



**Universidad Nacional Autónoma de México
Facultad de Ciencias Políticas y Sociales**

Licenciatura en Ciencias de la Comunicación

Especialidad: Comunicación Organizacional

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADO
EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
ESPECIALIDAD EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

Presenta: Burgoa Rechy Teresa

Tema: Análisis del nivel de integración de la Cultura Organizacional en la empresa Ricolino Planta 1 de México D.F. de Grupo BIMBO, S.A. de C.V; utilizando como herramienta el análisis FODA.

Asesora: Dra. Francisca Robles

Modalidad: Tesina

México D.F 2008



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.

Dedicatorias.

A Dios: Por darme vida y voluntad
para realizar este proyecto.

Muy especialmente a mi Papá, el Sr. José Burgoa Novoa.
Por su esfuerzo, entrega, amor y enseñanzas; ya que en
el lugar donde se encuentra se que me ve y me cuida.
Gracias por dejarme volar y vivir en este mundo.

A mi mamá la Sra. Teresa de Jesús Rechy Aguilera.
Por su entrega, amor y cuidados que me ha brindado
cada día. Gracias por darme la vida.

Porque Dios se llevo a un ángel de mi vida y me dejo otro;
Alex Yael, Gracias hijo por dejarme aprender y disfrutar contigo cada instante.
Te amo

A mi esposo; gracias por tu amor, comprensión y apoyo.
Te amo

A mis hermanos: Luis, Carlos, Karla y a mis tías: Oty y Vicky
Por su apoyo, consejo y amor en mi vida.

Muchas gracias.

A mis amigos que me apoyaron y están conmigo,
a la Familia Leal Reyes, por la adopción, el cariño y el apoyo.
Gracias.

A mi asesora la Dra. Francisca Robles,
por el apoyo incondicional, la paciencia
y por transmitirme sus conocimientos.
Muchas gracias.

A los miembros del jurado:

Dra. Francisca Robles

Dra. Rocío Avendaño

Lic. Adela Mabarak

Lic. Virginia Rodríguez

Lic. Rubén Santamaría

INDICE

	Pag.
Introducción	4
Capitulo 1 Comunicación y Cultura Organizacional	5
1.1 Comunicación Organizacional	5
1.1.1 Antecedentes y Definiciones de la Comunicación Organizacional	5
1.1.2 Cinco perspectivas de la Comunicación Organizacional	6
1.1.3 Funciones e importancia de la Comunicación Organizacional	7
1.1.4 Barreras para la comunicación eficaz en la organización	9
1.2 Comunicación Organizacional interna	12
1.2.1 Función de la Comunicación Organizacional interna	12
1.2.2 Tipos de Comunicación Organizacional interna	15
1.2.3 Flujo de la Comunicación Organizacional interna	17
1.2.4 Redes de la Comunicación Organizacional interna	19
1.3 Cultura Organizacional	21
1.3.1 Características y tipos de la Cultura Organizacional	24
1.3.2 Elementos de la Cultura Organizacional	26
1.3.3 Funciones de la Cultura Organizacional	27
1.3.4 Importancia de la Cultura Organizacional	28
Capitulo 2 Grupo Bimbo y Ricolino	31
2.1 Acerca de Grupo BIMBO	32
2.1.1 Cronología de Grupo Bimbo	33
2.1.2 Antecedentes Históricos	36
2.1.3 Datos relevantes	40
2.1.4 Infraestructura	42
2.1.5 Marcas que maneja	45
2.1.6 Logotipo Corporativo y Logotipo	47
2.1.7 Cultura Organizacional de Grupo BIMBO SA de CV	48
2.2 Acerca de la Empresa Ricolino	49
2.2.1 Antecedentes	49
2.2.2 Plantas	50
2.2.3 Logotipo corporativo	51
2.3 Cultura Organizacional de Ricolino	51
2.3.1 Misión	51
2.3.2 Visión	51
2.3.3 Valores	52
2.3.4 Políticas de calidad	53
2.4 Productos	54

Capitulo 3 Análisis FODA del nivel de integración de la Cultura Organizacional de la Empresa Ricolino Planta 1 México DF de Grupo Bimbo SA de C V	58
3.1 ¿Que es el Análisis FODA?	58
3.2 Cuestionario aplicado (muestra)	62
3.3 Resultados del Análisis FODA del nivel de integración de la Cultura Organizacional en la empresa Ricolino planta 1 de México DF	65
• Datos graficos	66
• Cuadrante FODA Ricolino Planta 1	87
3.4 <i>Plan de Desarrollo Estratégico Empresarial de la Cultura Organizacional de la empresa Ricolino Planta 1 México DF</i>	89
Conclusiones	94
Anexos	99
Agenda	100
Bibliografía	101
Cybergrafía	102

INTRODUCCIÓN.

En la actualidad en cualquier tipo de empresa u organización se busca la competitividad con respecto al las demás empresas que están inmersas en el mismo entorno comercial, por lo que es necesario que cada una de estas empresas u organizaciones definan clara y eficazmente su personalidad y distingos competitivos con los que se presentan a sus públicos y compiten con las demás empresas.

En general todas las organizaciones no importando su tamaño o giro; cuenta con una personalidad definida, partiendo desde la empresa que lo respalda y por la que se distingue o diferencia de otras; por ejemplo por su imagen visual, su slogan, nombre, colores, su razón social, hasta la manera de cómo son presentados y distribuidos a sus diferentes públicos e incluso cómo se conducen los integrantes de la empresa a la que pertenece.

Todo esto anteriormente mencionado y más, es lo que se le llama Cultura organizacional o Filosofía organizacional la que conforma los pilares estructurales ideológicos de la empresa u organización la cual se define desde su planteamiento ideológico hasta el físico; que incluso es consciente o inconcientemente expresado en términos de la Comunicación organizacional interna la cual no es más que el flujo de información que es intercambiado entre todos los integrantes de la organización no importando su nivel jerárquico o si esta información es emitida de manera conciente, que forma parte también de la Cultura Organizacional.

Esta Cultura Organizacional plantea a que se dedica la organización (misión) a donde desea llegar (visión), de que manera va a llegar a el cumplimiento de lo anterior (objetivos), de que manera se conducen los integrantes de la organización y se van a realizar los diferentes procedimientos de esta (valores); todo esto y más es la Cultura Organizacional.

Lo más importante de la Cultura Organizacional en la empresa es que sea conocida, transmitida, aceptada e integrada por cada uno de las personas que componen esta organización para que se sientan pertenecientes orgullosos y parte importante de la organización además de comprometidos a conseguir por medio del papel que juegan en la empresa un fin común que sería el fin organizacional.

CÁPÍTULO 1 COMUNICACIÓN Y CULTURA ORGANIZACIONAL

1.1. Comunicación Organizacional.

En el primer capítulo de esta investigación se hará un recuento de elementos básicos de la Comunicación Organizacional; partiendo desde sus antecedentes, diferentes definiciones que han formulado varios autores para así formular una propia definición que integre y defina lo que es la Comunicación Organizacional, sus diferentes perspectivas, funciones de esta y el por qué consideramos importante contar con ella en una empresa u organización después la Comunicación organizacional interna hablando de los diferentes tipos, flujos, redes de comunicación internas además, de su función e importancia dentro de la estructura organizativa.

Como último apartado en este capítulo se mostrará lo que es la Cultura Organizacional, sus características, tipos, funciones, elementos e importancia de contar con esta para lograr los fines de la organización y la obtención de resultados más rápidamente con el menor rango de error y pérdidas para cualquier empresa u organización.

1.1.1 Antecedentes y definiciones de la Comunicación Organizacional

Desde los años 60, la comunicación ha tomado un lugar importante dentro de las organizaciones como un medio para integrar a la empresa con sus empleados y sus diferentes públicos; el campo de la comunicación organizacional se ha desarrollado de una manera extraordinaria en muy pocos años y actualmente han surgido numerosas organizaciones y se ha ido desarrollando un mercado competitivo que ha llevado a la mayoría de las empresas a mejorar su relación comunicativa entre todas las personas que la integran, haciendo uso de estrategias o canales de comunicación, con el propósito de mantener actualizados a sus empleados a cerca de los cambios que se realicen en la empresa, esto con la finalidad de mejorar o reforzar su identidad e imagen corporativa hacia su público interno y externo. "La clave para que la empresa trascienda en el tiempo consiste en superar las barreras físicas, para así poder llegar a su estructura interior: las personas".¹

Esta comunicación que ha sido implementada en las empresas para su mejoramiento; es lo que actualmente se conoce como Comunicación Organizacional que no es más que como se comunican los integrantes de la empresa y sus diferentes públicos. "La comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes, que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio".²

¹ Esquivel Maria del Carmen. Comunicación Organizacional. Tipo: Artículo Fecha de publicación: 06/2003 <http://www.gestiopolis.com/dirgp/adm/comunicacion.htm>

² Rivera Gladis. Cultura Organizacional: nueva tendencia de la gerencia de recursos hacia la competitividad. <http://www.monografias.com/trabajos6/nute/nute2.shtml>

La comunicación organizacional la podemos entender también como un conjunto de actividades y técnicas que ayudan a facilitar y hacer más rápido el flujo de información entre los miembros de la organización entre esta y su medio.

También se busca influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los integrantes de la organización y sus públicos externos para así cumplir de mejor manera y más rápidamente los objetivos de esta.

1.1.2 Cinco perspectivas de la Comunicación Organizacional

La comunicación organizacional cuenta con cinco perspectivas con respecto a sus diferentes públicos y la organización las cuales son:

1. **“Comunicación interna:** Son actividades que se realizan dentro de una organización para mantener las buenas relaciones entre los miembros de la empresa por medio de la circulación de mensajes que se originan a través de los diversos medios de comunicación empleados por ella, con el objetivo de proveer comunicación, unión y motivación para así alcanzar las metas establecidas por la organización.”³ En este tipo de comunicación es donde entra lo que se denomina Cultura Organizacional.
2. **“Comunicación externa:** Todas aquellas comunicaciones que están dirigidas a sus públicos externos, con el fin de mantener o perfeccionar las relaciones públicas y así proyectar mejor la imagen corporativa de la organización.
3. **Relaciones públicas:** Son las diferentes actividades y programas de comunicación que se crean para sostener las buenas relaciones con los diferentes públicos que forman la organización.
4. **Publicidad:** Son los diferentes mensajes emitidos a través de los distintos medios masivos de comunicación que tienen como objetivo incrementar la venta de los productos o servicios de la organización.
5. **Publicidad institucional:** Se considera como una herramienta de las relaciones públicas; ya que evoca en el público una imagen favorable de la organización.”⁴

³ Idem

⁴ Rivera Gladis. Cultura Organizacional: nueva tendencia de la gerencia de recursos hacia la competitividad. <http://www.monografias.com/trabajos6/nute/nute2.shtml>

1.1.3 Funciones e importancia de la comunicación organizacional.

- ✓ Es una herramienta de comunicación para mantener a la organización comunicada con todos sus públicos.
- ✓ A través de esta es como se logra entender el fin de la organización
- ✓ Ayuda a la coordinación y cooperación que posibilita el crecimiento de las organizaciones y así lograr sus objetivos
- ✓ Gracias a esta se establecen roles y funciones en la organización para lograr comprender la función que sus miembros cumplen en ella.
- ✓ Con la Comunicación Organizacional se promueve la participación, la integración y la convivencia en el marco de la Cultura Organizacional.
- ✓ Facilita las actividades de las personas que forman parte de la organización
- ✓ Existe más información y retroalimentación de los procesos internos de la organización
- ✓ Permite contar con información importante de manera oportuna, amplia y puntual de la organización.
- ✓ Ayuda a disminuir la inseguridad sobre el futuro de la organización
- ✓ Permite la creación de estrategias para mejorar el comportamiento de los integrantes de la organización
- ✓ Al exterior de la organización propicia comunicar una buena imagen institucional, un buen servicio o un producto de calidad hacia sus públicos externos,
- ✓ Ayuda a ser percibida como una organización seria y con credibilidad además de poder llegar de una manera eficaz y rápida a los públicos que se desea cautivar
- ✓ La Comunicación organizacional ayuda la empresa a interactuar con la sociedad.
- ✓ Otra función es compensar y motivar al personal para que se comprometa con los objetivos y las metas organizacionales,
- ✓ Apoya el trabajo en equipo y la creación individual para resultados colectivos
- ✓ Propicia un mejor ambiente organizacional y una mejor identidad institucional

“Según Abraham Nosnik, para que la función sea efectiva dentro y fuera de la organización esta debe ser:

a) Abierta: Tiene como objetivo el comunicarse con el exterior; ésta hace referencia al medio más usado por la organización para enviar mensajes tanto al público interno como externo.

b) Evolutiva: Hace énfasis a la comunicación imprevista que se genera dentro de una organización.

c) Flexible: Permite una comunicación oportuna entre lo formal e informal.

d) Multidireccional: Esta maneja la comunicación de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna, externa entre otras.

e) Instrumentada: Utiliza herramientas, soportes, dispositivos; porque hoy en día muchas organizaciones están funcionando mal, debido a que las informaciones que circulan dentro de ella no llegan en el momento adecuado ni utilizan las estructuras apropiadas para que la comunicación sea efectiva”⁵

“La comunicación, pues, no sólo hace posible interiorizar los valores y ordenamientos estructurales de las organizaciones, sus códigos de conducta y las expectativas de acción, sino que por medio suyo los actores influyen tanto en los patrones de interacción como en los vínculos de ésta con las restricciones propias de la estructura organizativa.”⁶

Así pues la comunicación organizacional es también una herramienta para la transmisión de valores, normas y códigos que permitan el cumplimiento de los objetivos organizacionales

Además que permite disminuir la incertidumbre de sus miembros ya que la información concreta, veraz y oportuna no da cabida a lo que en el ramo de la comunicación le llamamos a una barrera de comunicación que es lo que propicia que se distorsione o mal entienda esta información y por consiguiente afecte en la imagen o en los procesos de la organizacional impidiendo así el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

⁵ idem

⁶ Arrieta Erdozain. Un Concepto de Comunicación Organizacional. La revista interna y la historieta en la empresa. Editorial Diana. Colección CG. México1991. p.127

1.1.4 Barreras para la comunicación eficaz en la organización.

Existen diversos factores que afectan a la comunicación en las organizaciones se les llama barreras u obstáculos en el proceso comunicativo que pueden mermar considerablemente los flujos informativos y los de las relaciones personales directas, algunos factores que la afectan son:

- a) “La filtración es la manipulación de la información del emisor para que sea vista más favorablemente por el receptor. Los intereses personales y las percepciones de lo que es importante de aquellos que resumen están presentes en los resultados de la información, lo que hace imposible que los receptores consigan información objetiva. Mientras más vertical es la estructura de la organización más posibilidades de filtración habrá.
- b) Percepción selectiva en el que los receptores ven y escuchan en forma selectiva basados en sus necesidades, motivaciones, experiencia, antecedentes lo que no permite que se perciba la realidad y en su lugar se interprete según el parecer de cada cual.
- c) Defensa. Cuando el receptor se siente amenazado, tiende a reaccionar en formas que reducen su habilidad para lograr entendimiento mutuo, respondiendo en formas que retardan la comunicación eficaz”⁷

Según Ramos Padilla las barreras de comunicación organizacional se dividen en dos categorías:

A).- Las barreras en el desarrollo de la comunicación organizacional a su vez se dividen en:

1.-Barreras de tipo operativo

- Físicas: Abarcan los medios que pueden ser de origen puramente mecánico, eléctrico, magnético. Depende del canal que se emplee.
- Fisiológicas: Se presenta cuando existe un mecanismo de deformación del mensaje en la persona que lo emite o el receptor.

⁷ Fuenmayor Katiuska. Cátedra Gerencia de los medios de comunicación social. La Comunicación organizacional rumbo al liderazgo.
<http://www.monografias.com/trabajos11/gerencia/gerencia.shtml>

2.- Barreras de tipo administrativo

- Omisión de testimonio o pruebas: No se puede emitir mensaje sin previa información que respalde los argumentos del mensaje.
- Preparación: Hay que preparar el mensaje que se va a emitir y definir muy bien que intención lleva y quien es nuestro receptor.
- Falta de sinceridad: Se debe de presentar una actitud sincera para escuchar e informar y aplicar de manera adecuada los medios y sistemas de comunicación.
- Aumentar distancias: Entre más próximos tengamos a nuestros receptores, mas atenderemos a sus demandas, sugerencias, necesidades y críticas.
- Complejidad: Se debe buscar la manera mas sencilla de emitir el mensaje para que el receptor lo entienda de manera fácil.
- Aumentar los niveles jerárquicos: se debe de analizar en la organización si existen muchos niveles jerárquicos en la organización ya que mientras más sean mas problemas se darán en el campo comunicativo.
- Carencia de coordinación: Se debe fomentar la unión y coordinación de funciones, así se evitara la duplicidad de trabajos o la competencia mal entendida.
- Programas, planes y objetivos sin bases

B).- Las barreras en el sentido de la comunicación organizacional a su vez se dividen en:

- Barreras de tipo semántico: se debe de prestar atención en utilizar de manera correcta las palabras y el sentido de las palabras que lleva nuestro mensaje para no deformar lo que se desea comunicar.
- Barreras de tipo psicológico: sabemos que cada persona es diferente a todas las demás y tenemos diferentes percepciones del mismo acontecimiento. Los problemas más comunes son:
 - Agrado o desagrado: Por sus experiencias los individuos dan diferente interpretación de lo que oyen o ven.
 - Juicio de valor: Esto es aprobar o reprobar algo.
 - Valores de tipo emocional: Bloquean a los valores racionales o de comprensión.
 - Prejuicios: Son opiniones emitidas antes de conocer la suficiente información del tema.

C).- Las barreras en la forma de conducción se clasifican en:

- Barreras en la comunicación ascendente: Implica no emitir bien los mensajes por deseo de quedar bien o por temor a ser castigados.
- Barreras en la comunicación descendente: La mala emisión de ordenes a los subordinados, ocasiona que se malentienda la información y se realicen actividades erróneas.
- Barreras en la comunicación horizontal: Al tratar de imponer ideas o criterios por dominar o sobresalir ocasiona problemas en la comunicación y por consiguiente en las actividades realizadas.

La Incomunicación es un efecto de no atender los problemas o barreras de comunicación anteriormente planteadas, todas estas barreras son retos a vencer para lograr una buena y eficaz comunicación.

Algunas consecuencias de la incomunicación es el aislamiento, trabajar por fines distintos a los que la organización persigue, duplicar procesos y por consiguiente elevar costos en la organización lo que da como resultado pérdidas económicas, un mal ambiente organizacional, y una mala imagen corporativa.

Recomendaciones para una comunicación eficaz en la organización.

- 1) "El presidente o gerente debe comprometerse en la filosofía y el comportamiento, con la noción de que comunicarse con los empleados es esencial para el logro de las metas de la organización.
- 2) Asociar las acciones con las palabras. Esto es congruencia entre lo que se dice y se hace.
- 3) Comprometerse con la comunicación de dos vías (descendente y ascendente).
- 4) Énfasis en la comunicación cara a cara.
- 5) Mantener a los miembros de la organización informados de los cambios y decisiones dentro de la organización de manera completa, veraz y oportuna.
- 6) Dar confianza y valor a los empleados para comunicar malas noticias.
- 7) Diseñar un programa de comunicación para transmitir la información que cada departamento o empleado necesita.

8) Luchar porque la información fluya continuamente”⁸

1.2 Comunicación Organizacional interna

La comunicación entre las personas que integran una organización es indispensable que sea permanente, clara y oportuna para que la información fluya de manera correcta y ayude a los procesos y resultados de esta que se reflejara en el cumplimiento del trabajo de sus integrantes y finalmente en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

A este flujo de información interna de una empresa se le llama Comunicación Organizacional Interna. Las relaciones humanas en cualquier contexto tienen como soporte básico la comunicación. Si facilitamos estos mecanismos para que se de de manera natural da como resultado un clima agradable en la organizacional que facilitara sus procesos internos y la interacción de todos los que en esta laboran no importando el rol o rango que ocupan.

A esta Comunicación interna “la conforman todos aquellos medios informativos que se emplean en la organización: avisos, memorandos, circulares, boletines, órdenes de trabajo, etcétera.”⁹

1.2.1 Función de la Comunicación Organizacional interna

La comunicación en las organizaciones juega un papel importante ya que por medio de esta los trabajadores conocen su empresa, concretamente los objetivos que esta desea alcanzar, son conscientes de sus capacidades y la importancia de su trabajo, intercambian experiencias que sirven como retroalimentación en los procesos desarrollados en su trabajo y hacia la misma organización para su mejoramiento en todos los aspectos.

Compartir información de manera clara, oportuna y completa, es punto clave para el desarrollo de la organización y la armonía de esta además de lograr conseguir que todos trabajen para lograr un fin determinado y que este sea común.

La comunicación interna agrupa toda la información que se genera en la organización y la difunde entre todos sus integrantes, esto ayuda a la creación y el mantenimiento de buenas relaciones entre los diferentes rangos de la

⁸ Fuenmayor Katuska. Cátedra Gerencia de los medios de comunicación social. La Comunicación organizacional rumbo al liderazgo.
<http://www.monografias.com/trabajos11/gerencia/gerencia.shtml>

⁹ Ramos Padilla Carlos G. “La Comunicación Un punto de vista organizacional” Editorial Trillas México 1991 p. 26

empresa y ayuda a mantenerlos informados, integrados y motivados, de esta manera se contribuye al logro de las metas y objetivos que se propone la empresa.

“Los objetivos específicos de la comunicación organizacional podrían ser enunciados de la siguiente forma:

- a)** La difusión de información que fomente:
 1. La integración en la empresa;
 2. La unión entre el personal;
 3. La continuación del personal en la empresa (arraigo versus rotación), así como activar la interacción en la mayoría de los flujos posibles;
 4. La integración sinérgica de los esfuerzos y actividades de comunicación externa (institucional, promocional, comercial) que lleve a cabo la empresa con las que realiza hacia su público interno. La comunicación organizacional, en este sentido, debe anclar y consolidar imagen y comunicación externas con imagen y comunicación internas.
- b)** La coordinación, difusión y promoción de actividades culturales, sociales, deportivas y recreativas para el personal. Todo en el marco de un programa ponderado de relaciones públicas internas
- c)** La superación de los integrantes de a empresa en los órdenes profesional, corporativo y personal.
- d)** El conocimiento del ambiente externo, capital para el desarrollo de las funciones personales y de la empresa como grupo.
- e)** La consolidación o prevalencia de un clima social y organizacional sano.
- f)** Auspiciar la presencia de innovaciones y técnicas tendientes a la depuración de la práctica comunicativa por parte de los componentes del grupo. ¹⁰

La comunicación es uno de los factores fundamentales en el funcionamiento de las organizaciones sociales, es una herramienta, un elemento clave en la organización y juega papel primordial en el mantenimiento de la institución. Su actividad es posible gracias al intercambio de información entre los distintos niveles y posiciones del medio; entre los miembros se establecen patrones típicos de comportamiento comunicacional en función de variables sociales; ello supone que cada persona realiza un rol comunicativo específico.

La comunicación cumple una serie de funciones dentro de la institución como: proporcionar información de procesos internos, posibilitar funciones de mando, toma de decisiones, soluciones de problemas, diagnóstico de la realidad. El término función alude a la contribución de una actividad respectiva,

¹⁰ Ávila González Rafael “Crítica de la Comunicación Organizacional” México 2004 p.42

a fin de mantener la estabilidad o el equilibrio. En este caso, el término función se refiere a lo que una organización realiza o logra mediante la comunicación interna.

“Dentro de una organización la comunicación se estudia y se analiza en tres funciones: Producción, Innovación y Mantenimiento.

1). En la función de producción, la comunicación entraña todas las actividades e información que se relacionan directamente con las formas de capacitación personal, orientación pertinente a la realización del trabajo, apertura de espacios para formulación y concertación de objetivos, la solución de conflictos y la sugerencia de ideas para mejorar la calidad del servicio y del producto.

2). En la función innovadora se presentan dos tipos de innovaciones de la organización y en la organización. Las innovaciones de la organización cambian la empresa pero no afectan al personal que labora en ella. En la innovación la organización requiere cambios en el comportamiento de los individuos, hecho que afecta a todo el conjunto ya que exige una actitud positiva y de mucha prospectiva en todos y cada uno de los estamentos: directivos, administrativos y empleados.

La función innovadora de la comunicación incluye actividades de comunicación tales como los sistemas de sugerencias a nivel general, el trabajo de investigación y desarrollo, la investigación y el análisis de mercados, las sesiones de manifestación de inquietudes y los comités de desarrollo de ideas.

3). La función de mantenimiento está relacionada con los espacios de socialización de la gente que permite un contacto con el ambiente físico y el humano a través de la información oportuna, amplia y puntual; lo cual genera mejores relaciones interpersonales e identificación con la organización. La comunicación de mantenimiento busca compensar y motivar al personal para que se comprometa con los objetivos y las metas institucionales, reconoce al individuo competente y valioso, resalta el trabajo en equipo y la creación individual.”¹¹

Abraham Nosnik nos dice que para que la función de la comunicación sea efectiva al interior y exterior de la organización esta debe ser: *abierta*; refiriéndose a esta como el comunicarse hacia el exterior para enviar mensajes a sus diferentes públicos, *evolutiva*; tiene su mayor importancia en la

¹¹ Sayazo Leonardo Enrique. Investigación en Comunicación Organizacional. UNAB. Colombia. <http://www.monografias.com/trabajos3/investcomun/investcomun.shtml>.

comunicación imprevista que se genera en toda la organización, *flexible*; esto quiere combinar la comunicación formal e informal, *multidireccional*; es la combinación de comunicación ascendente, descendente, transversal, horizontal, interna, externa etc, *instrumentada*; esto es utilizar estructuras y herramientas apropiadas para que la comunicación sea efectiva.

