



UNIVERSIDAD DE SOTAVENTO A.C.



**ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE
MÉXICO**

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACION

**“ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN INTERNA ENTRE EL
PERSONAL DE LA EMPRESA AGUA Y HIELO PUERTO MÉXICO, S.A. DE
C. V.”**

TESIS PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

**LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA
COMUNICACIÓN**

PRESENTA:

DIANA GABRIELA LÓPEZ VARGAS

ASESOR

L. C. C. ANA MARÍA VILLARREAL FERNANDEZ

COATZACOALCOS, VER. FEBRERO DE 2007



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



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.

AGRADECIMIENTO

A mi madre:

Porque gracias a su lucha, sacrificio y esfuerzo he logrado culminar mis estudios profesionales, quiero que sepas que el objetivo logrado es también tuyo y lo que me dio fuerzas para seguir adelante fuiste tú.

A mis hermanas:

Porque son mi ejemplo a seguir, por su cariño, guía y apoyo, por lo que soy y por todo el tiempo que les robé pensando en mí.

A todos mis maestros por sus conocimientos, por la enseñanza que me dieron para concluir mis estudios, a mis compañeros por la convivencia que tuvimos durante este largo camino y sobre todo a mi gran amiga sol porque siempre estuvimos juntas apoyándonos día con día.

Con Amor.

INDICE

Pág.

AGRADECIMIENTOS INTRODUCCIÓN

I

CAPITULO I COMUNICACIÓN

1.1	Definición.....	
1.2	Antecedentes.....	
1.3	Importancia.....	
1.4	Elementos del Proceso Comunicativo.....	

CAPITULO II COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

2.1	Definición de Comunicación Organizacional.....	
2.2	Importancia de la Comunicación Organizacional.....	
2.3	Comunicación Ascendente.....	
2.4	Comunicación Descendente.....	
2.5	Comunicación Horizontal.....	
2.6	Teoría X.....	
2.7	Teoría Y.....	
2.8	Teoría Z.....	

CAPITULO III AGUA Y HIELO PUERTO MÉXICO, S.A DE C.V

3.1	Misión.....	
3.2	Visión.....	
3.3	Política de Calidad.....	
3.4	Productos y Descripción.....	
3.5	Servicios.....	
3.6	Proceso de almacenamiento de Agua.....	
3.7	Sistemas de Control de Calidad en el Producto.....	
3.8	Control de Calidad (Rumbo a ISO-9001-2000).....	
3.9	Manual de Administración de Calidad.....	
3.10	Sistema de Administración de Calidad.....	
3.11	Responsabilidades de la Dirección.....	
3.11.1	Compromiso de la Dirección.....	
3.11.2	Enfoque al Cliente.....	
3.11.3	Política de Calidad.....	
3.11.4	Objetivos de la Calidad.....	
3.11.5	Planeación del sistema de Administración de la Calidad.....	
3.11.6	Responsabilidades, autoridad y comunicación.....	
3.11.6.1	Representante de la Dirección.....	

3.11.6.2	Comunicación interna.....	
3.11.7	Revisión por la Dirección.....	
3.11.7.1	Información para la revisión.....	
3.11.7.2	Resultados de la revisión.....	
3.12	Realización del producto.....	
3.12.1	Procesos relacionados con el cliente.....	
3.12.2	Comunicación con el cliente.....	
3.12.3	Compras.....	
3.12.4	Información de las compras.....	
3.12.5	Verificación de los servicios adquiridos.....	
3.12.6	Producción y prestación del servicio.....	
3.12.7	Validación del proceso de producción de productos de la prestación del servicio	
3.12.8	Preservación de los productos.....	
3.13	Medición, análisis y mejora.....	
3.13.1	Control y Medición.....	
3.13.2	Auditoría interna.....	
3.13.3	Control y medición de los procesos.....	
3.13.4	Control y medición del producto.....	
3.13.5	Control del servicio no conforme.....	
3.13.6	Análisis de datos.....	
3.13.7	Mejora.....	
3.13.7.1	Mejora continua.....	
3.13.7.2	Acción correctiva.....	
3.13.7.3	Acción preventiva.....	

CAPITULO IV ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INTERNA

4.1	Importancia.....	
4.2	Manual de bienvenida.....	
4.3	Tablero de anuncios.....	
4.4	Revista o publicaciones internas de la empresa.....	
4.5	Carteles.....	
4.6	Buzón de sugerencias.....	
4.7	Reuniones en grupo.....	
4.8	Reuniones individuales.....	
4.9	Circulares internas.....	
4.10	Videos.....	
4.11	Encuesta a los empleados.....	
4.12	Correo electrónico.....	
4.13	Videoconferencias.....	
4.14	Página web o Internet.....	

CONCLUSIÓN BIBLIOGRAFÍA

INTRODUCCIÓN

La comunicación es el intercambio de información, incluyendo ideas, emociones, conocimientos, habilidades, etc., entre las personas; toda información se interpreta por quien la recibe y esta interpretación es modificada de acuerdo a los valores, actitudes y creencias de quien la envía y de quien la recibe, la comprensión y actitud de ambos con respecto a la cuestión, los sentimientos de cada persona acerca de otra y las circunstancias en las cuales los mensajes se intercambian. Por eso es tan importante aprovechar la experiencia y el intercambio de información desde que una forma tal de comunicación está abierta fácilmente a la mala interpretación.

La comunicación interna entre el personal de una empresa es una pieza clave para el éxito de la misma, para ello las organizaciones deben cambiar, entender, posicionar y dar valor a la contribución de la comunicación interna como un servicio dirigido a toda la organización y como un instrumento de gestión necesario para apoyar los cambios y transformaciones de la empresa.

Los directivos tienen que estar comprometidos con la idea de que la comunicación con los empleados resulta esencial para el logro de los objetivos empresariales, por ello es importante conocer las estrategias de comunicación interna que pueden existir en una empresa para que el personal se sienta tomado en cuenta y con ello logren los objetivos a alcanzar.

A menudo, en la realidad, la comunicación interna está a la cola de las funciones de la organización y existe una verdadera dificultad en diseñar y aplicar un modelo de comunicación interna que integre realmente a todo el personal de la organización.

Pero la comunicación con los empleados es un proceso de gran importancia. Cada vez más se concibe como un proceso vital y eficaz para fomentar el aprendizaje de la organización, el cambio y la mejora de la misma.

En el primer capítulo podremos encontrar algunos datos acerca de la comunicación, su importancia ya que es el medio de supervivencia de todo ser humano, algunas definiciones de diversos autores, antecedentes, elementos que nos ayudan a entender el proceso comunicativo como el emisor, receptor, código, mensaje, canal porque gracias a ellos podemos mantenernos comunicados.

En el segundo capítulo habla de la comunicación organizacional que es el intercambio de información dentro de una organización, de su importancia, de la comunicación ascendente que es la que fluye de abajo hacia un nivel superior de la organización, de la comunicación descendente es la que se da de los niveles superiores hacia los inferiores, de la comunicación horizontal que se desarrolla entre personas de un mismo nivel jerárquico; de las teorías de Mc. Gregor, las teorías X, Y y Z.

En el tercer capítulo nos enfocamos en toda la información de la empresa Agua y Hielo Puerto México, S.A de C.V., su misión, visión, política, productos, servicios,

proceso de almacenamiento, manual de administración, responsabilidades, compromiso, mejora, organigrama, etc.

Y en el ultimo capitulo que es el cuarto, encontraremos cuales son las estrategias de comunicación que nos ayudarán a estar mejor comunicados entre todo el personal de la empresa, veremos el manual de bienvenida, carteles, buzón de sugerencias, tablero de anuncios, revista interna, reuniones individuales y de grupo, videoconferencias, entre otras.

Para ello los empleados deben estar bien informados sobre su empresa, como conocer cuales son sus planes a futuro, intercambiar ideas y opiniones, estar al tanto de lo que ocurre alrededor de su empresa y lo más importante sentirse parte de ella.

Las empresas e instituciones, representadas por sus dirigentes, deberían saber que la comunicación no es un gasto, que la comunicación es una inversión y que como tal tiene una rentabilidad que hay que conocer, aunque los resultados se recojan a medio y largo plazo.

CAPITULO I

COMUNICACIÓN

1.1 DEFINICIÓN

La gente no puede ser manejada con el látigo. Se la conduce mediante el lenguaje. Pero es sabido que muchas palabras tienen diferente significado, lo que trae como consecuencia interpretaciones equivocadas. Los técnicos poseen y utilizan un vocabulario preciso que el muchas personas no comprenden se les hacen llamar tecnicismos.

Se puede afirmar que la comunicación no es un acto, en el sentido de que se trata de algo simple, sino que es un proceso complejo, que posee varias etapas o pasos. Efectivamente, supongamos una comunicación simple: preguntando al que está frente a mí: ¿Cómo te llamas?. Antes de formular esta pregunta tuvimos que formarnos en la mente la idea de lo que queríamos decir. Luego, hallar los vocablos que expresaron nuestro pensamiento. Después pronunciarlos o escribirlos, llegar a la vista o al oído de nuestro vecino, pasar de sus sentidos a la mente, decodificar el gráfico o sonido que le llegó, y, por último, captar o no nuestro mensaje, según que entendiera o no nuestro idioma.

Es conveniente tener presente esta aclaración antes de adentrarnos al estudio o análisis de la comunicación, pues es preciso recordar las dificultades que en cualquier etapa del referido proceso comunicacional pueden surgir, haciendo fracasar el mejor concebido plan o programa.

La comunicación es la facultad que tiene el ser vivo de transmitir a otro u otros, informaciones, sentimientos y vivencias. En toda comunicación tiene que haber un emisor, un mensaje y un receptor.

Hay que tomar en cuenta que la única forma de relacionarse los seres humanos entre sí es a través de la comunicación y que, por tanto, no pueden existir buenas relaciones públicas si no existen buenas comunicaciones. Existen en el mundo varias definiciones de lo que llamamos comunicación pero cada uno de ustedes pueden acomodar alguna definición en el campo que deseen.

Para empezar a tratar este tema, es importante señalar el concepto de comunicación; según los autores:

- √ Helbert Simon, la comunicación es "un acto de transmisión de premisas decisorias".
- √ Scott y Mitchel agregan que la transmisión es también de ideas, sentimientos o valores, entre individuos, grupos o máquinas. Siempre que hay comunicación, hay información.
- √ Antonio Paoli.- "Es un acto de relación de relación entre dos o más personas que evocan un significado en común".

- √ Barelson y Steiner (1964).- “Es el acto o proceso de transmisión de ideas, emociones y habilidades, mediante símbolos, palabras, imágenes, cifras, gráficos, entre otros”.
- √ Aristóteles.- “La búsqueda de todos los medios de persuasión que tenemos a nuestro alcance”.
- √ Enciclopedia Encarta 2003.- “Proceso de transmisión y recepción de ideas, información y mensajes.
- √ “Proceso de transmisión y recepción de ideas, información y mensajes. En los últimos 150 años, y en especial en las dos últimas décadas, la reducción de los tiempos de transmisión de la información a distancia y de acceso a la información ha supuesto uno de los retos esenciales de nuestra sociedad”

Terminaremos diciendo que “la Comunicación es un proceso por medio del cual se transmiten significados de una persona a otra; para los seres humanos esto es fundamental ya que es la capacidad que tiene el hombre para transmitir sus intenciones, sentimientos, sabiduría y experiencias de persona a persona.”

Por ello la comunicación humana es omnipresente, inevitable, irreversible, predecible, personal, continua, dinámica, verbal y no verbal; todo el mundo se comunica siempre, independientemente de donde viva o como viva (es omnipresente) ; no se puede no comunicar (es inevitable) y una vez que se comunica algo no se puede borrar (es irreversible).

El objetivo primordial de comunicarnos es ejercer control sobre nuestro entorno para con ello obtener algún beneficio físico, económica o social, esto hace que la comunicación sea predecible, no se puede comunicar al azar, siempre debe haber un propósito que alcanzar.

La comunicación es personal por que cada persona percibirá, interpretará o comunicará un hecho de acuerdo con sus propios intereses, creencias y valores.

Las personas nos comunicamos mediante palabras, tonos de voz y con el cuerpo: posturas, gestos, expresiones, en un contexto determinado. Por esto podemos decir que existen dos clases de comunicaciones; Las comunicaciones, en general, pueden ser clasificadas en:

Intencionales: Que son aquellas, como su nombre lo indica, que se hacen intencionalmente, sean ellas escritas, verbales, por señales u otros medios.

No intencionales: Que son las que, también como su nombre lo sugiere, que no se tuvo la intención de transmitir, pero, que sin embargo, se emiten. Por ejemplo: la vestimenta, el rubor, el temblor de las manos, el color tostado de la piel, etc. Muchas veces estas comunicaciones no intencionales no se desean hacer, se tratan de ocultar, pero, a un observador perspicaz no se le pueden escapar y le sirven para obtener datos de su interlocutor conformado o negado lo que intencionalmente éste le está comunicando. De ahí su utilidad en la actividad profesional como aseverativas o negativas de lo que se nos comunica intencionalmente.¹

Además cuando conversamos creemos que hablamos de lo mismo que los otros; creemos que actuamos sobre la misma realidad del otro y que el otro posee las mismas referencias que nosotros.

Cada uno tiene una visión única del mundo que nos rodea; esto provoca, a menudo, malos entendidos, errores de interpretación, conversaciones confrontativas, con la consecuente pérdida de tiempo, energía, dinero y oportunidades.

¹ www.rrppnet.com.ar/comunicacion.htm

1.2 ANTECEDENTES

La historia de la comunicación se remonta a los orígenes de la humanidad, pero a partir del desarrollo de los medios impresos, numerosas transformaciones han revolucionado el modo en que los seres humanos comparten sus pensamientos.

Para comenzar a dibujar el mapa de conocimientos teóricos que dan origen a la comunicación, nos remontaremos brevemente hasta la fuente original. Nos situamos en Atenas, siglo V a.C.

Las decisiones de carácter político se toman en la Asamblea, que compone la ciudadanía libre, en la que se interviene y debate de manera similar a la que han adoptado los parlamentos democráticos actuales. También en los litigios y causas judiciales la decisión es tomada por un amplísimo número de ciudadanos que forman el jurado.

En ambos escenarios, además de caracterizarse por una práctica ausencia de políticos y jueces profesionales, la influencia ejercida en las personas depende en gran medida de la capacidad de convicción de los ponentes, lo que hace especialmente importante conocer y emplear determinadas técnicas comunicacionales para poder influir en tan importantes decisiones de la vida pública cotidiana de la Grecia clásica.

Lo que en un mundo basado en la comunicación oral hizo triunfar a la retórica y a quienes hacían de ella una forma de comunicación dentro de un código ético

La comunicación actual entre dos personas es el resultado de múltiples métodos de expresión desarrollados durante siglos. Los gestos, el desarrollo del lenguaje y la necesidad de realizar acciones conjuntas tienen aquí un papel importante. Charles Darwin destacó la importancia de la comunicación y de la expresión en la supervivencia biológica.

Estudios recientes han puesto de relieve toda una gama de formas de comunicación no solo del hombre si no también de otros seres humanos como los animales.

“Así, por ejemplo, cuando una abeja descubre una fuente de néctar, vuelve a la colmena para informar sobre su hallazgo. A continuación comunica la distancia a la fuente mediante un baile, la dirección mediante el ángulo que forma el eje del baile y la cantidad de néctar mediante la vigorosidad del mismo”.

Así mismo, los científicos han registrado e identificado diferentes cantos de pájaros para cortejar, aparearse, demostrar hambre, transportar alimentos, marcar un territorio, avisar de un peligro y demostrar tristeza. Las investigaciones sobre el comportamiento de ballenas y delfines han revelado que éstos disponen de señales vocales relativamente elaboradas para comunicarse bajo el agua. Por lo que podemos decir que la comunicación no solo la ejecuta el hombre si no la mayoría de los seres humanos de hecho puedo pensar o afirmar que la comunicación se da en todos los seres humanos ya que gracias a esta se pueden mejorar sus estilos de vida así como la supervivencia misma.

Una de las formas de comunicación más habitual o más común podría decirse que es la pictográfica o escrita. Los pueblos antiguos buscaban un medio para registrar el lenguaje. Pintaban en las paredes de las cuevas para enviar mensajes y utilizaban signos y símbolos para designar una tribu o pertenencia. A medida que fue desarrollándose el conocimiento humano, se hizo necesaria la escritura para transmitir información.

” La primera escritura, que era pictográfica, con símbolos que representaban objetos, fue la escritura cuneiforme, es decir, con rasgos en forma de cuña grabados con determinado estilo en una tabla de arcilla”.

A medida que este tipo de comunicación avanzaba se iban teniendo más “dibujitos” Sin embargo, la escritura seguía conteniendo el significado, pero no el sonido de las palabras. Más tarde, la escritura cuneiforme incorporó elementos fonéticos, es decir, signos que representaban determinados sonidos. Los jeroglíficos egipcios pasaron por un proceso similar (de pictogramas a ideogramas) e incorporaron signos para las consonantes, aunque no llegaron nunca a constituir un verdadero alfabeto.

