presentes deben generar altos niveles de motivación. Estos factores determinan si un trabajo es interesante y satisfactorio; sin embargo, dan por resultado un desempeño superior en ausencia de insatisfactores.

Los insatisfactores tienen que ver con los factores de higiene. Los factores de higiene son las características del entorno de trabajo ajenas a un puesto específico (condiciones de trabajo, políticas de la compañía, supervisión, compañeros de trabajo, salario, prestigio formal y seguridad en el empleo) que, en caso de ser positivas, mantienen un nivel razonable de motivación laboral, aunque no necesariamente lo incrementa. Supongamos que en una organización se cuenta con estacionamiento gratuito y que los empleados reciben prestaciones bajo la forma de seguro de salud y de vida, un plan de retiro y ausencias para la atención de niños o ancianos. ¿Estos empleados se sentirán más motivados a alcanzar un alto desempeño que en caso de que no contaran con esas prestaciones? De acuerdo con Herzberg, la respuesta es ¡no! Herzberg señaló que a pesar de que se precise de factores positivos del entorno para mantener la satisfacción laboral, sólo los factores de motivación elevan el nivel de ésta.

### 3.1.7. Análisis de los factores en el desarrollo laboral

#### Caso: Campbell's<sup>9</sup>

Ahora daré una pequeña panorámica de la satisfacción de estas necesidades en la empresa:

\* **NECESIDADES FISIOLÓGICAS:** Todo el personal de la empresa tiene cerca de su área de trabajo baños disponibles con el fin de satisfacer sus necesidades fisiológicas, además todo el personal tiene derecho al servicio de comedor que se encuentra instalado en la planta de Villagrán, Gto. Los horarios para tomar alimentos son proporcionados por cada jefe.

En el caso del personal de oficinas México, Guadalajara, Monterrey y fuerza de ventas reciben tickets de restaurante.

\* **NECESIDADES DE SEGURIDAD:** A partir de la inducción de los trabajadores la cual dura dos días se les comienza a adentrar en todos los aspectos relacionados con la empresa, en primer lugar se les pone un video referente a la empresa, este abarca lo que es una breve historia de la empresa desde sus inicios hasta la actualidad, la inducción principalmente se basa en hacer hincapié en la seguridad, esto se logra a través de once pláticas sobre seguridad, una plática de HCCP (Buenas prácticas de Manufactura) para que puedan ingresar a la planta y para que el nuevo trabajador se sienta identificado desde un principio con la empresa se les da una platica sobre los aspectos generales de la empresa como lo son: la visión, misión y valores; una vez tomados estos cursos se les proporciona su uniforme, dependiendo del área en la que vallan a trabajar, otorgando la ropa adecuada para realizar su trabajo.

---

<sup>9</sup> Entrevista proporcionada por: Lic. Mayra López encargada de Reclutamiento y Selección, Doctor Uzziel Velásquez encargado de Salud Ocupacional e Ing. José Medellín Gerente de Manufactura.

Además de darle un recorrido al trabajador para que conozca la planta y aspectos importantes sobre el área donde va a laborar, la ubicación del comedor, la ubicación de los baños...

Se puede decir que el 80% de la inducción es enfocada a la seguridad, ya que para la empresa es de máxima importancia cuidar desde el inicio este aspecto.

En el caso de personal de oficinas se establecen varios puntos, los cuales debe conocer el nuevo trabajador, algunos de ellos son: los horarios de trabajo, prestaciones, días de pago, políticas, procedimientos... un complemento de esa información es establecer un lazo por medio de una plática con la gente con la cual tendrá mayor contacto, en caso del personal de Guadalajara, Monterrey y Ciudad de México, se traslada a la planta Villagrán para que se les dé la inducción necesaria para ingresar a su trabajo.

Uniformes de Trabajo: El objetivo de la compañía es que todos sus empleados trabajen en un medio ambiente seguro que permita la máxima productividad dentro de condiciones dignas de trabajo y establecer normas de seguridad de beneficio de todos, Campbell's de México a tenido a bien satisfacer las necesidades de su personal, buscando en todo momento que sus empleados trabajen en un medio seguro que permita mantener la integridad física del trabajador sin dejar de lado la calidad máxima de sus productos. Por lo anterior a todo el personal de área operativa se le proporciona el uniforme adecuado de acuerdo a sus necesidades.

Además la planta tiene establecidos sus programas de seguridad, los temas específicos que se les tiene que dar, son los siguientes: protección auditiva, comunicación de riesgos químicos, patógenos sanguíneos, control de llaves y operación de vehículos motorizados, protección respiratoria, un procedimiento para administrar los trabajos con contratistas desde el punto de vista de seguridad, procedimiento para administrar y controlar los cambios de equipos e instalaciones ya que cuando un equipo cambia o se instala un equipo nuevo se

tiene que dar de alta en este programa de seguridad junto con sus procedimientos de seguridad, se hacen inspecciones planeadas las cuales son rutinarias, hechas por cada departamento y por la comisión mixta de seguridad e higiene que es un requisito de la secretaría del trabajo.

Hay un procedimiento para reglas de seguridad, investigación de accidentes e incidentes, procedimiento para implementar y establecer programas en el equipo de protección personal. Cada puesto que se va a desarrollar debe tener adherido un equipo de protección personal ya que no es lo mismo un trabajador que está soldando, que una persona que está haciendo mezclas o que está en una cerradora o uno que esté en etiquetado, ya que cada uno de ellos debe de traer diferente tipo de protección personal.

Otros cursos sobre seguridad respecto al procedimiento para administrar la adquisición de materiales químicos nuevos o los que ya se han utilizado que se reformulen, un plan de respuesta a emergencia mayor, esto es respecto a cómo se debe reaccionar, un programa para mantenimiento de corte de soldadura, cierres y rótulos, este curso consiste en enseñarle al trabajador que si va a manejar un equipo, lo tiene que desenergizar, lo tiene que bloquear y se tiene que asegurar de que ese equipo nadie más lo tiene que echar a andar por que el trabajador va a estar metiendo las manos en este y puede ocasionar un grave accidente.

Respecto al curso de comunicación de riesgos se refiere a todos los rótulos y letreros que se encuentran en la planta los cuales indican el tipo de protección que se debe de utilizar en cada una de las áreas, por ejemplo: En esta área se debe de utilizar: cofia, guantes, tapa boca, lentes de seguridad o cualquier tipo de protección que requiera el trabajador.

Estos programas están disponibles en la sala virtual, de tal manera que el trabajador puede ir en forma personal, pero no autodidacta ya que puede ser asesorado por alguno de los coordinadores, el llega y prende la computadora,

accesa el programa y el programa se le puede explicar hasta tres veces y permite hacer tres veces un examen que el trabajador tiene que realizare, si a la tercera oportunidad no pasa, el trabajador puede acudir con el coordinador y preguntarle en qué falló, por qué no aprobó el examen.

Hay un programa integral de seguridad, este programa habla de lo que es la seguridad como plan estratégico, en el se incluye en términos generales, ¿qué se va a hacer?, ¿Cómo se debe hacer?, ¿Quién lo va a hacer? y ¿Por qué lo va a hacer? Es un plan muy completo desde el punto de vista conceptual, pero de aquí se desprenden una serie de programas que son particulares, por ejemplo en este programa estratégico se define que deben de existir dos agrupaciones: Un comité operativo de seguridad y un comité ejecutivo de seguridad, el comité operativo está formado por la gerencia de la planta y el comité ejecutivo está formado por la dirección de la planta. El comité operativo se reúne cada quince días para dar seguimiento a los programas operativos, a los problemas que se han presentado, a las quejas que ha habido y también para dar seguimiento a los resultados de las auditorias, ya sean internas o externas. También atiende lo que es la investigación de accidentes, en este foro se define, si hubo un accidente o hubo un incidente que no llegó a tiempo muerto o tiempo perdido, ahí se realizan las dos vertientes y se le da seguimiento, se plantean acciones correctivas, se ponen fechas, responsables y se definen como se van a hacer, independientemente de que parte de programas mencionados anteriormente incluye un programa llamado Investigación de accidentes. Ya que cuando se presenta un incidente o accidente se realiza una investigación en las próximas veinticuatro horas. Esto depende también del trabajador accidentado, si está capacitado para asistir a la planta para realizarse la investigación, si no lo está se hace en ausencia y después se complementa la investigación con lo que él pueda opinar.

El comité ejecutivo, es un comité de soporte el cual se reúne por lo menos una vez al mes, este revisa exclusivamente los resultados y los avances del comité

operativo y dan direcciones, dan soporte técnico y dan también el soporte en la toma de decisiones, en algunas ocasiones hay que invertir dinero.

Pláticas de cinco minutos: estas pláticas de cinco minutos, son pláticas que realizan los coordinadores tanto de mantenimiento, como de producción con los trabajadores, se realizan en la línea de producción antes de arrancar la misma, actualmente sé cuanta con 54 temas.

También se realizan pláticas médicas, estas pláticas las realiza el doctor Uzziel Velásquez, donde se tratan temas muy específicos, que tienen que ver con el trabajador desde el punto de vista de salud, estos temas son: protección auditiva, patógenos sanguíneos, diabetes... que desde el punto de vista médico se realizan cada dos meses.

Existe otra plática de seguridad que se realiza una vez al mes, lo que se hace en esta plática es dar una introducción, se proyecta una película de 20 minutos sobre una situación de accidentes sobre seguridad, después de que termina esta se le realizan preguntas a los trabajadores sobre lo que entendieron, cómo lo van a aplicar en su desempeño laboral y cuál es el mensaje, al mismo tiempo activan su razonamiento haciéndolos reflexionar en cómo deben de protegerse contra cualquier eventualidad ya que un accidente resulta cuando sucede lo inesperado y es muy difícil prever la magnitud de este. Es por ello que se está teniendo también un acercamiento con los trabajadores cara a cara para preguntarles como ven los programas de seguridad y qué es lo que está faltando.

Se ha logrado bajar la frecuencia de los accidentes, que al final de cuentas no es más que números, pero lo más importante es que no se accidenten los trabajadores, eso es realmente el sustento de todo esto.

En resumidas cuentas lo que se pretende en la planta es evitar el accidente, ya que una vez que sucede el accidente es muy difícil poder prever o decir que es lo que va a pasar, entonces en estas pláticas se está tratando de concienciar al trabajador en temas muy específicos.