1.2.2 Tipos de Comunicación Organizacional interna

La comunicación interna se compone de dos tipos; formal e informal. Las formales se constituyen por el conjunto de vías o canales establecidos por donde circula el flujo de información, relativo al trabajo entre las diversas poblaciones de la empresa; tiene como objetivo lograr la coordinación eficiente de todas las actividades distribuidas en la estructura de la organización; éstas se regulan en las cartas y manuales de la organización.

La comunicación informal constituye un conjunto de interrelaciones espontáneas, basadas en preferencias y aversiones de los empleados, independientemente de su posición jerárquica o rol que juega en la empresa u organización. En este tipo de comunicación la información que se tramite puede tener relación con las actividades de la institución o a la vez puede no tenerla. El flujo de la información circula por los canales abiertos de la empresa; el compartir la información con todos los miembros de la organización tiene como fin que todos estén informados de lo que deben y desean hacer, es una manera de fomentar la participación, la identidad y el sentido de pertenencia; de esta manera el ambiente laboral es más favorable para el bienestar de la organización y el cumplimiento de sus objetivos.

Estos dos tipos de comunicación interna antes mencionados son complementos y están relacionadas entre sí para el mejoramiento continuo de la organización en el ámbito de la comunicación; es decir que dentro de ella no existe ninguna frontera. Por último se puede decir que la comunicación formal e informal, tiene como fin el enviar una serie de mensajes en la que se asegure una difusión adecuada por los procedimientos estipulados en la organización, estos mensajes suelen llevar implícitos los objetivos y políticas que se manejan dentro de la organización.

Dentro de la comunicación formal e informal se habla de comunicación multidireccional: descendente, ascendente, horizontal, transversal, interna y externa; a continuación se explica cada una de estas:

- **“Comunicación descendente:** Esta clase de comunicación es utilizada para emitir mensajes desde la parte directiva hasta los empleados, tiene como objetivo el indicar instrucciones claras y específicas del trabajo que se debe realizar; en dicha comunicación se pierde el valor comunicativo que lleva el mensaje.
- **Comunicación ascendente:** Es cuando los trabajadores de una organización se comunican con los directivos o superiores, dándoles a conocer el panorama general que sucede al interior de la organización,

especialmente lo que acontece en los sitios de trabajo; ésta información suele ser detallada y específica.

- **Comunicación horizontal:** Se desarrolla entre personas del mismo nivel jerárquico. La mayoría de estos mensajes tienen como objetivo la integración y la coordinación del personal de un mismo nivel. Por otro lado, cuando la comunicación dentro de la organización no sigue los caminos establecidos por la estructura, se dice que es comunicación informal y comprende toda la información no oficial que fluye entre los grupos que conforman la organización. La comunicación informal incluye el rumor.

El objetivo principal de la comunicación organizacional interna es encaminar los flujos de comunicación para que colaboren al logro de los objetivos tanto de la organización como de los públicos internos y de esta manera modifiquen las actitudes y opiniones de estos públicos internos de manera positiva buscando el reforzamiento de estas para el logro de los objetivos organizacionales y modificar las que de alguna manera las obstaculizan.

Como parte de la comunicación interna formal encontramos diversos elementos que ayudan a la transmisión de mensajes a los públicos internos. Es decir dichos mensajes se intercambian entre los miembros de la organización y su medio; estos mensajes se pueden transmitir en diferentes niveles y de diversas maneras, por ejemplo:

a) Comunicación escrita: Es clara, precisa, completa y correcta; es información de primera mano y es comprobable su existencia. Por medio de ella las personas tienen la oportunidad de poder regresar a segmentos anteriores al mensaje, lo que permite una mejor comprensión en la información. Esta puede darse a través de:

- **Memorando:** Es el medio más usado, que lleva como objetivo el recordar mensajes o información con referencia a instrucciones internas que los empleados deben realizar dentro de la organización.
- **Carteleras:** Son calificadas como un factor clave en la organización, allí se suele manejar información a través de otros medios sobre actividades de motivación o mensajes de interés general para los empleados y directivos, algo muy importante para que éstas funcionen se debe tener en cuenta su ubicación; es decir la empresa establece sitios estratégicos por donde hay mayor flujo de personal
- **Revista:** Es una forma de comunicación tradicional más común y con mayor aceptación dentro de la empresa, en la cual se propicia la participación activa de todas las actividades, en aras de contribuir al fomento de la investigación y de acontecimientos afines a la comunicación; en las revistas se consigna la realidad de la organización.

- **Carta:** Es el medio más usado dentro de la organización para las personas ausentes, en la cual se comunica alguna cosa de interés personal o grupal
- **Boletín:** Es un medio de comunicación donde se maneja información especializada para los públicos internos y externos de la organización.
- **Periódico:** Envuelve un área de conocimientos especializados, en muchos casos el periódico es utilizado para ganar tiempo en el ámbito de la información.

b) Comunicación masiva Es la comunicación permanente que genera mensajes y noticias de manera específica, coherente, directa y sincera, para los públicos internos y externos de la organización. Esta se da por medio de:

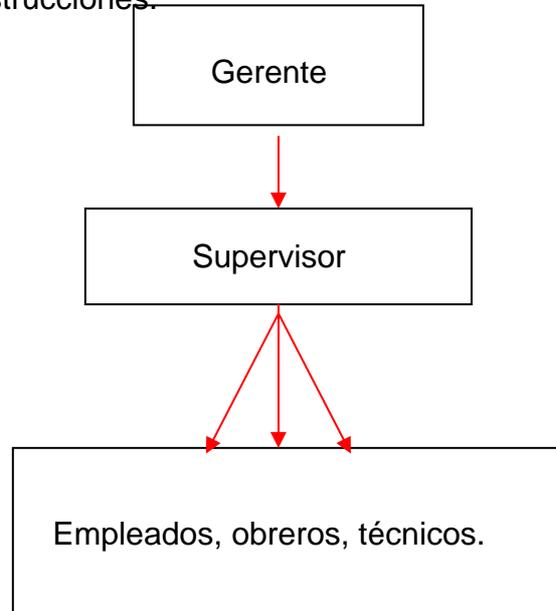
- **Reuniones:** Se puede definir como una comunicación directa, donde intervienen más de dos personas; las reuniones son dirigidas por alguno de los integrantes de la organización, donde se retroalimentan, se transfiere información de interés general y lo más importante se toman decisiones que tiene por objeto llegar a un acuerdo común para el beneficio de la organización.
- **Entrevista:** Es uno de los medios mas utilizados dentro de la organización para la selección del personal; en otros casos la entrevista es empleada como un instrumento preliminar para estructurar la comunicación interna; ahí se puede aplicar una conversación específica para determinar los elementos que pueden intervenir en los problemas que aquejan a la organización en ese ámbito.
- **Circuito cerrado de televisión y radio:** Medios de comunicación que tiene como fin lograr una buena influencia y ofrecer grandes posibilidades de retroalimentación; allí los directivos, administrativos y empleados pueden tener una visión más precisa sobre actitudes y sentimientos generados en la interacción y percibir con mayor facilidad cual va a ser el comportamiento del otro; ese tipo de información suele desarrollarse en la comunicación no verbal.

1.2.3 Flujo de la Comunicación Organizacional interna

Los flujos de comunicación se refieren a hacia donde va dirigido nuestro mensaje para lograr que la comunicación interna y externa sea efectiva se debe poner atención en este punto y estructurar muy bien la dirección que va a llevar cualquier mensaje en la organización:

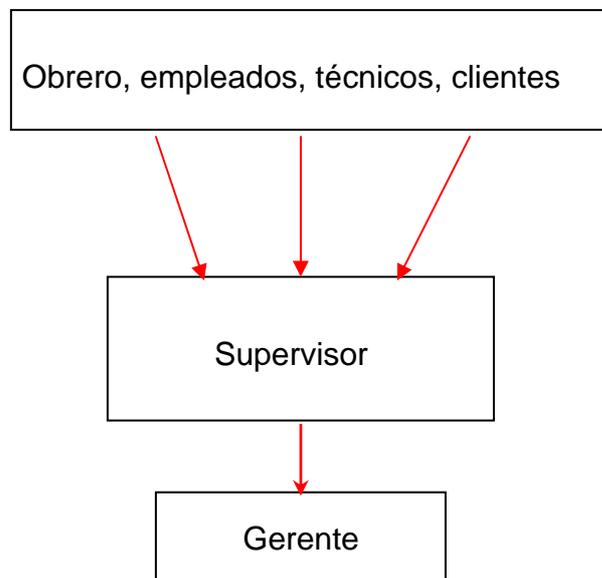
La Comunicación puede fluir vertical u horizontalmente. La dimensión vertical puede ser dividida, además, en dirección ascendente o descendente.

- a) **La comunicación descendente:** Fluye de un nivel del grupo u organización a un nivel más bajo. Es el utilizado por los líderes de grupos y gerentes para asignar tareas, metas, dar a conocer problemas que necesitan atención, proporcionar instrucciones.



- b) **La comunicación ascendente:** Fluye en forma opuesta a la anterior, es decir, de los empleados o subordinados hacia la gerencia. Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los de arriba, para informarse sobre los progresos, problemas, cómo se sienten los empleados en sus puestos, con sus compañeros de trabajo y en la organización, para captar ideas sobre cómo mejorar cualquier situación interna en la organización.

Un líder sabe que ambas direcciones son importantes e imprescindibles para lograr las metas propuestas con el mínimo de problemas, pero lamentablemente no todas las organizaciones tienen conciencia de ello, por lo que en muchas ocasiones las ideas, pensamientos y propuestas de los empleados pasan desapercibidas ya que consideran que esto no influirá en el rendimiento laboral.

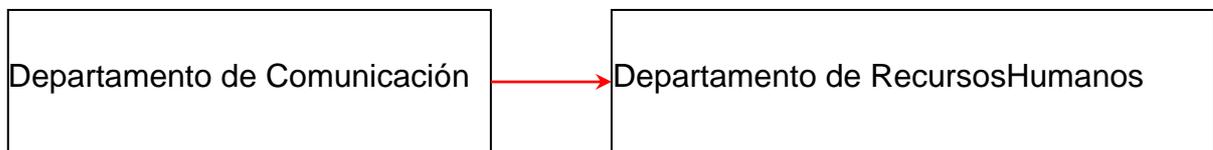


Ejemplos Organizacionales de Comunicación Ascendente

- Buzones de sugerencia
- Informes de desempeños preparados por supervisores
- Encuesta de actitud de los empleados
- Procedimientos para expresar quejas

C) Comunicación lateral u horizontal. Este tipo de comunicación se da cuando dos o más miembros de una organización cuyos puestos están al mismo nivel intercambian información.

Este tipo de comunicación es muy positiva para evitar proceso burocráticos y lentos en una organización, además, es informal en la mayoría de los casos.



1.2.4 Redes de la Comunicación Organizacional interna.

Las redes de la comunicación se refieren a los canales por los cuales fluye la información. Estos canales en una organización pueden ser formales o informales y cada uno tiene un uso respectivo dentro de la empresa. Las redes formales son generalmente verticales, siguiendo la cadena de autoridad y limitadas con las comunicaciones con las tareas empresariales. Por el contrario, las redes informales no son rígidas en su dirección, puede tomar cualquiera, saltar niveles de autoridad y seguramente satisface necesidades sociales de los miembros internos de la organización, por ejemplo los rumores o chismes.

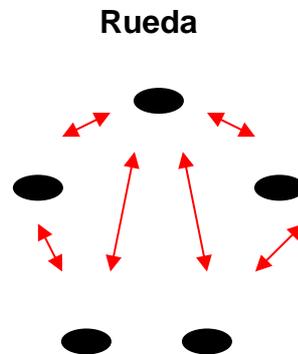
El flujo de información de la red formal se puede presentar de tres formas: la cadena, la rueda y todo el canal.

La cadena sigue rígidamente la cadena formal de mando. Se utiliza si la precisión de los datos es lo más importante.

Cadena

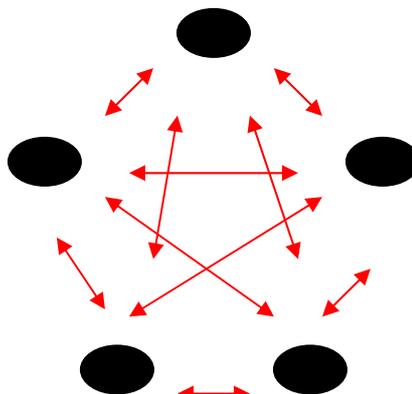


La rueda su apoyo principal es un líder para actuar como un conducto central para difundir información del grupo, facilita el surgimiento de un líder, es rápido y alta precisión.



Toda la red del canal permite que todos los miembros del grupo se comuniquen en forma activa el uno con el otro y es más adecuada si se busca una mayor satisfacción, su precisión es moderada y no es probable que surjan líderes.

Todos los Canales



Hablando de las redes informales la información se puede transmitir entre los miembros en forma de chisme o rumor, no es controlada por la gerencia y es percibida para los empleados como más confiable y creíble que la información emitidas por la gerencia a través de las redes formales, Los rumores emergen como una respuesta a las situaciones que son importantes para públicos internos de la organización, donde existe la ambigüedad y en condiciones que existe tensión como asignación de nuevos jefes, recorte de personal etc.

Es importante entender que el chisme es una parte de la red de información de cualquier grupo u organización, le muestra a los gerentes aquellos temas que los empleados consideran importantes y provocadores de ansiedad e inseguridad, de esta forma los altos mandos pueden minimizar las consecuencias negativas dando información del tema o solucionándolo.

El determinar por que canal se va a difundir la información depende de varios aspectos como el tipo de mensaje, la importancia de este, el receptor al que va dirigido, la intensidad que lleva, la rapidez con la que se desea que este llegue a su destino etc. Todos estos aspectos deben de ser contemplados por el receptor para elegir un canal de manera adecuada y la información llegue de una forma oportuna y completa. El planear con anterioridad por que canal se transmitirán los mensajes evita que se distorsione o que genere confusión y permite que el receptor lo reciba oportuna y verazmente.

1.3 Cultura Organizacional

Todas las organizaciones cuentan con una historia y personalidad definida y única integrada por diferentes y variados elementos, desde su estructura jerárquica, su labor, la manera de realizar sus procedimientos, el como se conducen sus integrantes, su estructura física, su ambiente laboral, su imagen corporativa, los mitos, leyendas y códigos que se manejan en torno a ella etc.

A esta personalidad definida y única de las organizaciones se le denomina Cultura Organizacional, la cual esta compuesta por su misión, visión, objetivos, metas y valores con los que debe funcionar cotidianamente la organización y con lo que se auxilia para el cumplimiento de objetivos organizacionales.

Esta cultura organizacional, es todo lo que constituye la personalidad de una empresa u organización la cual delimita su manera de hacer las cosas y de conducirse en general en el contexto en el que se desarrolla.

“La cultura organizacional es la base de la estructura de cada empresa, ya que gracias a ésta una empresa se diferencia de otra y de acuerdo a sus lineamientos orienta a los ejecutivos a la toma de decisiones”.¹²

“El contenido de la cultura de la organización se genera a partir de los anudamientos_ yuxtaposiciones, convergencias y divergencias, continuidades y discontinuidades- de experiencias y divergencias (en torno a jefaturas, espacios físicos, rutinas, modalidades de trabajo, rituales y hechos diversos)”.¹³ La cultura organizacional es la suma de todo lo que integra la organización, definiendo su forma de ser y de actuar.

La cultura organizacional, es el resultado de la interacción de los individuos que la componen y el resultado además del aprendizaje de la experiencia social y diferentes culturas.

Edgar Shein define a la cultura organizacional “como un patrón de supuestos compartidos que determinado grupo inventa, aprende o descubre con el propósito de enfrentar sus problemas de adaptación (al exterior) e integración (en su interior). Dicho patrón ha funcionado lo bastante bien como

¹² Rebeli Corela María Antonieta, Sandoval Resendiz Celia Ruiz, El poder de las organizaciones, Editores Plaza y Valdez 1999, p 215

¹³ Dávila Anabella, Martínez H, Nora Cultura en las organizaciones Latinas, Siglo XXI editores Madrid España 1999 (ITESM) , p 73

para que se considere valido y por lo tanto deseable para ser desarrollado y/o enseñado a los nuevos miembros de la organización como la forma indicada de percibir dichos problemas, de analizarlos y de sentirlos”.¹⁴

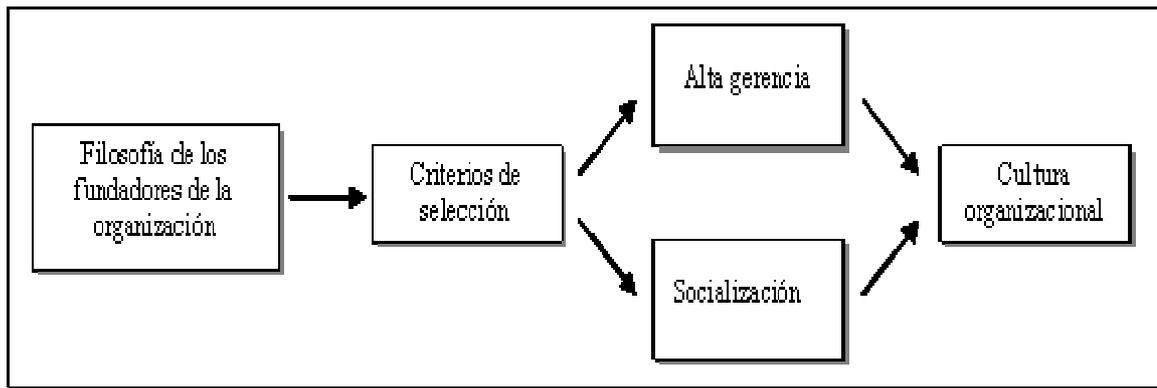
“Existen diferentes definiciones que proponen varios autores:

- a) Un sistema de creencias compartido por los miembros de la organización (J.C. Spender)
- b) Un conjunto de valores de significativa importancia, ampliamente compartido entre los miembros de determinada empresa o institución. (C.O. Reilly)
- c) La forma en que solemos hacer las cosas en la organización (T.E. Deal)
- d) La programación colectiva de la mente. (G. Hofstede)
- e) Entendimientos colectivos. (J. Van Manen)
- f) Un conjunto de valores permanentes y compartidos comunicados a través de una variedad de medios simbólicos y que dan significado a la vida laboral de las personas. (J.M. Kouzes)
- g) El conjunto de símbolos, ceremonias y mitos que comunican los valores y las creencias existentes de la organización a sus empleados. (W.G. Ouchi)
- h) Un conjunto dominante y coherente de valores compartidos compuesto por símbolos, historias, mitos, leyendas, frases y anécdotas. (T.J. Peters)”¹⁵

“La cultura de una organización se establece y se mantiene. La cultura original se deriva de la filosofía del fundador. Esto influye fuertemente en el criterio que se emplea en la contratación del personal. Las acciones de la alta dirección actual establecen el clima general de lo que es un comportamiento aceptable y de lo que no lo es. En la figura siguiente, se muestra la forma en que se construyen las culturas organizacionales.

¹⁴ Schein, Edgar, Organizational culture and leadership. San Francisco, Jossey- Bass 2da edición 1992

¹⁵ UNITEC, Comportamiento Organizacional 2, preparatoria, México 1999, p 20-21



La cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras".¹⁶ La cultura organizacional siempre ha existido dentro de todas las organizaciones. Anteriormente se hablaba de la filosofía de trabajo actualmente se habla de Cultura organizacional.

Robbins, plantea que: "La cultura, por definición, es difícil de describir, intangible, implícita, y se da por sentada. Pero cada organización desarrolla un grupo central de suposiciones, conocimientos y reglas implícitas que gobiernan el comportamiento día a día en el lugar de trabajo...".¹⁷

La cultura es como la configuración de una conducta aprendida, cuyos elementos son compartidos y transmitidos por los miembros de una organización. Además, se encontró que la cultura es la forma acostumbrada o tradicional de pensar y hacer las cosas, compartidas en mayor o menor medida por los miembros de una organización.

Es importante el surgimiento de los líderes dentro de toda organización ya que son los encargados de transmitir la cultura organizacional, este ayudará a motivar y dar seguimiento a la filosofía de la organización, induciendo al personal a sentir que las metas, objetivos y creencias de la organización también son suyos, además de desarrollar el sentido de compromiso e identificación del mismo con su área de trabajo.

¹⁶ Robbins, S, 1999 Comunicación Organizacional México DF. octava edición. Editorial Prentice Hall. p.595.

¹⁷ Idem. p.601.

1.3.1 Características y tipos de Cultura Organizacional

Cada una de las organizaciones que existen, son únicas y singulares, poseen su propia historia, comportamiento, proceso de comunicación, relaciones interpersonales, sistemas de recompensa, toma de decisiones y filosofía; la unión de todos estos elementos es lo que constituye la cultura. La filosofía es lo que hace que cada cultura organizacional se considere única y exclusiva. La cultura determina lo que las personas involucradas en ella consideran correcto o incorrecto.

La cultura puede ser dividida de dos maneras: La cultura objetiva, la cual hace referencia a la historia de la empresa, sus fundadores y héroes, monumentos y hazañas y la cultura subjetiva la cual esta dada por:

- a) Supuestos compartidos: como pensamos.
- b) Valores compartidos: en que creemos.
- c) Significados compartidos: como interpretamos las cosas.
- d) Entendidos compartidos: como se hacen las cosas aquí.
- e) Imagen corporativa compartida: como nos ven.

Así como cada persona tiene su propia personalidad y lenguaje que son determinados por sus raíces sociales, el país en el que habita, su formación académica, social y cultural, las organizaciones cuentan también con su propia personalidad que se va formando por su historia, el contexto en el que se desarrolla, y la interacción de las personas (socialización) al interior y exterior de esta.

Es por medio de la Cultura Organizacional que la organización ilumina y alimenta el compromiso del individuo con respecto a la organización.

Entre las características principales, se pueden mencionar:

1. Identidad de sus miembros: es el grado en que los trabajadores se identifican con la organización como un todo y no sólo con su tipo de trabajo y se comprometen con la organización.
2. Énfasis en el grupo: las actividades de trabajo se organizan en relación a grupos y no a personas.
3. Enfoque hacia las personas: las decisiones de la organización se toman en consideración a las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.
4. La integración de unidades: se instruye que las unidades de la organización trabajen de manera coordinada e independiente.
5. El control: establece el uso de reglas, procesos y supervisión para el control de la conducta de los individuos.
6. Tolerancia al riesgo: es el grado que se le permite a los empleados para que sean innovadores, arriesgados y agresivos.

7. Los criterios para recompensar: cómo se distribuyen las recompensas; entre los que podemos mencionar el aumento de sueldos y ascensos de acuerdo con el rendimiento del empleado.
8. El perfil hacia los fines o los medios: en que forma la organización tiene una visión de los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.
9. El enfoque hacia un sistema abierto: el grado en que la organización controla y contesta a los cambios externos.

Tipos de cultura organizacional:

La Cultura organizacional la podemos dividir en dos tipos, la cultura predominante y la subcultura:

A) Cultura predominante: muestra o expresa los valores centrales que comparte la gran mayoría de los miembros de la organización. Cuando se habla de Cultura Organizacional se habla de Cultura dominante. La importancia de la transmisión, difusión y pleno conocimiento de la cultura organizacional es que precisamente sea la dominante en la organización

B) Subcultura: son culturas que reflejan problemas, situaciones y experiencias que comparten sus miembros. Se debe de poner puntual atención en este tipo de cultura ya que son las que reflejan las necesidades, inquietudes y desacuerdos de los integrantes de la organización.

Si las organizaciones no cuentan con una cultura dominante los integrantes de la organización estarían frente a muchas confusiones como el qué se desea lograr con su trabajo, cual es el futuro de la organización, etc, la organización estaría compuesta de subculturas; sin embargo si la Cultura dominante refleja la cultura organizacional de la empresa se estarían encaminando esfuerzos conjuntos para un fin determinado que son los objetivos, la misión, y los valores organizacionales.

1.3.2 Elementos de la Cultura Organizacional

En general las organizaciones poseen un conjunto de valores y creencias, normas, lenguajes, conocimientos, códigos de comportamiento, formas de actuar, de pensar, de resolver los conflictos, que son conocidos y compartidos por sus miembros, y que, además le son propios y sirven para su propia identificación. A partir de la cultura se construye la identidad de las organizaciones.

Algunos de los elementos que forman la cultura organizacional y que ayudan a la identificación al interior y al exterior de la organización son:

- **“Los valores:** son las creencias o convicciones del grupo de individuos que constituyen la organización. Por ejemplo, la responsabilidad y la honestidad.
- **Las visiones:** son las ideas que los líderes de la organización tienen sobre su futuro, qué negocios se continuarán, cuáles crecerán, cuáles se eliminarán.
- **Los impulsores;** son las frases que conceptúan la visión de los líderes de la organización y que los miembros de la organización adoptan”.¹⁸

La Cultura Organizacional de cualquier organización está en general compuesta por su historia, misión, visión, valores y objetivos, que comúnmente es llamada la filosofía de la organización, y esta forma parte de los cimientos más importantes de cualquier empresa, grupo u organización; es en sí su razón de ser y el cómo realizar sus propias actividades.