El alfabeto se originó en Oriente Próximo y lo introdujeron los fenicios en Grecia, donde le añadieron los sonidos de las vocales. El alfabeto cirílico es una adaptación del griego. El alfabeto latino se desarrolló en los países más occidentales, donde dominaba la cultura romana.

Las relaciones humanas en cualquier contexto tienen como soporte básico la comunicación. Si facilitamos los mecanismos para que se produzca de forma natural y, además, hacemos que esta comunicación se desarrolle de una manera perfecta en nuestro entorno, habremos dado el primer y más importante paso de cuantas actividades se nos presentan en la vida cotidiana.

1.3 IMPORTANCIA

La comunicación se ha convertido en el medio más importante de supervivencia y entendimiento para todo ser humano, ha influido en todos los aspectos de la vida humana, ha transformado la empresa moderna, la sociedad, los sistemas de organización, transporte, defensa, proporciona dominio y capacidad de crear herramientas para llegar a lograr metas deseadas.” La comunicación es fundamental en la existencia de la comunidad moderna porque hace nacer en ella la comprensión solidaria, la aceptación y el consentimiento.”

El hombre tiene una necesidad fundamental, distinta de la puramente física de alimentarse y resguardarse; la necesidad de comunicarse con sus semejantes, esta necesidad es primordial para su supervivencia.

La comunicación es la relación entre el emisor y un receptor a través de un mensaje que es transmitido con un código de signos y por el canal o medio determinado y todo ello condicionada por el contexto o circunstancias ambientales.

Es el intercambio de ideas, datos, actitudes, miradas, gestos, opiniones y ordenes entre dos sujetos, con el fin de provocar ciertas reacciones; todos sabemos que la comunicación es importante ya que gracias a ella podemos expresar nuestras emociones, sentimientos, pensamientos, etc; nadie puede vivir sin comunicarse ya sea de manera verbal o no verbal.

Gran cantidad de experiencias comprobadas en diferentes empresas demuestran que teniendo canales de comunicación efectivos habrá menos posibilidades de que se produzcan malos entendidos por parte de los empleados. Debido a que las empresas son cada vez más complejas es preciso crear numerosos canales de comunicación para que la información se mueva hacia arriba, hacia abajo y lateralmente dentro de la estructura organizativa de la empresa. La comunicación es de suma importancia en una empresa ya que gracias a ella podemos dirigirnos entre el personal y así poder llevar una buena relación laboral y sobre todo trabajar con mejor disponibilidad, estar seguros de que nuestros comentarios o sugerencias serán tomados en cuenta. En resumen, la cuestión de las comunicaciones y su perfecto funcionamiento, sin obstáculos e interferencias, es uno de los problemas humanos fundamentales de las grandes organizaciones culturales, industriales y comerciales.

La comunicación puede llegar a tomar un papel importante, podemos mencionar que puede funcionar para:

- √ Para actividades no orgánicas (comunicación informal).
- √ Para establecer programas. Estos nos permiten llevar adelante los objetivos de la organización. Es un conjunto de acciones.
- √ Para suministrar información para activar programas. Transmitir la información para llevar y dar a conocer los programas.
- √ Para motivar a los individuos para que apliquen el programa.
- √ Para realimentar el esquema (control)

<ul style="list-style-type: none"> *La comunicación *Clases de comunicaciones *Interferencias *Formas de superar las interferencias *La comunicación de las relaciones públicas *El diálogo permanente 	<ul style="list-style-type: none"> *Líderes de opinión *Comunicaciones discriminadas o personalizadas *Prueba de efectividad de la comunicación *Diferencias de la comunicación de relaciones públicas con los de la publicidad y el periodismo.
--	--

Figura 1.1 Principales temas para obtener una buena comunicación

1.4 ELEMENTOS DEL PROCESO COMUNICATIVO

Como primer punto podemos empezar por preguntar como es que funciona la comunicación antes de presentar esquemas daremos una breve explicación de cómo funciona la comunicación como ya habíamos mencionado, Cuando hablamos de seres vivos, no nos referimos tan sólo a los humanos, ya que desde los insectos hasta los grandes mamíferos tienen dicha facultad, siendo el hombre el único ser que puede comunicarse por vía oral.

Mientras que los demás, lo hacen por sonidos (pájaros, cuadrúpedos, delfines, ballenas), fricción de elementos de su cuerpo (grillos, chicharras) o por acción (formación de vuelo de las abejas, posición del cuerpo de perros o venados, formación de nado de los peces). Los mamíferos, incluido el hombre, también tienen la característica de comunicarse por el tacto (contacto corporal).

La comunicación comienza con un emisor que desea enviar un mensaje a un receptor. El emisor debe codificar el mensaje y seleccionar un canal de comunicación que sea capaz de transmitírselo al receptor. Cuando se trata de transmitir hechos, el mensaje puede estar codificado en palabras, cuando se trata de transmitir sentimientos, el mensaje puede codificarse en lenguaje corporal o en el tono de voz.

Debido a que hay una gran posibilidad de que se produzcan malos entendidos, cuando se comunica algo importante es importante de que exista la posibilidad de la retroalimentación. De esta manera se logra aclarar el verdadero significado del mensaje.

El tipo de comunicación que permite la retroalimentación se denomina comunicación-bidireccional, ya que el emisor y el receptor pueden interactuar entre sí.

Existe otro tipo de comunicación en el que no hay retroalimentación denominado comunicación-unidireccional.

Los elementos de la comunicación humana son el emisor (codificador), el símbolo, el mensaje (bajo un código), el receptor (decodificador), el canal, el ruido y la retroalimentación.

Emisor: El emisor es la persona que elige y selecciona los signos adecuados para transmitir su mensaje, es decir los codifica para poder llevarlo de la manera mas entendible al oyente (receptor). En el emisor se inicia el proceso comunicativo.

Receptor: El receptor, como su propio nombre lo dice, es la persona a la que se destina el mensaje. Existen dos tipos de receptor, el pasivo que es el que sólo recibe el mensaje, y el receptor activo es el que recibe el mensaje y lo almacena.

Código: es el conjunto de signos y símbolos que el emisor utilizará para transmitir su mensaje, para combinarlos de manera arbitraria porque tiene que estar de una manera adecuada para que el receptor pueda captarlo.

Mensaje: es el contenido de la información, es el conjunto de ideas, sentimientos, acontecimientos expresados por el emisor y desea transmitir al receptor para que sean captados de la manera que desea el emisor.

Canal: es el medio a través del cual se transmite la comunicación y establece una conexión entre el emisor y el receptor.

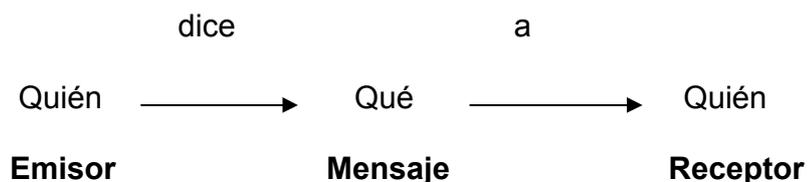
Retroalimentación: es la condición necesaria para la interactividad del proceso comunicativo, siempre y cuando se reciba una respuesta sea deseada o no. Logrando la interacción entre el emisor y el receptor.²

Cabe mencionar que en toda comunicación el emisor proyecta un mensaje que es recibido por el receptor. Esta es la trilogía de la comunicación.

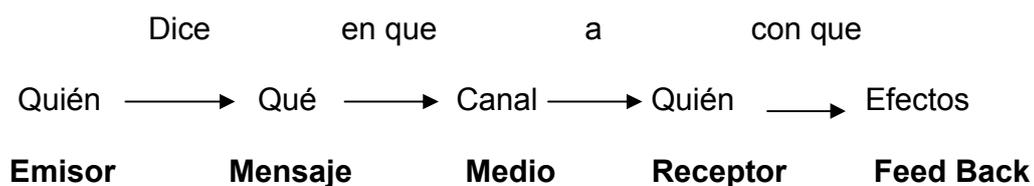
EMISOR à MENSAJE à RECEPTOR

² Martínez de Velasco, Alberto y Nosnik, Abraham, Comunicación organizacional práctica: manual gerencial, México 2001, Ed. Trillas, pág.13-18

A pesar de que el acto de comunicación se dio desde hace muchos siglos atrás, el primer intento por definir el proceso más elemental de este suceso se debe a Aristóteles hacia el año 300 a. C. y es el siguiente:



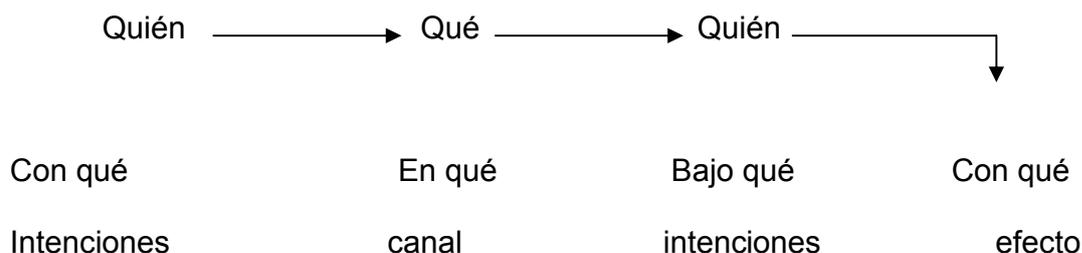
Laswell complementa el esquema de Aristóteles de la siguiente forma:



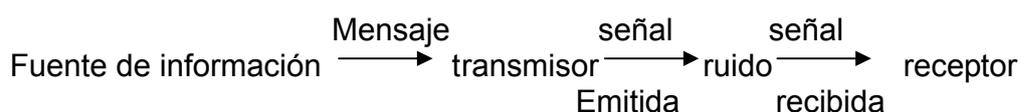
Con este esquema abarca las principales dimensiones de un acto de comunicación, pero como hemos dicho; comunicar es desarrollar en las relaciones de humanas un ambiente de sinceridad, de escucha y de circulación de la información.

Para ello, primeramente, resulta importante implementar buenos pensamientos. Si no se estimula la habilidad de la escucha al otro, no hay feedback y se pierde el sentido. Como diría Prieto Castillo (1999) , se produce la “entropía comunicacional”. Si no se sabe escuchar, se corre el riesgo de comunicar muy bien la información que no le interesa a nadie y además se trunca otra vía de intercambio para generar creatividad y espíritu de equipo.

Después, Nixon introduce dos elementos que encontraron plena comprobación y que se producen entre el emisor y el mensaje y entre el mensaje y el receptor: las intenciones de quien emite y las condiciones en que el mensaje llega al receptor.



Otros dos científicos, Shannon y Weaver sostienen que cuando el mensaje es emitido a través de algún medio sobre todo que implique la electrónica, el esquema se compondrá de una fuente de información, con un mensaje codificado y emitido a su vez por un transmisor que lleva una señal o impulso acompañado por una interferencia, misma que llega hasta un receptor que lo decodificara:



Por otra parte, W. Schramm, sostiene que se produce un proceso de comunicación interpersonal cuando existen campos comunes de experiencia entre el emisor y receptor.



Indudablemente uno de los científicos que más ha ayudado a fundamentar la ciencia de la comunicación es David K. Berlo, quien coloca en forma independiente al codificador y al decodificador. De este modo, el codificador se encarga de adecuar el mensaje y el decodificador de hacerlo llegar con su dimensión original al receptor.

Fuente → codificador → mensaje → canal → decodificador → receptor³

³ González Alonso, Carlos, Principios básicos de comunicación, Ed. Trillas

CAPITULO II

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

2.1. DEFINICIÓN

Ningún grupo puede existir sin la comunicación: la transferencia de significados entre sus miembros. Sólo mediante la transmisión de significados de una persona a otra pueden difundirse la información y las ideas. La comunicación sin embargo, es más que simplemente un significado compartido. También debe ser entendido. En un grupo en donde un miembro solo habla alemán y los demás no saben alemán, dicho individuo no será entendido. Por tanto, la comunicación debe incluir tanto la transferencia como el entendimiento del significado.

Varios estudiosos de la comunicación coinciden en señalar que es la esencia, el corazón mismo, el alma y fuerza dominante dentro de una organización.

Para Katz y Kahn la comunicación organizacional consiste en el intercambio de información y la transmisión de significados, lo cual producirá la naturaleza, la identidad y el carácter de un sistema social o de una organización.

Gerard M. Goldhaber coincide en definir la comunicación organizacional como el intercambio cotidiano y permanente de información dentro del marco de una compleja organización.

Zelko y Dance definen a la comunicación organizacional como un fenómeno interdependiente entre la comunicación interna (ascendente, descendente y horizontal) y la comunicación externa (relaciones públicas, ventas y publicidad).

Thayer define a la comunicación organizacional como el flujo de datos que sirve en la organización a los procesos comunicativos y de intercomunicación. En este ámbito identifica a tres sistemas de comunicación: operacionales, reglamentarios y de relaciones públicas.¹

En conclusión en el campo organizacional, la comunicación es una serie de sistemas ordenados, previamente analizados, cuyos objetivos deberán ser: motivar al personal a ejecutar su trabajo eficazmente; evitar la desintegración o marginación obrera; estimular la cooperación y la satisfacción en el trabajo, y fomentar el pensamiento colectivo. Además debe promover el funcionamiento uniforme del proceso administrativo; ayudar a la planeación de la organización; asegurar la transmisión de conocimientos y experiencias; y permitir el intercambio de opiniones.

Desde una perspectiva algo más específica el objetivo general para la función de comunicación en las organizaciones podría ser desarrollar e implantar estrategias de comunicación que respalde a la organización en el logro de sus objetivos ofreciendo recursos efectivos de coordinación, apoyando los procesos de cambio y reforzando la integración del personal.

Entre las actividades más relevantes que tiene que desempeñar el comunicador para lograr este objetivo se encuentran las siguientes:

A) Desarrollar estrategias, planes y políticas de comunicación: se trata de tareas cruciales que en primera instancia permiten determinar el alcance de la función

¹ Ramos Padilla, Carlos G. La Comunicación: un punto de vista organizacional, México 2002, Ed. Trillas, pág. 15 y 16

en la organización. Las estrategias de comunicación por lo común obedecen a propósitos generales como los siguientes:

1.- Colaborar en el logro de los objetivos de la organización, favoreciendo su integración interna y su adaptación externa a través de la sistematización y optimización de los flujos de mensajes que se dan entre la organización y sus integrantes, entre ellos y la organización y su ambiente.

2.- Dar orden y sentido a lo que de cualquier forma existe en toda organización el intercambio de mensajes.

3.- Desarrollar una serie de significados compartidos que den sentido a la realidad y favorezcan la coordinación entre los miembros de la organización.

Cada estrategia responderá además a objetivos específicos que a su vez se derivan de necesidades de comunicación, detectadas en la organización.

B) Participar en la planeación y producción de programas de comunicación: esto abarca una amplia variedad de actividades que van desde la edición de revistas internas hasta la producción de publicidad externa.

C) Concebir y desarrollar programas de comunicación desde otras áreas de la organización: el profesional de la comunicación debe tener la capacidad para examinar los procesos de trabajo, identificar los elementos de conocimiento que el personal necesita para cumplir con su trabajo y desarrollar sistemas para proporcionarle esos elementos de conocimiento.

2.3 COMUNICACIÓN ASCENDENTE

La comunicación ascendente fluye hacia un nivel superior en el grupo u organización. Se utiliza para proporcionar información a los de arriba, informarles acerca del progreso hacia las metas y darles a conocer problemas actuales. La comunicación ascendente mantiene a los gerentes informados sobre cómo se sienten sus empleados en sus puestos, con sus compañeros de trabajo y en la organización en general. Los gerentes también dependen de la comunicación ascendente para captar ideas sobre cómo pueden mejorarse las cosas.

Algunos ejemplos de organización ascendente son los informes de desempeño preparados por la gerencia de nivel bajo para revisión de la gerencia media y alta, los buzones de sugerencias, las encuestas de actitud de los empleados, los procedimientos para expresar quejas, las discusiones entre un superior y un subordinado, las sesiones informales de “queja”, donde los empleados tienen la oportunidad de identificar y discutir sus problemas con el jefe o con representantes de la alta gerencia.

Es importante decir que la comunicación ascendente es una manera de estar en contacto con las necesidades del empleado y una forma eficaz para la toma de decisiones adecuadas.