Servicio Médico: La empresa cuenta con servicio médico el cual está disponible para que todos los trabajadores puedan consultar en caso de cualquier malestar que ponga en riesgo su salud, además todo el personal cuenta con servicio de seguro social y de igual manera cuentan con un seguro de vida.

\* NECESIDADES SOCIALES: Las relaciones públicas internas hacen fortalecer la unión laboral de los trabajadores y es por ello que la empresa ha creado convivencias dentro de la misma y fuera de ella. Primeramente se realiza un torneo de foot ball y Básquet ball interno en los cuales se hacen eliminatorias para quedar solo un equipo de la empresa que representará más adelante en partidos con otras empresas. Cada día último del mes la empresa festeja los cumpleaños de sus trabajadores realizando un almuerzo en el que todo el personal de oficinas asiste al mismo.

Respecto a la convivencia familiar cada año, como ya es costumbre se lleva acabo el Día de la Familia Campbell's en el parque acuático Villa Gasca, en el cual se fomenta la convivencia familiar con una comida, un show musical, una rifa de regalos para los trabajadores y su familia y un grupo musical. De igual manera se organiza la Feria de la Salud y el Deporte, esto con la finalidad de unir a los trabajadores, mejorar las relaciones jefe-empleado, su nivel de vida y sobre todo de fomentar la Salud y el Deporte.

Este evento consiste en presentarle a los trabajadores diferentes módulos como lo son: PrevenIMSS, Desparasitación, Grupo Sanguíneo R.H, Detección oportuna de Diabetes, Cáncer de Mama, Cáncer Cervicouterino, Hipertensión, Examen de la Vista, Examen Dental, Infección de Vías Urinarias, Vacunación, Planificación

Familiar y Nutrición. Dichos Módulos atienden a más de 1,000 personas que asisten a este evento.

En esta feria se realizan pláticas sobre planificación familiar, simulacros de incendio y de una persona ahogada, se fomenta el deporte con torneo relámpago de Foot Ball y una excelente demostración de Tae Kwo Do.

Este tipo de eventos refleja la importancia que tienen los trabajadores para la empresa y las excelentes relaciones públicas que se tienen con las Instituciones en el ámbito regional.

\* **NECESIDADES DE RECONOCIMIENTO:** Como ya se mencionó el reconocimiento en la empresa es de gran importancia en todo momento tanto trabajadores como jefes se involucran más con el reconocimiento de logros alcanzados, iniciando a reconocer los mismos en las juntas donde el jefe felicita al trabajado y haciendo partícipes a los empleados cuando reconocen a sus compañeros con un reconocimiento “Tu haces la Diferencia” o un Campbell Star, la empresa ha hecho mucho hincapié en el reconocimiento al personal fomentando una cultura para realizar el mismo.

\* **NECESIDADES DE AUTO SUPERACIÓN:** Algunos de los cursos que se les dan a los trabajadores son: comunicación de riesgos, plan de emergencias, patógenos sanguíneos, equipo de protección personal, protección respiratoria, inducción general, platica laboral y seguridad de planta, confinados, corte y soldadura, cierres y rótulos, HACCP y buenas prácticas de manufactura.

Después de que ingresan los trabajadores se realiza un programa, al cual deben de darle cumplimiento en el transcurso del año, este se les proporciona en la sala de entrenamiento virtual donde se publican los cursos que están en línea, esto se realiza a través de videos que se encuentran en las computadoras de esta sala, esto consiste en lo siguiente: el trabajador ve un video sobre un tema

de seguridad, al final realizan una auto evaluación en la cual se realiza preguntas sobre el video que acaban de ver, se tienen tres oportunidades para aprobar, ya cuando lo aprueban va una base de datos en la cual se registran los cursos que el empleado ha tomado de acuerdo al perfil o puesto en el que se encuentra, en caso de no haber pasado, los coordinadores de la planta orientan al trabajador sobre las dudas presentadas y se realiza otra vez.

Respecto a los empleados de confianza en cuanto a capacitación, se genera a través del DNC que es la detección de capacidades de capacitación, eso lo elabora el área de capacitación conforme a los gerentes de cada una de las áreas, los cuales ven las necesidades o áreas de oportunidad tienen de su personal y en base a ellos se programan los cursos de capacitación correspondiente a un año o a un periodo determinado y por otro lado, se cuentan con cursos que se denominan institucionales que son el taller de auto desarrollo, el cual lo puede hacer el trabajador mismo buscando en Internet o acercándose al área de capacitación para resolver inquietudes ya definidas de cada uno de los usuarios, además se cuenta con el taller de formación de equipos de trabajo denominado: sabiduría de los equipos de trabajo.

Es así como la empresa cubre las necesidades laborales de los trabajadores, pero en el próximo capítulo haré un análisis de la necesidad que los trabajadores tienen en el ámbito comunicativo y haré una aportación a esta necesidad.

## CAPITULO IV

### ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DE UN MEDIO DE APOYO EN LA COMUNICACIÓN INTERNA

#### 4.1 Sondeo de opinión para la aceptación de un Medio de Comunicación Interna en la empresa.

<sup>1</sup>Para la realización de cualquier proyecto ó empresa siempre será de gran importancia contar con la opinión de las personas a las cuales les presentamos el producto u otorgaremos nuestro servicio, como dice Rubén Treviño M. En su libro “Publicidad: comunicación integral en el Marketing”: “Por no conocer y entender a sus clientes actuales y/o meta, muchos empresarios han cometido muy costosos errores que les han causado hasta la quiebra”.

Esta es la importancia o justificación por la cual se considera trascendente realizar un sondeo de opinión, es decir: Tener una herramienta que sirva de apoyo para conocer qué es lo que los trabajadores de la empresa esperan de un nuevo proyecto en el Sistema de Comunicación Organizacional en la empresa.

El sondeo de opinión presentará las siguientes etapas:<sup>2</sup>

- a) Planteamiento o situación del problema.
- b) Objetivo general del sondeo de opinión.
- c) Metodología.
- d) Objetivos particulares.
- e) Definición de la hipótesis por comprobar.
- f) Realización del cuestionario
- g) Realización de muestreo

---

<sup>1</sup> Treviño M. Rubén, *Publicidad Comunicación Integral en Marketing*. Primera edición., Mc. Graw Hill, México 2000, pag.64

<sup>2</sup> López Cano José Luís, *Método e Hipótesis Científicos*, Trillas, México 2000, pag. 80

- h) Interpretación de resultados
- i) Conclusiones
- j) Anteproyecto

A) Situación del problema: Teniendo como punto de referencia el anterior análisis de Comunicación Interna, existe la inquietud por saber cual sería la factibilidad y la aceptación de una Revista Impresa que pueda proporcionar información necesaria y presentada adecuadamente para lograr que los trabajadores estén bien informados sobre los acontecimientos que pasan dentro de su lugar de trabajo, misma que genere el interés y motive a los trabajadores para recurrir a esta.

B) Objetivo general del sondeo de Opinión.

Interesa saber cual sería el nivel de aceptación que tendrán los trabajadores de Campbell's para aceptar este medio, la información que debe contener, y la periodicidad del mismo.

C) Metodología.<sup>3</sup>

Se pretende conocer, por medio de una investigación estructurada en un cuestionario dirigido a los trabajadores de la empresa, por comprobación de hipótesis.

La investigación se realizará en la empresa Campbell's de México sucursal Villagràn abarcando oficinas de Guadalajara, Monterrey y Ciudad de México a los trabajadores de la empresa elegidos de una manera simple casual probabilística finita al azar. Por lo cual se tomará como universo el de 377 trabajadores divididos en los diferentes departamentos.

---

<sup>3</sup>Hernández Sampieri Roberto, *Metodología de la Investigación*, Mc Graw Hill, México 2001 pag. 93

Se propondrá una confiabilidad del 95%, con un error de  $+ / - 5\%$  con una probabilidad de éxito / fracaso del 50%.

D) Objetivos particulares.

a.- Interesa saber cual sería la factibilidad de una Revista Impresa para informar a los trabajadores sobre los acontecimientos más relevantes en la empresa y la aceptación de esta.

b.- Interesa saber cual es la información de mayor interés que los trabajadores consideran debe incluir una Revista Impresa.

c.- Interesa saber de qué manera los trabajadores pueden hacerse partícipes de esta nueva propuesta.

e.- Interesa saber que periodicidad es la adecuada para renovar la información de la Revista Impresa.

E) Definición de las hipótesis por comprobar.

1.- Hipótesis del objetivo particular A

a.1.- Los trabajadores consideran que la información de los actuales medios de comunicación no llega a todos los trabajadores.

a.1.2.- Los trabajadores aceptarían una Revista Impresa como apoyo de los medio de comunicación existentes.

## 2.- Hipótesis del objetivo particular B

b.1.- Para los empleados es de gran Importancia saber los logros alcanzados en la empresa.

## 3.- Hipótesis del objetivo particular C

c.1.- La comunidad de Campbell's apoyaría una Revista Impresa principalmente leyéndola.

## 4.- Hipótesis del objetivo particular D

d.1.- Los empleados de Campbell's consideran que la información de una Revista Impresa debe renovarse por lo menos una vez al mes.

## F) Realización del cuestionario de Sondeo de Opinión.

Consigna: Conteste solo una de las opciones tachando con una línea la que más se ajuste a su realidad y necesidad, en caso de elegir más de una opción se anulará su respuesta.

### Pregunta del objetivo particular A.

a.1.- ¿Considera que la información de los actuales medios de comunicación llega a todos los trabajadores?

- a) Sí
- b) No

Argumentación de la pregunta: Pregunta de opción múltiple que pretende corroborar la hipótesis a.1 en la cual se afirma que los trabajadores consideran que la información no llega a todos los trabajadores

a.2.- ¿Cuál de los siguientes medios de comunicación le gustaría que sirviera de apoyo a los ya existentes?

- a) Ninguno, Rumores
- b) Folletos
- c) Revista Impresa
- d) Trípticos
- e) Revista Electrónica
- f) Circulares

Argumentación de la pregunta: Pregunta de opción múltiple que pretende corroborar la hipótesis a.1.2 en la cual se afirma que los trabajadores aceptarían una Revista Impresa como apoyo de los medio de comunicación existentes.

Consigna: Enumere del 1 al 8 las opciones de acuerdo a su criterio. Considere el 1 para la Información de mayor interés y el 8 para información de menor interés.

Pregunta del objetivo particular B.

b.1.- ¿Qué tipo de información le gustaría ver en este medio de apoyo?