- *Historia:* Antecedentes de la organización, Quién la formó y por qué fue formada.
- *Misión:* Es a lo que se dedica la organización, su actividad principal y como se desea que esta sea realizada, además del resultado que se quiere obtener.
- *Visión:* Es a donde desea llegar la organización. Es una prospectiva de sus actividades.
- *Valores:* Reflejan las metas reales, así como, las creencias y conceptos básicos de una organización, forman la médula de la cultura organizacional. Es de qué manera se van a realizar los procesos en la organización y la forma de conducirse de cada uno de los integrantes de esta.
- *Objetivos:* Son las metas a corto, mediano y largo plazo que desea alcanzar la organización.
- *Metas :* La meta final que se consigue al cumplir los objetivos.

¹⁸ Cortegerena Alicia, Freijedo Claudio, *Administración y Gestión de las Organizaciones*, Ediciones Macchi, Buenos Aires Argentina 1999, p 21

1.3.3 Funciones de la Cultura Organizacional

La cultura organizacional ejerce tres funciones esenciales que se encuentran interrelacionadas y son consideradas de manera integral:

“1. Promover a los miembros una identidad organizativa. Se refiere que los integrantes de un grupo deben ser capaces de reconocerse como tales para poder actuar en busca del beneficio común. Para que los miembros de un conglomerado puedan apoyarse mutuamente y enfrentar los retos del contexto funcionando como un todo, primero deben identificarse unos a otros como parte importante de ese grupo. Normalmente esa identidad organizativa puede ser reconocida e identificada por los individuos externos a la organización”.¹⁹

“2. Aumentar la integración y el compromiso colectivo con la misión Organizacional. Un conglomerado que no reacciona como un todo ante las amenazas del medio tienen menos probabilidades de sobrevivir que otro que sí lo hace. Para lograr esta integración y compromiso colectivo se requiere que los miembros reconozcan su función y la importancia que está tiene dentro de los procesos que debe realizar la organización”²⁰

Asimismo es necesario que los miembros de este conglomerado puedan comunicarse de manera eficaz y que además reaccionen a los estímulos de modo homogéneo o por lo menos similar.

“3. Clarificar y reforzar los estándares de comportamiento que permiten a los miembros entender y reaccionar, adaptarse y reaccionar ante el medio ambiente. La cultura corporativa actúa como una guía de comportamiento para que tanto los nuevos miembros de la organización, como los veteranos, conozcan cuáles son las actitudes preferidas ante determinadas situaciones internas y externas, y cuáles definitivamente se pueden evitar”.²¹

La cultura de una organización impacta de manera importante en el desempeño laboral de los miembros y, por consecuencia, en el logro de los objetivos organizacionales; siendo por tanto, uno de los factores que determina si la empresa o institución sobrevive a su medio ambiente, triunfa a largo plazo, fracasa o desaparece.

¹⁹ UNITEC, Administración, México 1999, 2 p 265

²⁰ Ídem p 266

²¹ Ídem, 268

Entre otras funciones se mencionan las siguientes:

- Gestión Gerencial, flexibilidad, evaluar y modificar el rumbo de la empresa.
- Utilización de tecnologías comunicacionales, esto en vista de la globalización.
- Hacer notorio que lo más importante son los recursos humanos.
- Competitividad e innovación.
- Capacitación permanente, prosperidad y calidad de los resultados.
- Disciplina, horizontalidad, participación, responsabilidad, respeto mutuo, honestidad.
- Formar: líderes, agentes de cambio y personal de relevo.
- Comunicar un sentimiento de identidad a los miembros de la organización.
- Apoyar el compromiso con algo superior al yo mismo.
- Fortalecer la estabilidad del sistema social.
- Facilitar premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones.
- Los artefactos culturales, motivan al personal y facilitan la cohesión del grupo y el compromiso con metas relevantes.

1.3.4 Importancia de la Cultura Organizacional

La Cultura Organizacional proporciona en sí a las organizaciones su razón de ser, su personalidad y los valores, normas, costumbres o creencias con los que se van a identificar los miembros de la organización, así como la manera como va a ser distinguida y diferenciada con otras organizaciones que están en el mismo entorno interactuando entre sí. "...la cultura es la única identidad común de la organización"²²

La importancia de contar con una Cultura Organizacional, y que además esta sea firme, radica en que si los valores que la rigen son firmes y persisten a lo largo del tiempo aunque cambien los integrantes de la organización, sus valores y normas no cambiarán; ya que los nuevos miembros de la organización van aprendiendo estos patrones culturales internos a través de convivencia, de la observación y los miembros mas viejos de la organización ayudan a el reforzamiento de estos patrones culturales organizacionales.

"Cuando la cultura organizacional es utilizada como un mecanismo regulador o de integración de una estructura social determinada, está compuesta de ciertos elementos tales como patrones de creencias, valores y normas. En conjunto, estos elementos son un buen medio para que los miembros se identifiquen con la filosofía de la organización, legitimasen sus actividades y socializan a los nuevos miembros". (Smircich 1983)²³

²² Dávila Anabella, Martínez Nora, Cultura en las organizaciones Latinas, Siglo XXI editores, Madrid España 1999 (ITESM), p24

²³ Ídem, p 46

“La cultura es un patrón de significados, que es inventada e invisible, que se toma por hecho, que está profundamente arraigada en las entrañas de la organización”.²⁴

Si la cultura organizacional de la empresa es fuerte y esta bien arraigada en la organización esta será transmitida fácilmente por los procesos internos de socialización e incluso, al exterior proporcionara una imagen de la personalidad de la empresa u organización deseable y congruente de acuerdo a lo establecido en su Cultura Corporativa.

En si la importancia radica en la incorporación, la integración y el reconocimiento de sus integrantes para la eficiencia en sus procesos internos para el cumplimiento de los objetivos y el propósito de la organización.

La cultura organizacional es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros. Esta es transmitida por los líderes de la organización no importando como surgieron estos; se pretende que la transmisión de la cultura organizacional impacte de manera positiva para influir en el comportamiento de los integrantes de la organización para lograr llegar a sus objetivos organizacionales.

Finalmente se concluye que la importancia de la Cultura Organizacional radica en que sea conocida, transmitida, aceptada e integrada por cada uno de los miembros de la organización para que sus actividades dentro de esta desemboquen en un fin común y se sientan orgullosos, satisfechos, valiosos y reconocidos por sus actividades en esta.

Para lograr esto es necesario crear estrategias a la medida de la organización que satisfagan sus necesidades, sus estructuras y sus procesos de comunicación; también es fundamental poner énfasis en los integrantes de esta, mantenerlos informados, con capacitación continua para apoyo a todo programa orientado a crear y fortalecer el sentido de compromiso del personal, cambiar actitudes y construir un lenguaje común que facilite la comunicación, comprensión e integración de las personas.

Hoy en día las empresas mas grandes y exitosas utilizan a la Comunicación organizacional no solo como un elemento implícito en la organización, sino como una herramienta que ayuda a planear, prevenir y solucionar cualquier situación en le entorno organizacional.

La Comunicación Organizacional ayuda a que fluya la información de manera más eficaz y rápida posible de manera ordenada y planeada y así lograr el efecto deseado. Ayuda a planear los resultados que deseamos obtener y a prevenir o dar solución a conflictos y problemas que se presenten en el entorno organizativo.

²⁴ Ídem., p 24

Este tipo de comunicación empresarial no solo está de moda sino es un elemento y herramienta importante e indispensable en cualquier organización no importando el tamaño o giro de esta.

Existen muchos mas elementos que ayudan al buen funcionamiento de la organización no solo la Comunicación Organizacional pero esta es la encargada de planear estrategias que encaminen a la organización a cumplir sus fines organizacionales.

De igual manera la Cultura Organizacional es primordial para el sano desarrollo de la organización ya que establece los pilares ideológicos de la organización y es la encargada de:

- Transmitir la identidad de la organización ¿Quién soy? y ¿A dónde voy?
- Facilitar el compromiso de cada persona que labora en la empresa
- Permite sentir seguridad, pertenencia e identificación con la empresa
- Fortalece y ayuda a la estabilidad de la organización para trabajar por un fin común como lo son las metas y objetivos organizacionales.

De esta manera se podría afirmar que tener una buena Cultura Organizacional es garantía de éxito para una empresa, claro no es el único elemento que nos lleva al éxito o fracaso pero si el más importante en lo que se refiere a las organizaciones.

En el siguiente capítulo conoceremos los antecedentes de la empresa Ricolino y los elementos que componen su Cultura Organizacional para determinar si esta es la que la ha llevado a consolidarse o no como una empresa sólida y exitosa.

CAPÍTULO 2 Grupo Bimbo y Ricolino.

Grupo Bimbo S.A. de C. V. es una empresa mexicana líder en su ramo, mundialmente reconocido con presencia en once países de América Latina y Europa, ocupada en innovar día a día, se encuentra entre las empresas de panificación mas importantes del mundo por su volumen de producción, ventas y posicionamiento de marca.

Su nombre hoy en día es sinónimo de prestigio, compromiso, salud, constancia, efectividad, innovación, limpieza y amor a la familia, la cual es el principal núcleo de la sociedad mexicana.

En los sesenta años que Grupo Bimbo S. A. de C. V. ha estado inmerso en el mercado y ha marcado pautas ha seguir es su tipo de giro los que han influenciado el mercado y la comercialización (venta y compra) de diversos productos

En estos sesenta años de existencia de esta importante empresa mexicana se han derivado alrededor de cinco mil diferentes productos y cuenta con mas de cien marcas de reconocido prestigio por ejemplo: Bimbo, Marinela, Milpa Real, Tía Rosa, Oroweat, Entenmann's, Thomas, Boodi, Mrs. Baird's, Barcel, Ricolino, Coronado, La Corona, Pastelerías el Globo, Suandy, Lara, Duvalin, Bocadoín, Lunetas entre muchas otras.

Su principal compromiso es ser una empresa latamente productiva y plenamente humana, cuenta con más o menos ochenta y tres mil doscientos colaboradores, setenta y cuatro plantas (cuarenta y ocho en la República Mexicana), cuarenta y tres comercializadoras, novecientos ochenta agencias de distribución, treinta y un mil novecientas rutas y una flotilla aproximada de veinti seis mil unidades que le permiten llegar a mas de un millón trescientos veinti cinco mil doscientos cincuenta puntos de venta, recorriendo diariamente el equivalente a rodear cuarenta y cinco veces la circunferencia de la tierra.

Grupo Bimbo S. A. de C. V. es un gigante en el ramo de la panificación y sus marcas son respaldadas por más de sesenta años de trabajo, experiencia e innovación.

Por todo lo anterior, en esta investigación nos ocuparemos en analizar la Cultura Organizacional en la empresa Ricolino la cual es una marca de Grupo Bimbo S. A. de C. V. dedicada a la elaboración de chocolates, gomitas y dulces cubiertos.

Esta marca surge a mediados de los años setentas por la demanda y necesidad de cubrir el mercado de chocolates y dulces al detallista.

Ricolino cuenta con siete plantas en la República Mexicana. En este capítulo hablaremos de su historia, infraestructura, marcas, productos, Cultura Organizacional y muchos detalles mas.

Detallaremos lo que es Grupo Bimbo S. A. de C. V. y posteriormente como surge la marca Ricolino que es en la que nos enfocaremos para analizar como es que se ha consolidado como una empresa sólida, responsable reconocida y exitosa; y si su cultura organizacional ha planteado las pautas para logara todo esto.



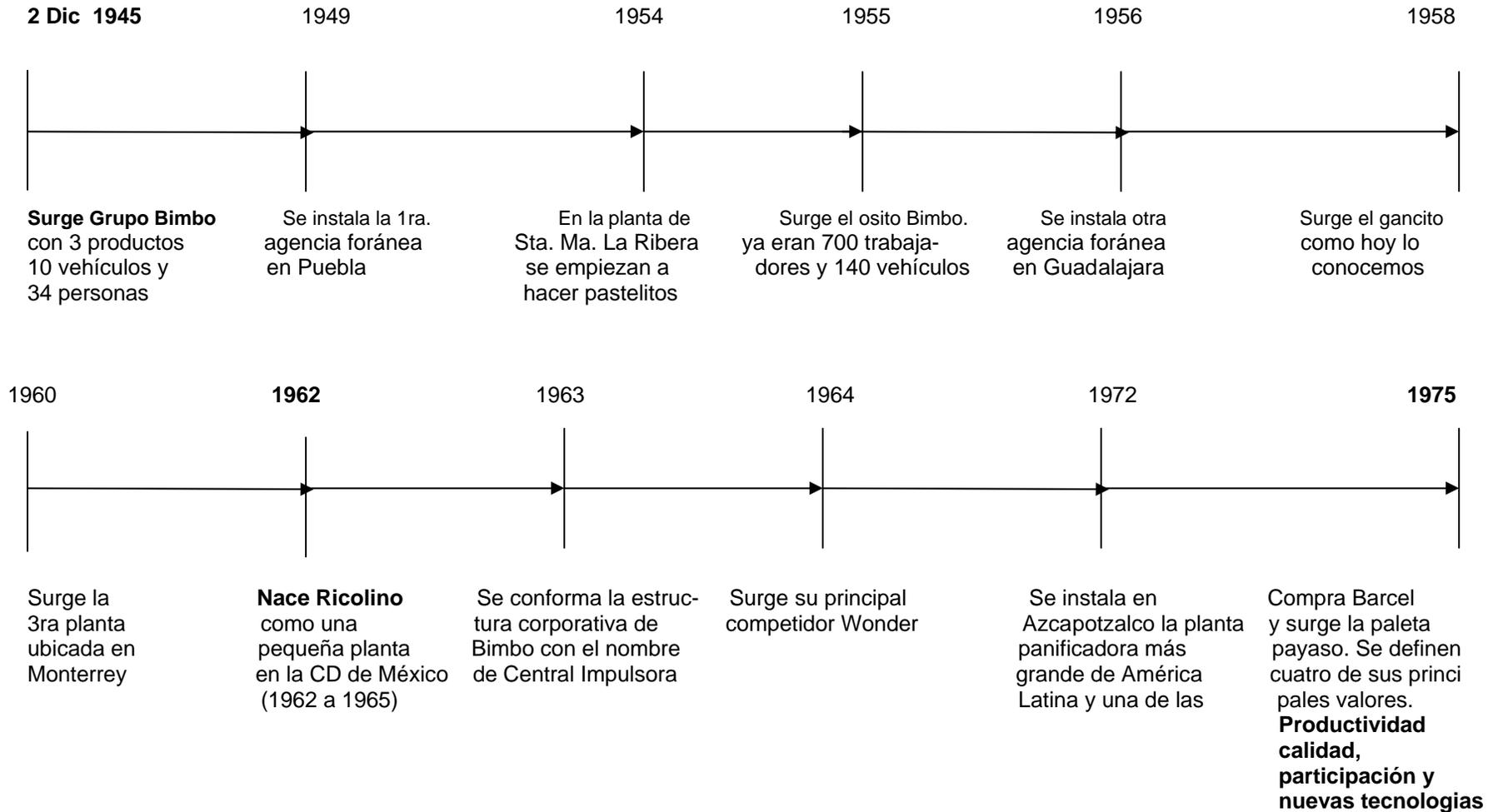
2.1 Acerca de Grupo Bimbo

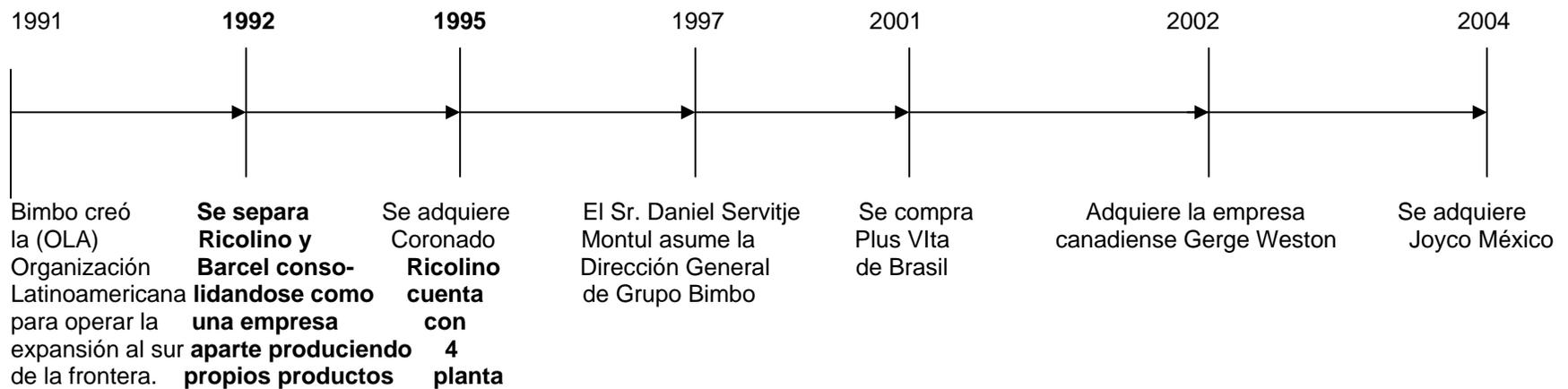
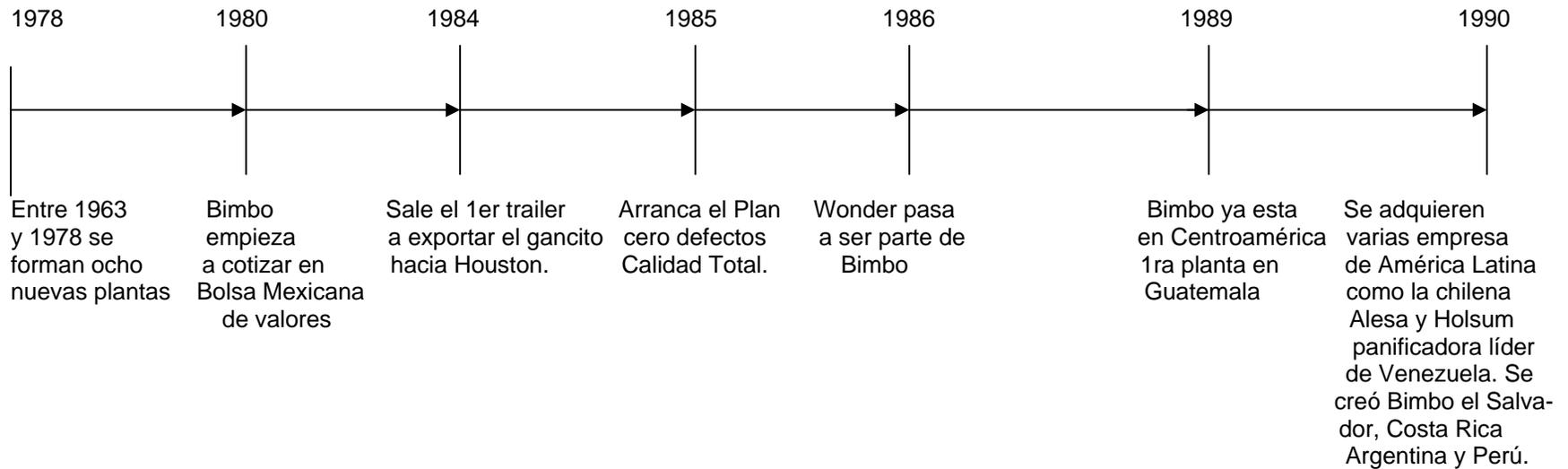
Fundado en México el año de 1945, Grupo Bimbo es hoy en día una de las empresas de panificación más importantes del mundo por posicionamiento de marca, por volumen de producción y ventas, además de ser líder indiscutible de su ramo en México y Latinoamérica. Con presencia en 16 países de América y Europa, cuenta con cerca de 5,000 productos y con más de 100 marcas de reconocido prestigio.

Desde 1980, Grupo Bimbo es una empresa pública que cotiza en la Bolsa Mexicana de Valores y está formada por seis organizaciones y un corporativo, los cuales operan empresas de la industria de la panificación y de alimentos en general.

Todas las marcas son marcas registradas de Grupo Bimbo, S.A. de C.V. Entenmann's, Thomas' y Boboli bajo licencia de George Weston, Ltd

2.1.1 Cronología Grupo Bimbo.

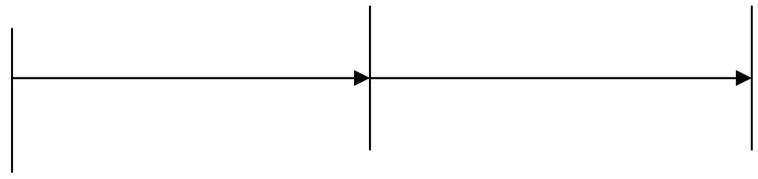




2005

2006

2008



Bimbo compra
Chocolates la
Corona y El Globo

Para este año
ya se comercializan
5000 productos
hay 74 plantas y
29mil vehículos
Laboran alrededor
De 80,500 personas

Maneja más de 100
marcas de prestigio
esta en alrededor de
16 países.

2.1.2 Antecedentes históricos

El domingo 2 de diciembre de 1945 abre sus puertas la primera planta de producción de Panificación Bimbo S.A., ubicada en la calle 58 Norte Número 117 colonia Santa María Insurgentes, del Distrito Federal. Iniciaron actividades con 10 camiones 5 usados y 5 nuevos, con 34 personas entre obreros vendedores y jefes (actualmente laboran alrededor de 80,5000 personas). Las instalaciones contaban con un local para oficinas, un patio, una bodega y una sala de producción que ahora podría considerarse como rudimentaria, pues algunas operaciones se hacían manualmente, incluso los moldes eran vaciados con base en golpes con cierta energía. Los Sócios fundadores son: Sr. Jaime Jorba, Sr. José T. Mata, Sr. Jaime Sendra, Sr. Alfonso Velasco, Sr. Lorenzo Servitje Sendra.

El Señor Roberto Servitje quien es actualmente el Presidente del Consejo de Administración, también formó parte de la empresa desde su fundación en ese entonces tenía 17 años y comenzó como supervisor de ventas y caja. El Señor Daniel Servitje Montull es actualmente el Director General de Grupo Bimbo.

La inauguración se anuncio en le periódico de mayor circulación que en esos tiempos era el Excelsior, también se anuncio en la estación radiofónica XEW y la XEQ, además de los noticieros de cine.

A la inauguración asistieron proveedores, algunos futuros clientes, colaboradores, familiares, amigos y muchos otros invitados. Para esta fecha se firmó un pergamino que decía:

“Crear - Crear

Que el mismo denuedo que hoy logra abrir el

Caudal de una nueva fuente de trabajo, dé

Siempre brio al ánimo, firmeza a la acción y

Amplitud al designio.

Y que por encima de la pequeñez de toda labor

Humana, flote perenne el espíritu que, como en el

Génesis, separa las aguas y de la nada crea la

Armonía.”¹

¹ Lorenzo Servitje Senra. Socio Fundador. BIMBO Una historia de crear y crear. Sesenta Aniversario. p. 9

Los primeros productos del osito Bimbo, que abarcaban el pan grande, el pan chico y el pan tostado, salieron a las 15 horas de ese dos de diciembre. El pan negro comenzó a elaborarse hasta enero de 1946 y a fines del siguiente año salió al mercado la línea de panquetería.

Para su distribución en panaderías, expendios de pan, tiendas de abarrotes y tienditas, se utilizaron 10 camiones que surtían únicamente al Distrito Federal.

Como parte de su filosofía de los fundadores recalcan que los jefes no solo deben mandar también deben *orientar, guiar motivar y ayudar* para lograr que den lo mejor de sí mismos.

Para 1947 ya eran 9 los productos en el mercado: Pan Blanco, Pan Tostado, Pan Negro más Pan Dulce un Biscocho de Pasas, Bollos y Panques grandes, medianos y chicos.

Se instala la primera agencia foránea fuera del Distrito Federal en Puebla para el año de 1949 y para el año 1956 en Guadalajara cuyo gerente fue Roberto Servitje. En 1950 un vehículo marcado con el número 38 y decorado se convirtió en la primera unidad parlante de la empresa.

La Receta Secreta. Uno de los ingredientes más importantes de “la receta secreta” de BIMBO es que no concibe a sus colaboradores como - recursos humanos -, sino como personas a las que brinda trato justo y afecto, seguridad, oportunidades de aprender y de crecer siendo útiles a la sociedad.

Al cumplir el 10 aniversario de la planta ya eran 700 trabajadores, 140 unidades. El 2 de Diciembre de 1955 el popular Osito surgió de un enorme pastel para celebrar los logros alcanzados.

El Nacimiento de Marinela.

En 1954 en la planta de santa maría Insurgentes se hacían pruebas para hacer pastelitos, se realizaron pasteles espolvoreados al estilo americano, redondos y sencillos sin decorado de 3 sabores, naranja, fresa y chocolate.

Se constituyo como Pastelería y Biscochos S.A. (PABISA) que mas tarde se convertiría en Marinela (1965).

Pastelitos de porción individual; canastitas, mariposas, (1957) borrachitos, Zebras, Nevadas, Pingüinos, pipuchos, delicias, Empanadas, Tartaletas, Gansito, negrito y bombonetes.

En 1958 Gansito sobresale y cambia, se presenta envuelto como un pastelito tipo petit tour, cubierto de chocolate salpicado con granillo de chocolate y relleno de crema y mermelada del cual el primer pedido fue de 500 unidades.

Para el año de 1960 surge la tercera planta ubicada en Monterrey y de 1963 a 1978 se forman 8 nuevas plantas. Para el año de 1963 se conforma formalmente la Estructura Corporativa de Bimbo las oficinas están ubicadas en Av. Ejercito Nacional en la Ciudad de México con el Nombre de Central Impulsora.