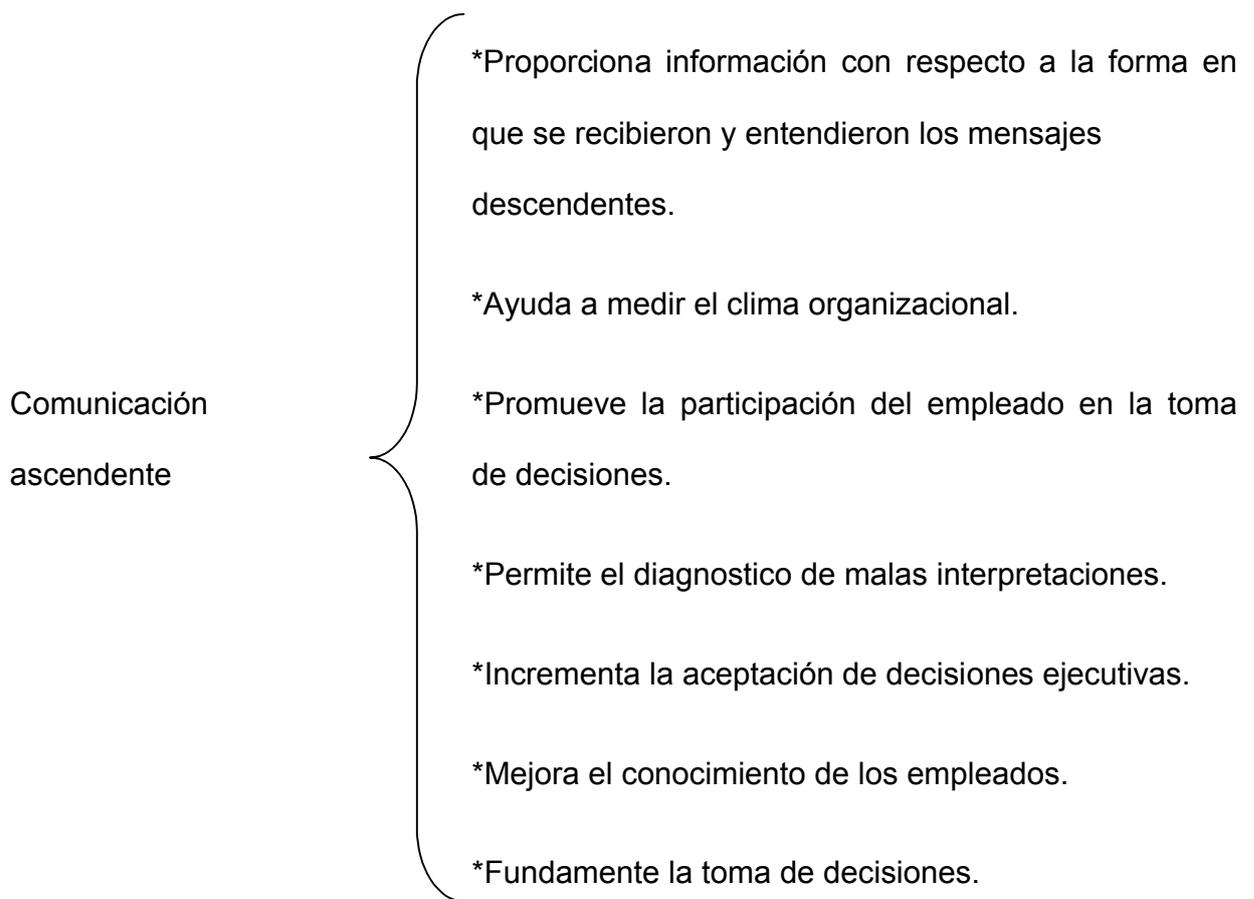


Figura 2.1 Importancia de la comunicación ascendente. ²

² Martínez de Velasco, Alberto y Nosnik, Abraham, Comunicación organizacional práctica: manual gerencial, México 2001, Ed. Trillas, pág. 43

Uno de los métodos que pueden ayudar a fomentar la comunicación ascendente dentro de una organización es el establecimiento de una política general que exprese los tipos de mensajes que se desean. Pondremos como ejemplo las normas que adoptó una compañía en Estados Unidos.

Los empleados mantendrán informados a los supervisores directos acerca de:

- 1.- Aquellos aspectos en los que el supervisor es responsable ante niveles superiores.
- 2.- Cualquier elemento en el que pueda existir desacuerdo o que pueda provocar controversia dentro de las diversas unidades o departamentos de la organización o entre éstas.
- 3.- Los aspectos que necesitan una asesoría del supervisor o la coordinación con otras personas o unidades.
- 4.- Cualquier aspecto concerniente a recomendaciones o sugerencias tendientes a efectuar cambios, innovaciones o variaciones en las normas establecidas.
- 5.- Cualquier otro aspecto que pueda derivar en mejoras económicas o sociales para la empresa.³

³ Martínez de Velasco, Alberto y Nosnik, Abraham, Comunicación organizacional práctica: manual gerencial, México 2001, Ed. Trillas, pág. 44

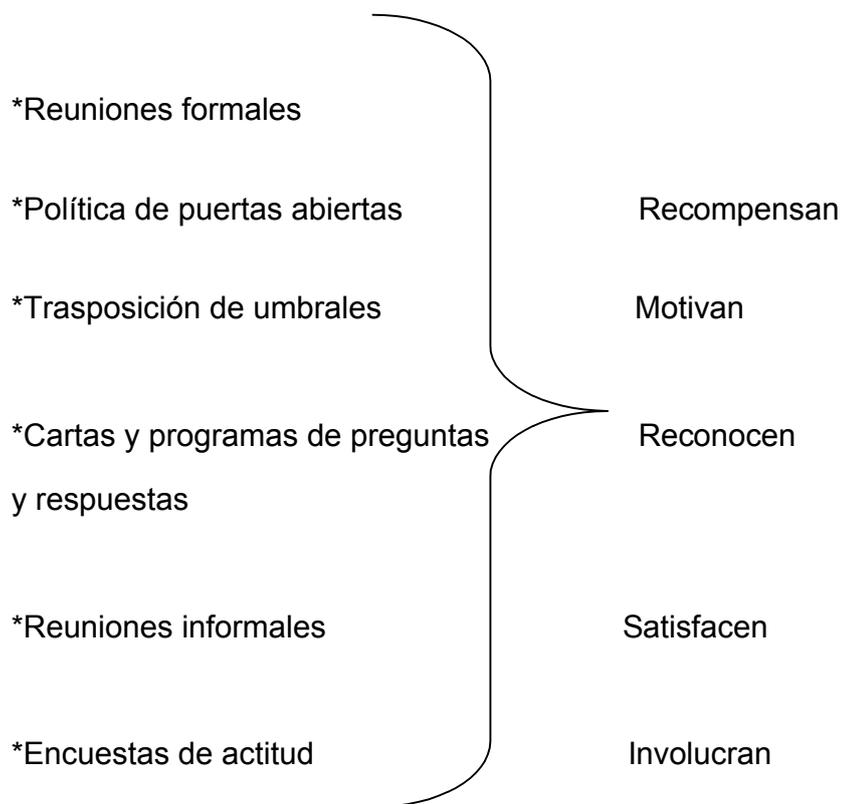


Figura 2.2 Prácticas de la comunicación ascendente.⁴

⁴ Ibidem. Pág. 49

2.2. COMUNICACIÓN DESCENDENTE

Una organización con buena comunicación tiende a generar una mayor satisfacción laboral e incluso un mejor desempeño de sus empleados, haciendo uso de ella las personas comprenderán mejor su trabajo, se sentirán más identificados y participarán más en la organización.

La comunicación descendente es el tipo de comunicación que se da cuando los niveles superiores de la organización transmiten uno o más mensajes a los niveles inferiores.

Cuando pensamos en los gerentes que se comunican con sus subordinados, el patrón descendente es aquel en quien usualmente pensamos. Es utilizado por los líderes del grupo y gerentes para fijar metas, proporcionar instrucciones, informar a los subordinados acerca de las políticas y procedimientos, señalar problemas que necesitan atención y ofrecer retroalimentación acerca del desempeño. Pero la comunicación descendente no tiene que ser oral o cara a cara. Cuando la gerencia envía cartas a los hogares de los empleados para avisarle acerca de las nuevas políticas de ausencia por enfermedad esta utilizando la comunicación descendente.

3.3 COMUNICACIÓN HORIZONTAL

Este tipo de comunicación es la que se desarrolla entre personas de un mismo nivel jerárquico en donde los individuos tienen la posibilidad de comunicarse entre sí, de hecho, está relacionada con la información de grupos dentro de una organización.

Su propósito principal es proveer un canal de coordinación y solución de problemas además de que brinda la alternativa de relacionarse con personas similares en la organización, lo que hace muy importante para la satisfacción del trabajo.

Es interesante que se fomente este tipo de comunicación, ya que un buen entendimiento en este nivel permite el funcionamiento de eficaces equipos de trabajo. Un estilo de dirección participativo es un factor de estímulo para la comunicación en este nivel, lo cual favorece la coordinación de diferentes actividades y el conocimiento de las actividades que se desarrollan. Genera espíritu de cuerpo y clima de trabajo en común. Facilita la disolución de rumores y malos entendidos. Permite la creación de confianza y compañerismo.

Este tipo de comunicación se da entonces:

- A) Entre miembros del mismo grupo
- B) Entre miembros de distintos grupos
- C) Entre miembros de distintos departamentos

D) Entre la línea y el staf (grupo de asesores especialistas).⁵

¿CUÁNDO FOMENTAR LA COMUNICACIÓN HORIZONTAL?

1.- Cuando es necesaria la coordinación de un trabajo para el funcionamiento de la organización y/o el cumplimiento de las metas u objetivos propuestos.

2.- Cuando es necesario brindar el apoyo social y emocional a los empleados de la organización. Esto se debe a que generalmente las presiones psicológicas siempre llevan a la gente a comunicarse con sus colegas.

3.- Cuando es necesario un control real del poder de los altos líderes, ya que mientras más autoritaria y jerárquica sea la organización, más se considera a la información como un secreto de propiedad de grupos o personas selectas.⁶

¿CUÁLES SON LAS RAZONES POR LAS QUE SURGE LA COMUNICACIÓN HORIZONTAL?

1.- Una razón importante está en el hecho de que distintos departamentos en las organizaciones tienen muchas veces que relacionarse mutuamente para sacar un trabajo en común. En otras palabras, existe entre ellos "interdependencia funcional" y, como se encuentran al mismo nivel estructural, su comunicación será horizontal.

⁵ Martínez de Velasco, Alberto y Nosnik, Abraham, Comunicación organizacional práctica: manual gerencial, México 2001, Ed. Trillas, pág. 56

⁶ Ibidem

Cuando el gerente de un departamento se comunica con el encargado de promociones, capacitación, etc., para asesorarse con respecto a sus subalternos, se está comunicando horizontalmente. Cuando varios departamentos unen esfuerzos para un mismo proyecto, tratando de aprovechar al máximo la especialidad de cada uno, también utilizarán la comunicación horizontal para su coordinación.

2.- Otra razón que hace surgir este tipo de comunicación es que los individuos se comunican de manera más abierta con sus iguales que con los superiores. La comunicación entre iguales (horizontal) está sujeta a distinción de estatus porque en ella las personas comparten un marco de referencia. Además, el contenido de los mensajes llevados por el flujo horizontal es principalmente de naturaleza coordinada, en tanto que los flujos hacia arriba proporcionan retroalimentación sobre el desempeño operativo de los niveles bajos de la organización.

3.- La tercera razón, es que, por su misma naturaleza, la comunicación horizontal se mueve rápida y fácilmente, permitiendo que las decisiones sean más rápidas y compartidas por toda la organización.⁷

Una de las barreras que puede provocar problemas en la comunicación horizontal es la competencia desleal; este concepto se refiere a la competencia que se da cuando una persona oculta información a otra de su mismo nivel, para que la actuación de esta última sea eficiente.

⁷ Ibidem, pag.57

La competencia desleal se puede dar, por ejemplo, cuando dos funcionarios son candidatos a un mismo puesto superior que ha quedado vacante y se plantea entre ellos un dilema de cooperación o competencia desleal. Muchas veces, el bloqueo de información se da simplemente porque alguna de las personas quiere obtener más conocimiento o quedar mejor con el superior.

Una segunda barrera puede ser la misma especialización de las personas, que puede causar una atmósfera competitiva, por ejemplo, cuando esta situación se da, los gerentes se sienten estimulados a conseguir sus propios objetivos en vez de comunicarse con los otros ejecutivos de su mismo nivel para lograr alcanzar, de manera conjunta, las metas de la institución. En otras palabras, tratan de optimizar sus resultados personales sin ver qué efecto pueden causar en la organización como un todo, pues el comunicarse con sus iguales para coordinarse o asesorarse les hace perder “imagen”.

Funciones	Razones	Barreras
*Coordinación y solución de problemas. *Apoyo social y emocional *Control del poder autoritario *Ocupación de vacíos de comunicación formal.	* Interdependencia desleal *Comunicación más abierta entre iguales. *Flujo más rápido y fácil	*Competencia desleal *Ocultamiento y/o control excesivo de información *Especialización de las personas

Figura 2.3 Comunicación Horizontal⁸

⁸ Ibidem, pág. 58

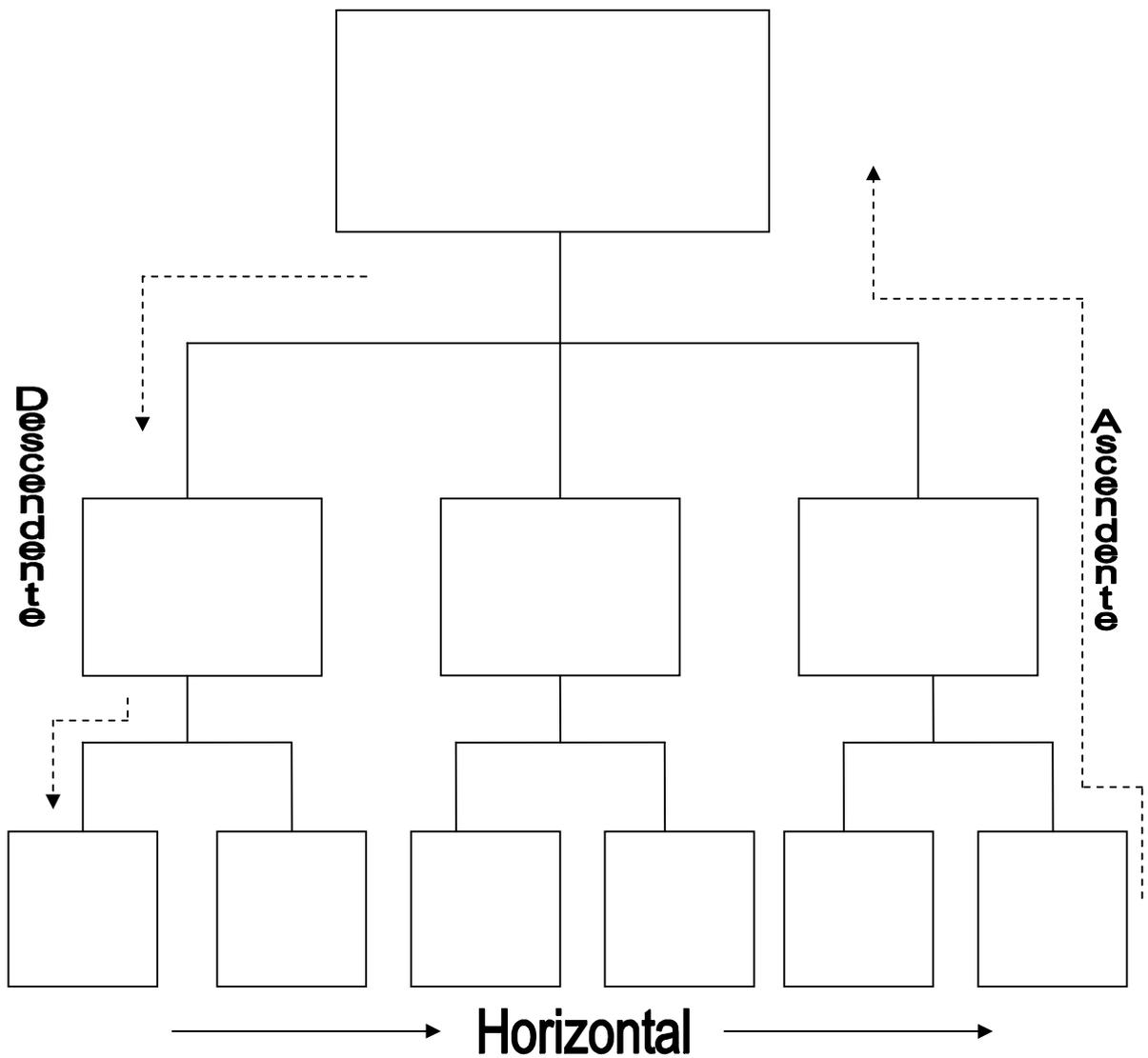


figura 2.4 Flujos de comunicación organizacional

Douglas McGregor fue una figura ilustre de la escuela administrativa de las relaciones humanas de gran auge en la mitad del siglo pasado, cuyas enseñanzas, muy pragmáticas por cierto, tienen aun hoy bastante aplicación a pesar de haber soportado el peso de cuatro décadas de teorías y modas gerenciales.