- a) Información proporcionada por el Director General \_\_\_\_\_
- b) logros alcanzados en la empresa \_\_\_\_\_
- c) Información sobre seguridad \_\_\_\_\_
- d) Programas y Proyectos de la empresa \_\_\_\_\_
- e) Eventos realizados \_\_\_\_\_

- f) Fechas de cumpleaños \_\_\_\_\_
- g) Actividades relevantes de los departamentos \_\_\_\_\_
- h) Información acerca de Reconocimientos \_\_\_\_\_  
(Campbell Star y Tu haces la Diferencia).

Argumentación de pregunta: Pregunta de opción múltiple que pretende corroborar la hipótesis b.1 en la cual se afirma que los trabajadores consideran necesario que se les informe principalmente los logros alcanzados en la empresa.

c.1.- ¿De qué manera contribuiría para publicar este medio?

- a) Escribiendo al Buzón de Opiniones
- b) Proporcionando Información sobre mi trabajo
- c) Leyéndolo.

Argumentación de pregunta: Pregunta de opción múltiple que pretende corroborar la hipótesis c.1 en la cual se afirma que los trabajadores apoyarían la publicación de una Revista Impresa leyéndola.

d.1.- ¿Con qué periodicidad considera que se debe de renovar la información de este medio?

- a) Bimestralmente
- b) Mensualmente
- c) Semestralmente
- d) Otro (especificar) \_\_\_\_\_

Argumento de la pregunta: cuestionamiento de opción múltiple que pretende responder a la hipótesis d.1 en la cual se afirma que los trabajadores consideran

que la información de la Revista Impresa debe de renovarse por lo menos una vez al mes.

G) Realización de Muestreo.

Apoyándonos en la fórmula de nuestras Simple Casual probabilística finita al azar, se dan los siguientes factores: Se propone un muestreo representado con la siguiente cifra:

Número total de trabajadores: 377

Se implementará una confiabilidad del 95%, ante un error de + - 5% y una probabilidad de éxito fracaso de 50%.

#### Fórmula Simple Casual Finita

$$n = \frac{P(1-P)}{\frac{e^*e}{C^*C} + \frac{P(1-P)}{N}}$$

Datos

$$e = 5\% = .05$$

$$C = 95\% = 1.96$$

$$N(\text{ Empleados}) = 377$$

$$P = 50\% = .5$$

$$n = \text{¿?}$$

#### **CORRECCIÓN**

$$n c = \frac{n}{1 + \frac{n}{N}} =$$

$$n c = \frac{190}{1 + \frac{190}{377}} =$$

$$n c = \frac{190}{1 + 0.563798} =$$

$$n c = \frac{190}{1.563798} =$$

$$n c = 121.49 = \mathbf{121}$$

$$n = \frac{.5(1-.5)}{\frac{(.05)(.05)}{(1.96)(1.96)} + \frac{.5(1-.5)}{377}} =$$

$$n = \frac{.25}{\frac{.0025}{3.8416} + \frac{.25}{377}} =$$

$$n = \frac{.25}{0.0006507 + 0.000663} =$$

$$n = 190$$

<b>n = 121 encuestas</b>
--------------------------

El número de encuestas que se realizarán a los trabajadores de Campbell's de México es de 121 aplicadas al azar.

## H) Cuestionario

Consigna: Conteste solo una de las opciones tachando con una línea la que más se ajuste a su realidad y necesidad, en caso de elegir más de una opción se anulará su respuesta.

Pregunta del objetivo particular A.

a.1.- ¿Considera que la información de los actuales medios de comunicación llega a todos los trabajadores?

- a) Sí
- b) No

a.2.- ¿Cuál de los siguientes medios de comunicación le gustaría que sirviera de apoyo a los ya existentes?

- a) Ninguno, Rumores
- b) Folletos
- c) Revista Impresa
- d) Trípticos
- e) Revista Electrónica
- f) Circulares

Consigna: Enumere del 1 al 8 las opciones de acuerdo a su criterio. Considere el 1 para la Información de mayor interés y el 8 para información de menor interés.

Pregunta del objetivo particular B.

b.1.- ¿Qué tipo de información le gustaría ver en este medio de apoyo?

- a) Información proporcionada por el Director General \_\_\_\_\_
- b) logros alcanzados en la empresa \_\_\_\_\_
- c) Información sobre seguridad \_\_\_\_\_
- d) Programas y Proyectos de la empresa \_\_\_\_\_
- e) Eventos realizados \_\_\_\_\_
- f) Fechas de cumpleaños \_\_\_\_\_
- g) Actividades relevantes de los departamentos \_\_\_\_\_
- h) Información acerca de Reconocimientos \_\_\_\_\_  
(Campbell Star y Tú haces la Diferencia).

c.1.- ¿De qué manera contribuiría para publicar este medio?

- a) Escribiendo al Buzón de Opiniones
- b) Proporcionando Información sobre mi trabajo
- c) Leyéndolo.

d.1.- ¿Con qué periodicidad considera que se debe de renovar la información de este medio?

- a) Bimestralmente
- b) Mensualmente
- c) Semestralmente
- d) Otro (especificar)\_\_\_\_\_

¡Gracias!

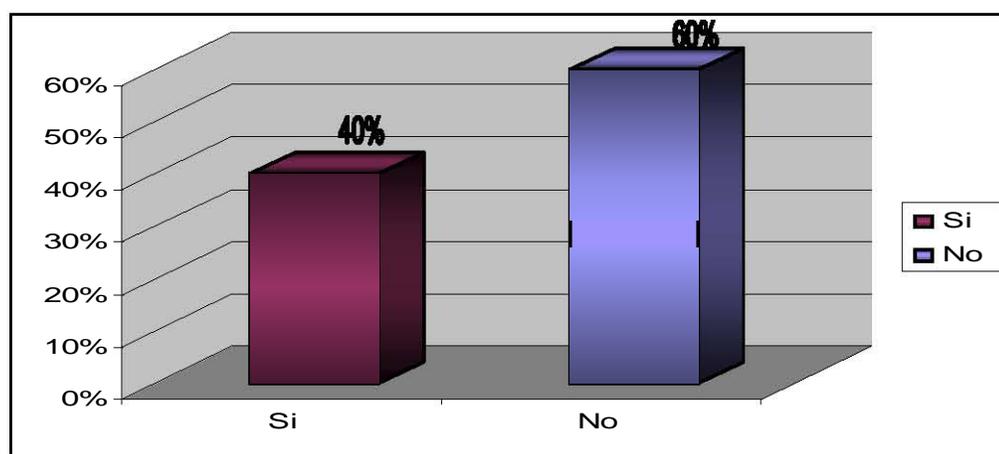
## l) Interpretación de Resultados

## Pregunta 1

a.1.- ¿Considera que la información de los actuales medios de comunicación llega a todos los trabajadores?

c) Sí

d) No

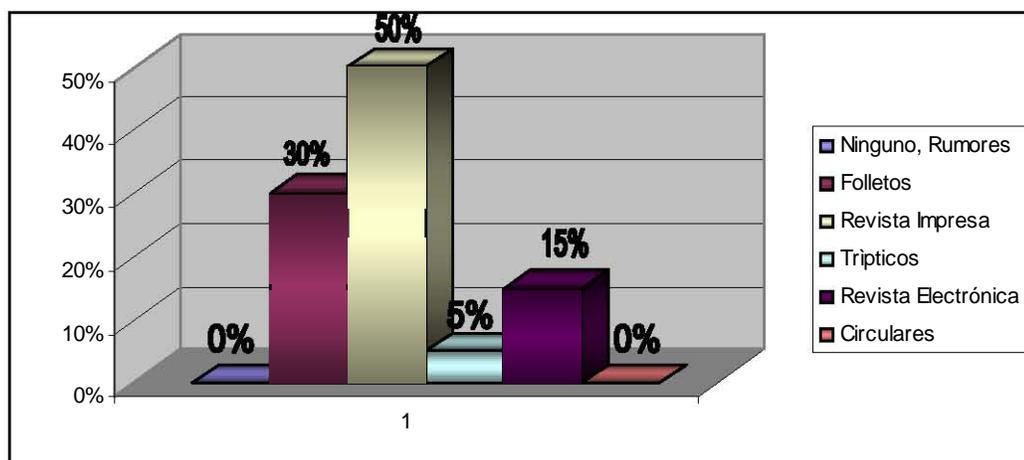


Como podemos analizar en la empresa Campbell's de México existe un gran porcentaje de trabajadores que consideran que la información de los actuales medios de comunicación no llega a todos los trabajadores, este porcentaje es del 60% y con un 40% los trabajadores de la empresa consideran que la información de los actuales medios de comunicación si llega a todos los trabajadores de la empresa, es así como se comprueba la hipótesis a.1 en donde se plantea la hipótesis a.1 la cual afirma que trabajadores consideran que la información de los actuales medios de comunicación no llega a todos los trabajadores.

## Pregunta 2

a.2.- ¿Cuál de los siguientes medios de comunicación le gustaría que sirviera de apoyo a los ya existentes?

- a) Ninguno, Rumores
- b) Folletos
- c) Revista Impresa
- d) Trípticos
- e) Revista Electrónica
- f) Circulares



Los resultados que arroja esta pregunta son los siguientes: con un 50% los trabajadores expresan que el medio que les gustaría que sirviera de apoyo a los ya existentes es la Revista Impresa; con un porcentaje de 30% los trabajadores expresan que un folleto sería adecuado para mantenerlos informados, un 15% de los trabajadores encuestados prefieren la revista electrónica; con un 5% prefirieron trípticos; En el caso de rumores y Circulares no tuvieron ningún voto.

Estos resultados indican que la mayoría de los trabajadores coinciden en la importancia de tener una Revista Impresa en la empresa, comprobando con ello la hipótesis a.2 la cual afirma que los trabajadores aceptarían una Revista Impresa como apoyo de los medio de comunicación existentes.