En 1964 llega al mercado la competencia más importante de ese momento directamente Wonder. Para atacar la competencia de esta marca se realizan reuniones semanales de todos los directivos para mejorar y planear ampliar rutas. En 1986 Wonder pasaría a ser parte de la Organización Bimbo.

En 1967 surge y se lanza al mercado los submarinos de fresa, chocolate y vainilla. En 1971 Bimbuñuelos y Conchas se incorporan a los productos de la familia Bimbo.

1972 Bimbo incursiona en una nueva dimensión industrial al instalar en Azcapotzalco Distrito Federal la planta panificadora más grande de América Latina y una de las 10 más grandes del mundo conformada por 22 hectáreas.

Surge Ricolino

Los directivos de Bimbo se dieron cuenta a finales de los años 70 de que el mercado de dulces y chocolates al detallista estaba poco atendido, por lo que decidieron poner una pequeña planta para cubrirlo.

A mediados de los 70s compraron Barcel donde se fabricaban Crunh y Kranky.

A partir de 1978, la confitería paso a Dulces y Chocolates RICOLINO. El éxito de dulces y chocolates fue en esta década: la Paleta Payaso tuvo gran aceptación y dio un fuerte impulso a Ricolino al igual que Bubulubu, las pasitas y los confitotes.

Barcel en 1975 realizaba las palomitas acarameladas, saladas y con chile y compro el Tigre Toño De Kellogs.

La paleta payaso antes era elaborada con hojuelas de maíz en lugar del malvavisco con el que actualmente se elabora.

Para 1978 las fabricas en operación ya eran 12 las empresas asociadas 3 y la organización sumaba más de 15.000 colaboradores. Su capital se había multiplicado más de 6.000 veces desde su fundación.

En 1980 se transformó Bimbo en una empresa pública y el 15% de sus acciones comenzaron a cotizarse en la Bolsa Mexicana de Valores.

Para 1975 ya eran más de 200 los productos que se elaboraban y al cumplir sus primeros 40 años; Bimbo definió los cuatro elementos clave del crecimiento futuro: Productividad, calidad, Participación y nuevas tecnologías.

A partir de 1985 arrancó el Plan Cero Defectos como resultado de un memorable seminario que reunió a la Junta Directiva por tres días. Este plan se proponía lograr la calidad total en todos los procesos de la organización. En este año los muros de las oficinas, pasillos, talleres y patios se cubrieron con lemas como; “Hazlo bien desde la primera vez”.

Durante los años 80s Bimbo creció a un ritmo mayor que la industria mundial de panificación y hacia el final de la década las exigencias requerían del territorio nacional.

En 1984 Roberto Servitje partía rumbo a Houston, Texas junto con el primer trailer con exportaciones de Marinela con el ya famoso gansito con su nueva envoltura metalizada.

1989 Bimbo Centroamérica y la construcción en Guatemala de la primera planta fuera del país se desato el proceso de internacionalización que siguió los 15 años siguientes.

Para 1991 Bimbo creó la Organización Latinoamericana (OLA) para operar la expansión al sur de la frontera mexicana.

En los años 90 se adquirieron varias empresas de América Latina como la Chilena Alesa, y Holsum, la panificadora líder de Venezuela, también se crearon Bimbo El Salvador, Costa Rica, Argentina y Perú. En Colombia, el Grupo Bimbo se asocio con Noel, la empresa galletera más importante de ese país, y en 2001 se realizó la compra de Plus VIta de Brasil, con lo que Bimbo confirmó su liderazgo latinoamericano. En muchos países de América Latina la estrategia fue adquirir activos fijos preexistentes, ya que la competencia demandaba un rápido ritmo de crecimiento.

En Argentina, Bimbo construyó una fábrica de última generación, planeada desde su diseño constructivo para operar con tecnología de punta y equipos actualizados.

Daniel Servitje Montull asumió la Dirección General en 1997. Para el siguiente año se concretó la compra de la panificadora Norteamericana. Mrs. Baird’s fundada en 1908 por la legendaria Ninniel. Baird en Fort Worth, Texas. Contaba con 11 plantas, tenía 3.000 colaboradores y era el líder panificador de Texas.

Pero la compra más importante en la historia de Bimbo y la de mayor proyección fue la adquisición en el año 2002 de los activos del oeste norteamericano de la empresa canadiense George Westón. Ltd; propietaria de las marcas Oroweat, Entenmann’s, Thomas’y Boboli.

Finalmente, a través de la compañía de confitería Park Lane, ubicada en la República Checa, Grupo Bimbo tiene presencia en Europa.

En los últimos 15 años, los productos desarrollados por Grupo Bimbo, o adquiridos via plantas y marcas de prestigio, se multiplicaron. En 1995 se

adquirió Coronado en 2004 Joyco México para el 2005 Chocolates la Corona y la cadena de pastelerías El Globo.

Hoy, Grupo Bimbo elabora, distribuye y comercializa más de 5000 productos, entre los que destacan una gran variedad de pan de caja, pan dulce, panquelería, bollería, pastelitos, confitería, botanas dulces y saladas, tortillas empacadas de maíz y de harina de trigo, tostadas, cajeta (dulce de leche) y algunos otros productos.

Para la distribución de sus productos, elaborados en sus 74 plantas ubicadas en México, Estados Unidos, Centro y Sudamérica y Europa, cuenta con una flotilla de 29 mil unidades, lo que permite llegar a 1,325,250 puntos de venta en el mundo.

Crear y crear fue el lema de los fundadores de Bimbo, atendiendo a las metas alcanzadas, la consigna se ha cumplido a cabalidad, y hoy en día sigue tan vigente como hace 60 años. Los compromisos de Bimbo siguen siendo esencialmente los mismos: calidad y servicio, sólo que su ámbito se ha extendido, de aquella “gran metrópoli” a una infinidad de países.

2.1.3 Datos relevantes

Grupo Bimbo fue fundado en la Ciudad de México en 1945 y hoy en día se cuenta entre las empresas de panificación más importantes del mundo, por su volumen de producción, ventas y posicionamiento de marca.

En México es la compañía más grande de alimentos, y líder indiscutible en la panificación nacional, así como en la de varios países de Latinoamérica.

A través de sus principales subsidiarias, Grupo Bimbo elabora, distribuye y comercializa cerca de 5000 productos, entre los que destacan una gran variedad de pan empacado, pastelería de tipo casero, galletas, dulces, chocolates, botanas dulces y saladas, tortillas empacadas de maíz y de harina de trigo, tostadas, cajeta (dulce de leche), comida procesada, maquinaria y artículos de plástico.

Cuenta con más de 100 marcas de reconocido prestigio como Bimbo, Marinela, Milpa Real, Tía Rosa, Oroweat, Entenmann's, Thomas', Boboli, Mrs. Baird's, Barcel, Ricolino, Coronado, La Corona, Pastelerías El Globo, Suandy y Lara, Duvalín, Bocadín, Lunetas, entre muchas otras.

Su compromiso de ser una compañía altamente productiva y plenamente humana, así como innovadora, competitiva y orientada a la satisfacción total de sus clientes y consumidores, está presente en México, Estados Unidos de América, Argentina, Brasil, Colombia, Costa Rica, Chile, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Perú, Venezuela, Uruguay y la República Checa, China.

El Grupo está configurado por 74 plantas y 3 empresas comercializadoras.

Durante 2005 las ventas netas consolidadas de Grupo Bimbo ascendieron a \$5.2 billones de dólares. Desde 1980, Grupo Bimbo es una empresa pública que cotiza en la Bolsa Mexicana de Valores.

El Grupo cuenta con la red de distribución más extensa del país y una de las más grandes del continente americano, con 31,900 rutas garantiza que sus productos lleguen frescos y todo el tiempo a los más de 1,000,000 puntos de venta localizados en 16 países del mundo. Los kilómetros que en conjunto recorren las unidades diariamente equivaldrían a rodear 45 veces la circunferencia de la Tierra.

Grupo Bimbo ha hecho importantes inversiones a través del establecimiento de plantas productivas, asociaciones estratégicas y la adquisición de empresas del sector, que le permiten su consolidación operativa. Así, entre sus adquisiciones se encuentran Pan Rico China, Pan Europa, Los Sorchantes, Pastelerías El Globo, La Corona, Duvalín, Bocadoín, Lunetas, Lara y Coronado en México; Oroweat, Mrs. Baird's, Four-s Baking y Pacific Pride en Estados Unidos, Park Lane en Alemania, Plus Vita en Brasil.

Hoy en día Grupo Bimbo está integrado por más de 83,200 colaboradores, orgullosos y comprometidos con la meta que día a día luchan por cumplir para llegar a lograr la visión del 2010.



Comprometido con su responsabilidad social, Grupo Bimbo participa en importantes proyectos comunitarios, como la reforestación de áreas naturales protegidas de la República Mexicana, así como en diferentes proyectos para el bienestar de la sociedad.

Durante los últimos años, Grupo Bimbo ha fortalecido el trabajo en sus sistemas de calidad para garantizar la inocuidad y consistencia de sus productos. Ha obtenido reconocimientos nacionales e internacionales que avalan la efectividad de dichos sistemas. Entre estos reconocimientos pueden enunciarse: ISO 9000:2000, HACCP, Industria Limpia. Actualmente sigue implementando estos sistemas en todas sus organizaciones.

Asimismo, desde abril del 2004 contamos con la Inscripción en el Registro de Empresa Certificada, lo que significa que nuestra empresa es confiable para las operaciones de Comercio Exterior según la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.



2.1.4 Infraestructura

Grupo Bimbo lo conforman 74 plantas y 3 comercializadoras. 48 de estas plantas se localizan en la República Mexicana.

En cuanto a Latinoamérica, el Grupo tiene operaciones en doce países, con trece plantas distribuidas en nueve naciones. En Nicaragua, Honduras y Uruguay sólo hay agencias de distribución.

Para el caso de la Unión Americana, se cuenta con 14 plantas de panificación y tortillas.

En Europa, el Grupo tiene presencia mediante una empresa dulcera llamada Park Lane en la República Checa.

El Grupo cuenta además con cerca de 980 agencias de distribución y la red de distribución más extensa del país y una de las más grandes del continente americano, con un promedio de 31,900 rutas y una flotilla aproximada de 26 mil unidades, lo que permite llegar diariamente a cerca de 1,325,250 puntos de venta localizados en América Latina, Europa y Estados Unidos.

Mapa de Presencia Mundial de Grupo Bimbo

PLANTAS GRUPO BIMBO

Bimbo	26
Marinela	6
Barcel	4
Ricolino	7
Moldes y Exhibidores, S.A. de C.V.	1
Total Plantas en México	44
Centroamérica	3
Organización Latinoamérica	11
Bimbo Bakeries USA	13
Europa	1
Asia	1
Total Plantas en el Extranjero	29
Total Plantas	73

Comercializadoras
Total

3
76

BIMBO

Planta	Ubicación
Bimbo de Baja California. (Planta Baja California)	Mexicali, Baja California
Bimbo de Baja California (Planta Tijuana)	Tijuana, Baja California
Bimbo del Centro	Irapuato Gto.
Bimbo de Chihuahua	Chihuahua, Chihuahua
Bimbo del Golfo	Veracruz, Veracruz
Bimbo del Pácifico (Planta Mazatlán)	Mazatlán, Sinaloa
Bimbo del Noroeste	Hermosillo, Sonora
Bimbo del Norte	Monterrey, N.L.
Bimbo de Occidente (Planta-I)	Guadalajara, Jalisco
Bimbo de Occidente (Planta-II)	Zapopan, Jalisco
Bimbo de Puebla	Puebla, Puebla
Bimbo de San Luis	San Luis Potosí, S.L.P.
Bimbo del Sureste	Villahermosa, Tabasco
Bimbo de Toluca	Toluca, Edo de México
Tía Rosa	Toluca, Edo de México
Bimbo de Yucatán	Mérida, Yucatán
Continental de Alimentos	México, D.F.
Industrial del Maíz (Planta-II)	Monterrey, N.L.
Panificación Bimbo (Planta Aztco)	México, D.F.
Panificación Bimbo (Planta Sta. Ma.)	México, D.F.
Pan del Hogar (Lonchibón)	Cuautitlan, Edo. de México
Fripan	Lerma, Edo. México
El Globo	León, Gto.
El Globo	Cd. de México
El Globo	Guadalajara, Jal.
El Globo	Monterrey, N.L.
Total Plantas Bimbo	26

MARINELA

Fábrica	Ubicación
Galletas Lara	México, D.F.
Marilara	Guadalajara, Jal.
Marinela del Norte	Sn. Nicolás de los Garza, N.L.
Marinela de Occidente	Zapopan, Jal.
Productos Marinela	México, D.F.
Suandy	Toluca, Edo. Méx.
Total Plantas Marinela	6

ORGANIZACIÓN BARCEL

Fábrica	Ubicación
Barcel México	Toluca, Edo. Méx.
Barcel del Norte	Gómez Palacio, Dgo.
Barcel Sureste	Mérida, Yucatán
Industrial del Maíz (Planta - I)	Atitalaquia, Hgo.
Total Plantas Barcel	4

RICOLINO

Fábrica	Ubicación
Ricolino (Planta I)	México, D.F.
Ricolino (Planta II)	San Luis Potosí, S.L.P.
Ricolino (Planta III)	Cholula, Pue.
Prod. de Leche Coronado (Planta V)	Matehuala, S.L.P.
Joyco	Toluca
La Corona	Cd. de México/Aeropuerto
La Corona	Toluca, Edo. Mex.
Total Plantas Ricolino	7

OTRAS PLANTAS

Fábrica	Ubicación	
Moldes y Exhibidores	Lerma, Edo. Méx.	
Total Otras		1

CENTROAMERICA

Fábrica	Ubicación	
Bimbo de Centroamérica (Chimaltenango)	Guatemala	
Bimbo de El Salvador	Cd. Merliot, El Salvador	
Bimbo de Costa Rica II (La Valencia)	La Valencia, Heredia	
Total Plantas Centroamérica		3

ORGANIZACIÓN LATINOAMÉRICA

Fábrica	Ubicación	
Bimbo Colombia	Bogotá, Colombia	
Bimbo Colombia II	Calí, Colombia	
Comestibles Lalo	Colombia	
Bimbo de Venezuela (Planta Guarenas)	Guarenas, Venezuela	
Bimbo del Perú	Callao, Perú	
Bimbo de Argentina	Buenos Aires, Argentina	
Ideal	Santiago de Chile, Chile	
Plus Vita Alimentos LTDA	Sáo Paulo, Brasil	
Plus Vita Río de Janeiro	Río de Janeiro, Brasil	
Plus Vita	Recife, Brasil	
Uruguay	Montevideo, Uruguay	
Total Plantas OLA		11

BIMBO BAKERIES USA

Fábrica	Ubicación	
Mrs Baird's Bakeries Business Trust	Fort Worth, Tx	
Mrs Baird's Bakeries Business Trust	Houston, TX	
Mrs Baird's Bakeries Business Trust	San Antonio, Tx	
Mrs Baird's Bakeries Business Trust	Abilene, Tx	
Mrs Baird's Bakeries Business Trust	Lubbock, Tx	
Mrs Baird's Bakeries Business Trust	Waco, Tx	
Bimbo Bakeries USA, INC (PAC PRIDE)	Escondido, CA	
Tía Rosa Bakery	Grand Prairie, TX	
Tía Rosa Bakery	Elk Grove, CA	
Oroweat Baking Co.	Montebello, CA	
Oroweat Foods Co.	South San Francisco, CA	
Bestfoods Baking Co.	Beaverton, OR	
Entenmann's - Oroweat	Denver, CA	
Total Plantas Bimbo Bakeries USA		13

EUROPA

Fábrica	Ubicación	
Park Lane Ostrava	Ostrava, Rep. Checa	
Total Plantas Europa		1

ASIA

Fábrica	Ubicación	
Bimbo China	Beijing, China	
Total Plantas Asia		1

COMERCIALIZADORAS

Fábrica	Ubicación	
Bimbo de Honduras	San Pedro Sula, Honduras	
Bimabel de Nicaragua	Managua, Nicaragua	
Bimbo Snacks, USA	Texas, USA	
Total Agencias y Comercializadoras		3

2.1.5 Marcas que maneja.

Bimbo

Con una gran trayectoria y con presencia en México, en Estados Unidos y en doce países de América Latina, la marca Bimbo ha sido generación tras generación la favorita de chicos y grandes. Siempre dinámica e innovadora, ha sabido conquistar el paladar de millones de consumidores a través de sus líneas de productos.

Los versátiles panes de caja blancos e integrales, elaborados con harinas de trigo seleccionadas.

Pan Dulce Bimbo, todo el sabor del tradicional pan mexicano para disfrutar en el desayuno, como parte del lunch escolar o para merendar.

Bimbo Kids, un delicioso y nutritivo pan, elaborado con mantequilla, huevo y leche creado para los más pequeños e ideal para complementar y equilibrar su dieta diaria.

En todas sus líneas, Bimbo pone especial cuidado en brindar productos higiénicos, frescos, deliciosos y con un alto valor nutricional.

Lara

Por su sabor, frescura y calidad, Lara está en el gusto de todos con una gran variedad de galletas en sus tres líneas: Salada, Dulce y Saludable lo que hace posible disfrutar de ellas en cualquier ocasión. Todas sus fórmulas están enriquecidas con vitaminas y hierro. Las galletas Lara son las consentidas del ama de casa.

Barcel

Desde hace 25 años, Barcel “hace lo que se te antoja”. Tiene una gama de deliciosas botanas saladas entre las que se cuentan las famosas Chips, crujientes, fresquecitas y como hechas en casa; los Hot Nuts, los cacahuates cubiertos más solicitados de las fiestas y los chicharrones Barcel, entre muchos otros productos ricos y divertidos, ideales para compartir entre amigos.

Marinela

Los productos Marinela son diversión total: Gansito o Pingüinos a la hora del recreo, Submarinos para tu fiesta y una rica variedad de pastelitos que al probarlos te transportarán a la galaxia del sabor Marinela.

Ricolino

Con presencia en México, Estados Unidos y Europa, los productos de Ricolino como Bubulubu, Paleta Payaso y Kranky, entre muchos otros, han revolucionado la industria de las golosinas.

Siempre innovador, Ricolino marca la moda en productos que hacen felices a los niños como gomitas, chicles y dulces cubiertos. Ricolino satisface el gusto y la imaginación de los más pequeños con una extensa gama de productos sorprendentes por su sabor y muy creativos por su variedad de formas y presentaciones.

Coronado

La Cajeta, elaborada con leche de cabra, es un dulce tradicional mexicano que gusta a chicos y grandes y que además es altamente nutritivo ya que proporciona nutrientes y energía esenciales. Con una gran tradición en la elaboración de Cajetas con sabor vainilla, quemada y envinada, así como productos derivados tales como paletas, chiclosos y las populares obleas, Coronado es hoy día líder indiscutible en la elaboración de estos exquisitos productos y pionero en la comercialización de miel de abeja pasteurizada.

Suandy

Suandy es una línea de galletas y pasteles de alta repostería, elaborados con mantequilla, huevo, leche y otros ingredientes selectos. Su refinado sabor es el deleite de todos en las ocasiones especiales: aniversarios, reuniones familiares y cumpleaños. Suandy rescata la riqueza de la tradicional repostería fina, elaborada con esmero y delicadeza para lograr un producto supremo.

Wonder

Wonder es la marca líder en panes de especialidad en México. Sus productos son la opción más rica y completa del mercado porque están elaborados con leche, trigo, avena, harinas integrales y arroz, entre otros ingredientes selectos. Y como complemento a su línea tradicional de productos, Wonder ofrece un concepto único en el mercado Wonder Gourmet para paladares exigentes que disfrutan la calidad, consistencia y sabor de una rica mezcla de ingredientes.

Tia

Tía Rosa rescata todo el sabor y frescura de la tradicional panadería mexicana: bigotes, doraditas, empanadas, conchas, semitas y orejas, entre otros productos, elaborados con ingredientes como leche, huevo y harinas seleccionadas, que le dan su rico sabor casero. La línea incluye Tortillitas Tía Rosa, la marca preferida de tortillas de harina de trigo empaquetadas en México.

Organización

Bimbo ha sabido conquistar el paladar de Centroamérica y Sudamérica con productos que satisfacen el gusto de cada mercado: Tulipán en Costa Rica, Plus Vita, Pullman y Ana María en Brasil, Ideal en Chile son buenos ejemplos de su sólida presencia en la región.

Bimbo

Bakeries

USA

Bimbo Bakeries USA es líder en Texas y en la región oeste del país, cuenta con 13 plantas y tiene operaciones en más de 22 estados en la Unión Americana ofreciendo adicionalmente productos de línea premium bajo las marcas:

Oroweat, Mrs. Baird's, Entenmann's, Thomas', Boboli, Tía Rosa, Marinela y Bimbo, entre otras. Además, cuenta con Bimbo Snacks, USA, que comercializan sus productos de botana y confitería.

Todas las marcas son marcas registradas de Grupo Bimbo, S.A. de C.V., Entenmann's, Thomas' y Boboli bajo licencia de George Weston, Ltd. Últimamente la compra de las panificadoras y pastelerías de la marca **El Globo**.

2.1.6 Logotipo corporativo.



Logotipo conmemorativo



2.1.7 Cultura Organizacional de Grupo Bimbo S.A de C.V

Filosofía

Nuestra Misión es la guía de todas nuestras acciones.

El perseguir su logro día con día y el que diariamente avancemos en Nuestros Propósitos constituye nuestra razón de ser como empresa.

Nuestros Principios y Valores son los que nos dan la Personalidad, la forma de ser. Los Valores sólo se entienden en conjunto como un complemento integral.

Representamos a cada uno de los Valores con los colores primarios y secundarios.

En el centro de todos, como principio fundamental, está la Persona, origen y fin de nuestra acción

Nuestros compromisos

Impulsar el respeto por el uso sustentable del medio ambiente.

Cooperar en programas comunitarios encaminados al bienestar social.

Promover el bienestar de las comunidades donde Grupo Bimbo opera.

Fomentar el respeto y apoyo a la unión familiar y a las tradiciones nacionales



2.2 Acerca de la Empresa Ricolino

Con presencia en México, Estados Unidos y Europa, los productos de Ricolino como Bubulubu, Paleta Payaso y Kranky, entre muchos otros, han revolucionado la industria de las golosinas.

Siempre innovador, Ricolino marca la moda en productos que hacen felices a los niños como gomitas, chicles y dulces cubiertos. Ricolino satisface el gusto y la imaginación de los más pequeños con una extensa gama de productos sorprendentes por su sabor y muy creativos por su variedad de formas y presentaciones.

2.2.1 Antecedentes

En los años 60 nace Ricolino como una pequeña planta en la CD. De México con el objetivo de elaborar algunos productos con chocolate que se fabricaban originalmente en la pastelería "El Molino".

En 1971, el GRUPO BIMBO decidió iniciar su participación en esta empresa y con ello incursionar en nuevos segmentos de golosinas dulces.

En 1975 se inició la fabricación y venta de palomitas de maíz acaramelado y con mantequilla con una extraordinaria aceptación por nuestros consumidores, dando origen a un cambio de vocación empresarial, pasando de ser solo productores de golosinas dulces, a fabricantes y distribuidores de productos tanto dulces como salados. Con este hecho tan significativo, nace una nueva compañía de botanas que finalmente absorbió para ellas la marca original de los chocolates, Barcel, surgiendo simultáneamente la nueva marca de dulces y chocolates que actualmente nos identifica como Ricolino.

En el año de 1992 se tomó la decisión de separar la administración, las instalaciones y la distribución de las líneas de Barcel y Ricolino, manteniendo Barcel sus instalaciones y distribución e iniciando Ricolino la creación de su propio camino. Al darse en la misma situación se da vida al proyecto "RI-MA" (Ricolino- Marínela) las dos unidas en la misma distribución.

AÑO 1995

Organización Ricolino se encuentra integrado por cuatro plantas: Ricolino México, Ricolino Puebla, Ricolino San Luis Potosí y Productos de Leche Coronado en esta misma ciudad (S.L.P).

En 1997 nace Candy Max es una marca moderno y juvenil, es el resultado de una estrategia de mercadotecnia que tiene como objetivo alcanzar a esa parte del mercado de dulces, a partir de 1995 productos de Lecha Coronado fue adquirida por GRUPO BIMBO y en 1999 pasa a ser parte de la organización Ricolino.

En 1998 el Grupo Industrial Bimbo adquirió los derechos de la marca Park Lane, de origen alemán, dedicada a la manufactura y comercialización internacional de productos de confitería.

En el mes de abril del 2000 se hacen dos adquisiciones en el viejo continente. Una fábrica de confitería en la ciudad de Ostrava en la República Checa, en donde se producirán gomitas de dulces.

Con esta planta en Europa Oriental y la marca Park Lane, el grupo piensa exportar desde allí a Asia y Rusia.

2.2.2 Plantas Ricolino

Año de adquisición	Fábrica	Ubicación	Sector
1971	Ricolino (Planta I)	México, D.F.	Confiteria
1993	Ricolino (Planta II)	San Luis Potosí, S.L.P.	Confiteria
	Ricolino (Planta III)	Cholula, Pue.	confiteria
1995	Prod. de Leche Coronado (Planta V)	Matehuala, S.L.P.	Confiteria
2004	Joyco	Toluca	Confiteria
2005	La Corona	Cd. de México/Aeropuerto	Confiteria
2005	La Corona	Toluca, Edo. Mex.	Confiteria
	Total Plantas Ricolino		7

2.2.3 Logotipo corporativo



2.3 Cultura Organizacional de Ricolino.

2.3.1 Misión

Elaborar y comercializar productos alimenticios, desarrollando el valor de nuestras marcas. Comprometiéndonos a ser una empresa:

Altamente productiva y plenamente humana.