McGregor en su obra "El lado humano de las organizaciones" describió dos formas de pensamiento de los directivos a los cuales denominó **teoría X** y **teoría Y**. Los directivos de la primera consideran a sus subordinados como animales de trabajo que sólo se mueven ante el yugo o la amenaza, mientras que los directivos de la segunda se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar.

2.6 TEORÍA X

Posición Tradicional. Concepción tradicional de administración, basada en convicciones erróneas e incorrectas sobre el comportamiento humano, por ejemplo:

- El hombre es indolente y perezoso por naturaleza; evita el trabajo o rinde el mínimo posible, a cambio de recompensas salariales o materiales.
- Al hombre le falta ambición: no le gusta asumir responsabilidades y prefiere ser dirigido y sentirse seguro en la dependencia.
- El hombre es fundamentalmente egocéntrico y sus objetivos personales se oponen, en general a los objetivos de la organización.
- Su propia naturaleza lo lleva a resistirse al cambio, pues busca su seguridad y pretende no asumir riesgos que lo pongan en peligro.

- Su dependencia lo hace incapaz de autocontrolarse y autodisciplinarse: necesita ser dirigido y controlado por la administración.

En función de estas concepciones y premisas respecto de la naturaleza humana, la teoría X refleja un estilo de administración estricto, rígido y autocrático que considera a las personas como meros recursos o medios de producción y se limita a hacer que éstas trabajen dentro de ciertos esquemas y estándares previamente planeados y organizados, teniendo en cuenta sólo los objetivos de la organización. La administración, según la teoría X, se caracteriza por los siguientes aspectos:

- La administración es responsable de la organización de los recursos de la empresa (dinero, materiales, equipos y personas), teniendo como meta exclusiva la consecución de sus objetivos económicos.
- La administración es el proceso de dirigir los esfuerzos de las personas, incentivarlas, controlar sus acciones y modificar su comportamiento para atender las necesidades de la empresa.
- Sin esta inversión activa de la dirección, las personas serían totalmente pasivas frente a las necesidades de la empresa, o aun más, se resistirían a ellas. Por tanto, las personas deben ser persuadidas, recompensadas, castigadas, coaccionadas y controladas: sus actividades deben ser estandarizadas y dirigidas en función de los objetivos y necesidades de la empresa.
- Como las personas son, en primer lugar, motivadas por incentivos económicos (Salarios), la empresa debe utilizar la remuneración como

recompensa (para el buen trabajador) o castigo (para el empleado que no se dedique de lleno a la realización de su tarea).

La teoría X representa el estilo de administración definido por la Administración Científica de Taylor, por la Teoría Clásica de Farol y por la Teoría de la Burocracia de Weber. En diferentes etapas de la teoría administrativa: la manipulación de la iniciativa individual, la limitación drástica de la creatividad del individuo, la reducción de la actividad profesional a través del método preestablecido y la rutina de trabajo. En otros términos, la teoría X lleva a que las personas hagan exactamente aquello que la organización pretende que hagan, independientemente de sus opiniones u objetivos personales. Siempre que el administrador imponga arbitrariamente, de arriba hacia abajo, un esquema de trabajo y controle externamente el comportamiento de sus subordinados en el trabajo, está aplicando la teoría X. El hecho de emplear una u otra forma, de manera enérgica y agresiva o suavemente, no establece diferencias, según Mc Gregor: Ambas son formas diferentes de aplicar la teoría X. en este mismo orden de ideas la teoría de las relaciones Humanas, con su carácter demagógico y manipulador es una aplicación suave, blanda y encubierta de la teoría X.

2.7 TEORÍA Y

Posición Optimista. En la concepción moderna de la administración, de acuerdo con la teoría del comportamiento. La teoría Y se basa en ideas y premisas actuales, sin preconceptos con respecto a la naturaleza humana, a saber:

- El hombre promedio no muestra desagrado innato hacia el trabajo. Dependiendo de condiciones controlables, el trabajo puede ser una fuente de satisfacción y de recompensa (cuando se desempeña voluntariamente) o una fuente de castigo (cuando es evitado, siempre que sea posible, por las personas). El esfuerzo físico o mental que requiere un trabajo es tan natural como jugar o descansar.
- Las personas tienen motivación, potencial de desarrollo, estándares de comportamiento adecuados y capacidad para asumir responsabilidades. el hombre debe poner la autodirección y el auto control al servicio de los objetivos que son confiados por la empresa. El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de obtener la dedicación y el esfuerzo necesario para alcanzar los objetivos empresariales.
- El hombre promedio aprende, bajo ciertas condiciones, no solo a aceptar responsabilidad, sino también a buscarla. La evasión de la responsabilidad, la falta de ambición y la preocupación exagerada por la seguridad personal, son generalmente consecuencias de la experiencia, insatisfactoria de cada uno y no una característica humana inherente a todas las personas, ese comportamiento no es causa sino efecto de cierta experiencia negativa en alguna empresa.
- La capacidad de un alto grado de imaginación y creatividad en la solución de problemas empresariales esta ampliamente – y no escasamente- distribuidas entre las personas. En ciertas condiciones de la vida moderna, las potencialidades intelectuales del hombre solo se utilizan de manera parcial.

En función de esa concepción y premisa con respecto a la naturaleza humana, la teoría y desarrolla un estilo de administración muy abierto y dinámico, extremadamente democrático, a través del cual administrar es el proceso de crear oportunidades, liberar potencialidad, remover obstáculos, impulsar el crecimiento individual y proporcionar orientación referente a los objetivos. La administración, según la Teoría Y, se caracteriza por los siguientes aspectos:

- La motivación, el potencial de desarrollo, la capacidad de asumir responsabilidades y dirigir el comportamiento hacia los objetivos de la empresa son factores que están presente en las personas. No son creados por la administración, cuya responsabilidad sólo se limita a proporcionar condiciones para que las personas reconozcan y desarrolle por si misma, tales factores.
- La tarea esencial de la administración es crear condiciones organizacionales y métodos operativos para que las personas puedan alcanzar mejor sus objetivos personales, encaminando sus propios esfuerzos en dirección de los objetivos de la empresa.

La teoría Y propone un estilo de administración altamente participativo y democrático, basado en valores humanos y sociales; la teoría X propone una administración a través de controles externos impuestos al individuo; la teoría Y es una administración por objetivos que realza la iniciativa individual. Las dos teorías se oponen entre sí.

DIFERENCIAS ENTRE LAS TEORÍAS X y Y

Teoría X	Teoría Y
<p>Las personas son perezosas e indolentes</p> <p>Las personas rehúyen al trabajo.</p> <p>Las personas evaden la responsabilidad, para sentirse más seguras.</p> <p>Las personas necesitan ser controladas y dirigidas.</p> <p>Las personas son ingenuas y no poseen iniciativa.</p>	<p><input type="checkbox"/> Las personas se esfuerzan y les gusta estar ocupadas.</p> <p><input type="checkbox"/> El trabajo es una actividad tan natural como divertirse o descansar.</p> <p><input type="checkbox"/> Las personas buscan y aceptan responsabilidades y desafíos.</p> <p><input type="checkbox"/> Las personas pueden automotivarse y autodirigirse.</p> <p><input type="checkbox"/> Las personas son creativas y competentes.</p>

2.8 TEORÍA Z

La teoría Z destaca el sentido de responsabilidad comunitaria como base de la cultura organizacional.

Ésta sostiene que las condiciones precedentes favorecen la intimidad, la participación personal y las relaciones profundas de las personas en el trabajo, y eso a su vez fomenta la confianza entre los empleados. En el nivel de grupo de trabajo, con la confianza se refuerzan esas cualidades en formas que nos recuerdan la concepción de

la dinámica del grupo de trabajo propuesta por Mayo. Pero, según Ouchi, el marco más amplio del clan es indispensable para la eficiencia del grupo de trabajo.

Sea como fuera, el flujo continúa creando en el empleado satisfacción y sentido de autonomía; esta última se experimenta al producir una especie de individualismo egocéntrico en el compromiso con el grupo y la causa trascendental de la compañía que, según se afirma, puede producir un sentido mayor de autonomía que el logrado con formas más individualistas a las que se concede tanto valor en el mundo occidental. Así pues, la teoría Z establece que esas condiciones favorecen la productividad.

La teoría Z ha sido criticada por varios motivos, algunos de los cuales se refieren a los hechos en que se funda, las supuestas relaciones entre sus variables y a su lógica.

No se ha demostrado que la satisfacción o sentido de pertenencia mejore la productividad ni que las organizaciones que siguen la teoría Z tengan más éxito que las demás.

Todo considerando, la teoría Z debe verse más bien como una idea estimulante y no como una teoría cuya validez ha sido probada. Debido a lo radical de las teorías X y Y se ve la necesidad de crear una teoría que equilibra a las dos anteriores, quien logra esto es la teoría Z. Esta teoría analiza que el ser humano tiene una actitud variable.

Dado que todas las empresas norteamericanas carecen del imperativo cultural que caracteriza a la empresa japonesa, compete a los gerentes crear una filosofía corporativa que de origen a un clan industrial. Ouchi afirma que algunas compañías

norteamericanas de gran éxito han hecho exactamente eso, han producido la misma serie de condiciones y efectos que ocurrieron en Japón. Este desarrollo, indica que los estadounidenses no necesitan imitar los métodos administrativos de Japón. (El empleo para toda la vida; incluso las personas más incompetentes tienen cierta seguridad en la vida.)

*Teoría Z. Supuestos:

- 1) A la gente le gusta sentirse importante.
- 2) La gente quiere ser informada de lo que sucede en la empresa.
- 3) Quiere que se le tome en cuenta el trabajo que efectúa en forma bien hecha, reconociéndoselo⁹

⁹ Html.rincondelvago.com/teorias-x-y-z.html

CAPITULO III

AGUA Y HIELO PUERTO MÉXICO, S.A. DE C.V.

3.1 MISIÓN

La elaboración y distribución de agua purificada y hielo, y la satisfacción total en cuanto a calidad y servicio de toda la demanda existente en la región.

3.2 VISIÓN

En Agua y Hielo Puerto México, S.A de C.V. nos comprometemos a mantener y expandir nuestro mercado, mediante la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes, ofreciéndoles productos de calidad, respetando nuestro entorno y mejorándolo continuamente con personal altamente capacitado.

3.3 POLÍTICA DE CALIDAD

En Agua y Hielo Puerto México, S.A de C.V. nuestro objetivo es lograr y mantener la satisfacción de nuestros clientes internos y externos, brindándoles productos y servicios de calidad, por ello mejoramos continuamente nuestro sistema de trabajo diario diseñado con base a la norma ISO-9002.

3.4 PRODUCTOS Y DESCRIPCIÓN

Agua Purificada "Nizalle"

Descripción: Agua purificada elaborada con estrictas normas de higiene. Lavado de garrafón por medio de lavadora de acero inoxidable. Llenado de garrafón por medio por sistema de carrusel de acero inoxidable. Aplicación de sello de garantía.



Agua Baja en Sales "Nizalle"

Descripción: Agua purificada con un 30% de las sales contenidas en el agua original purificada. Lavado en máquina semiautomática de acero inoxidable. Llenado en sistema de acero inoxidable



Presentaciones: garrafones de plástico y cristal de 19 litros, garrafitas de 1 galón, 1/2 galón, 1.5 litros, 1 litro, 0.5 litros y 0.48 litros.

Hielo "Nayanda"

Descripción: Hielo potable cilíndrico producido con agua purificada baja en sales. Se cuenta con dos plantas generadoras de hielo con capacidad de 20 y 10 toneladas respectivamente. La producción se almacena en una cámara fría, para asegurar la conservación y buen estado del producto terminado.



Presentaciones: bolsas de 15 kg, de 5 kg y de 2.5 kg

NizaSport

Bebida hidratante con alto contenido de electrolitos, saborizante y azúcar.



3. 5 SERVICIOS

Reparto de Agua Purificada

Se cuenta con una plantilla de camionetas que reparten el agua purificada bajo un sistema de rutas específicas. Se usan los mismos recorridos todos los días para abarcar toda la ciudad.

Capacidad: 24 camionetas y un camión de reparto.



Reparto a domicilio de Agua Purificada

Se cuenta con un servicio de pedidos a domicilio, donde una camioneta exclusiva se encarga de repartir a toda la ciudad.

Capacidad: 1 camioneta



Reparto de Agua Baja en Sales

Se cuenta con una plantilla de camionetas para la venta de agua baja en sales en botellitas.

Capacidad: 3 camionetas



Reparto de Hielo

Se cuenta con una plantilla de camionetas para la venta de hielo.
Capacidad: 3 camionetas.



3.6 PROCESO DE ALMACENAMIENTO DE AGUA

1.- El agua de la red municipal es captada en una cisterna subterránea (300m³) construido de concreto armado, de donde se alimenta todo el sistema de tratamiento. Para casos de emergencia contamos con un pozo para suministro de agua, debidamente registrado ante la Comisión Nacional del Agua, el cual por su alto contenido de sales minerales restringimos su aprovechamiento.

2.- El agua es conducida a la sección de pretratamiento donde es desinfectada por medio de cloro y al mismo tiempo clarificada con el auxilio de agentes coagulantes y floculantes por un tiempo mínimo de cuatro horas y un máximo de ocho, según las características de origen que el agua presente.

3.- Una vez obtenida el agua debidamente clarificada y aún en proceso de desinfección, enseguida es filtrada a través de una unidad que contiene un grupo de arenas de cinco diferentes Granulometrías, que se encargan físicamente de retener los sólidos en suspensión que no fue posible precipitar químicamente. Inmediatamente

después, el agua es enviada a través de dos filtros de membrana en serie con porosidades menores a las 20 Micras respectivamente, que tienen la función de abrillantar el agua reteniendo los posibles remanentes de sólidos en suspensión y aún bacterias mayores a esta porosidad. Durante todo el tiempo de recorrido del agua por esta primera fase, se mantiene el cloro residual hasta su almacenamiento temporal.



Filtro de Arena



Filtros de membrana

4 .- Minutos antes de que el agua sea envasada y aún con el cloro residual activo, es conducida a través de una unidad filtro de carbón activado de alto rendimiento, que elimina olor, color y sabor y en seguida por una filtro de membrana de porosidad menor a 1.2 Micras .Con una diferencia de segundos el agua en su recorrido finalmente es conducida a un tanque de reacción, donde por medio de inyección de Ozono y por un tiempo de dos minutos es por segunda vez desinfectada y a su vez preparada para su conservación dentro del envase de destino.



Filtro de membrana



Filtro de arena



Generador de ozono



Tanque de reacción de ozono

5.- El Agua purificada es conducida a través de un equipo integral filtros de intercambio iónico (figura a la derecha) compuesto por una unidad de Carbón Activado de alto rendimiento, una torre de resina Catiónica y una torre de resina Aniónica que se encargan de absorber las sales minerales en un 70% respectivamente y de acuerdo con su clasificación Química. El agua baja en sales es almacenada temporalmente y clorada nuevamente para su conservación.



Intercambiador Iónico

6 .- Con el cloro residual activo el agua es conducida a través de una filtro de carbón activado de alto rendimiento, que elimina olor, color y sabor y en seguida por un filtro de membrana de porosidad menor a 0.50 Micras .Con diferencia de dos segundos el agua en su recorrido finalmente es conducida a un tanque de reacción, donde por medio de inyección de Ozono y por un tiempo de dos minutos es nuevamente desinfectada y a su vez preparada para su conservación dentro del envase de destino.

7 .- Todos los envases son estrictamente inspeccionados antes de ingresarlos al área de lavado. Aquellos en los que se detecte la presencia de sustancias u objetos extraños contaminantes son separados para aplicarles un lavado especial o bien destruirlos. El resto de los envases que fueron aceptados son colocados en una banda transportadora desde donde son ingresados a la máquina Lavadora de ciclo continuo de cuatro pasos: Pre-Lavado, Lavado, Escurrimiento y Enjuague con duración aproximada de seis minutos todo el proceso. Para el caso de los envases nuevos, (como los usados para envasar presentaciones pequeñas), solamente son enjuagados con agua purificada clorada.



Lavadora de garrafones

8.-Debidamente lavados, los envases de 19 litros (garrafones) son llevados a través de banda transportadora hasta la llenadora automática tipo carrusel de doce válvulas, para proseguir su camino al tapado manual, colocación de la banda de seguridad y primera inspección visual, sellado automático por calor, colocación de No. Lote y Caducidad y finalmente una segunda inspección Visual. Los envases de presentaciones menores son ingresados a una llenadora semiautomática de cuatro válvulas, prosiguen al tapado semimanual y posteriormente al área especial dónde se etiquetan y empacan.



Llenadora de garrafones



Llenadora de ABS

9.- El agua baja en sales es enviada directamente a la planta de hielo donde automáticamente se fabrica el hielo.