### Pregunta 3

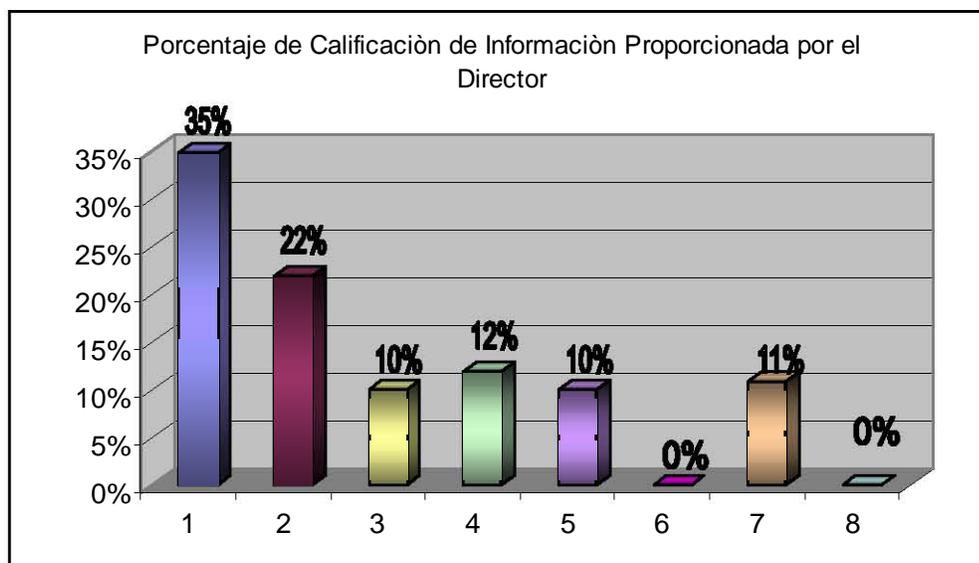
Enumere del 1 al 8 las opciones de acuerdo a su criterio. Considere el 1 para la Información de mayor interés y el 8 para información de menor interés.

b.1.- ¿Qué tipo de información le gustaría ver en este medio de apoyo?

- a) Información proporcionada por el Director General \_\_\_\_\_
- b) logros alcanzados en la empresa \_\_\_\_\_
- c) Información sobre seguridad \_\_\_\_\_
- d) Programas y Proyectos de la empresa \_\_\_\_\_
- e) Eventos realizados \_\_\_\_\_
- f) Fechas de cumpleaños \_\_\_\_\_
- g) Actividades relevantes de los departamentos \_\_\_\_\_
- h) Información acerca de Reconocimientos \_\_\_\_\_

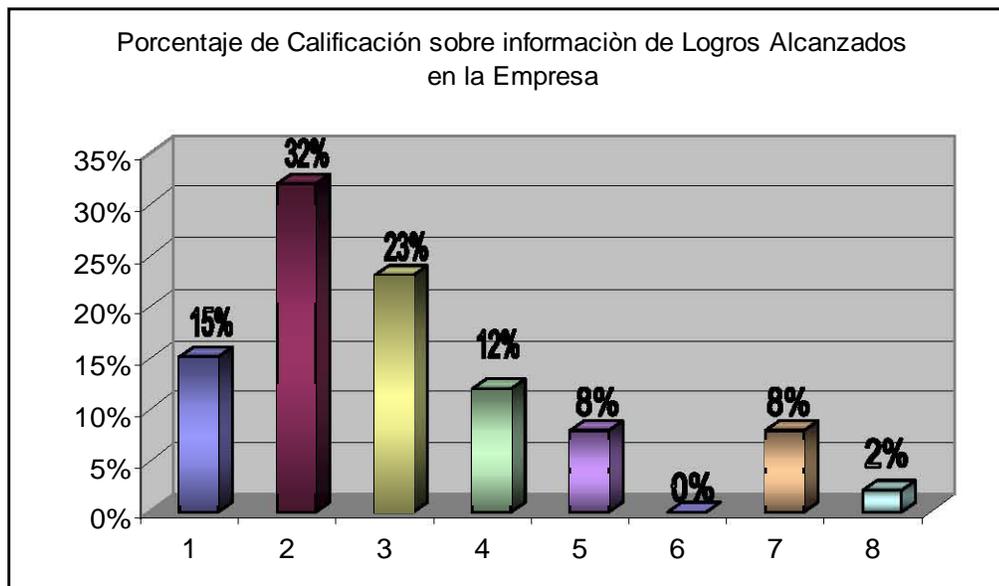
(Campbell Star y Tú haces la Diferencia).

Opción A: Información proporcionada por el Director General.



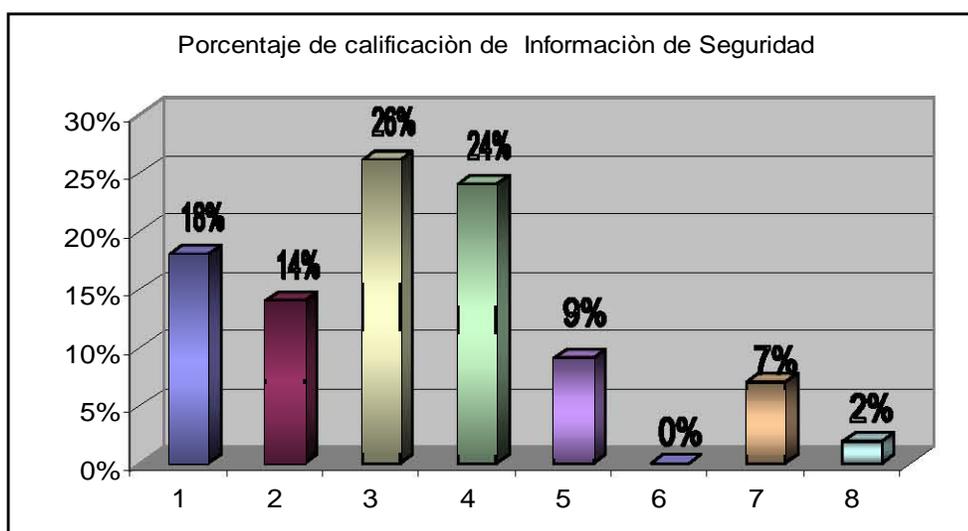
En el caso de la información proporcionada por el Director General se puede percibir que la calificación de 1 es la que mayor porcentaje tuvo con un 35%, continuando con la calificación 2 con un 22% y siguiéndole la calificación 4 con un 12%, por lo tanto se puede asegurar que es indispensable que la revista deba tener un espacio de Información proporcionada por el Director General.

Opción B: Información acerca de Logros alcanzados por la empresa.



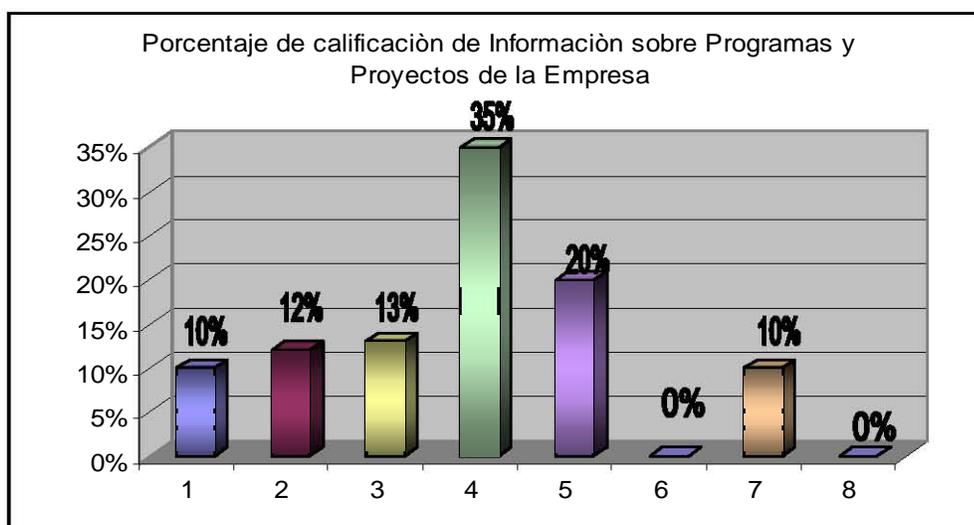
En esta opción la mayor calificación fue de 2 al obtener un 32%, y la calificación de 3 con un 23%, continuando la calificación de 1 con el 15%, con estos porcentajes se puede comprobar la hipótesis b.1 donde se afirma que a los trabajadores les interesa conocer los logros alcanzados por la empresa.

Opción C: Información sobre Seguridad



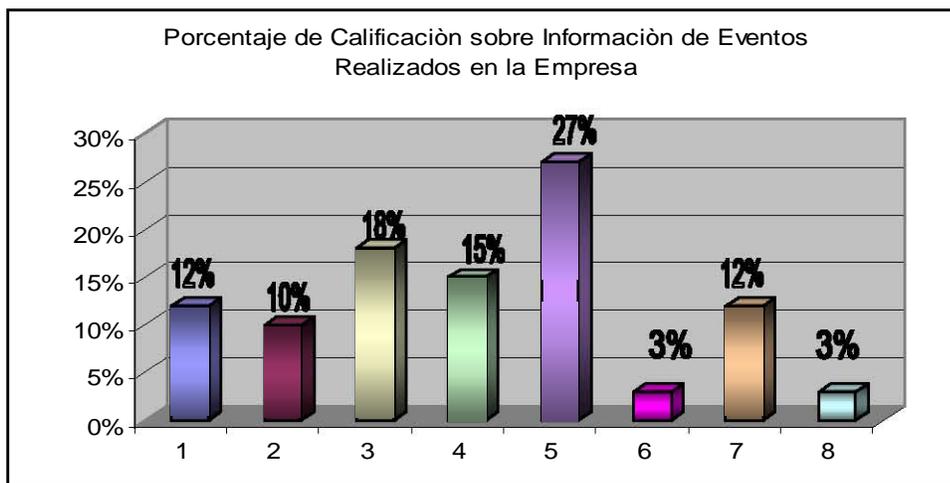
En este caso se puede percibir que la calificación con mayor porcentaje es el 3 con un 26%, siguiéndole por un porcentaje muy poco variable la calificación de 4 con un 24% de las respuestas, continuando con un 18% la calificación de 1. De esta manera podemos asegurar que los trabajadores toman en cuenta los riesgos que se tienen en el trabajo y por ello desean ampliar su cultura de seguridad laboral al colocar como tercer lugar la información sobre Seguridad.

Opción D: Información sobre Programas y Proyectos de la Empresa.