Innovadora, competitiva y fuertemente orientada a la satisfacción de nuestros clientes y consumidores.

Líder internacional en la industria de la panificación, con visión a largo plazo.

2.3.2 Visión

El perseguir su logro día con día y el que diariamente avancemos en Nuestros Propósitos constituye nuestra razón de ser como empresa.

Nuestros Principios y Valores son los que nos dan la Personalidad, la forma de ser. Los Valores sólo se entienden en conjunto como un complemento integral.

Representamos a cada uno de los Valores con los colores primarios y secundarios.

En el centro de todos, como principio fundamental, está la Persona, origen y fin de nuestra acción. Impulsar el respeto por el uso sustentable del medio ambiente.

Cooperar en programas comunitarios encaminados al bienestar social.

Promover el bienestar de las comunidades donde Grupo Bimbo opera.

Fomentar el respeto y apoyo a la unión familiar y a las tradiciones nacionales.

2.3.3 Valores

- **Pasión:** Veamos nuestro trabajo como una misión, una pasión, una aventura. Compartir esto en un ambiente de participación y confianza es lo que constituye el alma de la empresa. (Don Lorenzo)
- **Rentabilidad:** Es el resultado visible de todas nuestras ideas, esfuerzos e ilusiones. Es el oxígeno que permite a nuestra empresa seguir viviendo. (Daniel Servitje)
- **Efectividad:** Lograr que las cosas sucedan: Resultados servir bien es nuestra razón de ser. (Don Roberto)
- **Persona:** Ver siempre al otro como persona nunca como un instrumento. (Don Lorenzo)
- **Trabajo en equipo:** Ágiles, efectivos entusiastas, con los tenis puestos. Compartir, aprender de todos. (Daniel Servitje)
- **Confianza:** Base con la que se construye todo. Contar con el otro para la tarea común. (Daniel Servitje)
- **Calidad:** Nuestra empresa debe ser creadora, eficaz, eficiente, productiva y con un altísimo ideal de Calidad y Servicio. (Don Roberto)

2.3.4 Política de calidad

Nos comprometemos a elaborar y comercializar productos alimenticios seguros y de calidad que satisfagan las necesidades de nuestros clientes y consumidores respondiendo a sus expectativas a través de la mejora continua de nuestros procesos, para así conservar su preferencia.

Objetivos de calidad:

- Cumplimiento de requerimiento de producto a clientes, en cantidad, calidad y oportunidad con un costo Optimo.
- Atención a Clientes y Consumidores.

2.4 Productos



Gran variedad de marcas y productos los respaldan con la recomendación de más de tres generaciones, siendo recordadas y actualmente reconocidas por sus diferentes sabores y sensaciones que cada uno de sus

productos provocan; desde la paleta payaso, el bubulubu, el duvalín, sus diferentes chocolates y galletas cubiertas, además de la gran variedad de dulce confitado y muchos más que han sido creados y respaldados por la marca que ya es garantía RICOLINO.

A continuación se presentan algunos de los productos elaborados por la empresa Ricolino acompañados por una descripción corta:

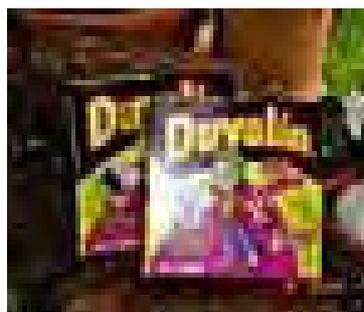
Paleta payaso: Delicioso malvavisco cubierto con sabor chocolate con ojos y boca de gomita.



Bubulubu: Delicioso malvavisco relleno con jalea sabor fresa y cubierto con sabor chocolate.



Duvalin: Dulce con leche semidescremada sabores fresa, vainilla, avellana



Chocoretas: Centros de chocolate confitados sabor menta



Kranky: Riquísimas hojuelas de maíz con cobertura sabor chocolate

Dulcigomas: Gomitas de

grenetina azucarada con jugo de fruta de sabores fresa, piña, mandarina y limón

Panditas: Gomitas de grenetina de sabores fresa, piña, naranja y limón



Moritas:

Gomitas de pectina grajeada sabores, mora, limón, naranja y fresa.



Gomilocas: con formas de dientes, pollo

Gomitas de grenetina huevitos, ranas y patas de

Chocolate payaso: Malvavisco cubierto con sabor chocolate

Pasitas: Pasitas con sabor chocolate

Almendras: Almendras con sabor chocolate

Lunetas: Centro de chocolate confitados con colores brillantes

Lunetas leche: Centro de chocolate confitados con leche

Chick's: Goma de mascar confitada de varios colores

Chick's chlorophyl: Goma de mascar con clorofila, limón y miel

Chocosorpresa: Deliciosa figura sabor chocolate con una padrisima sorpresa

Bocadin: Galleta con cobertura sabor chocolate



Bimbo es una empresa cien por ciento mexicana con más de seis décadas de experiencia y posicionamiento en el mercado; todas sus marcas y productos son respaldados por Grupo Bimbo y esto ya es garantía de calidad y nutrición.

Ricolino se deriva de Grupo Bimbo formando parte de su familia desde los años setenta en los que surge como empresa con un giro diferente a lo que hace Bimbo; tratando de satisfacer el mercado de chocolates y golosinas; así poco a poco creció la empresa y hoy en día es la marca más prestigiada en el mercado mexicano en cuanto a chocolates y golosinas se refiere.

Ricolino cuenta con los pilares ideológicos de Grupo Bimbo adaptándolos a sus necesidades particulares, llegando así a formar una empresa sólida, exitosa y prestigiada.

Sus productos han logrado marcar importantes pautas en este tipo de mercado siendo los más importantes; la paleta payaso, el bubulubu y los cranky y muchos productos más que día a día son elaborados y distribuidos para su venta, además que siguen innovando en el mercado y continúan surgiendo nuevos productos para de esta manera satisfacer el mercado de chocolates, dulces y golosinas.

Se concluye que su cultura organizacional plantea a una empresa sólida, responsable, respetuosa y rentable determinando metas y objetivos o lograr a corto mediano y largo plazo, trabajando y motivando a cada persona que colabora con la empresa para trabajar con un fin común como lo son las metas y objetivos organizacionales. Un claro ejemplo de esto es la misión del 2010 planteada como el principal objetivo a largo plazo el cual consiste en; “Ser la mejor empresa de snacks en México, líder en confitería, la mejor opción en botanas saladas y otras líneas complementarias; logrando un crecimiento sostenido y un presencia creciente de nuestras marcas en el mercado internacional. Ser reconocidos como los líderes en innovación, poseedores de marcas de prestigio y de alto valor percibido, con productos de calidad y alta rotación, manteniendo la lealtad y preferencia de nuestra clientela con la más alta distribución. Ofrecer a nuestros accionistas una empresa sustentable, competitiva y de rentabilidad creciente. Tener personal profesional, orgulloso y comprometido, que en general el poder de un solo equipo de trabajo.”

Como empresa y marca Ricolino es mundialmente reconocida y respaldada por Grupo Bimbo lo que es garantía de existo, calidad, nutrición y prestigio.

Hoy en día las marcas y productos de Grupo Bimbo no solo están a la venta en territorio mexicano sino ya pasaron las fronteras a muchos más países como China, Estados Unidos, Nicaragua, Europa, Alemania, Brasil por mencionar solo algunos; en los que han podido entrar y competir por su alta calidad con la que son elaborados.

CAPÍTULO 3 Análisis FODA del nivel de integración de la Cultura Organizacional de la empresa Ricolino Planta 1 de México D.F de Grupo BIMBO, S.A. de C.V.

En el primer capítulo se trataron temas como la Comunicación Organizacional y la Cultura Organizacional para comprender de una mejor manera la empresa analizada. Así, en el segundo capítulo se conoció a la empresa Ricolino Planta 1 de México D. F. que es en base a ella que realizamos esta investigación.

Habiendo obtenido los conocimientos básicos teóricos y la información necesaria de la empresa Ricolino Planta 1 de México D. F. En este capítulo se presentara el análisis FODA realizado en dicha empresa no sin antes haber explicado lo que es el análisis FODA su utilidad e importancia.

En este tercer capítulo se mostrará como primer tema lo que es análisis FODA su utilidad e importancia. En el segundo tema se explicaran el contenido del cuestionario aplicado y cada una de sus partes, y se mostrará su presentación final; como tercer tema se expondrán los resultados obtenidos de este análisis en el nivel de integración de la Cultura Organizacional en la empresa Ricolino Planta 1 de México D. F y datos gráficos; el cuarto tema es la síntesis de los resultados obtenidos de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades Amenazas detectadas en la empresa Ricolino Planta 1 de México D.F, mediante un cuadrante; el quinto tema de este capítulo esta dedicado al Plan de Desarrollo Estratégico Empresarial específico para dar soluciones a las áreas de oportunidad detectadas mediante el análisis FODA en la empresa Ricolino Planta 1 de México D. F.

3.1 ¿Qué es el análisis FODA?

Es una herramienta analítica que permite examinar, detectar y diagnosticar Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, de cualquier empresa u organización sin importar su giro o tamaño.

FODA son las siglas de las palabras; Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que proviene de la palabra inglesa SWOT: Streght (Fortaleza), Weakness (Debilidades), Opportunity (Oportunidades) y Threat (Amenazas).

Este concepto permite conformar un cuadrante con breves y sintéticos aspectos que describen la situación actual de la empresa u organización diagnosticada, para después llegar al análisis situacional de la empresa para la toma de decisiones que vayan acorde a los objetivos y metas organizacionales formuladas.

El proceso para el análisis inicia en la interpretación de datos de una empresa u organización en los conceptos que nos serán útiles (es decir en Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) que llevara a la organización a la toma de decisiones para generar lo que llamamos Plan de

Desarrollo Estratégico Empresarias esto es; acciones que nos lleven a medidas correctivas y nuevos proyectos de mejora.

La definición de los conceptos que se buscan en el análisis FODA son:

F Fortalezas: capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

O Oportunidades: factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se generan y descubren en el entorno en el que actúa la empresa, y permiten obtener ventajas competitivas.

D Debilidades: factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

A Amenazas: situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atender incluso contra la permanencia de la organización.

Glagousky, Hugo Esteban. ¡Esto es FODA! Licenciatura en sistemas de información de las Organizaciones, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires, Argentina.

“El análisis FODA se compone de dos partes; una interna y otra externa.

1.- la parte interna son las Fortalezas y Debilidades de la empresa u organización que son aspectos sobre los que se tienen algún grado de control.

2.- La parte externa son las Oportunidades y Amenazas que deben enfrentar. Estas afectan pero están fuera de control.”

El análisis FODA sirve para detectar las Amenazas en Oportunidades y las Debilidades en Fortalezas; ya que estas inciden sobre el quehacer interno y potencialmente favorece o pone en riesgo el cumplimiento de la Misión y Visión de la empresa u organización y los objetivos estratégicos.

Las Fortalezas son los distingos competitivos con los que cuenta las organizaciones o empresas, son estos puntos fuertes por los que cada una de estas sobresale.

Las Amenazas nos indican una situación problemática que si no es atendida puede llegar a generar una crisis; estas afectan de manera negativa y en ocasiones drástica el quehacer de la organización o empresa.

Las Debilidades son puntos o aspectos clave que hay que reforzar o corregir para convertir en Fortalezas. Si no son aprovechadas pueden llegar a incidir como una amenaza con los riesgos que esto conlleva.

Es importante mencionar que para calificar los aspectos como positivos o negativos se tendrá como referencia la Misión, la Visión y los Objetivos Organizacionales. Los elementos encontrados, en este análisis pueden ser clasificados de manera que se generen estrategias para apoyar la Misión, Visión y Objetivos planteados de manera eficiente y efectiva, es decir generar

un Plan de Desarrollo Estratégico Empresarial que ayude a la institución para llegar a ser exitosa.

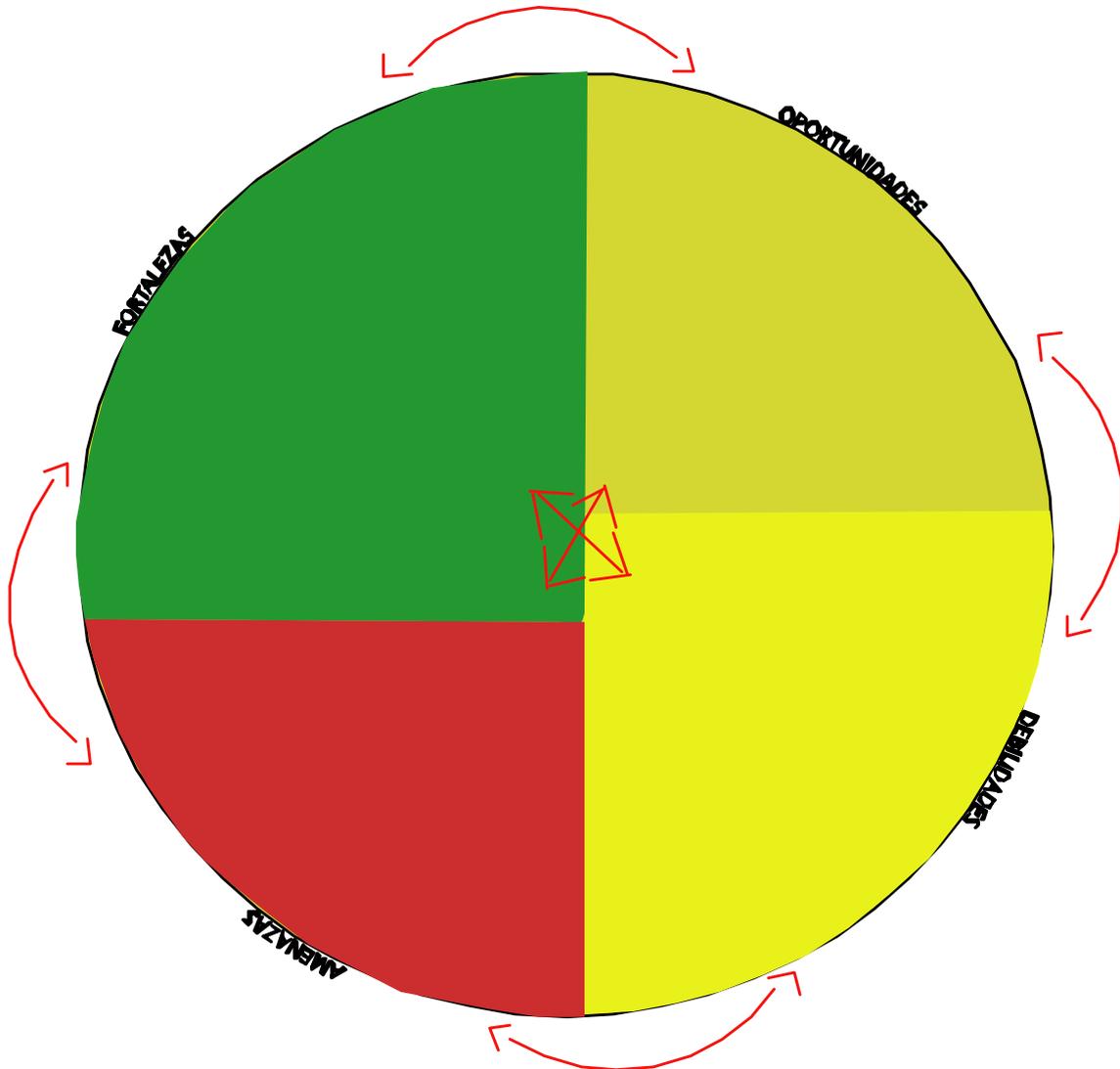
La importancia de la aplicación de esta herramienta analítica radica en la facilidad para detectar cada una de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de manera objetiva; encontrar los problemas específicos de cierta área o de algún departamento en cualquier empresa para futuras acciones por tomar

Gracias al análisis FODA, se podrá generar un Plan de Desarrollo Estratégico Empresarial específico para el análisis realizado.

A continuación se presenta un diagrama de análisis FODA para que se pueda visualizar que:

- Una **F**ortaleza si no es *reforzada* se podrá transformar en una Debilidad, Amenaza u Oportunidad.
- Una **O**portunidad si es *aprovechada* podrá transformarse en Fortaleza y si no es así en una Debilidad o en una Amenaza.
- Una **D**ebilidad si es *atendida* se puede transformar en una Oportunidad o Fortaleza y si no en una Amenaza.
- Una **A**menaza si es *atacada* se logrará convertir en una Fortaleza en una Oportunidad y si no es corregida solo pasara a ser una Debilidad.

ANALISIS FODA



-  F - Distingos competitivo:
-  O- Puntos de riesgo
-  D - Puntos clave areas c
oportunidad
-  A- Problemas

3.2 Cuestionario aplicado.

Como herramienta de trabajo se decidió utilizar un cuestionario para lograr cuantificar y cualificar la información obtenida. Este cuestionario fue aplicado a 20 personas de la planta y está dividido en 6 partes:

1ª. Párrafo informativo: En este párrafo se explica con que fines será utilizada la información, además de mencionar la confidencialidad de los datos obtenidos.

2ª. Datos personales:

Nombre.

Edad

3ª. Datos Laborales:

Puesto.

Antigüedad

¿Como llegó a la empresa? (pregunta N° 1)

4ª. Conocimiento de la Filosofía de la empresa Ricolino planta 1:

Preguntas N° 2, 3, 4, 5, 6, 15 y 16

5ª. Congruencia de la empresa entre sus planteamientos filosóficos y su aplicación:

Preguntas N° 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 17,18

6ª. Sentido de orgullo y pertenencia de las personas que ahí laboran:

Preguntas N° 20, 21, 22 y 23

Todos los cuestionamientos aquí formulados fueron planteados de manera abierta para permitir que las personas contesten lo que deseen y lograr que proporcionen información para la investigación del nivel de integración de la Cultura Organizacional en la empresa Ricolino planta 1 de México D.F. perteneciente a Grupo BIMBO S.A de C.V.

Cuestionario Muestra.

1/2

La información obtenida en esta encuesta es completamente confidencial, esta será utilizada únicamente con fines académicos por la C. Teresa Burgoa Rechy para la realización de la tesis de titulación a nivel licenciatura de la carrera de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional Autónoma de México.

Nombre: _____

Edad: _____

Puesto: _____

Tiempo de laborar en la empresa: _____

1. ¿Cómo llego a la empresa? _____

2. ¿Sabe a qué se dedica la empresa? _____

3. ¿Qué conoce de los antecedentes históricos de la empresa? _____

4. ¿Usted sabe cuál es la Misión de la empresa?
Si _____ No _____
¿Cuál es? _____

5. ¿Conoce cuál es la Visión de la empresa?
Si _____ No _____
¿Cuál es? _____

6. ¿Conoce los valores que conforman la filosofía de la empresa?
Si _____ No _____
Por favor menciónelos _____

7. ¿Toman en cuenta estos valores para realizar su trabajo?
Siempre _____ Casi siempre _____ Nunca _____
¿Por
qué? _____

8. ¿Qué le gusta de la empresa? ¿Por qué? _____

9. ¿Qué le ofrece a usted la empresa? _____

10. ¿Qué no le gusta de la empresa? ¿Por qué? _____

11. ¿Qué le falta para sentirse satisfecho? _____

12. ¿Cómo ve a la empresa? _____

13. ¿Cómo considera el ambiente de trabajo?
Muy Bueno _____ Malo _____ Regular _____ ¿Por qué? _____

2/2

14. ¿Le dan capacitación? Si_____ No_____ ¿Qué le enseñan en la capacitación?_____
15. ¿Los objetivos a conseguir de la empresa son claros?
Siempre_____ Casi siempre_____ Nunca_____
¿Por qué?_____
- ¿Cuáles son?_____
16. ¿Las metas a conseguir de la empresa son claras?
Siempre_____ Casi siempre_____ Nunca_____
¿Por qué?_____
- ¿Cuáles son?_____
17. ¿Qué tipo de problemas son los más frecuentes?_____
18. ¿Quién y cómo son solucionados?_____
19. ¿Cuál es su meta en la empresa?_____
20. ¿Considera que su trabajo es importante para el desarrollo de la empresa?_____
Siempre_____ Casi siempre_____ Nunca_____
¿Por qué?_____
21. ¿Le gustaría seguir laborando en esta empresa?_____¿Por qué?_____
22. ¿Qué le ofrece usted a la empresa?_____
23. Usted recomendaría trabajar en la empresa o consumir los productos que ahí son realizados?_____

Gracias por su valioso tiempo.

3.3 Resultados del análisis FODA del nivel de integración de la Cultura organizacional en la empresa Ricolino planta 1 de México D.F

Para el análisis de la información obtenida se presentan a continuación los datos gráficos de cada un de las partes en que fue dividido el cuestionario desglosando las preguntas formuladas en este.

A continuación se presentan los resultados generados por el cuestionario anteriormente mostrado.

Primera parte. Párrafo informativo:

La información obtenida en esta encuesta es completamente confidencial, esta será utilizada únicamente con fines académicos por la C. Teresa Burgoa Rechy para la realización de la tesis de titulación a nivel licenciatura de la carrera de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional Autónoma de México.

Segunda Parte. Datos personales:

Nombre (sexo): se cuestionó a 14 hombres y 6 mujeres.

Edad: La edad promedio es de 33.5 años, la persona menor es de 27 años y la mayor de 40 años

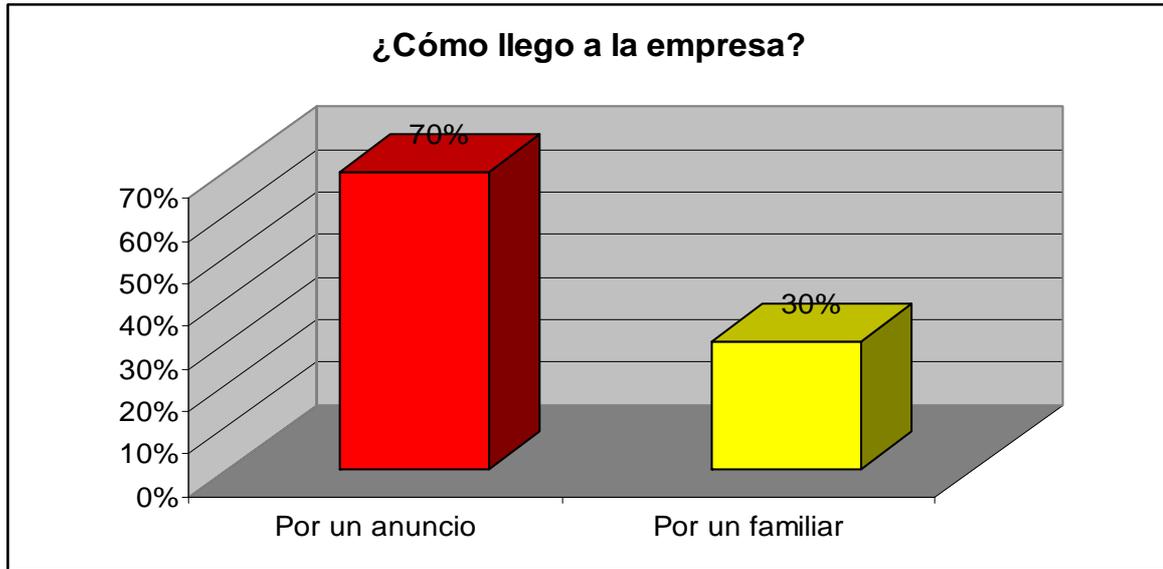
Tercera Parte. Datos Laborales:

Puesto: Las personas cuestionadas eran de diferentes puestos de la empresa desde ayudantes generales, operativos, vendedores, chóferes, supervisores hasta el jefe de personal y guías de visitas a la planta etc...

Tiempo de laborar: La persona que tiene menor tiempo de laborar en la empresa tiene 15 días y la de mayor tiempo laborando en la empresa tiene 20 años.

Datos Gráficos.

Pregunta No 1.



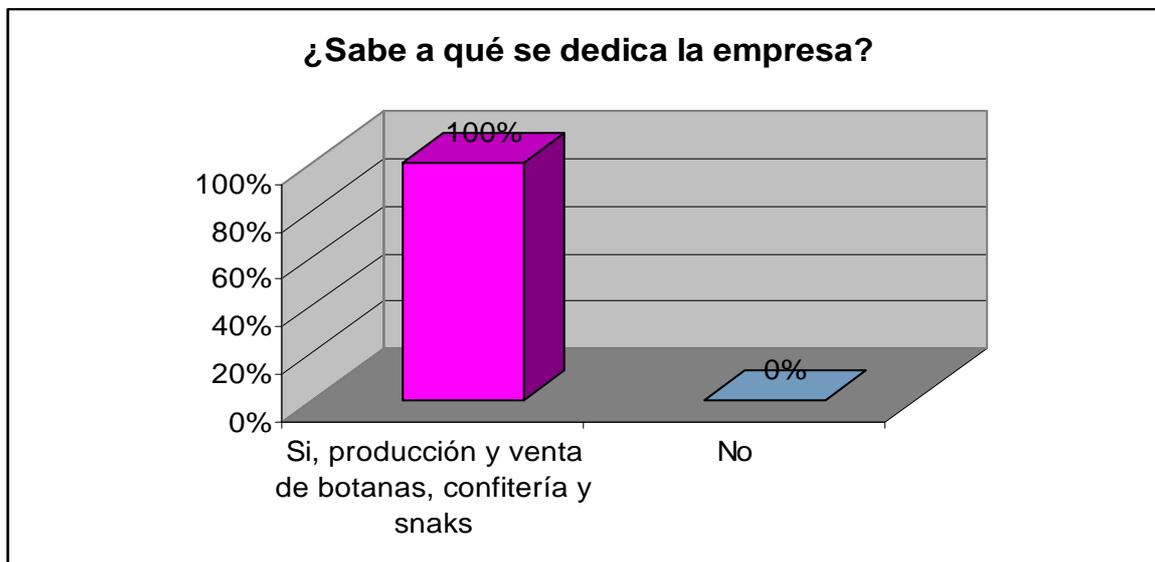
Los datos obtenidos en la aplicación del cuestionario nos indican que el setenta por ciento de las personas encuestadas llegaron por medio de un anuncio lo cual nos dice que la empresa Ricolino permite el ingreso a la empresa para trabajar sin ningún tipo de ventaja (recomendación o pago por plaza).