3.7 SISTEMAS DE CONTROL DE CALIDAD EN EL PRODUCTO

Control interno bacteriológico y físico-químico: diariamente se hace una evaluación del contenido bacteriológico y físico-químico del agua purificada en el laboratorio interno (foto de la derecha). La información elaborada por este medio es registrada en bitácoras de control de calidad. La evaluación bacteriológica incluye la medición de los coliformes fecales, coliformes y bacterias mesófilas. Esta evaluación esta basada en las normas NOM-041-SSA1-1993 y NOM-042-SSA1-1993 de la SSA.

Control externo bacteriológico y físico-químico: mensualmente se hace una evaluación del contenido bacteriológico y físico-químico del agua purificada. Los resultados son archivados en un expediente de control externo de calidad.

Control de contenido de cloro en cisternas de tratamiento: para garantizar la esterilización del agua se hacen mediciones por lote.

Control inicial de contaminación de garrafón: al llegar los garrafones vacíos se hace una inspección minuciosa (olfativa y visual) para buscar posibles contaminantes como basura, tierra, corrosivos, thinner, etc. El resultado de esta inspección es registrado en una bitácora de contaminación inicial. La bitácora registra el día, la hora, el nombre del supervisor, el nombre del chofer y el tipo de contaminante. Esto con objeto de elaborar estadísticas de incidencia y poder realizar campañas de control de la contaminación con los clientes. Los garrafones conteniendo contaminantes son separados y lavados en un proceso alternativo.

Control de entradas, salidas y contaminantes iniciales

Control de contaminación en pantalla del garrafón: los garrafones llenos son pasados a través de una lámpara luminosa, con objeto de inspeccionar posibles contaminantes no visibles a siempre vista. El resultado de esta inspección es registrado en una bitácora de control de contaminación en pantalla. La bitácora registra el día, la hora, el nombre del supervisor, el nombre del chofer y el tipo de contaminante. Los garrafones con contaminantes son destapados y se regresan al proceso de lavado regular.

3.8 CONTROL DE CALIDAD (RUMBO A ISO-9001:2000)

Agua y Hielo Puerto México S.A. de C.V. actualmente está en proceso de implementación del sistema de administración de la Calidad ISO-9001:2000. Con objeto de implementar adecuadamente el sistema, se preparó a un grupo de 12 personas en un diplomado de ISO-9001:2000 presentado por la compañía Integral Services Center of México, S.A. de C.V.

Los principales requerimientos de control de calidad han sido cubiertos. Actualmente nos encontramos en fase de implementación del sistema.

La Adopción del Sistema de Gestión de la Calidad para Agua y Hielo Puerto México, S.A. de C.V., es una decisión estratégica. El diseño y la implantación del Sistema de Gestión de la Calidad en la Organización están influenciados por diferentes necesidades, objetivos particulares, los productos suministrados, los procesos empleados y el tamaño y estructura de la empresa.

Los requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad especificados por la Norma Internacional ISO-9001:2000 son complementarios a los requisitos para los productos que elaboramos.

En el desarrollo del Sistema de Gestión de la Calidad se tuvieron en cuenta los principios de gestión de la calidad enunciados en la *Norma ISO 9001:2000 / NMX-CC-9001-IMNC-2000*.

AGUA Y HIELO PUERTO MEXICO, S.A. DE C.V. (AHPM conocida así por sus siglas) es una empresa mexicana localizada en la ciudad y puerto de Coatzacoalcos, del estado de Veracruz, el cual sus órganos de dirección están formados por un Consejo Directivo de Calidad, que encabeza el Gerente General de la empresa y lo integran un grupo de empleados con nivel jerárquico de Jefaturas de área, y Comités Operativos de Calidad, los cuales trabajan en forma coordinada para lograr un solo objetivo:

“Hacer de AGUA Y HIELO PUERTO MÉXICO, S.A. DE C.V. una empresa de Calidad Mundial por Excelencia”

El presente Manual de Administración de la Calidad de la empresa Agua y Hielo Puerto México, S.A. de C.V., refleja su convicción para que el Sistema de Gestión de la Calidad creado satisfaga las necesidades de nuestros clientes internos y externos.

Deseamos demostrar nuestra capacidad para proporcionar productos que satisfagan y aumenten dicha satisfacción a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora continua del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los reglamentarios aplicables.

Agua y Hielo Puerto México, S.A. de C.V., mantiene documentado su sistema de gestión de la calidad de acuerdo a lo descrito en este manual.

El sistema de Gestión de la Calidad de Agua y Hielo Puerto México, S.A. de C.V., cubre los requisitos establecidos por la *Norma ISO 9001:2000 / NMX-CC-9001-IMNC-2000*.

El presente Manual es usado como medio para establecer los lineamientos internos bajo los cuales es controlada la elaboración de nuestros productos y servicios, bajo los requerimientos de la *Norma ISO 9001:2000 / NMX-CC-9001-IMNC-2000*.

El Sistema de Gestión de la Calidad, de Agua y Hielo Puerto México, S.A. de C.V., cubre los requisitos establecidos por la *Norma ISO 9001:2000 / NMX-CC-9001-IMNC-2000*, debido a que le permite:

- demostrar su capacidad para proporcionar de forma coherente, que los productos que elabora y comercializa satisfacen los requisitos de sus clientes y los reglamentarios aplicables, y
- aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del Sistema, incluidos los procesos para la mejora continua del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos de sus clientes y los reglamentarios aplicables.

3.9 MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE CALIDAD

Este manual describe la manera en que la empresa AGUA Y HIELO PUERTO MÉXICO, S.A. DE C.V., cumple las necesidades de sus clientes, con base en el

cumplimiento a su Política de la Calidad y los requisitos establecidos en la Norma Internacional ISO 9001:2000 / NMX-CC-9001-IMNC-2000.

La difusión, control, implantación y revisión, de este manual es responsabilidad de la Gerencia General a través de su representante de la Gerencia y la actualización y su mantenimiento es responsabilidad del Jefe de Aseguramiento de la Calidad, dentro del alcance de la certificación.

Este manual tiene el propósito fundamental de establecer y describir los lineamientos del sistema de calidad basado en la *Norma ISO 9001:2000*, Sistemas de Gestión de la Calidad – Requisitos, y en su equivalente nacional NMX-CC-9001-IMNC-2000 para demostrar nuestra capacidad para proporcionar consistentemente productos y servicios en cumplimiento de los requisitos de nuestros clientes, así como para poder apegarse de manera permanente a las características de los productos y servicios que Agua y Hielo Puerto México, S.A. de C.V., produce, los cuales son fabricados en sus propias instalaciones.

El presente manual de Administración de la Calidad describe el sistema de gestión de la calidad vigente para la realización de las actividades realizadas por Agua y Hielo Puerto México, S.A. de C.V., de acuerdo a los requerimientos de sus clientes, siendo el alcance de este sistema la fabricación de los siguientes productos:

Producto:	Presentación:
Agua Purificada baja en sales:	19 lts, 5 lts 1 lts. 1 ½ lts. ½ lts, 1 galón, ½ galón.
Agua purificada	19 litros,
Hielo Cilíndrico potable:	15 kg, 5 kg y 2.5 kg.
Hielitos de Sabores	100 ml.
Bebida Hidratante de Sabores	½ lt.

3.10 Sistema de Administración de la Calidad

AGUA Y HIELO PUERTO MÉXICO, S.A. DE C.V. establece, documenta, implanta y mantiene un Sistema de Administración de la Calidad (SAC) denominado también Sistema de Gestión de la Calidad y mejora continuamente su efectividad, de conformidad con los requisitos de la norma internacional ISO 9001:2000 / NMX-CC-9001-IMNC-2000.

Para asegurar lo anterior, AGUA Y HIELO PUERTO MÉXICO, S.A. DE C.V. debe hacer:

1. La identificación de los procesos del sistema de administración de la calidad y sus aplicaciones a través de la organización.
2. La determinación de la secuencia e interacción de los procesos identificados.

3. La determinación de los criterios y métodos, asegurando que la operación y control de los procesos identificados sean efectivos.
4. El aseguramiento de la disponibilidad de recursos e información, para soportar la operación y supervisión de los procesos identificados.
5. La supervisión, medición y análisis de los procesos identificados.
6. Implantar las acciones para alcanzar los resultados planeados y la mejora continua de los procesos identificados.

Los procesos identificados son administrados por AGUA Y HIELO PUERTO MÉXICO, S.A. DE C.V. de conformidad con los requisitos de la norma internacional ISO 9001:2000 / NMX-CC-9001-IMNC-2000.

Cuando AGUA Y HIELO PUERTO MÉXICO, S.A. DE C.V. elige a un proveedor de servicios externos, se asegura del control a través del desarrollo del plan de calidad específico, identificando a este en el sistema de administración de la calidad.

La documentación del sistema de administración de la calidad en AGUA Y HIELO PUERTO MÉXICO, S.A. DE C.V. incluye:

1. Las declaraciones documentadas de la política y objetivos de la calidad.
2. Un manual de administración de la calidad documentado (AC-M-01).
3. Los procedimientos documentados siguientes: Control de Documentos y Datos del sistema de Calidad (AC-P-05); Control de Registros de Calidad (AC-P-07); Auditorías Internas al Sistema de Calidad (AC-P-03); para el Control del Producto/Servicio, Acciones Correctivas (AC-P-06); Acciones Preventivas (AC-P-

06), los anteriores para dar cumplimiento a lo establecido en la norma internacional ISO 9001:2000 / NMX-CC-9001-IMNC-2000.

4. Planes de calidad para asegurar la planeación efectiva, operación y control de los procesos identificados.
5. Los registros requeridos por el SAC y la norma internacional ISO 9001:2000 / NMX-CC-9001-IMNC-2000.

3.11 RESPONSABILIDADES DE LA DIRECCIÓN

3.11.1 COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN

AGUA Y HIELO PUERTO MÉXICO, S.A. DE C.V. proporciona evidencia de su compromiso con el desarrollo e implantación del SAC, de la mejora continua de su efectividad a través de la declaración siguiente:

La Gerencia General y su Consejo Directivo, buscando lograr los mejores resultados y mejorar la imagen de la empresa Agua y Hielo Puerto México, S.A. de C.V., se compromete a proporcionar los recursos necesarios para desarrollar e implantar todos los procesos establecidos en el sistema de administración de la calidad así como de mejorar continuamente su efectividad para el beneficio de sus clientes; cumpliendo en todo momento con los requerimientos establecidos por la Norma ISO 9001:2000 / NMX-CC-9001-IMNC-2000.

Lo anterior para:

- Comunicar a las personas involucradas la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los estatutarios y reglamentarios. Para dar

cumplimiento a lo anterior se programan actividades de formación y comunicación con el personal involucrado.

- Establecer la política de la calidad.
- Asegurar que se establecen los objetivos de la calidad.
- Llevar a cabo las revisiones por la dirección.
- Asegurar la disponibilidad de recursos.

3.11. 2 ENFOQUE AL CLIENTE

AGUA Y HIELO PUERTO MÉXICO, S.A. DE C.V. asegura que los requisitos del cliente se determinan y se cumplen con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente.

3.11.3 POLÍTICA DE LA CALIDAD

AGUA Y HIELO PUERTO MÉXICO, S.A. DE C.V. asegura que:

- La política de la calidad es adecuada al propósito de la organización siguiente:
La Gerencia General y su Consejo directivo, con el objeto de fortalecer y coordinar las diferentes acciones que lleven a la consolidación de la elaboración de Hielo y Agua Purificada de calidad y un servicio de excelencia, por lo anterior emite oficialmente su Política de la Calidad.
- La política de la calidad incluye un compromiso de cumplir con los requisitos de los clientes y de mejorar continuamente la efectividad del sistema con el firme

propósito de impactar en el crecimiento y desarrollo de la fabricación y comercialización de Hielo y Agua Purificada.

- La política de la calidad nos permita tener un marco de referencia que nos ayude a establecer los objetivos de calidad de la fabricación de nuestros productos y la prestación de nuestros servicios y revisar continuamente su efectividad.
- La política de la calidad sea comunicada y entendida.
- La política de calidad sea revisada por lo menos una vez cada año en reunión del Comité Directivo de Calidad.

Para dar cumplimiento a los requisitos establecidos arriba AGUA Y HIELO PUERTO MÉXICO, S.A. DE C.V. establece la política de la calidad siguiente:

POLÍTICA DE CALIDAD.

Es un compromiso e interés de la Gerencia General y su Consejo Directivo de Calidad adoptar su política en Materia de Calidad, la cual consiste en:

En Agua y Hielo Puerto México S.A. de C.V., nuestro compromiso es lograr y mantener la satisfacción de nuestros clientes internos y externos, brindándoles productos y servicios de calidad; por ello, mejoramos continuamente nuestro sistema de trabajo diario, diseñado con base a la Norma ISO 9001:2000 / NMX-CC-9001-IMNC-2000.

Ing. Carlos Aniel Rodríguez González

Gerente General

3.11.4 OBJETIVOS DE LA CALIDAD

AGUA Y HIELO PUERTO MÉXICO, S.A. DE C.V. asegura que sus objetivos de la calidad, incluyendo aquellos para cumplir los requisitos para la elaboración de sus productos y la prestación de sus servicios, se establecen en las funciones y niveles pertinentes dentro del organismo. Los objetivos de la calidad son medibles (a través de métodos gráficos) y coherentes con la política de la calidad:

OBJETIVO	INDICADOR
Satisfacción de la demanda de productos requeridos por el cliente.	95 % de Producción del día Vendida.
Cumplimiento a las especificaciones de calidad del(os) Producto(s). Internas y Normativas oficiales	100 % de cumplimiento a las especificaciones de calidad de los productos.
Tiempo de respuesta en el servicio de entrega.	5 minutos máximo. Después de recibido el garrafón. 30 minutos máximo para una entrega solicitada a domicilio.
4. Impacto del servicio.	1 investigación al año mínimo.
5. Incrementar los conocimientos y habilidades de los recursos humanos de la empresa.	90 % de cumplimiento al Programa Anual de Capacitación y Desarrollo del Personal.
6. Eliminación de las Reclamaciones de los clientes Internos y Externos.	0 emisión quejas y reclamaciones de clientes internos y externos.
7. Eliminación de los Accidentes de Trabajo.	0 emisión de Reportes de Accidentes.
8. Implantación del Sistema de Administración de la Calidad	100 % de cumplimiento en la calificación del Personal.

3.11.5 Planeación del sistema de administración de la calidad

AGUA Y HIELO PUERTO MÉXICO, S.A. DE C.V. asegura que:

- La planeación del sistema de administración de la calidad se realiza con el fin de cumplir los requisitos, así como de los objetivos de la calidad. Y
- Se mantiene la integridad del sistema de administración de la calidad cuando se planean e implantan cambios en éste.

AGUA Y HIELO PUERTO MÉXICO, S.A. DE C.V. establece que el instrumento para dar cumplimiento a lo arriba citado es el Consejo Directivo de Calidad.

El cual está integrado de la siguiente manera:

“Consejo Directivo de Calidad”

Gerente General.

Administrador.

Supervisor de Planta de Hielo.

Supervisor de Planta de Agua

Jefe de Ventas Comercial e Industrial.

Jefe de Recursos Humanos.

Jefe de Mantenimiento.

Jefe de Control de Calidad.

Jefe de Aseguramiento de Calidad

Controlador de documentos

Sus responsabilidades son:

- Proveer recursos Materiales y Humanos.
- Establecer la misión y valores de la empresa para orientar la organización.
- Crear la organización adecuada para alcanzar la visión de la empresa.
- Revisar y evaluar resultados de acuerdo a programa de Revisión Directiva.

Comités Operativos de Calidad.

Así como el Consejo Directivo de Calidad fue formado por todas los Departamentos que dependen directamente de la Gerencia General, el Comité Operativo deberá formarse por iniciativa de las Jefaturas de Departamento considerando las áreas de control y responsabilidad. Puede incluir a cualquier persona que se considere deba colaborar con la difusión y promoción de la calidad en su área.

Sus responsabilidades son:

JEFE DE DEPARTAMENTO: Es responsable de revisar el desarrollo y efectividad del programa de Gestión de la Calidad y coordinar la ejecución de la política de calidad junto con el Consejo Directivo de Calidad.

JEFE DE VENTAS COMERCIAL E INDUSTRIAL: Es responsable de transmitir a las áreas de Producción (Pta. de Hielo, Pta. de Agua, Área de Lavado y Llenado), Laboratorio de Control de Calidad y los chóferes de Ruta las necesidades, especificaciones y requerimientos del cliente, indicando claramente los términos y condiciones del contrato.

JEFE DE CONTROL DE CALIDAD: Es responsable del control de calidad de materia prima, insumos, productos intermedios y terminados, reportando los resultados en forma oportuna, así como implantar el control estadístico de procesos, además de la actualización tecnológica de la empresa. Es responsable de dar seguimiento a las acciones preventivas y correctivas de carácter técnico derivadas de desviaciones de los procesos y reclamaciones de los clientes.