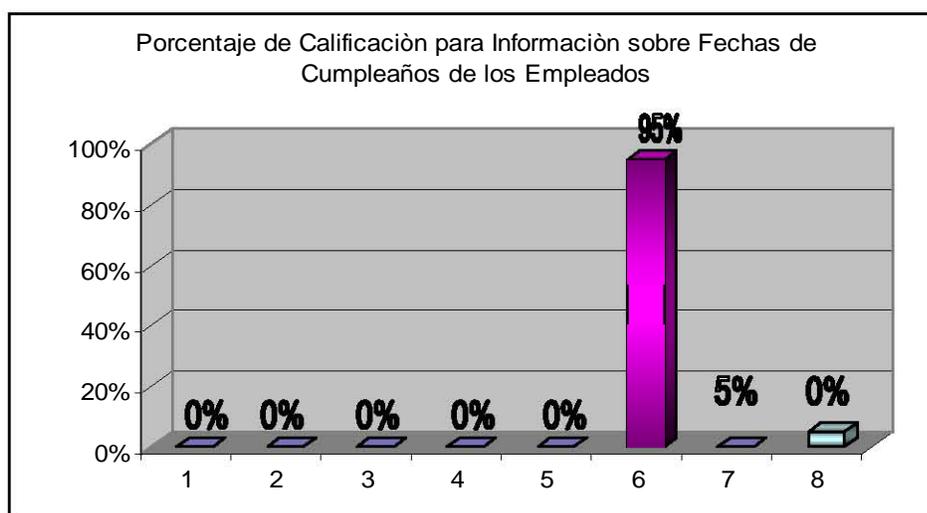
Con un 35% los encuestados otorgan la calificación de 4 a la información de Programas y Proyectos de la empresa, esto quiere decir que es importante mantener informados a los trabajadores sobre estos acontecimientos.

### Opción E: Información sobre Eventos Realizados



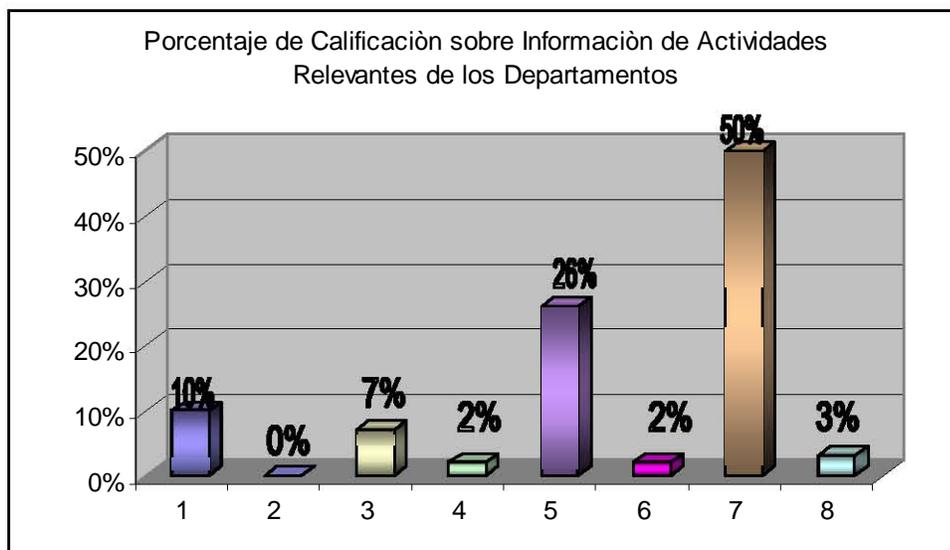
Los eventos realizados en la empresa es una opción que reflejó un interés regular obteniendo una calificación de 5 con un 25%, este tipo de información debe de ser tomada en cuenta ya que los trabajadores foráneos en muchas ocasiones no se dan cuenta de los eventos que realiza la empresa tanto internos como externos.

### Opción F: Información sobre Fechas de Cumpleaños



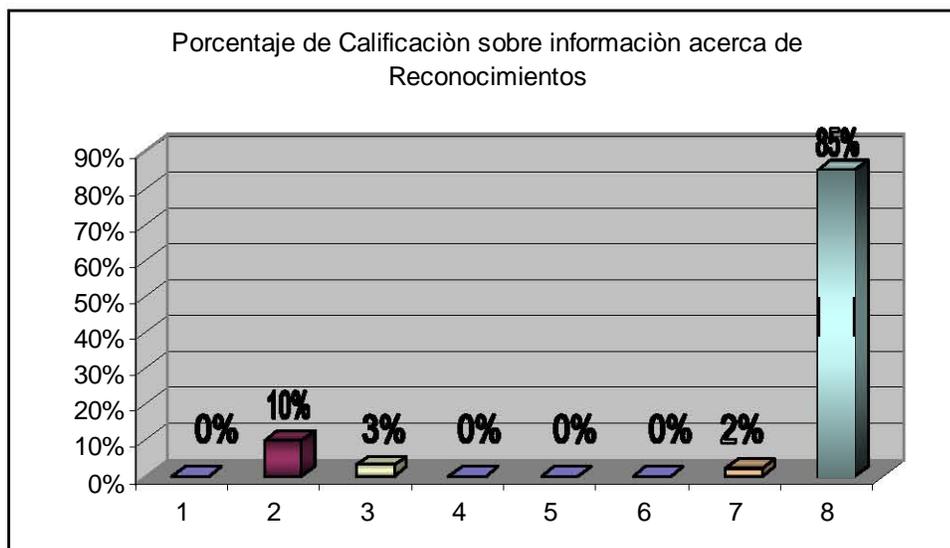
Un 95% de los trabajadores otorgan calificación de 6 a la información sobre Fechas de cumpleaños, lo que hace que este tipo de noticias no sean tan relevantes y se pueda excluir.

Opción G): Actividades Relevantes de los Departamentos.



La calificación de 7 con un 50% refleja el poco interés que la muestra de trabajadores encuestados tiene ante las actividades Relevantes de los diferentes Departamentos, esto quiere decir que se podría manejar esta información como alguna nota importante, pero no como una sección fija.

Opción H): Información acerca de Reconocimientos como ¡Tu haces la Diferencia! y Cambell Star.

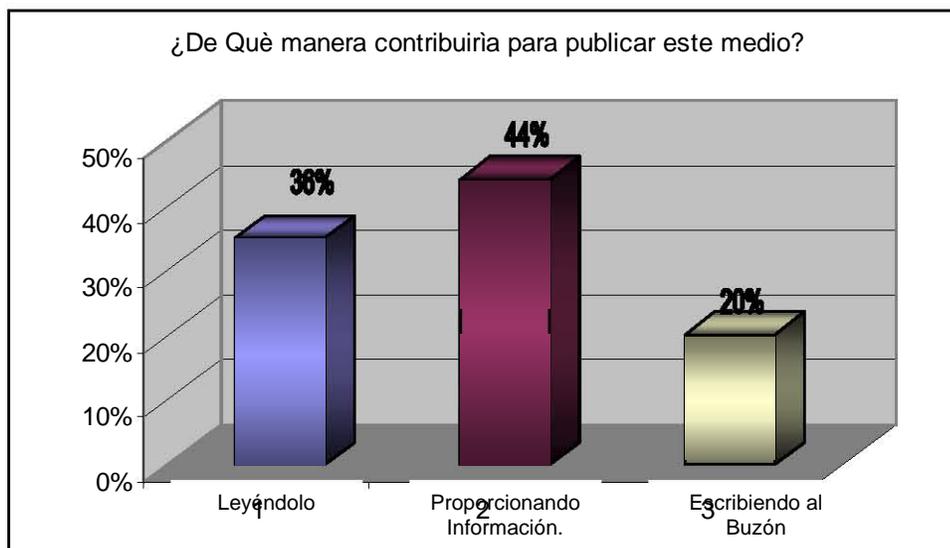


En esta última opción se refleja con una calificación de 8 y con una coincidencia del 85% de los trabajadores encuestados, mismos que externan que la información sobre los programas de reconocimientos no son tan importantes para sacar información sobre los mismos en una revista impresa.

#### Pregunta 4

c.1.- ¿De qué manera contribuiría para publicar este medio?

- d) Escribiendo al Buzón de Opiniones
- e) Proporcionando Información sobre mi trabajo
- f) Leyéndolo.

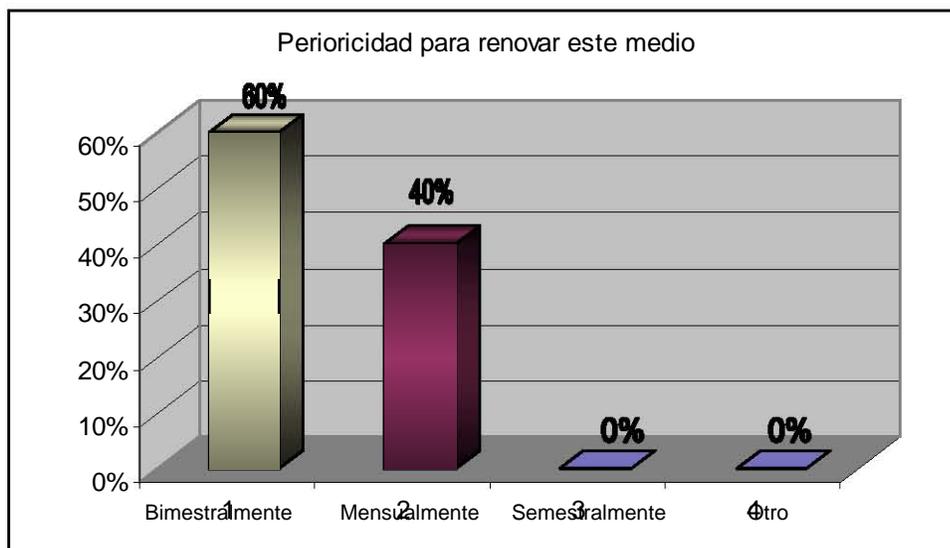


Con las respuestas obtenidas en esta pregunta se rechaza la hipótesis c.1 en la cual se afirma que los trabajadores apoyarían la publicación de una Revista Impresa leyéndola, pues como podemos percibir con un 44% los trabajadores apoyarían la publicación de este medio proporcionando información sobre su trabajo superando el 35% de la opción a) Leyéndola.

Pregunta 5:

d.1.- ¿Con qué periodicidad considera que se debe de renovar la información de este medio?

- e) Bimestralmente
- f) Mensualmente
- g) Semestralmente
- h) Otro (especificar) \_\_\_\_\_



Un 60% se rechaza la hipótesis d.1 en la cual se afirma que los trabajadores consideran que la información de la Revista Impresa debe de renovarse por lo menos una vez al mes, ya que los trabajadores consideran que para que halla mayor información relevante en la empresa debe de publicarse la revista bimestralmente.