Y solo el treinta por ciento de las personas cuestionadas se integraron por lazos familiares, pero compiten de la misma manera que los demás por los puestos ofrecidos siguiendo el mismo proceso de reclutamiento.

Es decir la empresa ofrece la misma oportunidad de ingreso a trabajar a cualquier persona y/o a un familiar de un trabajador.

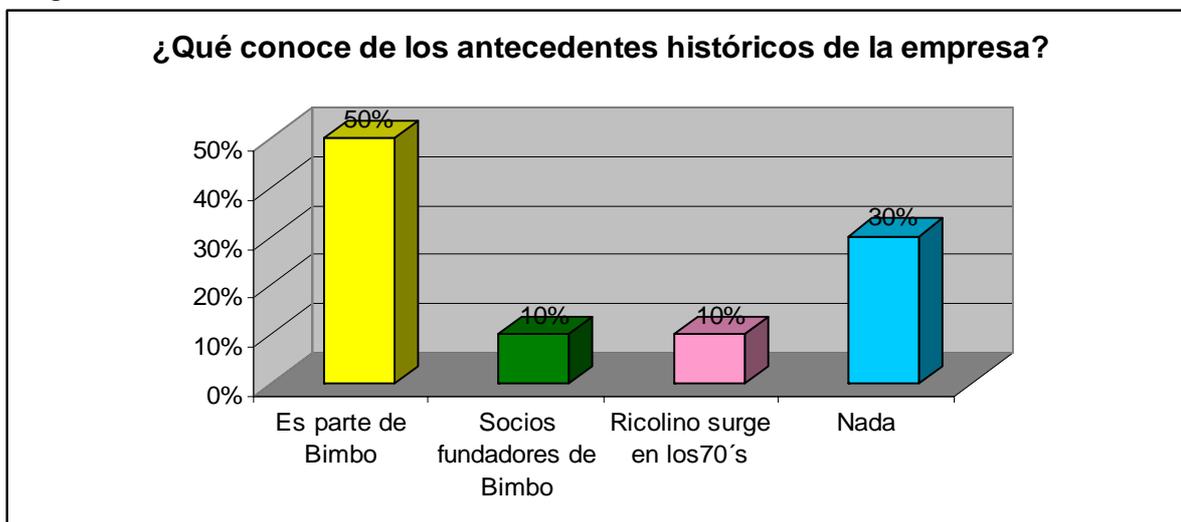
Cuarta Parte: Conocimiento de la filosofía de la empresa.

Pregunta No 2



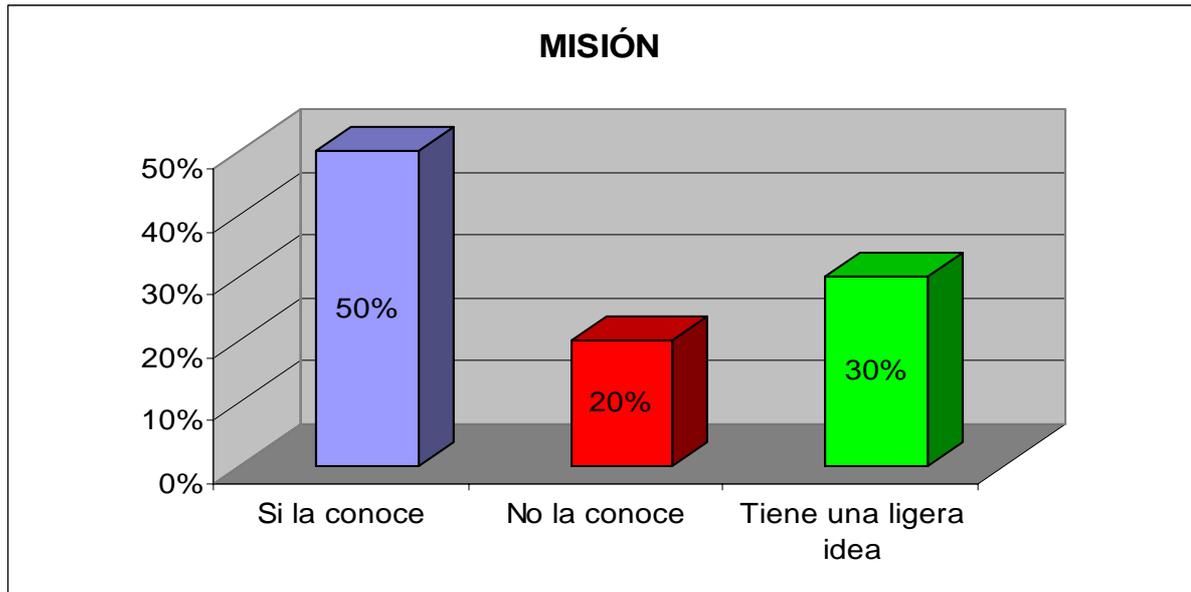
El cien por ciento de las personas entrevistadas conocen el giro de la empresa ya sea por los procesos internos que aquí se desarrollan o la publicidad de los productos que ofrecen a sus diferentes consumidores.

Pregunta No 3



A este cuestionamiento el cincuenta por ciento de las personas respondieron que saben que la empresa Ricolino pertenece al Grupo Bimbo; solo el diez por ciento menciona a tres de los cinco socios fundadores del Grupo Bimbo y otro diez por ciento solo conoce que Ricolino surge en los años setenta y el treinta por ciento restante no conoce nada de los antecedentes históricos de la empresa Ricolino.

Pregunta No 4

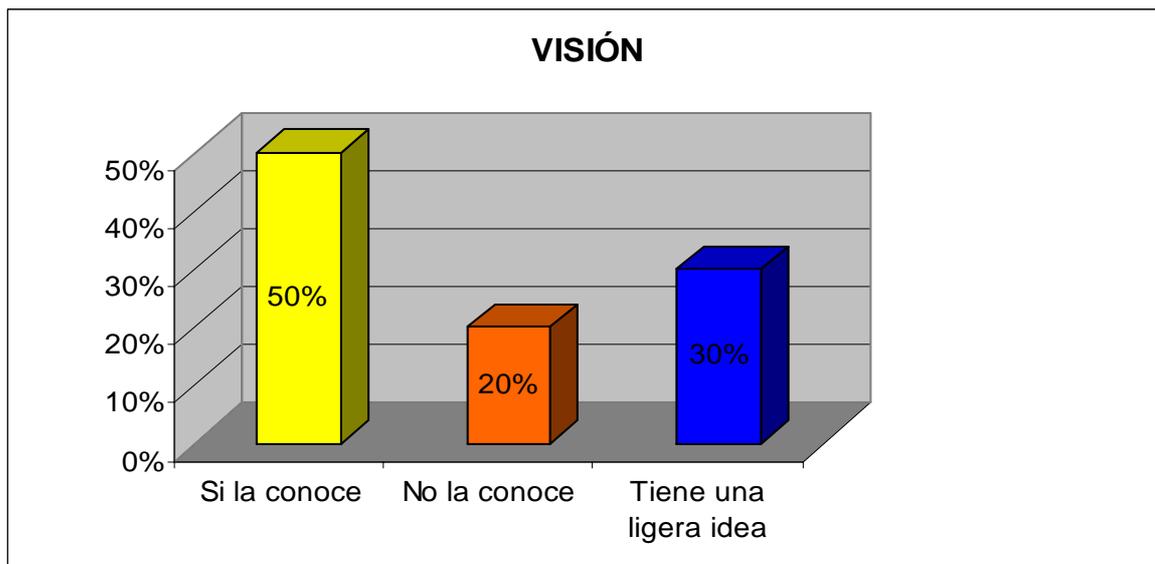


La Misión es el objetivo principal de cualquier empresa o su meta primordial. Como funciona y como se trabaja para conseguirla.

El cincuenta por ciento de las personas conoce claramente cual es la Misión de la empresa Ricolino. Treinta por ciento de los encuestados tiene una ligera idea de la Misión que en suma es un ochenta por ciento de los trabajadores saben el objetivo principal de sus actividades lo que van enfocadas a la productividad para el logro de la misión institucional.

Mientras el veinte por ciento de los entrevistados la desconocen y solo realizan su trabajo automáticamente cumpliendo sus tareas diarias en la empresa para el pago de un salario.

Pregunta No 5



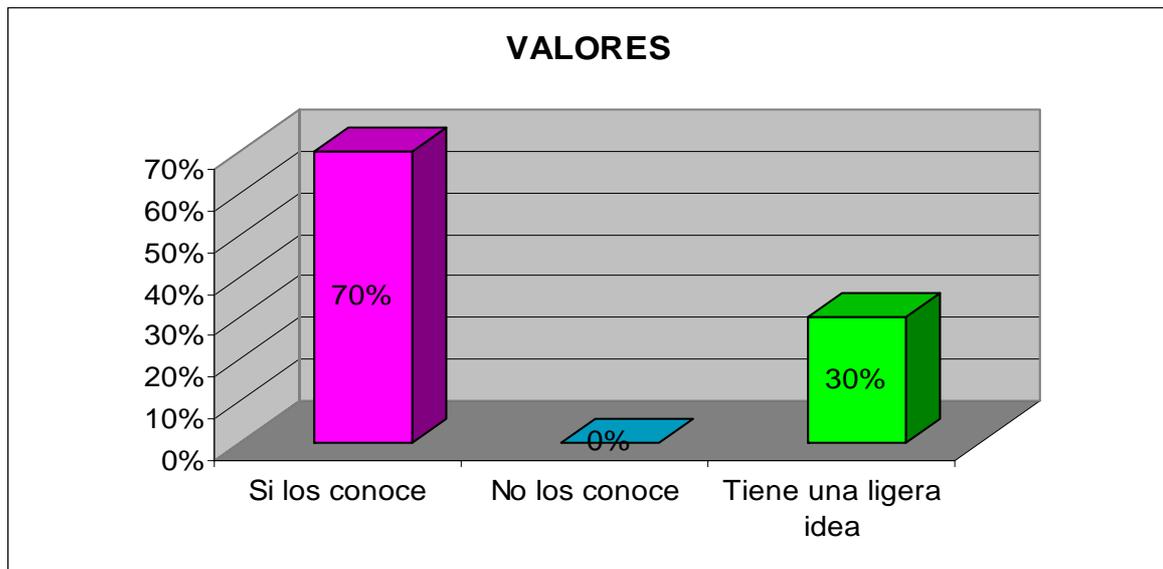
La Visión a futuro que desea lograr la empresa es para lo que trabaja día a día; es una perspectiva que desea alcanzar por medio del trabajo cotidiano.

Según los datos obtenidos por el cuestionario aplicado el cincuenta por ciento de las personas la conoce claramente. Otro treinta por ciento tiene una ligera idea lo que suma nuevamente un ochenta por ciento que conocen o tienen una ligera idea de hacia donde desea llegar la empresa Ricolino.

Solo el veinte por ciento de los encuestados no saben cual es la visión de la empresa y solo trabajan automáticamente cumpliendo sus labores a cambio de un pago monetario.

Nota: Curiosamente en la pregunta 4 y 5 el veinte por ciento de las personas que desconocen la Misión y Visión de la empresa, forma parte de los trabajadores de la planta que solo trabajan su jornada laboral a cambio de un sueldo (obreros o ayudantes generales). El veinte por ciento que desconoce la visión de la empresa, si conoce los valores que son manejados en este entorno organizativo según la comparación de la gráfica cinco y seis.

Pregunta No 6

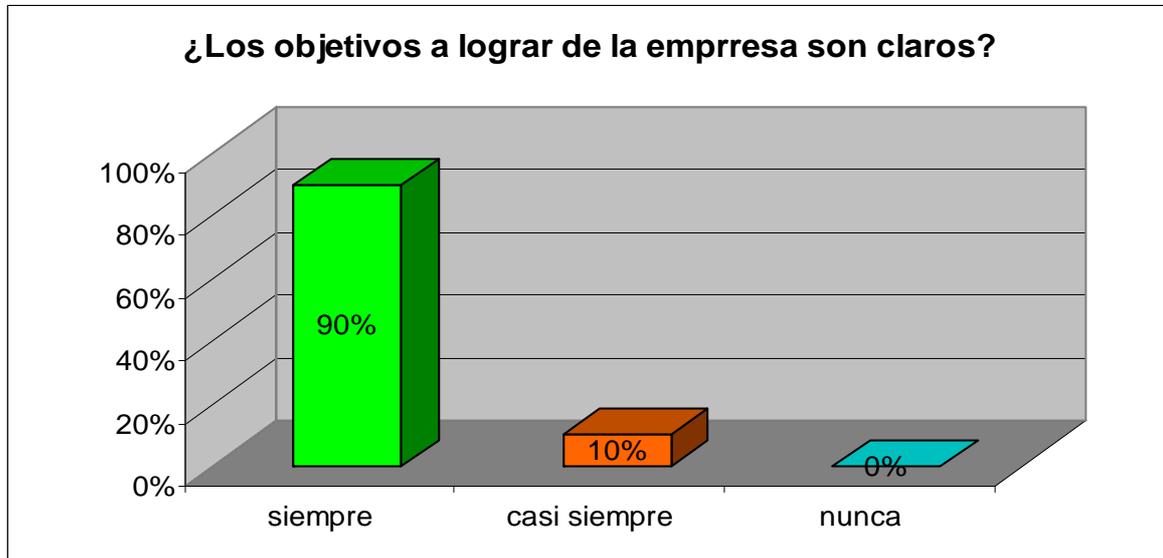


El setenta por ciento de las personas entrevistadas conocen cada uno de los valores que conforman la filosofía de la empresa Ricolino y los enumeraron uno por uno, incluso algunas de estas personas los definieron. El treinta por ciento restantes los conoce pero no por completo y solo enumero algunos.

Por lo anterior se puede decir que los valores tienen una gran importancia en el entorno de la empresa y en su Cultura Organizacional por lo que son considerados como una de sus fortalezas.

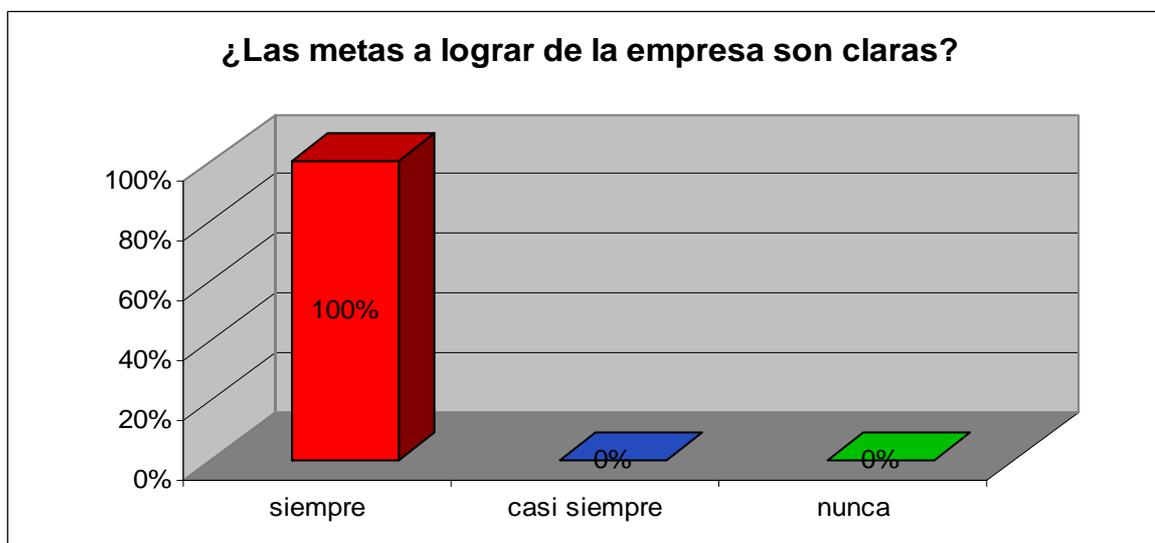
- 1.- Pasión: empeño en tu trabajo.
- 2.- Trabajo en equipo: contar contigo para que tú cuentes conmigo.
- 3.- Rentabilidad: utilidades y ganancias.
- 4.- Confianza en área de trabajo genera un buen ambiente en el mismo.
- 5.- Persona con buena salud: genera ganancias y menos pérdidas.
- 6.- Comunicación: es la base de la confianza.

Pregunta No 15



El noventa por ciento expreso que están concientes de los resultados que se deben de lograr con su trabajo y sólo el diez por ciento dijo que casi son claros los objetivos a lograr.

Pregunta N° 16

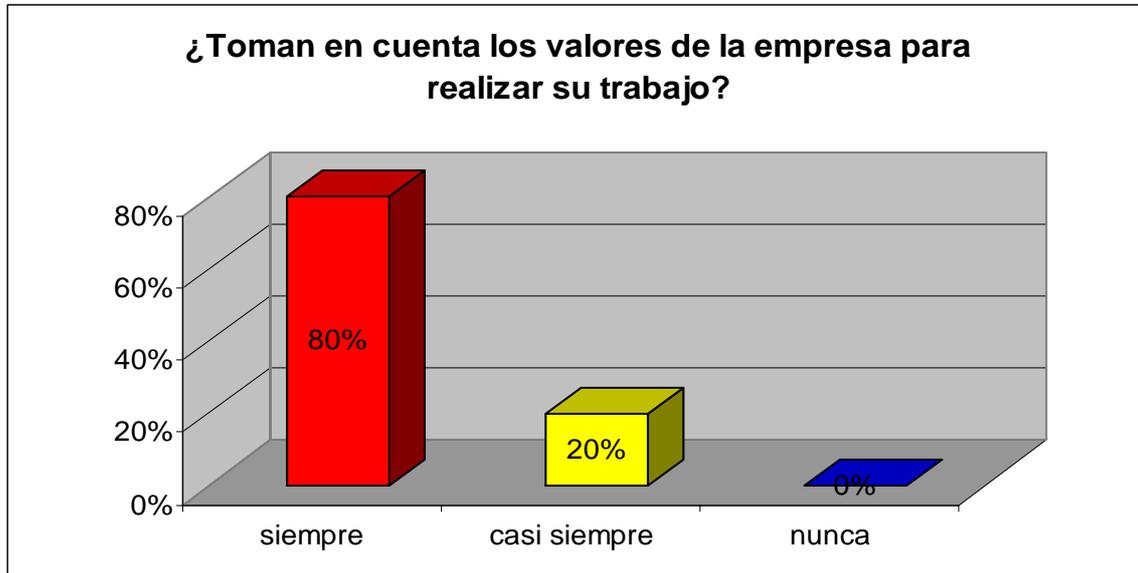


El cien por ciento contestó que sí son claras las metas y todos mencionaron la visión 2010 que es una meta a lograr y consiste en “Ser la mejor empresa de snacks en México, líder en confitería, la mejor opción en botanas saladas y otras líneas complementarias; logrando un crecimiento sostenido y una presencia creciente de nuestras marcas en el mercado internacional. Ser reconocidos como los líderes en innovación, poseedores de marcas de prestigio y de alto valor percibido, con productos de calidad y alta rotación, manteniendo la lealtad y preferencia de nuestra clientela con la más alta distribución. Ofrecer a nuestros accionistas una empresa sustentable, competitiva y de rentabilidad creciente. Tener personal profesional, orgulloso y comprometido, que en general el poder de un solo equipo de trabajo”.¹

¹ Ricolino Planta 1 de México D.F de Grupo BIMBO s.a de c.v Visión 2010.

Quinta Parte: Congruencia de la empresa entre sus planteamientos filosóficos y su aplicación.

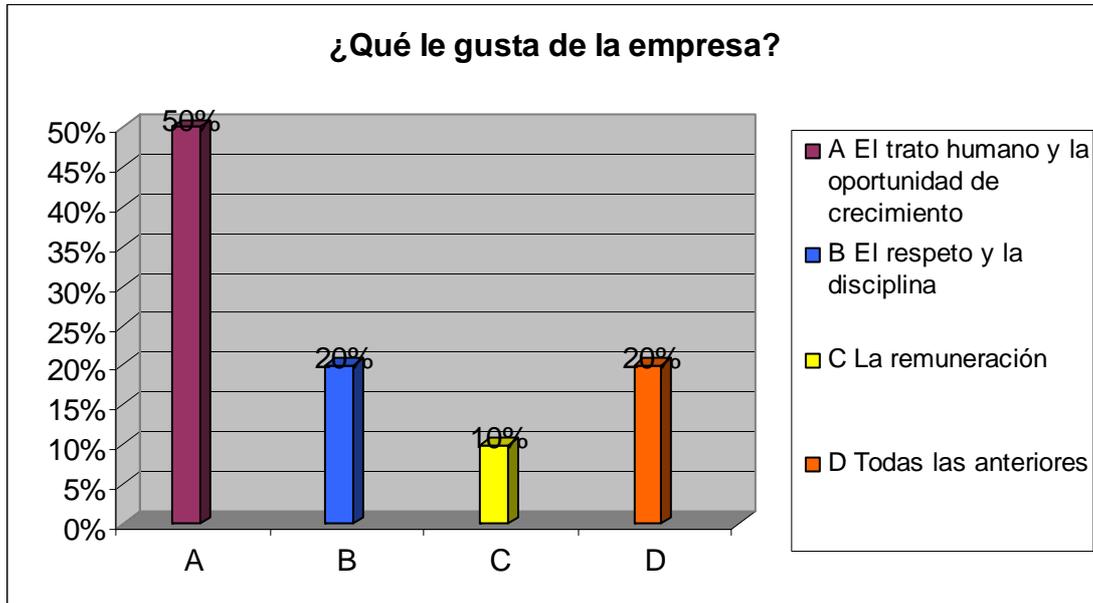
Pregunta No 7



Según los datos obtenidos en los cuestionarios el ochenta por ciento nos dice que si son tomados en cuenta estos para el trabajo y su labor diaria en la empresa formando un ambiente propicio para llegar a la Misión y visión propuestos y haciendo que el ambiente sea calificado como excelente.

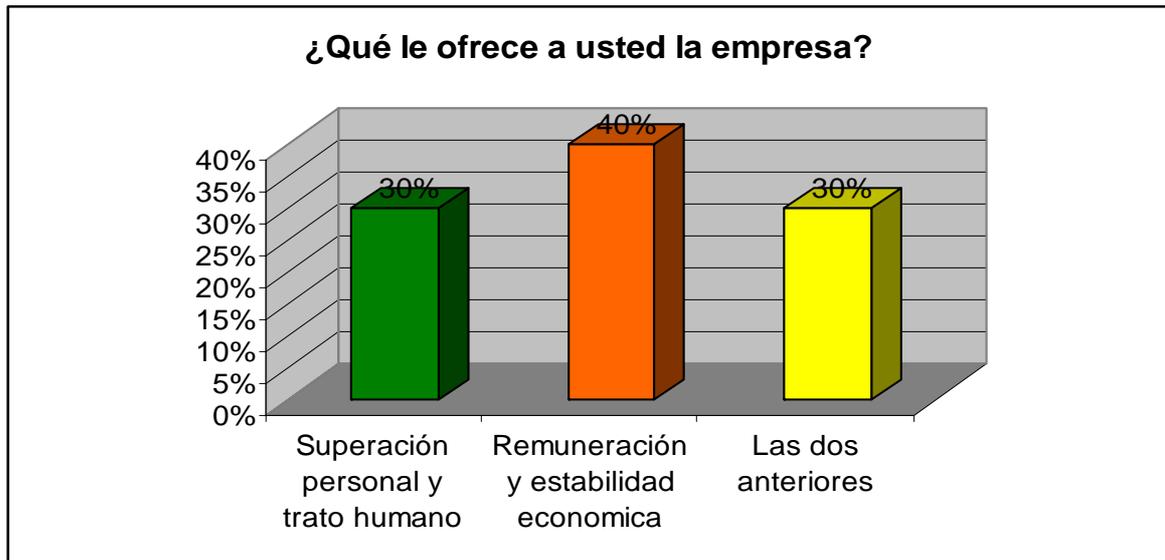
El veinte por ciento restante, expreso que casi siempre son tomados en cuenta ya que por las exigencias de producción o ventas hay mucha presión y exigencia hacia los trabajadores.

Pregunta N° 8



A la pregunta que le gusta de la empresa el cincuenta por ciento respondió que lo que más le agrada es el trato humano y la oportunidad que le brinda la empresa de crecimiento, a el veinte por ciento le gusta el respeto con el que es tratado y la disciplina en el ambiente de trabajo, el diez por ciento mencionó que lo que más le agrada es la remuneración que recibe por su trabajo y el veinte por ciento restante dijo que todas las anteriores son las cosas que más le gustan, es decir; el trato humano, la oportunidad de crecimiento, el respeto y la disciplina en el trabajo además de la remuneración por su trabajo.