JEFE DE RECURSOS HUMANOS: Es responsable del reclutamiento, selección y contratación del personal así como de documentar la capacitación y promoción del mismo. Es responsable de la actualización de la estructura organizacional y de las descripciones de puestos. Es responsable de la supervisión y aplicación de procedimientos y políticas que afecten al marco jurídico y administrativo de la empresa.

SUPERVISORES DE PLANTA DE AGUA (Purificada y ABS), PLANTA DE HIELO Y ÁREA DE LAVADO Y LLENADO: Son responsables del almacenamiento, manejo y embarque de los productos a los clientes, en forma oportuna en los términos: calidad, seguridad, higiene, servicio y costo. Son responsables de fabricar los PRODUCTOS en términos de calidad, cantidad y costo. Así como de mantener en optimas condiciones de seguridad y mantenimiento de los equipos operativos bajo su responsabilidad, para el logro de las metas de producción establecidas.

ADMINISTRADOR: Es responsable de asegurar los suministros y servicios con oportunidad, calidad y cantidad, así como los materiales y piezas de repuesto necesarias. Es responsable de la Implementación, Gestión y el Control de documentos y Datos del Sistema de Gestión de la Calidad, para ello se apoya con el

personal designado como Controlador de documentos. Además funge como representante de la Gerencia.

JEFE DE TALLER DE MANTENIMIENTO MECÁNICO: Es responsable de mantener en óptimas condiciones los equipos y medios de transporte de la empresa para apoyar al logro de las metas de producción tanto en cantidad como en calidad.

JEFE DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD: Es responsable de actualizar y auditar el sistema de calidad documentado, mediante las actividades desarrolladas por los Auditores Internos.

3.11.6 Responsabilidad, autoridad y comunicación

AGUA Y HIELO PUERTO MÉXICO, S.A. DE C.V., asegura que las responsabilidades y autoridades están definidas y que son comunicadas dentro de la organización a través de la matriz y organigrama respectivos.

3.11.6.1 Representante de la dirección

El Gerente General de AGUA Y HIELO PUERTO MÉXICO, S.A. DE C.V. designa al Administrador para la función arriba mencionada quien, con independencia de otras actividades, tiene la responsabilidad y autoridad que incluye:

- El asegurar de que se establecen, implantan y mantienen los procesos identificados para el sistema de administración de la calidad.
- El informar a al Gerente General de AGUA Y HIELO PUERTO MÉXICO, S.A. DE C.V. sobre el desempeño del SAC y de cualquier necesidad de mejora.

- El asegurar que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización.

3.11.6.2 Comunicación interna

AGUA Y HIELO PUERTO MÉXICO, S.A. DE C.V. asegura que se establece el proceso de comunicación dentro de la organización y de que ésta se efectúa considerando la efectividad del Sistema de administración de la calidad. Véanse “Procedimiento para la difusión y redifusión del Sistema de Calidad”(AC-P-11) y el “Procedimiento de difusión y tratamiento de la comunicación de origen externo o interno(GG-P-01).

3.11.7 Revisión por la dirección

AGUA Y HIELO PUERTO MÉXICO, S.A. DE C.V. trimestralmente revisa el SAC, para asegurar su conveniencia, adecuación y efectividad. La revisión incluye la evaluación de oportunidades (proyectos) de mejora y la necesidad de efectuar cambios en el SAC, incluyendo la política y objetivos de la calidad.

AGUA Y HIELO PUERTO MÉXICO, S.A. DE C.V. mantiene registros de las revisiones por la dirección. (AC-F-21, AC-F-24 y AC-F- 25).

3.11.7.1 Información para la revisión

AGUA Y HIELO PUERTO MÉXICO, S.A. DE C.V. establece que la información de entrada para la revisión por la dirección incluye:

- Resultados de auditorias.

- Retroalimentación del cliente.
- Desempeño de los procesos y conformidad del servicio.
- Estado de las acciones correctivas y preventivas.
- Acciones de seguimiento de revisiones por la dirección previas.
- Cambios que podrían afectar al sistema de administración de la calidad. Y
- Recomendaciones para la mejora.

3.11.7.2 Resultados de la revisión

AGUA Y HIELO PUERTO MÉXICO, S.A. DE C.V. establece que los resultados de la revisión por la dirección incluyen las decisiones y acciones relacionadas con:

- La mejora en la efectividad del sistema de administración de la calidad y de sus procesos.
- La mejora del servicio en relación con los requisitos del cliente. Y
- Las necesidades de recursos.

3.12 REALIZACIÓN DEL PRODUCTO

AGUA Y HIELO PUERTO MÉXICO, S.A. DE C.V. planea y desarrolla los procesos para la realización del Producto, a través del Comité Operativo de Calidad, cada miembro en su área de responsabilidad.

Durante la planeación de la realización del producto, el Comité Operativo de Calidad determina, lo siguiente:

- Los objetivos de la calidad y los requisitos para la fabricación de los productos y la prestación de los servicios.
- Los procesos, documentos y de proporcionar recursos específicos para la fabricación de los productos y la prestación de los servicios.
- Las actividades de verificación, validación e inspección específicas para la fabricación de los productos y la prestación de los servicios, así como los criterios para la aceptación del mismo. Y
- Los registros para proporcionar evidencia de que los procesos de fabricación de los productos y la realización del servicio resultante cumplen con los requisitos.

Los resultados de la planeación se presentan a través del documento llamado Plan de Calidad, específico de cada área.

3.12.1 Procesos relacionados con el cliente

Determinación de los requisitos relacionados con el producto/servicio

AGUA Y HIELO PUERTO MÉXICO, S.A. DE C.V. determina:

- Los requisitos especificados por el cliente, incluyendo aquellos para actividades de entrega y posteriores a la misma.
- Los requisitos no establecidos por el cliente pero necesarios para el uso previsto.

- Los requisitos estatutarios y regulatorios relacionados con el producto/servicio. Y
- Cualquier requisito adicional.

Revisión de los requisitos relacionados con el producto/servicio.

AGUA Y HIELO PUERTO MÉXICO, S.A. DE C.V., revisa los requisitos relacionados con el producto/servicio. La revisión se efectúa antes de comprometerse a proporcionar un producto/servicio al cliente, asegurando que:

- Están definidos los requisitos del producto y del servicio.
- Están resueltas las diferencias entre los requisitos de la solicitud y los expresados previamente.
- Se tiene la capacidad para cumplir con los requisitos definidos.

AGUA Y HIELO PUERTO MÉXICO, S.A. DE C.V. mantiene registros de los resultados de la revisión y de las acciones originadas por la misma.

Si el cliente no proporciona una declaración documentada de los requisitos, AGUA Y HIELO PUERTO MÉXICO, S.A. DE C.V. confirma a éstos antes de la aceptación del pedido.

Si se cambian los requisitos del producto/servicio, AGUA Y HIELO PUERTO MÉXICO, S.A. DE C.V. asegura que la documentación pertinente sea modificada y que el personal involucrado esté consciente de lo anterior.

3.12.2 Comunicación con el cliente

AGUA Y HIELO PUERTO MÉXICO, S.A. DE C.V. determina e implanta disposiciones para la comunicación con los clientes, relativa ha:

- La información sobre el producto y el servicio.
- Las consultas, atención de solicitudes, incluyendo modificaciones. Y
- La retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas.

3.12.3 Compras

Proceso de compras

AGUA Y HIELO PUERTO MÉXICO, S.A. DE C.V. mantiene un procedimiento documentado denominado “Procedimiento de Compras” (AD-P-01), mismo que asegura que los servicios y productos adquiridos cumplen los requisitos de compra especificados. El tipo y alcance del control aplicado al proveedor está basado en el impacto del servicio y producto adquirido en la posterior realización de nuestro servicio.

AGUA Y HIELO PUERTO MÉXICO, S.A. DE C.V. mantiene un procedimiento denominado “Procedimiento de evaluación y control de Proveedores” (AD-P-02), a través del cual se evalúa y selecciona los proveedores en función de su capacidad para proporcionar servicios y productos de acuerdo con los requisitos especificados. Se establecen los criterios para la selección, evaluación y la re-evaluación. Se mantienen los registros de los resultados de las evaluaciones y de cualquier acción que se derive de las mismas.

3.12.4 Información de las compras

AGUA Y HIELO PUERTO MÉXICO, S.A. DE C.V. determina que la información de compras describa el servicio y producto a comprar, incluyendo:

- Los requisitos para la aprobación del servicio y procedimientos.
- Los requisitos para la calificación del personal.
- Los requisitos del sistema de administración de la calidad.

AGUA Y HIELO PUERTO MÉXICO, S.A. DE C.V. asegura la adecuación de los requisitos de compra especificados antes de comunicárselos al proveedor.

3.12.5 Verificación de los servicios adquiridos

AGUA Y HIELO PUERTO MÉXICO, S.A. DE C.V. establece e implanta actividades para asegurar que el servicio adquirido cumple los requisitos de compra especificados. Por ello establece los siguientes procedimientos documentados: "Procedimiento para la recepción de materiales al almacén" (AL-P-01), "Procedimiento para el control de salida de materiales del almacén" (AL-P-02), "Procedimiento para el control del producto no conforme del almacén de materiales" (AC-P-03).

Si AGUA Y HIELO PUERTO MÉXICO, S.A. DE C.V. o el cliente quieran llevar a cabo la verificación en las instalaciones del proveedor, establece en la información de compra las disposiciones para ésta y el método para la liberación del servicio.

3.12.6 Producción y Prestación del servicio

AGUA Y HIELO PUERTO MÉXICO, S.A. DE C.V. planea y lleva a cabo la producción de sus productos y de la prestación del servicio bajo condiciones controladas. Las condiciones controladas incluyen:

- La disponibilidad de información que describa las características del producto/servicio.
- El uso de equipo apropiado.
- La implantación del control y de la medición. Y
- La implantación de actividades de entrega.

3.12.7 Validación del proceso de producción de productos y de la prestación del servicio

AGUA Y HIELO PUERTO MÉXICO, S.A. DE C.V. identifica la producción de sus productos y de la prestación del servicio a través de toda la realización del mismo.

AGUA Y HIELO PUERTO MÉXICO, S.A. DE C.V. identifica el estado del producto y de la prestación del servicio con respecto a los requisitos de control y medición.

La rastreabilidad de la producción de productos y de la prestación del servicio se lleva a cabo por medio del control diario de producción por lotes de los productos elaborados por AGUA Y HIELO PUERTO MÉXICO, S.A. DE C.V., por lo tanto controla y registra la identificación única por lotes diarios de producción de productos/servicio.

3.12.8 Preservación de los Productos.

AGUA Y HIELO PUERTO MÉXICO, S.A. DE C.V., preserva la conformidad de sus productos durante el proceso interno y entrega al cliente. Esta preservación incluye la identificación, manejo, empaque, almacenamiento y protección.

AGUA Y HIELO PUERTO MÉXICO, S.A. DE C.V. establece en el Plan de Calidad del Proceso de Realización de los Productos, mediante procedimientos documentados denominados: “Procedimiento para la producción de Agua purificada (PA-P-01), “Procedimiento para la producción de agua baja en sales” (PA-P-02), “Procedimiento para la producción de hielo” (PH-P-01), “Procedimiento para la producción de agua de sabor Boli Nayita” (CC-P-04), “Procedimiento para el envasado de producto en garrafones de 19 litros, (LL-P-01).

3.13 Medición, análisis y mejora

AGUA Y HIELO PUERTO MÉXICO, S.A. DE C.V. planea e implanta los procesos de control y medición, análisis y mejora; a través de los Planes de Calidad respectivos, para:

- Demostrar la conformidad del servicio.
- Asegurar la conformidad del sistema de administración de la calidad.
- Mejorar continuamente la efectividad del sistema de administración de la calidad.

En los Planes de Calidad mencionados AGUA Y HIELO PUERTO MÉXICO, S.A. DE C.V. determina los métodos de trabajo, incluyendo técnicas estadísticas y el alcance de su uso.

3.13.1 Control y medición

AGUA Y HIELO PUERTO MÉXICO, S.A. DE C.V. realiza el control de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos y determina los métodos para obtener y usar dicha información, lo anterior se establece en el Plan de Calidad para el Proceso de Control y Medición.

3.13.2 Auditoria interna

AGUA Y HIELO PUERTO MÉXICO, S.A. DE C.V. lleva a cabo auditorias internas programadas para determinar sí el sistema de administración de la calidad:

- Es conforme con las disposiciones planeadas y con los requisitos de la norma ISO 9001:2000.
- Se ha implantado y se mantiene de manera efectiva.

AGUA Y HIELO PUERTO MÉXICO, S.A. DE C.V. define los criterios de auditoria, alcance, frecuencia, metodología y auditores para asegurar la objetividad e imparcialidad del proceso mismo, también establece que los auditores no deben auditar su propio trabajo.

AGUA Y HIELO PUERTO MÉXICO, S.A. DE C.V. establece el procedimiento documentado "*Auditorias internas al sistema de calidad*",(AC-P-03), que define lo mencionado arriba, y además las responsabilidades, requisitos de planeación,

realización de las auditorías, informe de resultados y los lineamientos para mantener los registros generados.

AGUA Y HIELO PUERTO MÉXICO, S.A. DE C.V. determina que las áreas auditadas, deben asegurar que se toman las acciones para eliminar las no-conformidades detectadas y sus causas. Las actividades de seguimiento deben incluir la verificación de las acciones tomadas y su respectivo informe de resultados.

3.13.3 Control y medición de los procesos

AGUA Y HIELO PUERTO MÉXICO, S.A. DE C.V. aplica métodos gráficos para el control y medición de los procesos identificados. Los métodos gráficos demuestran la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planeados.

AGUA Y HIELO PUERTO MÉXICO, S.A. DE C.V. determina que cuando no se alcancen los resultados planeados, se lleven a cabo acciones correctivas, para asegurar la conformidad del servicio.

3.13.4 Control y medición del producto

AGUA Y HIELO PUERTO MÉXICO, S.A. DE C.V. controla y mide las características de sus productos en las etapas de su proceso, para verificar que se cumplen los requisitos del mismo, con las disposiciones planeadas.

AGUA Y HIELO PUERTO MÉXICO, S.A. DE C.V. mantiene evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación establecidos, a través de registros que indica la persona que autoriza la liberación del servicio.

La liberación del servicio y su prestación no se lleva a cabo, hasta que se haya cumplido lo planeado, a menos que sea aprobado por el Representante de la Dirección o por el cliente.

3.13.5 Control del servicio no conforme

AGUA Y HIELO PUERTO MÉXICO, S.A. DE C.V. asegura que el producto no conforme se identifica y controla para prevenir su entrega no intencional. El manejo (control, responsabilidad, autoridad, tratamiento) del servicio no conforme se define en los procedimientos documentados “Procedimiento para el Control de producto no conforme del almacén de materiales”(AL-P-02), “Procedimiento para el control de producto no conforme del área de lavado y llenado” (LL-P-04), “Procedimiento para el producto no conforme de la planta de Hielo” (PH-P-03).

AGUA Y HIELO PUERTO MÉXICO, S.A. DE C.V. trata los productos no conformes, mediante una o más de las maneras siguientes:

- Tomando acciones para eliminar la no-conformidad detectada.
- Autorizando su liberación bajo concesión por el Representante de la Dirección y/o bajo el responsable indicado en el procedimiento respectivo. Y
- Tomando acciones para impedir su uso originalmente previsto.

AGUA Y HIELO PUERTO MÉXICO, S.A. DE C.V. mantiene registros de las no-conformidades, acciones posteriores y concesiones.

AGUA Y HIELO PUERTO MÉXICO, S.A. DE C.V. determina que cuando se corrige un producto no conforme, se someta a una nueva verificación para demostrar su conformidad con los requisitos.

AGUA Y HIELO PUERTO MÉXICO, S.A. DE C.V. determina que cuando se detecta un producto no conforme después de la entrega, se tomen las acciones respectivas relativas a los efectos (pueden ser potenciales) de la no-conformidad.

3.13.6 Análisis de datos

AGUA Y HIELO PUERTO MÉXICO, S.A. DE C.V. determina recopilar y analizar datos (resultados del control, medición y otras fuentes) para demostrar lo adecuado y efectivo del sistema de administración de la calidad, y para evaluar dónde puede realizarse la mejora continua.

AGUA Y HIELO PUERTO MÉXICO, S.A. DE C.V. determina que el análisis de datos proporcione información sobre:

- La satisfacción del cliente
- La conformidad con los requisitos del servicio
- Las características y tendencias de los procesos, del servicio, incluyendo las oportunidades para llevar a cabo acciones preventivas.
- Los proveedores.

3.13.7 Mejora

3.13.7.1 Mejora continua

AGUA Y HIELO PUERTO MÉXICO, S.A. DE C.V. mejora continuamente la efectividad del sistema de administración de la calidad mediante el uso de la política y objetivos de la calidad, resultados de auditorías, análisis de datos, acciones correctivas y preventivas, y la revisión por la dirección.