## **Capítulo V**

### **PROPUESTA DE UN MEDIO DE APOYO PARA UNA COMUNICACIÓN EFECTIVA.**

#### **5.1 Propuesta de una Revista Interna en la Empresa Campbell's de México.**

Después de realizar el sondeo de opinión se ha llegado a la conclusión de la prevalente necesidad por que la empresa cuente con un medio de comunicación interno que sirva de refuerzo para mejorar la comunicación y manejo de información interna, la cual está comprobada que no llega a todos los trabajadores, esto trae como consecuencia que los trabajadores no se enteren de información relevante de la empresa y por siguiente no ser partícipes de proyectos de interés para los mismos.

En las siguientes líneas explicaré los principales puntos que se deben desarrollar para la realización de una Revista Interna para la empresa Campbell's de México, primeramente se definirá la Imagen de la Revista (nombre, logotipo, imagotipo), siguiéndole de la propuesta de noticias e información que se debe de toma en cuenta para la publicación de la misma, posteriormente se determinará el presupuesto, se presentarán las estrategias de distribución y por último se dará una alternativa de los colaboradores para llevarse acabo esta revista.

## 5.2. Imagen de la Revista

### 5.2.1.-Justificación del Imagotipo

El antecedente inmediato de una revista interna de la empresa Campbell's de México es la revista Comuni Campbell's la cual es identificada por algunos de los trabajadores de la empresa, pero se decidió darle un giro a esta imagen que ya se tiene y cambiar radicalmente tanto el nombre y la imagen de la misma.

Para comenzar la propuesta del nombre de la revista es "Enlace Campbell's", acompañado de un imagotipo y de un slogan.

a) Nombre de la revista: "Enlace Campbell's", se pretende usar este nombre para la revista por que enlace significa una línea de unión, que sirve de conexión de una persona a otra, de una comunidad con otra y mantiene informado y al tanto de lo que sucede en un lugar y otro además, hacer mención del nombre de la empresa es un punto esencial y común de todos y cada uno de los empleados de la empresa.

b) Slogan: "El espacio que nos une"; de igual manera representa la unión, haciendo alusión a que en dicho medio los trabajadores al poder compartir logros sobre su trabajo, tendrán en común ser informados sobre hechos relevantes de la empresa, esto hará que la comunidad de Campbell's se una.

c) Imagotipo: se representa un teléfono de juguete usual en lo niños que juegan a comunicarse y que luchan por que se escuche bien la voz de cada uno para ser entendidos los mensajes que se transmiten, además tiene la doble función de identidad ya que son dos latas de sopa Campbell's, las cuales identificará rápidamente el trabajador.

### 5.2.2. Tipografía Primaria:

Para realizar el imagotipo de la revista se usará el tipo de letra llamado: Arial Black, las letras iniciales irán en mayúsculas y las restantes se usarán en minúsculas.

**A, B, C, D, E, F, G, H, I, J, K, L, M, N, Ñ, O, P, Q, R, S, T, U, V, W, X, Y, y Z.**

**A, b, c, d, e, f, g, h, i, j, k, l, m, n, ñ, o, p, q, r, s, t, u, v, w, x, y, y z.**

**1234567890**

**¡”\$%&/()=?!**

Las tipografías con la que cuenta el imagotipo (latas) son tipografía institucional que se utiliza en el logotipo oficial a nivel corporativo de Campbell's la cual es: Frutiger Light, Frutiger Light Italia y Univers 47 Condensed.

La escala del dibujo es con una proporción de uno por uno en cada cuadro. Basándonos en los ejes con las coordenadas “X” y “Y” que están representados por:

“X”: A, B Y C

“Y” 1, 2, 3 Y 4.

Cada dibujo ó impreso que se haga de este logotipo deberá de proporcionarse a los espacios marcados a continuación y limitados de igual manera. El logotipo abarca toda la parte cuadrículada de las siguientes muestras.

## Escalas en Color



### 5.2.3.- Restricción de Uso

- 1.- Una de las restricciones es que no se le podrá agregar otra tipografía ni imagen marcada en la escalas de color, el logotipo representa toda el área de la cuadrícula.
- 2.- La tipografía del nombre y lema solo podrá ser de tipo Arial Black, que será la tipografía primaria.
- 3.- En el caso del imago tipo (latas), la tipografía que llevará será la institucional que son Frutiger Light, Frutiger Light Italia y Univers 47 Condensed.
- 4.- Por ningún motivo se podrán cambiar los colores del logotipo, ni imago tipo.
- 5.- El logotipo solamente será utilizado en la portada de la revista.

### 5.2.4.- Sistema Cromático (Imagen de la revista)

Los colores que se emplearán son los siguientes:

Rojo: Pantone Equivalent PMS 186  
Four-Color Process Equivalent  
c0 m 100y100 k22

Dorado: Pantone Equivalent PMS 125  
Four-Color Process Equivalent  
c20 m30y70 k15

Blanco: Pantone Warm Gray 1 CVC

Negro: Pantone Process Black CVC

Estos cuatro colores son utilizados por ser los institucionales de la empresa Campbell's.

Así queda el logotipo a color:



### **5.3. Información de la revista**

A continuación se definirá la información que se va a manejar en la revista “Enlace Campbell’s”, pero para ello se debe de tomar en cuenta que el mercado meta al que está destinado la misma son todos los trabajadores y la función principal de esta revista es informar y por medio de esto también es motivar a los trabajadores para proporcionar información sobre los logros alcanzados personalmente en su labor en la empresa, los cuales se pondrán en la revista y al ser tomado en cuenta el trabajador tanto en mantenerlo informado y en hacerlo participe el empleado se sentirá como lo que es, una parte importante y esencial para la empresa.

Como ya se vio en los resultados de las encuestas del capítulo anterior, el trabajador asegura que la información de los actuales medios de comunicación no llega a todos los trabajadores, es aquí donde se identifica la necesidad que los trabajadores tienen de mantenerse informados y aún más por que no todos los empleados de la empresa se encuentran dentro de la planta.

#### **5.3.1. Jerarquía de información para una revista interna de Campbell’s de México.**

Para realizar esto debemos de tomar en cuenta los resultados del sondeo de opinión de los trabajadores de la empresa realizados en el capítulo cuatro, dando como resultados que los empleados jerarquizaron la información de la siguiente manera:

- 1.- Información proporcionada por el Director General
- 2.- Logros alcanzados en la empresa
- 3.- Información sobre seguridad
- 4.- Programas y proyectos de la empresa

- 5.- Eventos Realizados
- 6.- Fechas de Cumpleaños
- 7.- Actividades Relevantes de los departamentos
- 8.- Información sobre reconocimientos

Con estos resultados se debe de tomar en cuenta que las noticias a las que se les debe de dar mayor atención es a la información que proporcione el Director General (por ejemplo: cambios de jerarquía en la empresa, profundizar sobre proyectos importantes en la empresa...) y los logros alcanzados por la empresa (por ejemplo: mayor número de ventas, demanda de nuevos productos...) además de la información sobre seguridad ya que para los trabajadores es demasiado importante la seguridad principalmente a los trabajadores de planta (por ejemplo: protección auditiva, seguridad en la producción...).

En segundo plano se manejarán las noticias sobre programas y proyectos de la empresa, eventos realizados, fechas de cumpleaños, actividades relevantes de los departamentos y por último información sobre los diferentes reconocimientos que se hacen a los trabajadores de la empresa.

### **5.3.2. Propuesta de secciones fijas para la revista interna Enlace Campbell's.**

**Sección Informe General:** Cada dos meses el Director General proporcionará información o hablará sobre algún acontecimiento, hecho o cambio relevante dentro de la empresa, de esta manera los trabajadores podrán darse cuenta de información de gran relevancia de manera oficial, con esto se evitarán posibles rumores que se presenten en la empresa y los trabajadores se sentirán en contacto con el director de la empresa.

**Ganando Juntos:** Esta sección presentará los logros alcanzados por la empresa en los últimos dos meses, será una sección que además de brindar información

sobre los logros obtenidos felicitará a los trabajadores que contribuyeron para alcanzar los mismos, elevando también los beneficios que ha traído este trabajo.

**Hazlo Seguro:** En esta sección se hablará de temas de seguridad ocupacional, como lo son protección auditiva, Peligros, equipos de protección personal, lesiones en los vestuarios. y además se presentarán notas sobre la prevención de los mismos, sobre la importancia del orden y limpieza en la planta, Pasillos libres de materiales, y sobre todo de que hacer en caso de algún accidente... con la finalidad de seguir conservando la cultura de seguridad con la que cuenta la empresa y sobre todo para seguir previniendo a los trabajadores sobre los accidentes y de esta manera poder evitar que sucedan.

**Manos a la Obra:** La cual presentará los diferentes programas y proyectos de la empresa con la finalidad de que los trabajadores estén enterados y exhortarlos a participar en los programas y proyectos, con esta sección se pretende también unir a la comunidad de Campbell's para trabajar en equipo uniendo fuerzas para obtener los mejores resultados en los siguientes meses.

**De evento:** Como su nombre lo dice, esta sección presentará el o los eventos realizados en la empresa, redactando los acontecimientos de estos, las personas que los llevaron acabo y los resultados obtenidos en los mismos, también en este espacio se pretende informar a detalle el objetivo que tuvo el mismo.

**Reconociendo Tú Esfuerzo:** El objetivo de este espacio es felicitar a los trabajadores que han logrado obtener excelentes resultados y hacer dentro de su labor una excelente aportación. Aquí también se pueden integrar los reconocimientos de "Tú haces la diferencia" y Campbell Star, además de hacer pequeños historiales sobre trabajadores que cumplen años de servicio en la empresa.

**Conociéndonos Mejor:** Esta sección se conservará de la anterior revista “Comuni Campbell’s” ya que al realizar mi investigación me di cuenta de que, muchos de los trabajadores que se encuentran fuera de la planta de Campbells no conocen a los trabajadores de la planta, con esta sección se podrá presentar bimestralmente a uno de los trabajadores, su función en la empresa, sus retos, sus anécdotas... y así saber quienes son los compañeros de trabajo de la empresa y unir a los mismos.