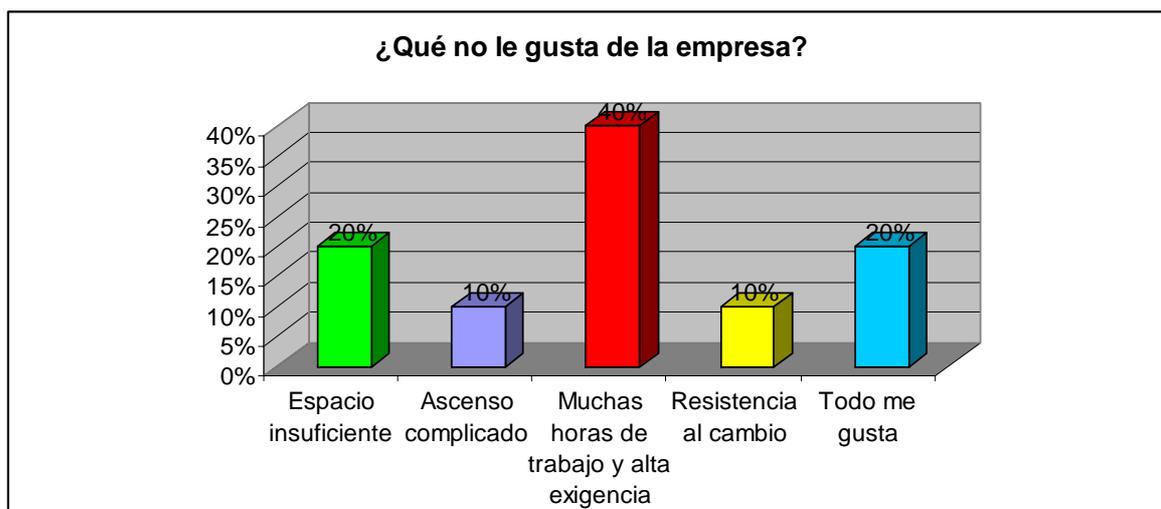
Pregunta N° 9



El cuarenta por ciento de las personas afirman que lo más importante que la empresa ofrece es una remuneración justa para su trabajo y que le brinda además tener una estabilidad económica.

El treinta por ciento reciben oportunidad de superación personal y un trato completamente humano (valores). El otro treinta por ciento restante expresa recibir las dos anteriores, es decir remuneración y estabilidad económica así como superación personal y trato humano.

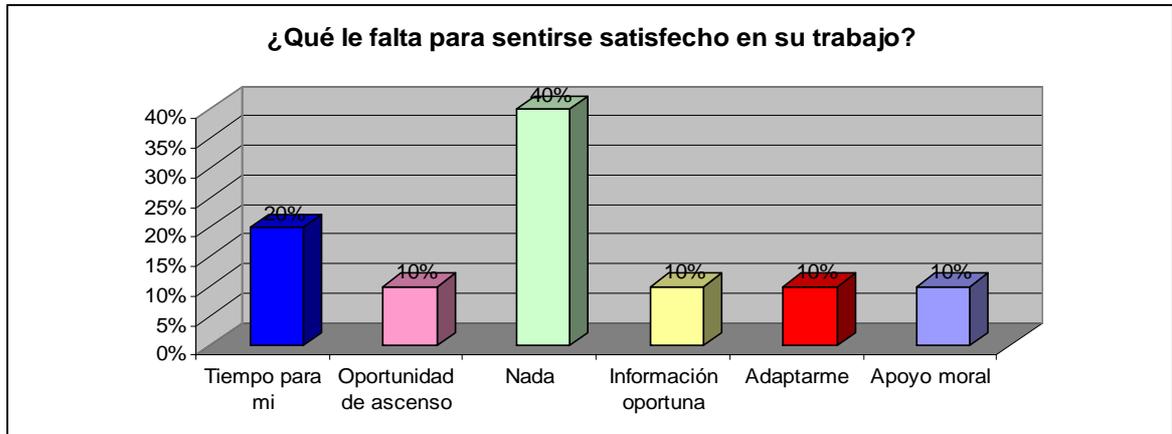
Pregunta N° 10



Las cosas que son menos agradables para las personas son las que causan más problemas. Para el veinte por ciento de los consultados no le gusta que el espacio en la planta es insuficiente, incluso mencionan que hay áreas de trabajo en las que solo pasa una persona a la vez, teniendo la precaución de no pegarse con la maquinaria o de tirar algo, el diez por ciento menciona, que el acceso a la planta es complicado ya que coincide con el horario de entrada o salida de las escuelas que rodean la planta por lo que los camiones y trailers demoran más en llegar a cargar o descargar en la planta; un cuarenta por ciento afirma que las horas de trabajo son muchas y el grado de exigencia es muy alto en su trabajo.

El diez por ciento nos dice que es difícil realizar algún cambio en los procesos que se llevan a cabo en la planta o con el mismo personal; ya que estos ya están acostumbrados a trabajar de cierta manera u orden, es difícil aunque este cambio sea benéfico es difícil convencer a los colaboradores para implantarlo. El veinte por ciento que resta dice que todo le gusta que no hay nada que le desagrade y está satisfecho y contento con su trabajo.

Pregunta N° 11

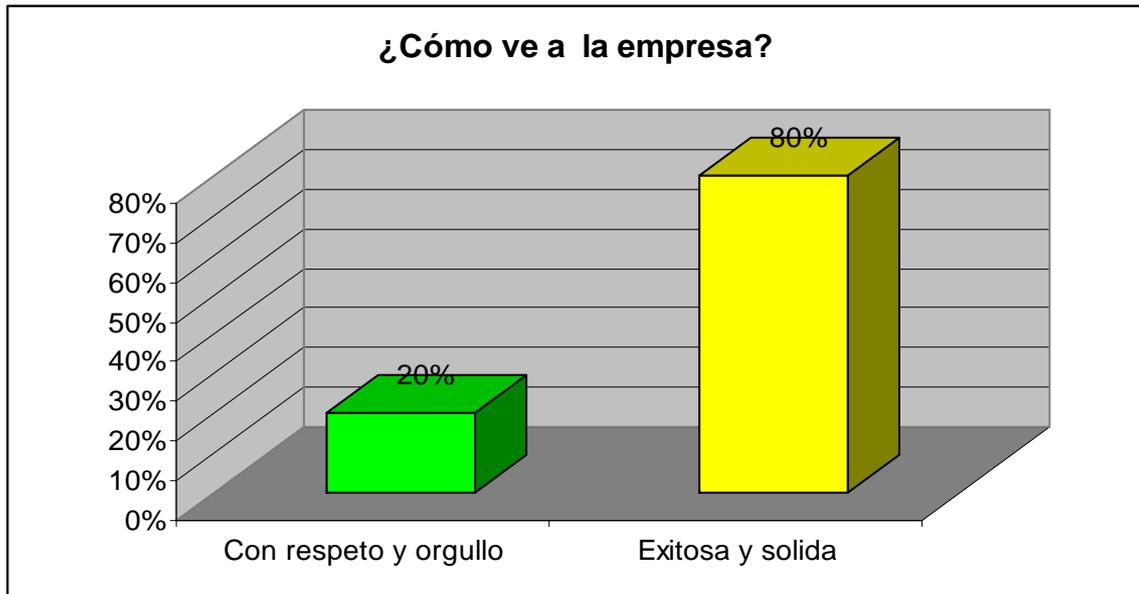


El cuarenta por ciento de las personas mencionan que no les hace falta nada para sentirse satisfechos, ya que tienen trabajo y un pago por el.

El veinte por ciento comenta que les falta tiempo para ellos y para su familia. Otro diez por ciento les falta oportunidad para ascender a un puesto mejor. Diez por ciento más mencionan que les falta información oportuna de lo que sucede en la empresa o lo que esta por suceder.

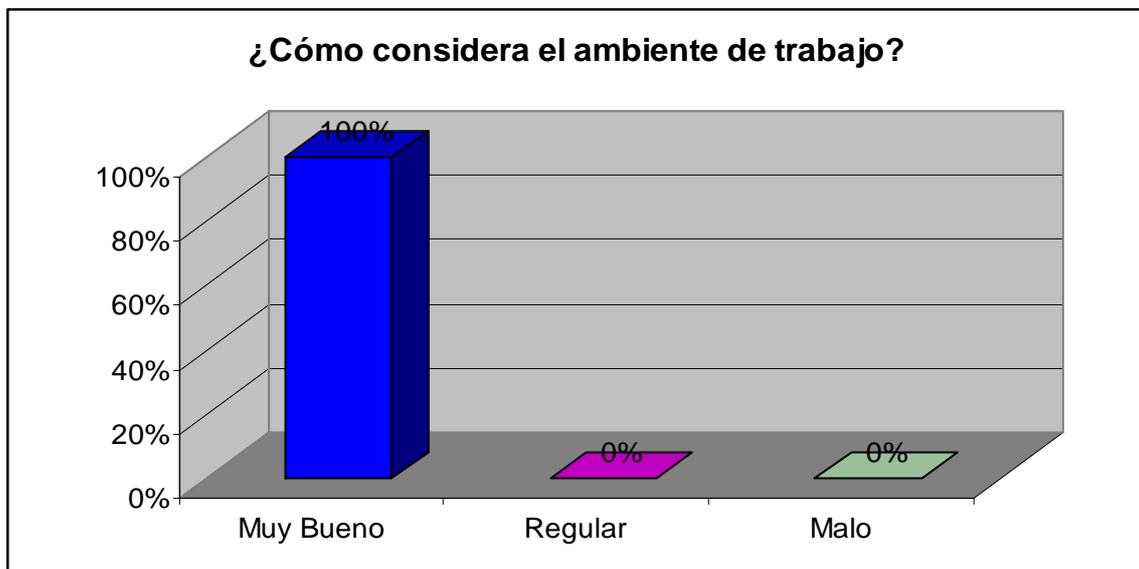
Diez por ciento más les falta adaptarse ya que en promedio tienen menos de dos meses que se integraron a la empresa a trabajar y el diez por ciento restante menciona que le hace falta apoyo moral para realizar su trabajo.

Pregunta N° 12



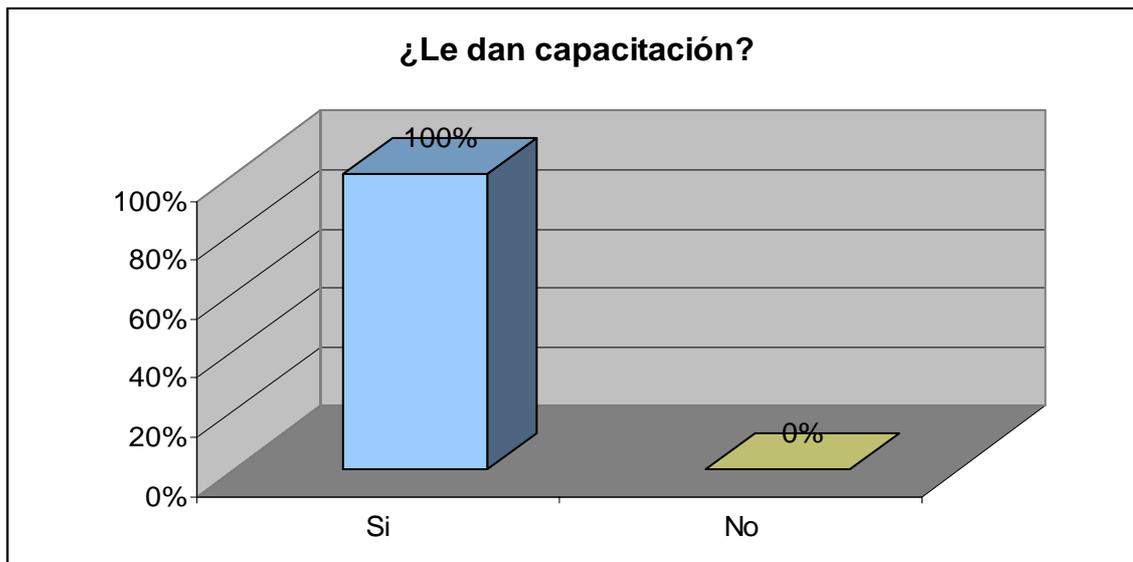
El ochenta por ciento de las personas cuestionadas ven a la empresa como sólida y exitosa y el veinte por ciento restante con respeto y orgullo de pertenecer a ella.

Pregunta N° 13



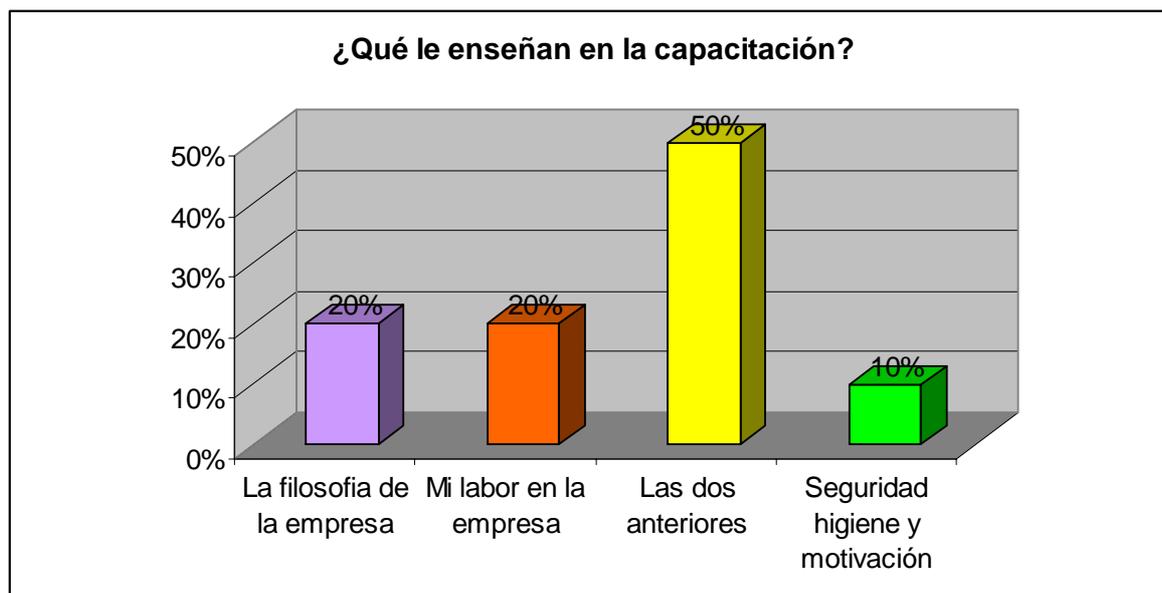
La totalidad de las personas entrevistadas, es decir; el cien por ciento consideran que el ambiente laboral es muy bueno a pesar de que no todos están plenamente satisfechos lo que se muestra en la grafica 11.

Pregunta No 14



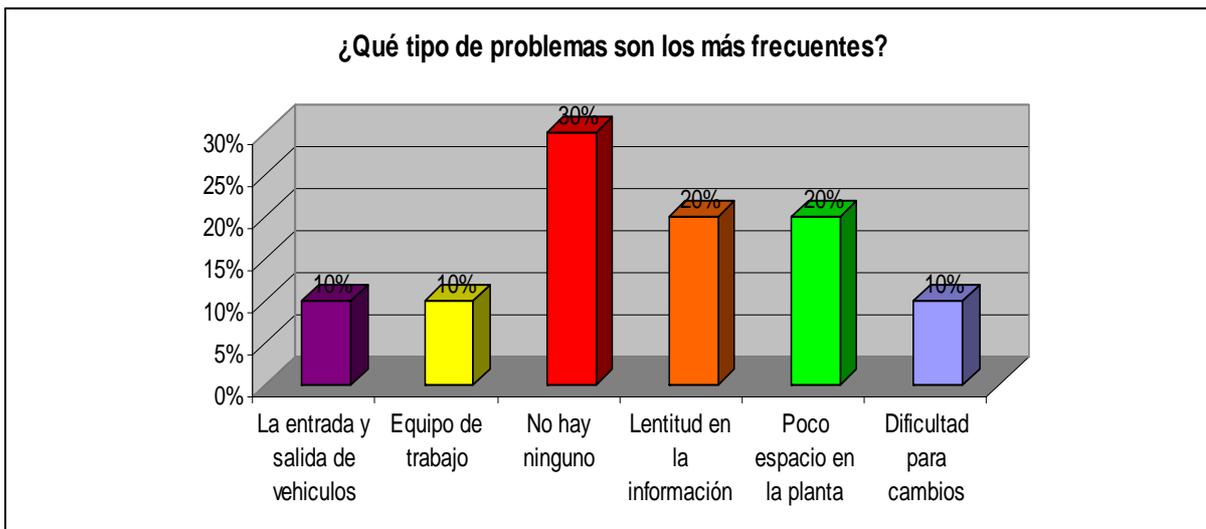
El cien por ciento afirma que si reciben capacitación al entrar a trabajar en esta empresa y que constantemente les dan cursos de seguridad, higiene y motivación.

Pregunta N° 14-2



Veinte por ciento mencionan que les dan a conocer la filosofía de la empresa, otro veinte por ciento afirma que les enseñan su labor en la empresa y un cincuenta por ciento menciona que en la capacitación conocen los dos puntos anteriores, es decir; la filosofía de la empresa y su labor a desarrollar en ella y sólo un diez por ciento dijo que les dan cursos de seguridad, higiene y motivación.

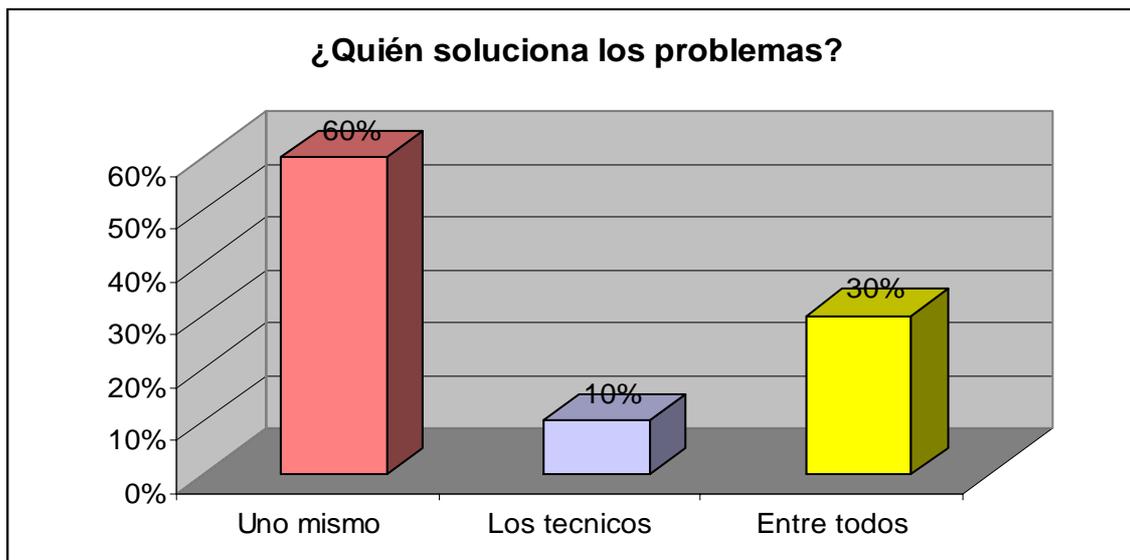
Pregunta N° 17



Para el treinta por ciento de las personas no existe ningún problema. Un veinte por ciento afirma que la información fluye lentamente y cuando esta llega ya es atrasada, otro veinte por ciento nos dice que hay poco espacio en la planta para desplazarse rápidamente y sin riesgo de pegarse con alguna maquina o tirar alguna caja, incluso en ciertas áreas solo pasa una persona a la vez.

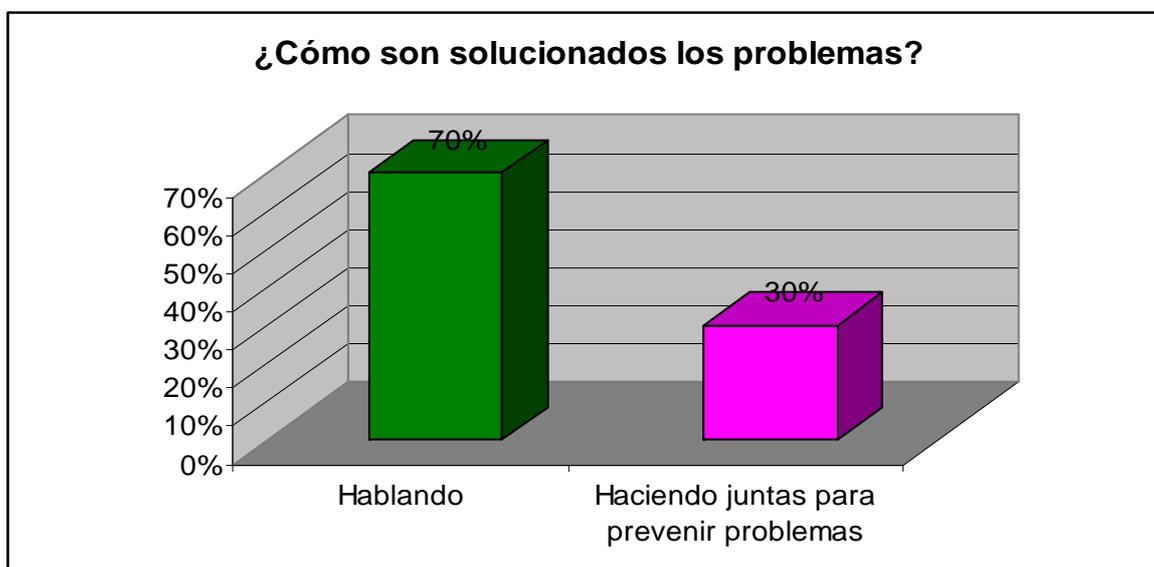
El diez por ciento menciona que es problemática la salida y entrada de vehículos con materia prima o con producto terminado en algunos horarios ya que coincide con horas de entrada y salida de las escuelas que rodean la fabrica. Otro diez por ciento menciona que el equipo ocasionalmente falla pero lo arreglan rápido los técnicos y el diez por ciento restante menciona que es difícil promover algún cambio o llevarlo acabo con los compañeros de trabajo; por ejemplo el orden en el que se desarrolla algún procesos.

Pregunta N° 18



El sesenta por ciento menciona que ellos tienen que solucionar los problemas que se presentan y un treinta por ciento dice que entre todos son solucionados y sólo un diez por ciento afirma que los técnicos son quienes solucionan los problemas que se presentan.

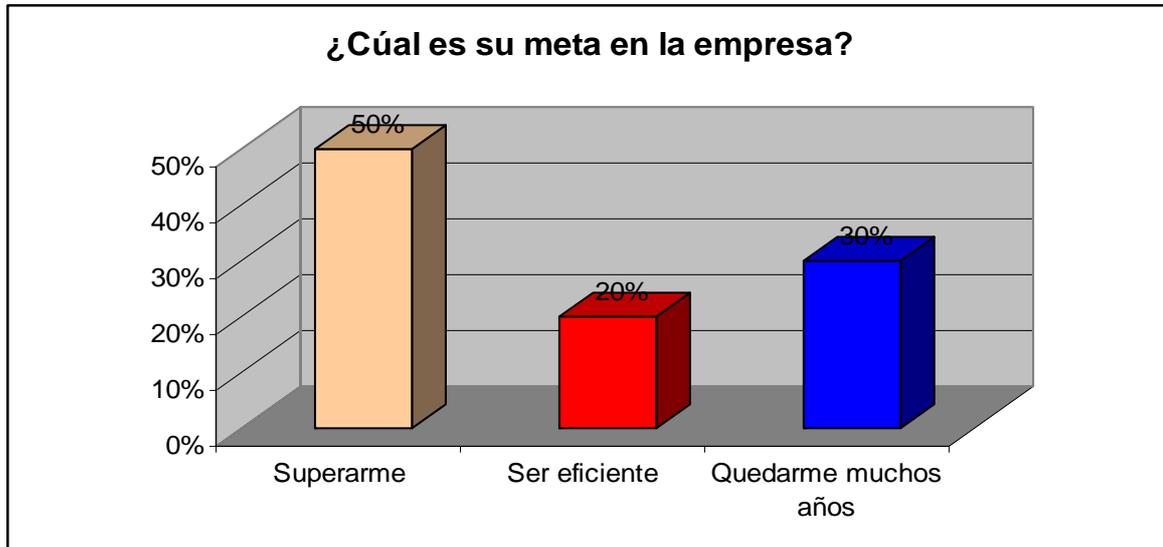
Pregunta N° 18-2



El setenta por ciento de los entrevistados afirman que los problemas que se presentan en su trabajo son solucionados hablando por lo que se podría afirmar que cuentan con buena comunicación, y sólo el treinta por ciento comenta que los problemas en sí no son solucionados cuando se presentan sino con prevención para lo que realizan juntas para prevenir cualquier problema que se pudiera presentar.