3.13.7.2 Acción correctiva

AGUA Y HIELO PUERTO MÉXICO, S.A. DE C.V. toma acciones para eliminar las causas de la no-conformidad (prevenir la recurrencia). Las acciones correctivas deben ser apropiadas a los efectos de las no-conformidades encontradas.

AGUA Y HIELO PUERTO MÉXICO, S.A. DE C.V. establece el procedimiento documentado "Acciones correctivas y preventivas del sistema de calidad", (AC-P-06), que define los requisitos para:

- Revisar las no-conformidades (incluyendo las quejas de los clientes).
- Determinar las causas de las no conformidades.
- Evaluar la necesidad de adoptar acciones para asegurar que la no-conformidad recurra.
- Determinar e implantar las acciones necesarias.
- Registrar los resultados de las acciones tomadas (véase Listado Maestro).

- Revisar las acciones correctivas tomadas.

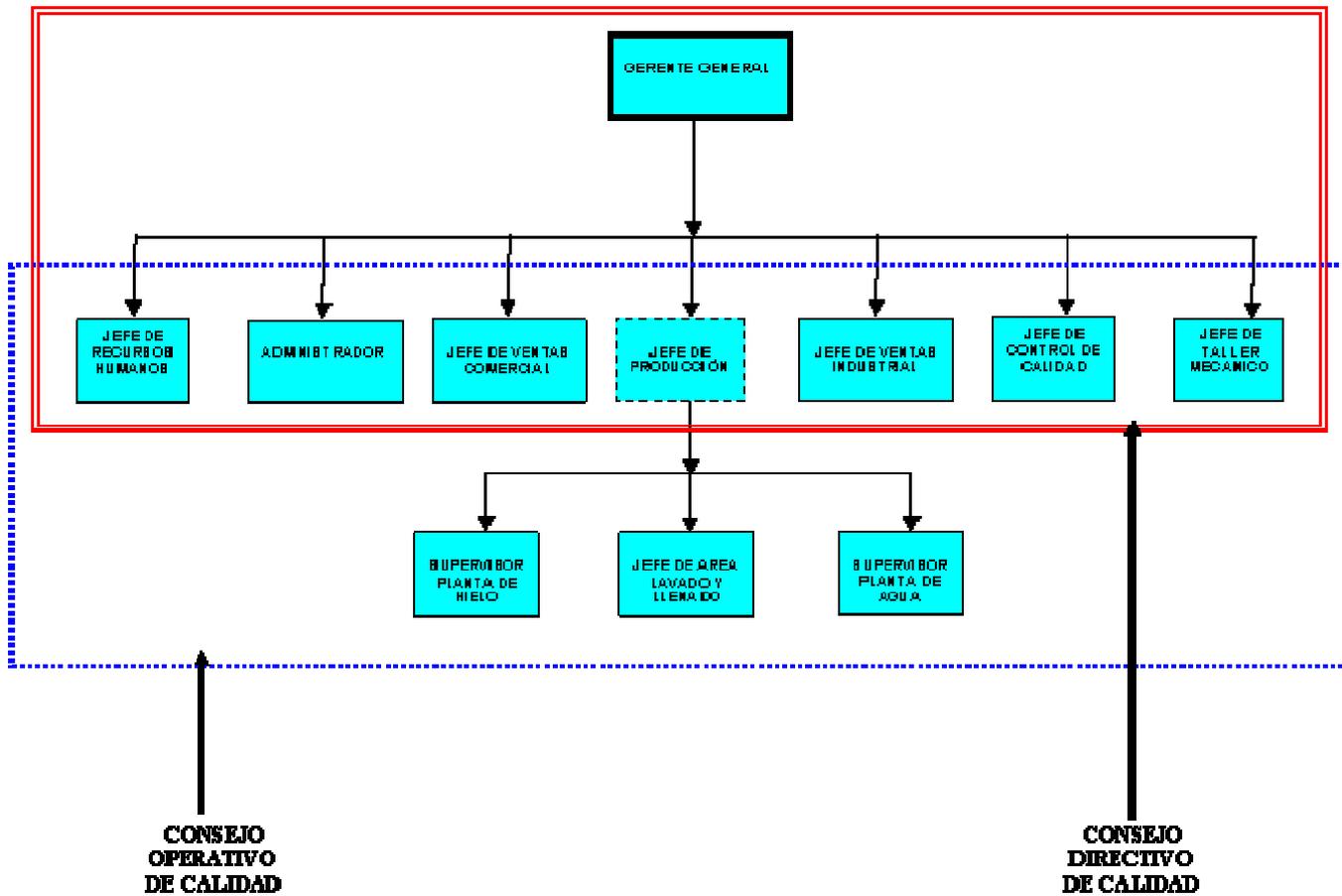
3.13.7.3 Acción preventiva

AGUA Y HIELO PUERTO MÉXICO, S.A. DE C.V. determina acciones para eliminar las causas de no-conformidades potenciales (para prevenir su ocurrencia). Las acciones preventivas son apropiadas a los efectos de los problemas potenciales.

AGUA Y HIELO PUERTO MÉXICO, S.A. DE C.V. establece el procedimiento documentado “Acciones correctivas y preventivas al sistema de calidad” (AC-P-06), que define los requisitos para:

- Determinar las no-conformidades potenciales y sus causas.
- Evaluar la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de no-conformidades.
- Determinar e implantar las acciones necesarias.
- Registrar los resultados de las acciones tomadas

Revisar las acciones preventivas tomadas



**Figura 3.1 Organigrama funcional de la empresa
AGUA Y HIELO PUERTO MÉXICO, S.A. DE C.V.**

CAPITULO IV

ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN

4.1 IMPORTANCIA

Algo de suma importancia para una organización, es la comunicación interna. Es el éxito de la empresa, con la comunicación los empleados sienten que pueden expresar sus ideas y ser escuchados, generando una mayor fidelidad hacia la empresa y motivándolos a hacer mejor su trabajo.

Toda empresa para no tener malos entendidos o que los empleados no se sientan parte del equipo de la empresa, tiene que contar con una buena estrategia de comunicación, por ello es preciso crear varios canales de comunicación para que ésta se mueva hacia arriba, hacia abajo y lateralmente dentro de la estructura de la empresa.

La comunicación empieza cuando un emisor quiere dar una información y el que la recibe se llama receptor, el emisor debe de codificar el mensaje y por medio de una canal transmitirlo al receptor.

En muchas ocasiones al recibir un mensaje se pueden dar malos entendidos por ello existe la posibilidad de que haya una retroalimentación.

Toda empresa debe mantener canales de comunicación para informar, promover, estimular y dar a conocer todos sus contenidos relativos a sus planes, objetivos y acciones a realizar; así como también el personal puede dar sugerencias u opiniones acerca de la empresa o de su trabajo.

Por ello se mencionan las estrategias de comunicación que la empresa Agua y Hielo Puerto México debe tener para que existe una buena comunicación interna entre su personal:

4.2 MANUAL DE BIENVENIDA

Se encuentra la información necesaria para que el empleado logre un excelente desempeño en sus funciones como también las condiciones y reglamentos de la empresa. La filosofía, cultura de la organización como los derechos y deberes que tiene cada empleado (recibir un trato uniforme y coherente) Informa a las supervisoras la forma de evaluar e impedir que tomen decisiones arbitrarias hacia los empleados lo que generaría repercusiones negativas por empleados descontentos.

Representa uno de los primeros contactos del empleado con la empresa y el más tangible de ellos por lo que este instrumento dependerá en gran parte de la primera impresión u opinión que se forme el empleado de la organización.

El contenido del manual de la empresa Agua y Hielo Puerto México, S.A de C.V. deberá llevar lo siguiente:

Palabras de bienvenida: de parte de un representante de la organización.

Información general acerca de lo que es la empresa: nombre, visión, misión, política, historia, etc.

Orientación al empleado sobre su trabajo: orientación general de su labor, prestaciones, reglas de la empresa, capacitación, aguinaldo, seguros, vacaciones, etc.

Ejemplo:

Agua y Hielo Puerto México S.A de C.V. tiene el agrado de darle la bienvenida a usted a esta empresa brindándole seguridad y confianza en su trabajo para que pueda ejercerlo satisfactoriamente.

El trabajo en equipo siempre ha sido bien calificado ya que es el conjunto de varias ideas para el logro de un mismo objetivo; en la empresa Agua y Hielo Puerto México, S.A. de C.V. esta forma de trabajo es primordial ya que contamos con personal que confía en nosotros y da un buen servicio a sus clientes ofreciendo un buen trabajo de calidad.

Por ello te damos la bienvenida a que formes parte de nuestro gran equipo de trabajo.

Director General.

MISIÓN

La elaboración y distribución de agua purificada y hielo, y la satisfacción total en cuanto a calidad y servicio de toda la demanda existente en la región.

VISIÓN

En Agua y Hielo Puerto México, S.A de C.V. nos comprometemos a mantener y expandir nuestro mercado, mediante la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes, ofreciéndoles productos de calidad, respetando nuestro entorno y mejorándolo continuamente con personal altamente capacitado.

POLÍTICA DE CALIDAD

En Agua y Hielo Puerto México, S.A de C.V. nuestro objetivo es lograr y mantener la satisfacción de nuestros clientes internos y externos, brindándoles productos y servicios de calidad, por ello mejoramos continuamente nuestro sistema de trabajo diario diseñado con base a la norma ISO-9002.

4.3 TABLERO DE ANUNCIOS

Es un instrumento de comunicación sencillo y muy difundido, que consiste en un mueble, vitrina o pizarra fijo en un lugar, donde se colocan boletines o carteles informativos.

Características:

Ubicación: la empresa Agua y Hielo Puerto México deberá colocarlo en un lugar de mayor tránsito. Por ejemplo: pasillos de entrada y salida, los que conduzcan a los lugares de descanso o comedores y/o donde se encuentra el checador de entrada.

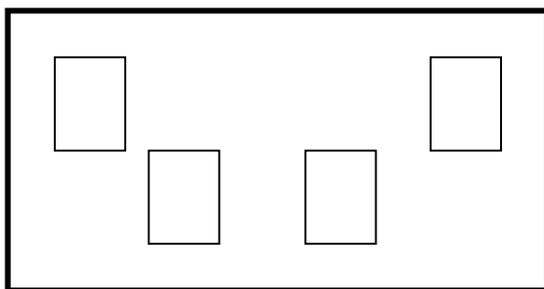
Brevedad y Claridad: los anuncios o mensajes deben ser redactados en términos sencillos, claros y concisos para que se puedan leer mientras se pasa frente a ellos.

Atracción: se debe de incluir al empleo de colores e ilustraciones cada vez que se pueda para que sea agradable a la vista del receptor.

Renovación oportuna: es necesario efectuar este punto para evitar que las noticias pierdan actualidad; ya que si se dejan mucho tiempo perderán interés y los empleados no volverán a dirigir su vista y atención a la vitrina o tablero.

Ejemplo:

La empresa Agua y Hielo Puerto México colocará el tablero de anuncios en el área de entrada del personal para que todos lo puedan observar, todo lo que se anuncie tendrá que ser breve y conciso, deberá ser llamativo y renovarlo semanalmente para no caer en lo aburrido.



4.4 REVISTAS O PUBLICACIONES INTERNAS DE LA EMPRESA

Publicación enfocada al conocimiento de las actividades del personal de la organización, este periódico promoverá la comunicación a nivel interno y fomentará a su vez la buena imagen de la empresa en el exterior.

Su objetivo primordial no es solo suministrar información, sino más bien utilizar esta como medio para fomentar el interés y comprensión de los empleados por la situación y problemas de la organización.

La empresa Agua y Hielo Puerto México deberá incluir en este medio:

- A) Información acerca de los objetivos, políticas y planes generales de la empresa.
- B) Información sobre la situación de la organización en la vida de la comunidad.
- C) Información sobre las labores de mercadotecnia de la empresa.
- D) Información sobre mejoras de la empresa en general.
- E) Noticias tendientes de resaltar la importancia de la participación personal

- F) Explicaciones accesibles a todo el personal acerca de partes o artículos de la legislación laboral que les afecte, así como de la legislación interna de la empresa.
- G) Información sobre los programas de desarrollo de personal pendientes a estimular el deseo de mejoramiento personal de los empleados.
- H) Secciones o información de interés general.

Ejemplo:

Por lo regular cada empresa tiene una revista o publicación interna donde escribe información acerca de la empresa y de sus empleados, en este caso Agua y Hielo Puerto México, S.A de C.V., podrá contar con una plasmando lo acontecido dentro de a empresa, también publicará el empleado del mes, actividades dentro y fuera de la empresa, logros obtenidos y todo lo que sea de interés para la empresa, podrá publicar una sección de entretenimiento como sopa de letras o crucigramas para que tanto el personal de la empresa como el público en general la pueda obtener.

La revista o publicación se hará trimestral para darles la oportunidad de recolectar información necesaria, y que no sea algo cotidiano para el lector.

4.5 CARTELES

Se trata de elementos gráficos de información de alguna cuestión concreta, más o menos puntual, dotada de un diseño que pretende atraer la atención del personal de la empresa, para que éste capte, en forma de mensaje, dicha información.

En consecuencia, es utilizable para cuestiones muy concretas, de interés general, normalmente del tipo de anuncio de algo o de alguna campaña sobre algún aspecto o cuestión interno o externo a la empresa. La información es unilateral y descendente.

Sus características básicas son:

- Es un elemento apto como sensibilizador de alguna cuestión
- Sirve para transmitir algo muy concreto
- Está muy supeditado, en su eficacia, al diseño y elementos gráficos y de color que contenga.
- Se hace obsoleto enseguida y deja de llamar la atención pronto
- Una parte del personal no lo lee o no le presta atención
- La información es general
- Es muy limitado en sus posibilidades
- Como elemento de apoyo en una campaña

Ejemplo:

La empresa Agua y Hielo Puerto México, S.A. de C.V., colocará los carteles de tal forma que todo el personal pueda observarlos, en ellos se plasmarán anuncios acerca del cuidado que debe tener el personal dentro del trabajo así como también acerca de campañas internas o externas a la empresa; como cuidar el agua, cuidar a los animales, campañas que el mismo gobierno este haciendo para recolectar víveres, juguetes u otra clase de objetos, tendrá que ser cambiado a la brevedad sino el personal no volverá a voltear a verlos y se harán obsoletos.

4.6 BUZÓN DE SUGERENCIAS

Utilizado en bastantes ocasiones para diversas cuestiones en la vida de la empresa. Si se usa para recabar opiniones y sugerencias de los empleados se estaría usando para la comunicación unidireccional ascendente.

Sus características básicas son:

- Permite su ubicación solamente en uno o varios puntos de la empresa
- Suele ser poco utilizado
- Cae en desuso pronto, al acostumbrarse el personal a ver los buzones allí
- Hay un cierto sentido del ridículo y de respetos humanos hacia el utilizarlos

- Se usan más para la protesta o la crítica negativa que para lo positivo
- Teóricamente, es un buen elemento de participación, tanto anónima como firmada
- Requiere leer todas las aportaciones y hacérselo saber al interesado para que no se sienta defraudado
- Carece de sistemática en la información recibida

Ejemplo:

La empresa Agua y Hielo Puerto México deberá colocar el buzón de sugerencias para que el personal exponga sus dudas, ideas, comentarios, críticas sin temor de exponerlas frente a frente y podrá omitir su nombre si lo desea, el encargado (a) de revisar el buzón deberá tomar en cuenta cada uno de los comentarios ahí expuestos y ya sea en una junta grupal hacer referencia a ellos o comunicarle al gerente general y así dar una respuesta al personal de lo que se plasma en dicho buzón.

4.7 REUNIONES EN GRUPO

Una reunión, bien sea sobre cualquier aspecto del trabajo en la empresa, bien sea específicamente convocada para comunicar, es un foro abierto siempre a la información, al debate y a la exposición de las opiniones de los asistentes.

Cuando se utiliza para la comunicación interna, permite:

- Planificarla adecuadamente
- Reunir a varias personas a la vez
- Escoger selectivamente a los asistentes
- Exponer claramente los mensajes
- Dar todas las aclaraciones adecuadas de la información a transmitir
- Adecuar el nivel de la información a los asistentes
- Graduar la información transmitida de acuerdo con la asimilación de los asistentes
- Formular preguntas
- Verificar la buena comprensión de las informaciones transmitidas
- Evaluar el nivel de percepción de la información transmitida
- Chequear el grado de aceptación y la reacción de los asistentes
- Posibilitar modificaciones o ampliaciones de la información transmitida a instancia de los asistentes
- Gran flexibilidad en la exposición
- Recibir, sobre la marcha, comentarios, sugerencias y opiniones de los asistentes
- Motivar colectivamente
- Aglutinar a los asistentes alrededor del mensaje
- Potenciar el liderazgo de la dirección

Las reuniones requieren siempre una preparación previa, que permita a quienes la van a dirigir o moderar, obtener la máxima eficacia de ellas.