#### **5.4. Colaboradores**

Primero quiero resaltar que este medio de apoyo no se tomará como un proceso de una sola dirección si no de “Ida y Vuelta” (Retroalimentación) a fin de conocer y satisfacer las necesidades y objetivos de ambas partes es por ello que se debe de hacer un consejo editorial, para el cual se invitará a un representante de cada departamento para aportar información relevante de su departamento y ayuden con la redacción de las diferentes notas y filtrar la información que no se puede presentar por políticas de la empresa. Este consejo editorial se cambiará cada dos meses para hacer partícipes a todos los trabajadores, Además se invitarán a los trabajadores a escribir al buzón de sugerencias, esto con el objetivo de dar su opinión y sugerir algún tema de interés.

Además como ya se comprobó en la encuesta de opinión, los trabajadores están con la mayor disposición para aportar información sobre su trabajo, de esta manera también se puede mandar un e- mail general para exhortar a los trabajadores a proporcionar información que crean conveniente o pedir también un tema de interés, además por este medio también podrán dar sus opiniones sobre la revista Enlace Campbell’s.

## 5.5. Presupuesto del Proyecto

1.- Una revista tamaño Oficio de papel bond, de 8 páginas incluyendo la portada y contraportada, con un tiraje de 380 ejemplares saldrá en \$15,050.

2.- Una revista tamaño carta de papel bond, de 8 páginas incluyendo la portada y contraportada, con un tiraje de 380 ejemplares saldrá en \$13,255. Con iva incluido.

Proveedor	Tamaño	Tipo de papel	precio
Pesquera	Oficio	Bond	\$15,050
Pesquera	Carta	Bond	\$13,255

Se propone tomar la segunda opción ya que el tamaño de una revista tamaño carta es más cómodo y además el ahorro sería de \$1,725. Con iva incluido.

Otro factor que se debe de tomar en cuenta es que las revistas deberán ser mandadas a Guadalajara, Monterrey y Ciudad de México para ello se hacen tres propuestas de mensajerías que se pueden utilizar para la distribución de las revistas.

Paquetería	Guadalajara	Monterrey	Ciudad de México
DHL	\$182	\$182	\$182
ESTAFETA	\$136.64	\$136.64	\$156.64
MULTIPAC	\$80	\$80	\$96

Estos precios incluyen el IVA.

## 5.6. Financiamiento

El costo de las revistas será cubierto por la empresa, ya que es una revista corporativa y por lo tanto no podría por ninguna razón contar con publicidad impresa que ayude a solventar los gastos de la misma.

### **5.7. Proceso de Distribución.**

El proceso de distribución dentro de la planta de Campbell's sucursal Villagràn será de la siguiente manera:

1.- En el caso de los empleados de oficinas se entregarán las revistas a los jefes de cada departamento, para que realicen la entrega de las mismas a cada uno del personal a su cargo.

2.- En el caso del personal de planta se les entregarán los ejemplares a los coordinadores de producción para que hagan entrega al personal a su cargo.

3.- En el caso del personal de Ciudad de México se le enviarán los paquetes a la asistente de dirección para que esta haga la distribución a los jefes de cada departamento y estos a su vez hagan la entrega de cada ejemplar al personal a su cargo.

4.- en el caso de Guadalajara, Monterrey y Ciudad de México (ventas) se les enviarán los paquetes a uno de los Gerentes regionales para hacer entrega de sus revistas a cada uno de los Gerentes y estos a los ejecutivos de ventas y promotores a su cargo.

Estos paquetes irán con las revistas personalizadas a cada uno de los Gerentes y ejecutivos con la cantidad de revistas del personal a su cargo.

De esta manera se establecen todas las áreas necesarias para la realización de una revista interna en la empresa Campbell's de México, una alternativa más para la efectividad de comunicación interna que puede enlazar a los trabajadores haciendo de ella un espacio en común que los una.

## CONCLUSIONES

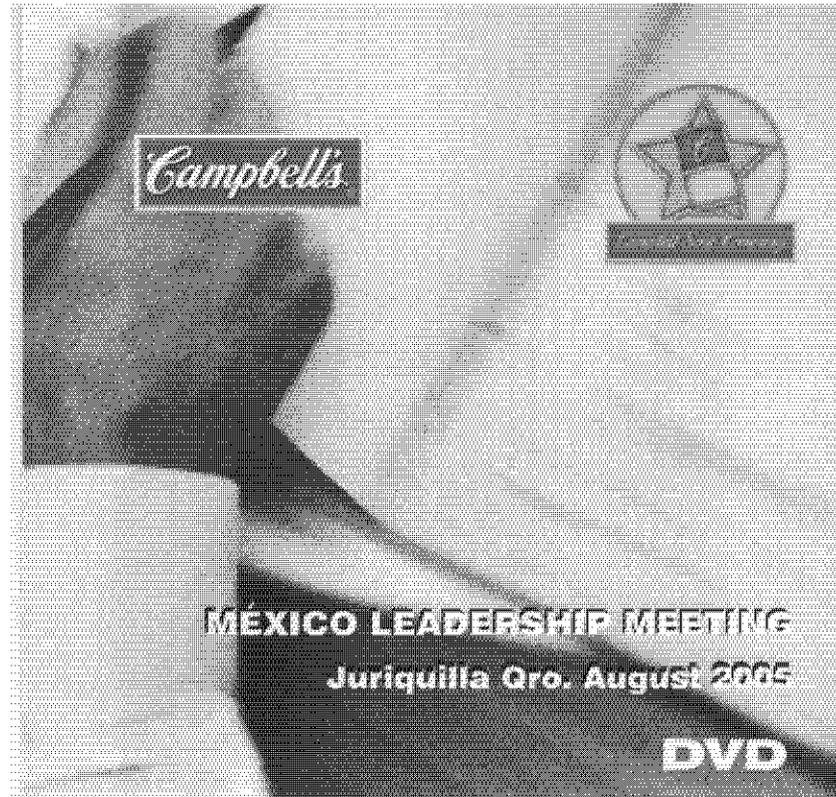
Al realizar esta tesis, me pude dar cuenta de la importancia que tiene la Comunicación Organizacional en las empresas, ya que esta es la fuente de información que tiene como objetivo crear un clima cordial y de confianza donde el empleado se sienta a gusto y vea que sus objetivos y los de la empresa están muy relacionados; además por estas prácticas de 10 meses tuve la oportunidad de ver el lado humano del trabajador el cual tiene necesidades, entre estas está la necesidad de reconocimiento, dicha necesidad que últimamente tiene preocupada a la empresa Campbell's de México, pero al realizar esta investigación he llegado a la conclusión de que el problema no es tanto de reconocimiento si no la falta de comunicación que no se tiene con los trabajadores de las oficinas foráneas y personal de ventas, de tal manera que los sucesos que se realizan en la planta no los saben ni algunos cambios importantes de la misma, esto tiene como consecuencia que algunos promotores no conozcan la planta, esto es un grave problema por que así se genera la falta de identidad del trabajador con la empresa.

La propuesta de "Enlace Campbell" quiere ser un espacio de unión entre los trabajadores y la cual tiene como objetivos principales acercar a la gente la información que desea, concentrar la atención en los puntos que la organización considere más importantes, generar un clima de pertenencia logrando con ello que los empleados trabajen mucho mejor y más a gusto, fomentar la participación logrando con ello la colaboración de los trabajadores en este medio y sobre todo hacerles saber que son tomados en cuenta tanto para proyectos de la empresa, como para la edición de este nuevo enlace de comunicación, también se pretende establecer una relación entre los distintos niveles, es decir; que todos los trabajadores se sientan protagonistas y no sólo espectadores, ya que al conocer lo que hace y lo que piensa hacer la organización, se sentirán que forman parte de ella, o sea, lo que comúnmente se dice: "ponerse la camiseta de la empresa".

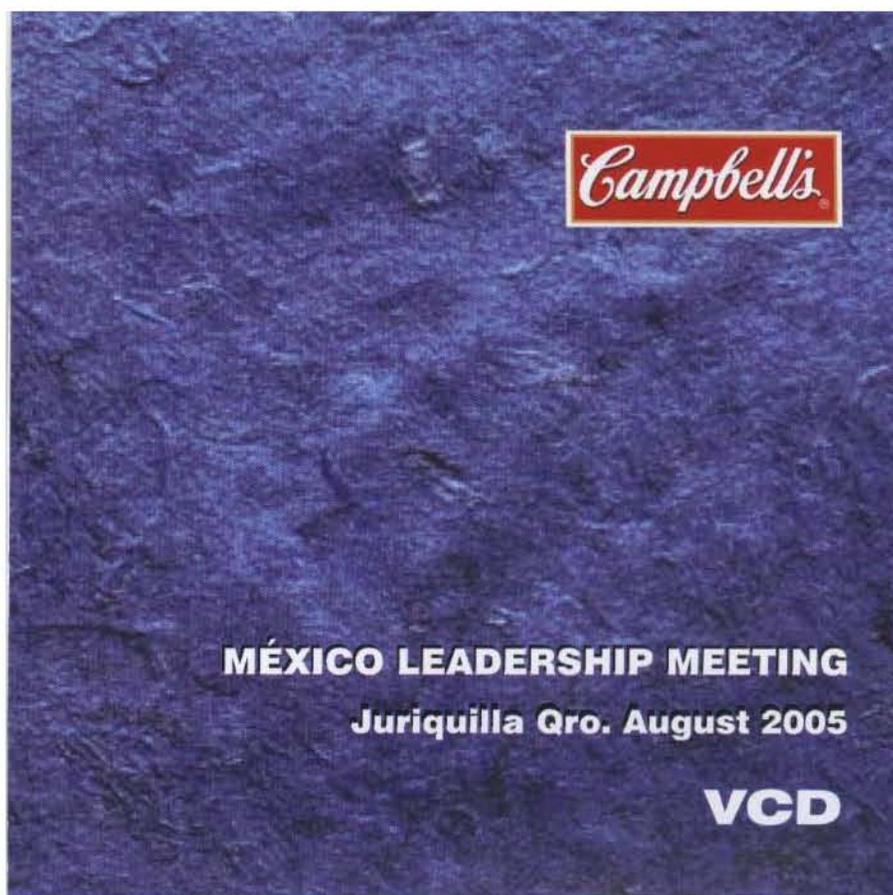
Otro aspecto importante que la revista pretende es destacar los éxitos del personal, combatir los rumores y sobre todo servir como un medio importante en la empresa.

Porque una buena opinión del público interno es muy importante para la organización, ya que ayudará a alcanzar los objetivos y optimizar las posibilidades de la empresa.