Ejemplo:

La empresa Agua y Hielo Puerto México, S.A de C.V. deberá por lo menos efectuar una reunión grupal mensual para informar a su personal acerca de las actividades de la empresa, algún cambio de directivos o lo que sea de interés para la empresa, ahí deberán exponer sus puntos de vista o comentarios los asistentes para que no quede ninguna duda y puedan ser aclaradas con la mayor claridad, así también deberán formularse preguntas para ver si el asistente esta percibiendo la información.

4.8 REUNIONES INDIVIDUALES

Los encuentros o reuniones, formales o informales, entre alguien de la dirección de la empresa con algún empleado, o de mandos intermedios con sus subordinados, propician cauces muy eficaces de comunicación interna.

Se puede decir que es en este terreno en el que se juega la auténtica y diaria comunicación bidireccional de la empresa. Cuando esos cauces se ciegan, por cualquier causa que provoque incomunicación total o parcial, la vida de la empresa se resiente.

Este hecho es mucho más frecuente de lo que parece. En muchas empresas, el carácter y la personalidad de directivos y mandos intermedios, su estilo de dirección y mando, su desconocimiento de la importancia de la comunicación hace que no estén suficientemente abiertos los canales con la parte del organigrama que cuelga de ellos. Y esto es siempre un perjuicio para la empresa, suficientemente reconocido en la actualidad.

La reunión individual permite:

- Personalizar la información a transmitir
- Matizar y deshilar más o menos la información
- La máxima flexibilidad en la comunicación
- Escuchar al interlocutor
- Conocer sus opiniones y sugerencias
- Poder hablar con mayor libertad sobre el impacto de la información

Ejemplo:

La empresa Agua y Hielo Puerto México S.A de C.V. hará una reunión individual cuando así lo requiera ya sea para informar sobre algún acontecimiento, inconformidad o para transmitir alguna información al asistente, en este tipo de reunión se puede escuchar mejor al emisor y receptor ya que solo son ellos dos y pueden tener una mejor retroalimentación, muchas veces se sienten más seguros y hablan con mayor libertad.

4.9 CIRCULARES INTERNAS

La circular interna de la empresa, entendida como un escrito o memorandum en el que la Dirección comunica algo a todo el personal o una parte del mismo, es relativamente frecuente en empresas grandes. Es también únicamente unidireccional de arriba abajo.

Plantea los siguientes aspectos:

- Tiene las ventajas de permanencia ya citadas, del material escrito
- Se puede leer y releer
- Se puede guardar ordenadamente y encarpetar
- Se puede distribuir a aquellas personas de la organización que interese a la Dirección

- La información que se da está estudiada y pensada
- Es una información, más o menos concreta, y limitada
- Se corre el riesgo de que no la lea aquel a quien se dirige
- Puede no ser correctamente entendida o comprendida
- Da un sentido de autoridad y obligatoriedad al cumplimiento cuando se requiera
- Es más formal
- Permite un estudio reposado por parte del que la recibe

Ejemplo:

La empresa Agua y Hielo Puerto México, S.A de C.V., elaborará circulares internas para comunicar algo a su personal ya sea grupal o individual, puede ser información acerca de la empresa o de algún acontecimiento ocurrido dentro de las instalaciones, como fugas de agua, mal manejo de maquinarias, algún desacuerdo de las actividades a realizar, etc, se hará llegar a cada uno de sus empleados para que ellos puedan leerlo y llevárselo a su hogar para que sea bien comprendida.

4.10 VIDEOS

Se trata de producciones audiovisuales desarrolladas por la empresa para transmitir información, aprovechando las posibilidades de estos medios. Estas

informaciones pueden ser generales sobre la empresa y sus actividades, productos o servicios o pueden ser formativas.

En el caso de videos para información, más o menos amplia, acerca de la empresa y sus realizaciones, actividades o productos, la información es generalmente externa, pensada para el cliente o para un tercero externo.

Cuando se plantean videos para desarrollar un plan de formación del personal, en cualquiera de las áreas de la empresa, sí cabe incidir en algunos aspectos de la comunicación interna. Se puede transmitir en el programa formativo desarrollado en el video aquella información que la Dirección considere relevante.

El video como elemento puro e intencionadamente informativo, en sentido unilateral y descendente, se utiliza para presentaciones a determinado personal de la empresa de diversos aspectos de la marcha económico- financiera, de nuevos productos o servicios, de la implantación en el mercado y cuotas de mercado, sobre la competencia y sus posicionamientos, etc. En este caso, sí puede considerarse como un elemento de apoyo a la comunicación interna, utilizado en reuniones, convenciones, jornadas o asambleas.

Entre sus características están:

- Tiene un costo superior a otros medios de comunicación
- Está muy supereditado, en su eficacia, a su buena elaboración, fotografía o diseño, textos y contenidos verbales, duración, calidad de imagen y sonido, etc.
- Requiere un tiempo de preparación y elaboración.
- Es factible su uso en grandes grupos o pequeños grupos, incluso individualmente.
- Capta mejor la atención que en una conferencia o exposición personal del tema
- Su uso abusivo puede cansar a los asistentes
- Es más fácil “desconectar” del tema al asistente
- Se puede guardar y volver a poner cuando se precise
- Se puede hacer obsoleto por antigüedad de la información o por haberlo visto ya el personal.
- Como elemento de apoyo en formación es de gran utilidad y eficacia, incluso para tareas o trabajos manuales.

Ejemplo:

La empresa Agua y Hielo Puerto México, S.A. de C.V., podrá contar con videos cuando lo requiera ya sea de información de la empresa, sus instalaciones, productos y servicios, acerca de nuevos proyectos a elaborar, de modificaciones, de maquinaria nueva, de su personal, etc, se podrá presentar cuantas veces lo desee ya

sea en juntas grupales o solo de directivos para informar de nuevos acontecimientos dentro de la empresa.

4.11 ENCUESTA A LOS EMPLEADOS

Es un elemento de comunicación interna unidireccional, pero ascendente. Permite recabar la opinión de los empleados sobre algún aspecto de la gestión de la empresa o de sus actividades o procesos e, igualmente, recibir sugerencias de éstos.

Es una forma de comunicación interna cada día más utilizada, aunque en muchas ocasiones mas formal que intencionadamente. Todavía existen muchos directivos y mandos intermedios que no creen en absoluto en su eficacia o desconfían de estas encuestas. En cierto modo, son temidas por la escala de mandos que puede ver en ellas un peligro para su status y prestigio dentro de la empresa.

Sus principales características son:

- Es una de las formas de obtener información de abajo a arriba
- Permite el anonimato en las respuestas, si así se desea
- Las preguntas pueden estar bien pensadas y estructuradas

- Unas preguntas mal planteadas inutilizan la encuesta
- Cabe la respuesta incierta o falsa, en el sentido de contestar arbitrariamente o intencionadamente al revés de lo que se piensa
- Permite cuantificar las respuestas y hacer seguimientos y comparaciones
- No gusta a muchos directivos y mandos intermedios
- La información obtenida es limitada y ha de ser bien analizada
- Las conclusiones a sacar de las respuestas han de obtenerse con prudencia
- Permite que los empleados manifiesten cuestiones que no harían en otro caso, bien por no tener oportunidad de hacerlo o bien por su carácter escrito y anónimo
- Las opiniones y sugerencias pueden ser muy subjetivas e incluso adolecer de cargas emocionales o de simpatía/antipatía
- Requieren explicación previa de cómo se cumplimenta y qué se pretende
- El empleado se puede sentir más útil y que se cuenta con su participación
- Es preciso que se vea, después, que opiniones y sugerencias han servido para algo o se han tenido en cuenta

Ejemplo:

La empresa Agua y Hielo Puerto México S.A. de C.V., hará encuestas a sus empleados ya sea para obtener información que les interese o solo para tener saber si alguno de sus empleados esta inconforme con algo dentro de la empresa, la encuesta puede ser de tipo laboral o personal, siempre y cuando no intervenga a nivel sentimental, solo para saber si están satisfechos con el trabajo que realizan,

las respuestas pueden ser anónimas si así lo desean y por lo general debe de haber alguna respuesta a esas encuestas dándoles prioridad a las de mayor impacto.

4.12 CORREO ELECTRÓNICO

En aquellas empresas con utilización masiva de ordenadores, es cada vez más frecuente el establecimiento de direcciones de correo personalizadas a diversos mandos y empleados de la empresa.

También, se extiende el uso del establecimiento de foros de opinión o debate, buzones de sugerencias y similares, dentro del sistema informático de la empresa, para abrir vías de comunicación bidireccional, ascendente y descendente, entre la Dirección y los empleados.

En todos estos casos, el acceso más o menos reciente a estas nuevas tecnologías de la información y la comunicación esta propiciando un uso masivo.

Entre las características de este apartado destacamos:

- Buena herramienta de comunicación en ambas direcciones
- Permite dar entrada a su uso selectivamente, a quien la Dirección desee.

- Se pueden establecer, mediante claves de acceso y restricciones, niveles diferentes de posibilidades de información.
- Permite toda clase de cruces de comunicación horizontal y vertical, individualizada o de grupos
- Tiene las ventajas de la comunicación escrita en cuanto a redacción pensada o estructuradas, relectura y archivo
- Permite una rapidez total en la distribución de la información que puede ser en tiempo real
- Se puede obtener respuesta, comentarios o nueva información de forma casi inmediata
- Permite su uso sin separarse del puesto o mesa de trabajo
- Requiere formar al personal en la utilización del ordenador y el correo electrónico
- Permite combinar texto escrito con gráficos y fotografías
- Permite remitir juntamente con el texto del correo archivos adjuntos con toda clase de información
- Se puede contrastar la recepción de aquellos a quienes va dirigida la información
- Un inconveniente sería que el número de e- mail recibidos por los usuarios del sistema informático en la empresa sea muy elevado e inútil o no deseado, en gran parte, lo que dificultaría la recepción y lectura de la información de valor y aburriría al personal en su uso
- Hay que dosificar la información a lo estrictamente necesario, ya que recepción no significa lectura ni captación de la misma

Ejemplo:

La empresa Agua y Hielo Puerto México, S.A. de C.V., podrá transmitir información por medio del correo electrónico siempre y cuando estén frente a una computadora, ya sea el director general, el administrativo, la secretaria y los jefes de cada departamento que cuenten con computadora, este tipo de información es muy efectiva porque es inmediata y se puede obtener respuesta pronta, puede ser mejor porque se ahorra el imprimir hojas que después desechamos o al tener que realizarle alguna modificación, ya sea pasarlo por correo y leerlo cuantas veces sea necesario, si tiene que ser firmado o enviado a otra parte pues ya se imprimiría, así cada quien podrá realizar sus labores sin separarse de su puesto o mesa de trabajo.

4. 13 VIDEOCONFERENCIA

La videoconferencia permite que varios asistentes, ubicados en lugares o poblaciones distintas, puedan conectarse por video y sonido, para conversar o escucharse entre si o a un conferenciante, en tiempo real.

Su principal ventaja es posibilitar esas reuniones, conferencias o explicaciones en cualquier momento, sin desplazamientos ni causar interrupciones importantes en la trabajo de cada uno de los asistentes.

Como las técnicas audiovisuales y de comunicaciones están avanzando cada día más, es posible obtener buenos niveles de imagen y sonido en la utilización de las videos conferencias. Es una técnica de aplicación para la comunicación interna de la empresa en sentido bidireccional, ascendente y descendente, así como horizontal.

Sus principales características son:

- Requiere el equipo de videoconferencias y por tanto tiene el coste de la inversión correspondiente
- Tiene, además, el coste de la conexión telefónica derivado del tiempo de su utilización.
- Es muy atractivo, por ahora, para los asistentes por lo novedoso del sistema y la facilidad de su uso en cualquier momento
- Requiere coordinar el tiempo de los asistentes para estar disponibles a la misma hora, cada uno en el sitio o ubicación prevista
- En ocasiones, la imagen no es buena lo que desanima de su uso o permite desconectar de la información que se recibe
- Permite debatir o discutir cuestiones diversas con el grado o nivel de intensidad y duración que se precise
- Se puede seleccionar a los asistentes
- Es motivadora para la intervención y la atención o escucha activa

- Su uso excesivo en duración o número de veces de empleo puede causar cansancio y pérdida de eficacia, además de interrumpir el trabajo de los asistentes en exceso

Ejemplo:

La empresa Agua y Hielo Puerto México, S.A. de C.V. podrá contar con este tipo de comunicación siempre y cuando tenga la posibilidad de obtener el equipo necesario para realizarlo, es algo muy novedoso y a muchos les llama la atención aunque puede ser aburrido y tedioso si dura mucho, así pues se puede hacer interrupciones para aclarar ideas o hacer comentarios acerca de lo dicho en la videoconferencia. No deberá quitarles mucho tiempo a los empleados para no descuidar su trabajo.

4.14 PAGINA WEB O PORTAL EN INTERNET

Si bien una página web o un portal en internet es, por naturaleza, abierto a todo el mundo que accede a este medio, puede ser utilizada para la comunicación interna en la empresa. Esta podrá ser restringida a través de claves de acceso o abierta a todo el que quiera entrar.

En el caso de que se utilice, entre otras cosas, para comunicación interna se dará al personal la posibilidad de acceso a contenidos informativos acerca de la empresa y su gestión, resultados, productos o actividades, etc.

En este caso las características son:

- Permite ofrecer una información estudiada y estructurada
- Permite seleccionar por niveles en base a claves de acceso
- Permite combinar contenidos escritos o de texto, con gráficos y fotografías
- Al ser muy novedoso, por ahora, propicia su uso por parte del personal
- La información está solo disponible para aquellos que dispongan de ordenador
- La información puede permanecer en la página o portal el tiempo que se desee.
- Si no se actualiza los contenidos informativos pueden perder vigencia y hacerse obsoletos
- No se puede asegurar que todo el personal deseado accede o lee y visualiza la información
- Permite el archivo de la información por el usuario
- Exige que el personal tenga mentalidad de usuario de ordenador, por lo que existen personas en la organización a las que será difícil su uso, pudiendo quedar fuera de los circuitos de información
- Es muy flexible de cara a los contenidos de la información, vale para todo
- Puede llevar a pérdidas de tiempo del personal en su trabajo, en función de su responsabilidad personal, dado que es fácil dejarse llevar por el afán de

conocer y sabe cosas externas o ajenas a la empresa y perder tiempo de trabajo

- Admite la participación activa de todos los usuarios de la empresa, mediante opiniones, sugerencias y aportaciones de todo tipo. ¹

Ejemplo:

La empresa Agua y Hielo Puerto México, S.A. de C.V. cuenta con su página web donde el público en general puede acceder a ella para conocer la empresa o estar informados del trabajo que hacen en ella, aquí podemos darle a cada uno de los empleados un correo donde puedan aclarar sugerencias o comentarios de los visitantes.

¹ <http://www.gestiopolis.com/Canales4/ger/comuninter.htm>

CONCLUSIÓN

La aplicación de diversas estrategias de comunicación que he aplicado a lo largo de esta tesis ayudarán a los integrantes de la empresa Agua y Hielo Puerto México, S.A de C.V., a lograr objetivos a corto plazo, a interactuar más entre ellos y por supuesto a tener mas confianza hacia la empresa ya que gracias a estas estrategias el personal podrá expresar muchas de sus ideas u opiniones acerca de su trabajo y de sus compañeros.

Gracias a las estrategias de comunicación el personal se sentirá más valorado en su trabajo y se hará un buen equipo, así como también contribuirá a que haya mejor manejo del personal y con ello se dará un buen servicio al público.

Así nos daremos cuenta de que en una empresa lo más importante y primordial es la comunicación ya que sin ella no podríamos establecer vínculos con nuestros compañeros de trabajo no habría mejores servicios, ni muchos menos podríamos decir que somos una empresa porque no existiría nada.

Con la aplicación de estas estrategias de comunicación interna se dará mas la confianza entre el personal y se podrá contar con mayor desempeño de cada uno de los trabajadores ya que tendrán más confianza entre ellos y se sentirán con mayor libertad de expresar lo que realmente quieren y sienten acerca de su labor en la empresa.

Con la aplicación de las estrategias, la comunicación dentro de la empresa se podrá mover hacia arriba, hacia abajo y lateralmente para que no existan malos entendidos entre el personal, con ello les ayudará a comunicarse mas con sus compañeros de trabajo y se sentirán parte importante de ella.

BIBLIOGRAFIA

Carlos González Alonso
Principios Básicos de Comunicación
Ed. Trillas

Lesca, H.
Información y cambio en la empresa.
Fundemi.

Alberto Martínez de Velasco
Abraham Nosnik
Comunicación Organizacional Práctica
Ed. Trillas

Andreu Pinillos, A.
La batalla de la Comunicación Interna.
Harvard

Carlos G. Ramos Padilla
La Comunicación: Un punto de vista organizacional
Ed. Trillas

RECURSOS AUXILIARES DE INFORMACIÓN

www.gestiopolis.com/canales4/ger/comuniter.htm

www.rrppnet.com.ar/comunicacion.htm

www.nizalle.com