**Portada del video Campbell Star para la junta  
Gerencial: México Leadership Meeting,  
Juriquilla Qro. Agosto del 2005**



**Portada del video de presentación para la junta  
Gerencial: México Leadership Meeting,  
Juruquilla Qro. Agosto del 2005**



---

Video Presentado en la Junta Gerencial

**MEXICO LEADERSHIP MEETING**

Juruquilla Qro. 11 y 12 de agosto de 2005.

**Forma de abrirlo:**

- Se puede ver en un DVD con lectura VCD
- En caso de verlo en computadora:

- 1.- Abrir el icono de My Computer
- 2.- Abrir la unidad D: (Campbell\_ Presentación)
- 3.- Abrir la segunda carpeta MPEGAV
- 4.- Dar click derecho en AVSEQ01, eligiendo la opción Open With, Windows Media Player.

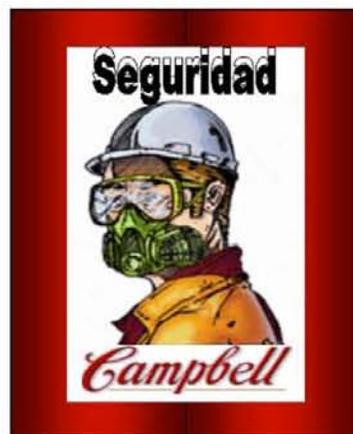
Atte: Gloria Frías Aguilar

---

## AVISO IMPORTANTE

Se les informa que para mayor control en el tablero de avisos se ha optado manejarlo por secciones con diferentes logotipos que a continuación se les presentan y para lo cual pedimos su apoyo. Cualquier comunicado que quieran publicar favor de avisar a Gloria Frías de Recursos Humanos.

**GRACIAS**



!

!



ción Todo

Tu cumpleaños es el mejor  
motivo

Para decirte que eres  
una persona muy especial

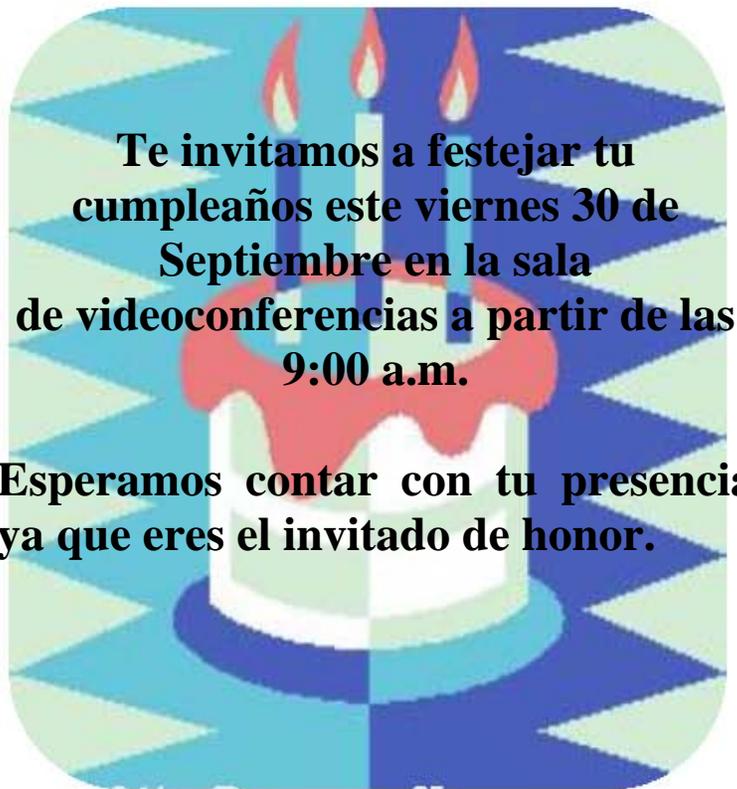
**TERE ÁVILA.**

**¡Feliz Cumpleaños!**



Tus amigos de Campbell's  
de México.

# FIESTA DE CUMPLEAÑOS



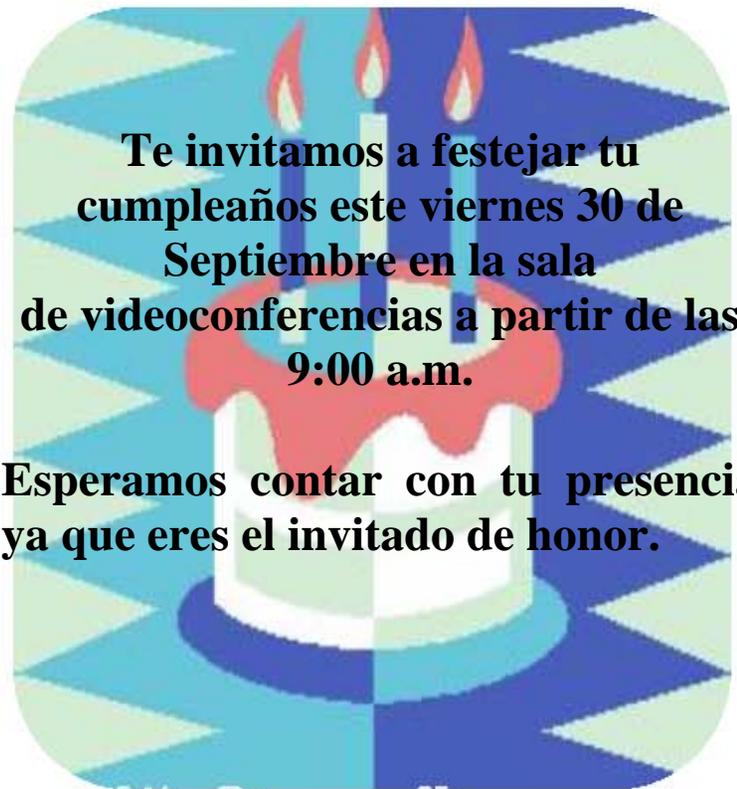
**Te invitamos a festejar tu cumpleaños este viernes 30 de Septiembre en la sala de videoconferencias a partir de las 9:00 a.m.**

**Esperamos contar con tu presencia ya que eres el invitado de honor.**

**Atte: Recursos Humanos**

# ¡Felicidades!

# FIESTA DE CUMPLEAÑOS



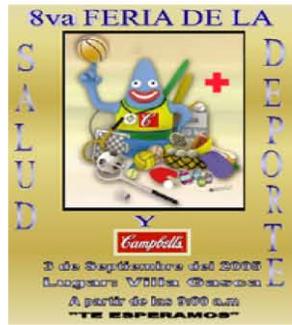
**Te invitamos a festejar tu cumpleaños este viernes 30 de Septiembre en la sala de videoconferencias a partir de las 9:00 a.m.**

**Esperamos contar con tu presencia ya que eres el invitado de honor.**

**Atte: Recursos Humanos**

# ¡Felicidades!





Compite e invita a tu familia a participar en el **Concurso anual de Carteles de Seguridad.**

**BASES:**

El tamaño debe de ser de una cartulina y en el reverso escribir los siguientes datos: nombre, edad, teléfono, número de empleado y en caso de ser familiar nombre del empleado .

Los carteles se deberán entregar a servicio médico del **5 de Agosto al 2 de Septiembre** el ganador se dará a conocer el día del



Compite e invita a tu familia a participar en el **Concurso anual de Carteles de Seguridad.**

**BASES:**

El tamaño debe de ser de una cartulina y en el reverso escribir los siguientes datos: nombre, edad, teléfono, número de empleado y en caso de ser familiar nombre del empleado .

Los carteles se deberán entregar a servicio médico del **5 de Agosto al 2 de Septiembre** el ganador se dará a conocer el día del



Compite e invita a tu familia a participar en el **Concurso anual de Carteles de Seguridad.**

Recuerda que la Seguridad la hacemos todos (Seguridad en el trabajo, casa, trayecto...)



Compite e invita a tu familia a participar en el **Concurso anual de Carteles de Seguridad.**

Recuerda que la Seguridad la hacemos todos (Seguridad en el trabajo, casa, trayecto...)



OCTAVA FERIA DE LA

SALUD

y el

DEPORTE





8va FERIA DE LA

S  
A  
L  
U  
D

DEPORTE

Y

**Campbell's**

3 de Septiembre del 2005  
Lugar: Villa Gasca  
A partir de las 9:00 a.m  
"TE ESPERAMOS"

Compite e invita a tu familia a participar en el **Concurso anual de Carteles de Seguridad.**

Recuerda que la Seguridad la hacemos todos (Seguridad en el trabajo, casa, trayecto...)

**BASES:**

El tamaño debe de ser de una cartulina y en el reverso escribir los siguientes datos: nombre, edad, teléfono, número de empleado y en caso de ser familiar nombre del empleado .

Los carteles se deberán entregar a servicio médico del **5 de Agosto al 2 de Septiembre** el ganador se dará a conocer el día del evento .



## **BIBLIOGRAFÍA**

Arias Galicia Fernando, **Administración de Recursos Humanos**, Ed. Trillas, México, 1973, 529 p.p.

D' Aprix Rogelio, **La comunicación Clave de la Productividad**, Ed. Limusa, México, 1986, 167 p.p.

Fernández Collado Carlos, **La Comunicación en las Organizaciones**, Ed. Trillas, México, 1991, 273 p.p.

Gerald. M. Goldhaber, **Comunicación organizacional**, Ed. Diana, México 1984, 423 p.p.

Hernández Sampieri Roberto, **Metodología de la Investigación**, Ed. Mc Graw Hill, México, 2001, 501 p.p.

López Cano José Luís, **Método e Hipótesis Científicos**, tercera edición, Ed. Trillas, México 1997, 111 p.p.

Ramos Padilla Carlos G., **La Comunicación, Un Punto de Vista Organizacional**, Ed. Trillas, México, 1991, 75 p.p.

Toussaint Florence, **Crítica De La Información de Masas**, sexta edición, Ed, Trillas, México, 2000, 94 p.p.

## **OTRAS FUENTES**

Manual de Inducción Campbell's de México 1997 Pág. 12

Página Internacional de Campbell Soup:

**<http://www.campbellsoup.com.htm>**

Páginas de Internet:

**<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/39/redes.htm>**

**<http://www.gestiopolis.com/administracion/gerencia/articulos/redes.htm>**

**<http://www.monografias.com/trabajos15/motivacion/motivacion.shtml>**

**<http://motivacionlaboral.galeon.com/teorias.htm>**