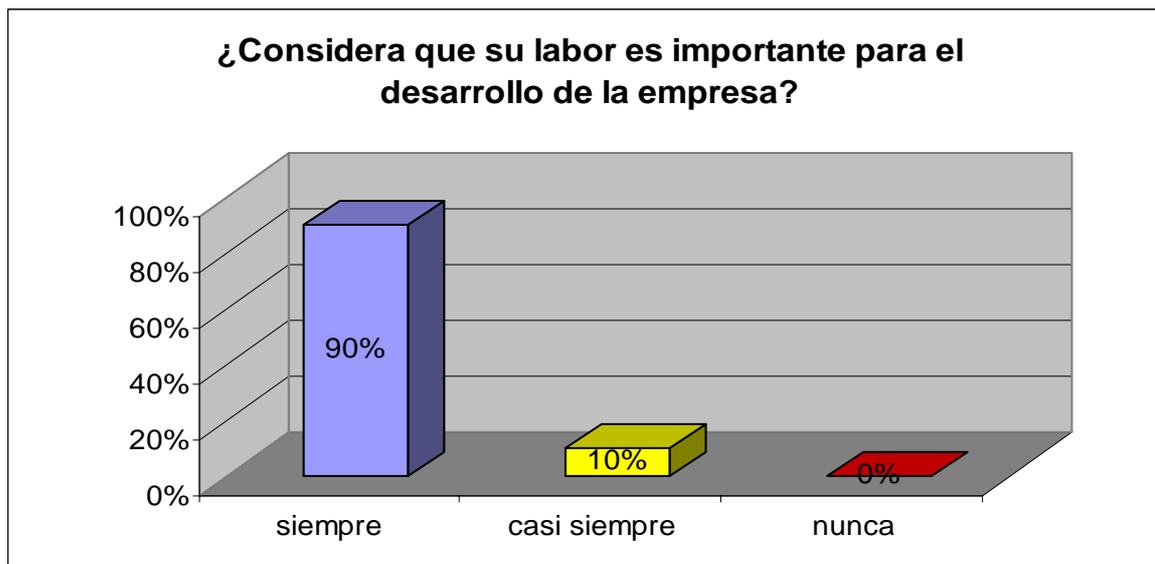
Sexta Parte. Sentido de orgullo y pertenencia de las personas que aquí laboran

Pregunta Nº 19



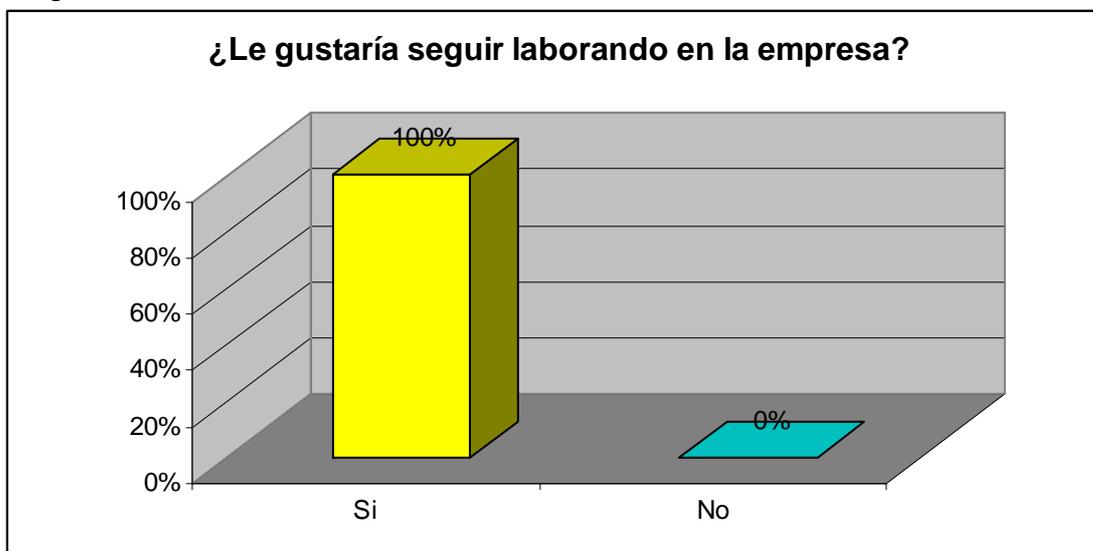
Para el cincuenta por ciento de las personas su meta en la empresa es conseguir superación personal, solo el veinte por ciento nos dice que su meta en la empresa es ser eficiente en su trabajo que diariamente realiza y el treinta por ciento restante desea trabajar en esta empresa por muchos años, mencionando algunos que el laborar aquí les proporciona estabilidad económica y personal.

Pregunta N° 20



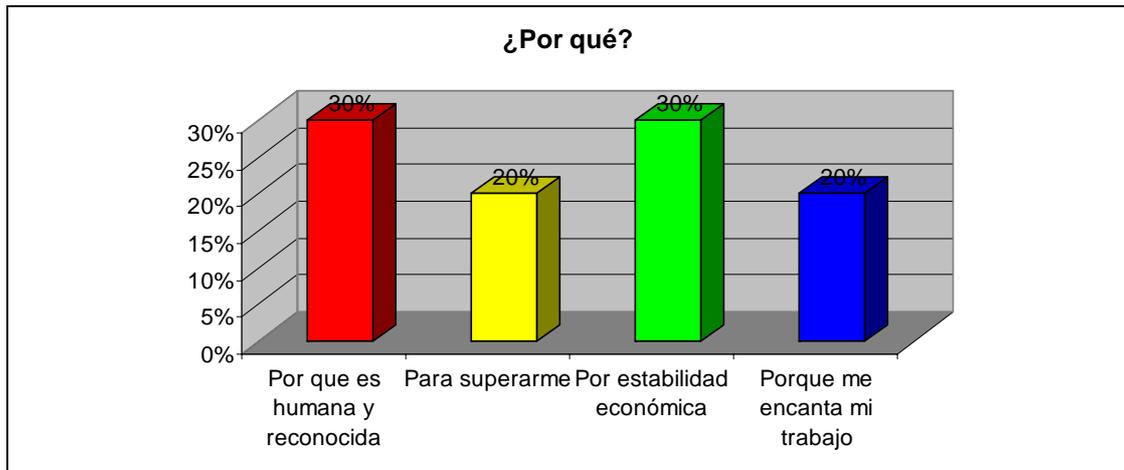
El noventa por ciento de las personas cuestionadas consideran y reconocen que su labor es siempre importante para el desarrollo de la empresa y solo el diez por ciento considera que casi siempre su labor influye en el desarrollo de la empresa.

Pregunta N° 21



El cien por ciento de las personas entrevistadas si les gustaría seguir trabajando en esta empresa ya que algunos nos dicen que es una empresa reconocida mundialmente y con muy buen prestigio, que elaboran productos de alta calidad y es una empresa plenamente humana preocupada no solo de producir sino también de atender necesidades y mejorar la calidad de vida de quienes aquí laboran y consumen sus productos; además de la estabilidad económica y personal que le proporciona laborar en esta empresa.

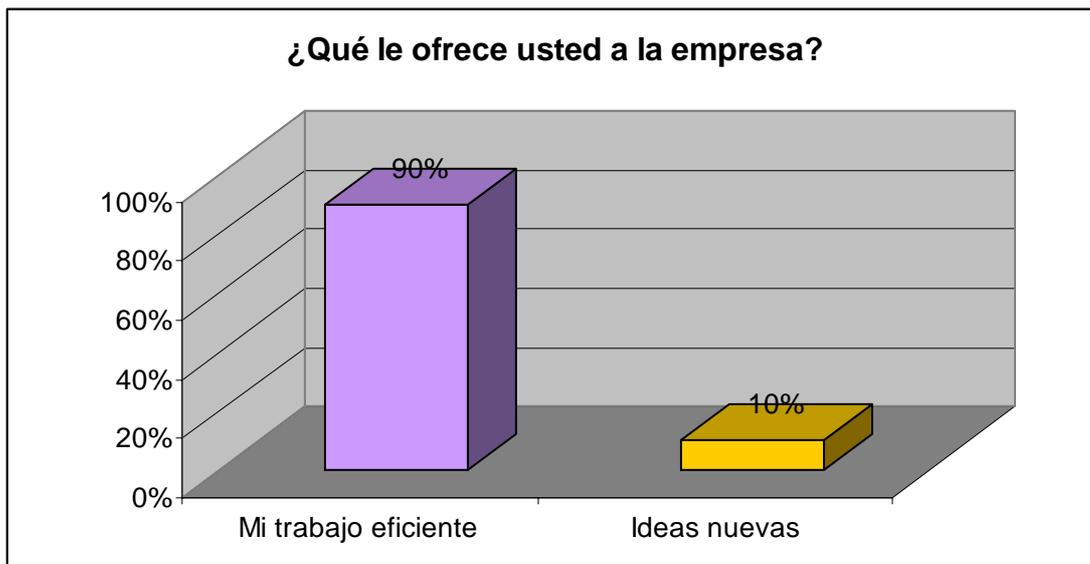
Pregunta N° 21-2



Según los datos obtenidos el treinta por ciento de los entrevistados les gustaría seguir laborando en esta empresa por que la consideran como una empresa plenamente humana, reconocida y con excelente prestigio a nivel mundial.

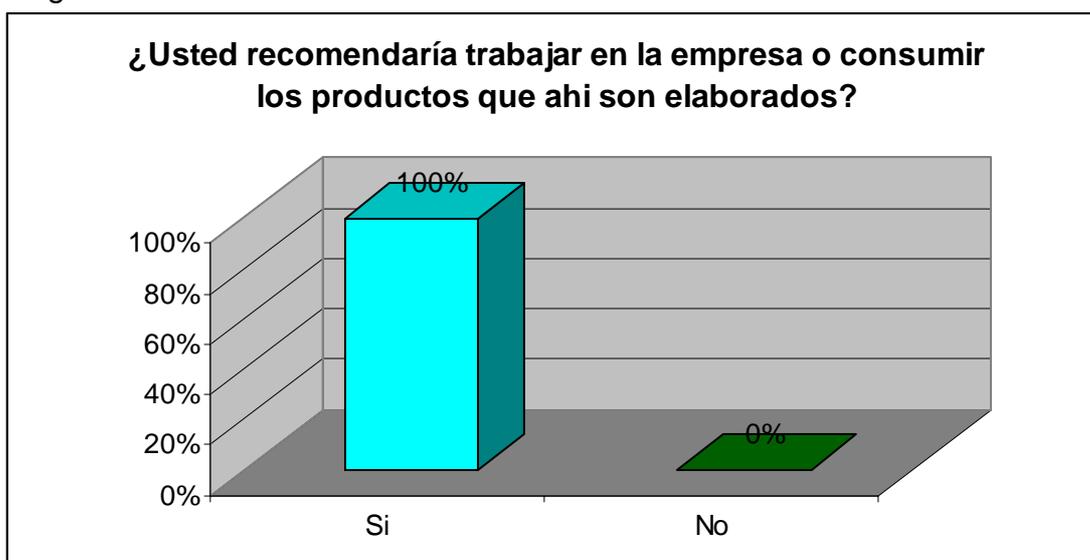
Otro treinta por ciento le gustaría seguir laborando aquí por la remuneración que le ofrece la empresa a cambio de su trabajo lo que le permite tener estabilidad económica. Veinte por ciento desea seguir trabajando aquí por superación personal y el veinte por ciento restante afirma que desearía seguir aquí por que le encanta su trabajo.

Pregunta N° 22



Según los datos gráficos el noventa por ciento de las personas están comprometidas con la empresa para trabajar de manera eficiente para la obtención de objetivos y metas y solo el diez por ciento desea ofrecer ideas nuevas y frescas para ayudar a la empresa a su desarrollo.

Pregunta N° 23



El cien por ciento de las personas cuestionadas sí recomendarían trabajar aquí y consumir los productos que en la empresa se elaboran ya que consideran que la empresa es plenamente humana, sólida y reconocida mundialmente además de que sus productos son de alta calidad y no sólo son elaborados con ingredientes físicos y tangibles sino también le ponen un ingrediente que lo consideran como el ingrediente secreto; *“el cariño”* con el que es elaborado cada uno de los productos resultante de sus procesos.

Incluso una de las personas entrevistadas menciona que además de la limpieza con la que se hacen las cosas; llevan de por medio este cariño como ingrediente secreto y el entusiasmo y cuidado al elaborar cada producto ya que a lo mejor alguno de sus hijos o familiares es quien pueda consumir este producto.

Pregunta N° 23-2



El cincuenta por ciento recomendaría consumir los productos y trabajar en esta empresa por la calidad de sus productos y el cariño con el que es elaborado cada uno de estos.

El cuarenta por ciento porque es una empresa sólida, mundialmente reconocida, responsable además que están orgullosos de pertenecer a ella. El diez por ciento que resta por las dos anteriores.

Cuadrante FODA Ricolino

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none">▪ Trabajan con la cultura de la prevención▪ El trabajo es desarrollado en equipo▪ Saben distinguir y separar el rol que cada persona juega en la empresa▪ Conocen muy bien la Cultura organizacional de la empresa▪ El ambiente laboral va acorde con los principios y valores que predica la organización▪ Se toma en cuenta la opinión del personal de las diferentes áreas▪ Los colaboradores de la empresa la distinguen por el trato humano que se le da▪ Hay juntas semanales de evaluación y seguimiento de proyectos▪ Hay anualmente evaluaciones laborales de mandos▪ La actitud del personal es de compromiso, servicio, orgullo y cariño hacia la empresa y la labor que desarrollan▪ Existe comunicación entre los colaboradores (trabajadores) y los diferentes mandos▪ Existen señalamientos de seguridad y hay un área específica de equipo de seguridad.▪ Trabajan con las PEPS (primeras entradas – primeras salidas)	<ul style="list-style-type: none">▪ Existe la posibilidad de reforzar la comunicación para que esta fluya más rápidamente utilizando; intranet, memorandos, pizarrón de avisos para cada área etc.▪ Para facilitar y generar un cambio necesario en la empresa se puede utilizar de manera favorable los medios internos de comunicación para ir informando lo que sucederá y al mismo tiempo ir integrando a cada colaborador del proyecto a este.

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ En la mayoría de los casos la comunicación es cara a cara. Falta formalizar la comunicación. ▪ La capacitación constante solo es para personal que labora en la planta no para vendedores y chóferes. ▪ Además de formalizar la comunicación falta optimizarla para acelerar su proceso; ya que no fluye tan rápido como se desearía. ▪ Es difícil proponer e implantar cambios necesarios para mejorar los procesos que desarrollan los colaboradores de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La falta de formalización de comunicación puede generar rumores, accidentes y deformación de la información y por consiguiente hacer más lento el cumplimiento de los fines organizacionales ▪ El espacio físico es muy reducido para algunas áreas operativas, lo que puede generar accidentes, difícil acceso y evacuación en momentos de emergencia. ▪ El acceso de vehículos a la planta es difícil en las horas pico ya que la empresa esta rodeada de diferentes escuelas, lo que genera estrés para los operadores para el cumplimiento de su labor.

3.4 Plan de Desarrollo Estratégico Empresarial de la Cultura Organizacional de la Empresa Ricolino, Planta 1 de México D.F.

El objetivo de un diagnóstico es describir, comprender, predecir y controlar a la organización para posteriormente poner en práctica medidas correctivas y de mejora a los problemas detectados. En este caso la herramienta de diagnóstico es el análisis FODA, gracias a este se conoce la situación real de la empresa para poder atacar y reducir las debilidades y amenazas aprovechando las oportunidades y potencializando las fortalezas.

- F= Distingos Competitivos
- O= Puntos de Riesgo
- D= Puntos de Riesgo
- A= Problemas Detectados

¿Qué es el Plan de Desarrollo Estratégico Empresarial? Es una herramienta Estratégica de Planeación para la solución de problemas detectados por el análisis FODA en donde se intenta optimizar los recursos y disminuir las pérdidas; aprovechando las oportunidades y potencializando las fortalezas, para así disminuir las debilidades y amenazas llevando a cabo medidas correctivas preventivas y de mejora necesarias para darle solución a los problemas detectados y para convertir las amenazas en oportunidades.

Plan de Desarrollo Estratégico Empresarial para la empresa Ricolino S.A de c.v planta 1 de México D:F

En este caso la empresa Ricolino S.A de C:V se detectaron las siguientes debilidades y amenazas a las que se les propone una medida correctiva o de mejora utilizando alguna de las Fortalezas detectada para reforzar estas y al mismo tiempo corregir las Debilidades y Atacar las Amenazas.

Debilidades	Medida Correctiva o de mejora
<p>1.- Falta formalizar la comunicación ya que esta es cara a cara.</p>	<p>1.- Formalizar la comunicación utilizando los medios de comunicación escritos como; boletín, memorando, carteras, revista interna, carta, periódico, circulares, intranet etcétera; para de esta manera formalizar las actividades que se deben llevar a cabo y al mismo tiempo no olvidarlas. Utilizando para suavizar la información y órdenes una de las fortalezas que distinguen a la empresa Ricolino la utilización de sus valores que predica con frases emotivas que contengan los principios</p>

	<p>y valores planteados en su Cultura Organizacional y al mismo tiempo motiven a las personas que aquí laboran.</p>
<p>2.- La capacitación es constante, solo para el personal que labora en planta no para vendedores y chóferes.</p>	<p>2.- La capacitación se recomienda sea constante para todas las áreas y aún más para los vendedores y chóferes ya que estos son el primer contacto con el público; a ellos se les imparten cursos de autoestima y valores una vez al año, se debería incluir, ventas, trato con el público etcétera, impartiendo cada seis meses para reforzar y capacitar al personal además de mantener una buena imagen como empresa y producto.</p>
<p>3.- Falta optimizar la comunicación interna ya que esta no fluye como se desearía (rápidamente y sin distorsiones)</p>	<p>3.- La empresa Ricolino cuenta con los medios y recursos tecnológicos de comunicación interna como intranet para poderse comunicar más eficaz y rápidamente pero no le dan el uso constante, es recomendable que se haga más y mejor uso de este medio de comunicación interno entre los distintos departamentos de la empresa para estar más informados y mejor comunicados dando más rapidez a la información y propiciando que no se distorsione y de esta manera lograr optimizar la comunicación interna en la planta de Ricolino.</p>
<p>4.- Es difícil implantar cambios para la mejora de procesos desarrollados por los colaboradores de la organización (trabajadores de la planta).</p>	<p>4.- Lo más conveniente es <u>planear</u> cualquier cambio que se desee implantar; después de planearlo se debe <u>informar</u> de este a los que tengan que ver con este proyecto y después a los diferentes departamentos (<u>difundir</u>) y por último se puede llevar a cabo de manera que ya estén informados y familiarizados con el cambio que se efectuará próximamente así este no será sorpresivo y será más fácil <u>efectuarlo</u>. Trabajar con los valores explotándolos para estos fines y al mismo tiempo difundiéndolos; por ejemplo poner frases como “por que tú nos interesas te informamos</p>

	que....” o “ para facilitarte las cosas se realizara tal o cual cambio....” De igual manera se pueden explotar y utilizar todos los medios internos de comunicación para difundir más rápidamente la información.
Amenazas	Medida correctiva o de mejora
<p>1.- La falta de formalización de la comunicación puede generar rumores, accidentes, confusión, deformación de la información y por consiguiente hacer más lento el cumplimiento de los fines organizacionales.</p>	<p>1.- Formalización de la Comunicación interna utilizando los medios de comunicación escritos como; boletín, memorando, carteras, revista interna, carta, periódico, circulares, intranet etcétera; para de esta manera formalizar las actividades que se deben llevar a cabo y al mismo tiempo no olvidar las actividades ni distorsionar la información haciendo más fácil y rápido el proceso comunicativo.</p>
<p>2.- El espacio físico en la planta es muy reducido para algunas áreas operativas, lo que puede generar accidentes, difícil acceso y evacuación en momentos de emergencia.</p>	<p>2.- Este problema no esta en nuestras manos ya que se refiere a espacio físico y geográfico y no podemos hacer más grande la planta o cada uno de los departamentos que tienen este problema; pero se puede proponer algunas medidas que ayuden a el manejo y acceso en estas áreas se recomienda a) Poner avisos en estas áreas de “espacio reducido” o “solo una persona a la vez” por ejemplo; b) Señalar rutas de evacuación y acceso a estas áreas. c) Capacitar y realizar simulacros en caso de incendio, temblor, derrumbe, explosión, inundación etcétera; para evitar cualquier accidente en la planta y familiarizar al personal con el manejo en estas áreas. Estas medidas de seguridad le corresponde al grupo de brigadas de seguridad de la planta la cual ya existe sólo se requiere planear y difundir estas acciones para seguridad de todos. (Ya que solo están capacitados para temblores e incendios pero en general en toda la planta no en estas áreas específicas).</p>

Oportunidades	Medida correctiva o de mejora
<p>1. Existe la posibilidad de reforzar la comunicación para que esta fluya más rápidamente utilizando; intranet, memorandos, pizarrón de avisos para cada área etc.</p> <p>2. Para facilitar y generar un cambio necesario en la empresa se puede utilizar de manera favorable los medios internos de comunicación para ir informando lo que sucederá y al mismo tiempo ir integrando a cada colaborador del proyecto a este.</p>	<p>1. Utilizar los medios de comunicación internas escritos para formalizar la comunicación y acelerar su difusión.</p> <p>2. Hacer uso de los valores de la Cultura Organizacional y los medios internos de comunicación para propiciar los cambios necesarios e informar de estos.</p>
Fortalezas	Medida de mantenimiento
<p>1. Trabajan con la cultura de la prevención</p> <p>2. El trabajo es desarrollado en equipo.</p> <p>3. Saben distinguir y separar el rol que cada persona juega en la empresa</p> <p>4. Conocen bien la Cultura organizacional de la empresa</p> <p>5. El ambiente laboral va acorde con los principios y valores que predica la organización</p> <p>6. Se toma en cuenta la opinión del personal de las diferentes áreas</p> <p>7. Los colaboradores de la empresa la distinguen por el trato humano que se le da.</p>	<p>1. Seguir convocando a las juntas semanales y evaluaciones anuales de mandos.</p> <p>2. Auxiliarse de la Comunicación Organizacional Interna y de la Cultura Organizacional para mantener motivados a los equipos de trabajo.</p> <p>3. Seguir capacitando a cada colaborador según su puesto para que conozcan las actividades que les corresponden.</p> <p>4. Seguir siendo congruentes entre lo establecido en la Cultura Organizacional de la empresa y la manera de conducirse en esta. Además de difundir con ayuda de la Comunicación Organizacional Interna la Cultura Organizacional de la empresa.</p> <p>5. Continuar siendo congruentes con el manejo de valores y la Cultura organizacional en el ambiente de trabajo, para generar un ambiente propicio y adecuado para los fines organizacionales.</p> <p>6. Seguir tomando en cuenta las opiniones de cada persona que labora en la empresa. (Buzón de sugerencias)</p> <p>7. Seguir reconociendo a la persona como un factor humano, además de tomarlos en cuenta y motivarlos.</p>

<p>8. Hay juntas semanales de evaluación y seguimiento de proyectos.</p> <p>9. Hay anualmente evaluaciones laborales de mandos.</p> <p>1. La actitud del personal es de compromiso, servicio, orgullo y cariño hacia la empresa y la labor que desarrollan.</p> <p>2. Existe comunicación entre los colaboradores (trabajadores) y los diferentes mandos.</p> <p>3. Existen señalamientos de seguridad y hay un área específica de equipo de seguridad.</p> <p>4. Trabajan con las PEPS (primeras entradas – primeras salidas)</p>	<p>8. Continuar realizando estas juntas para retroalimentar a la empresa y satisfacer las necesidades particulares de los departamentos o de los colaboradores.</p> <p>9. Continuar con las evaluaciones anuales de mandos ya que estas apoyan al desarrollo de la empresa y proporciona un panorama de necesidades de cada departamento.</p> <p>10. Seguir reconociendo a cada trabajador por su labor y continuar con el ideal del trato humano por lo que es reconocida la empresa.</p> <p>11. Favorecer los flujos de comunicación utilizando los medios internos de comunicación, además de continuar con las junta semanales y pedir sugerencias de los colaboradores para que la comunicación sea clara y sin distorsiones y al mismo tiempo rápida y eficaz.</p> <p>12. Verificar estos señalamientos que todavía sea útiles para la seguridad de todos los que trabajan en la planta o ingresan a ella</p> <p>Revisar el equipo de seguridad que todavía este dentro de su tiempo de vida útil para que este en optimas condiciones en caso de cualquier contingencia.</p> <p>13. Seguir capacitando y supervisando al personal para lograr tener menor rango de error y por consiguiente menos pérdidas.</p>
---	--

Conclusiones

En cuanto a las funciones que debe cumplir la Cultura Organizacional en una empresa se encontró que en la planta 1 de Ricolino de México D.F. perteneciente a grupo BIMBO s.a de c.v. la transmisión de identidad es clara para los que laboran en esta ya que saben quién es, a qué se dedica la empresa, y hacia donde desea llegar, es decir; el alcance de metas y objetivos,

El fortalecer el compromiso de cada persona que aquí labora es otro aspecto importante ya que cada uno reconoce que su labor es primordial para el desarrollo de la compañía.

Por último, el sentido de pertenencia, seguridad e identificación hacia la empresa también es satisfactorio ya que el ambiente es propicio para ello. Por lo tanto cada persona que aquí trabaja lo hace con orgullo, pasión, cariño y compromiso hacia la misma, facilitando con ello el cumplimiento de objetivos y metas organizacionales.

El análisis FODA realizado en esta planta nos permitió conocer y confirmar por medio de sus Fortalezas que es una empresa sólida y exitosa ya que una de sus principales acciones para conseguirlo es trabajar bajo la cultura de la prevención, esto es; que por medio de juntas semanales evalúan resultados de los diferentes proyectos y se dan a conocer los nuevos, intentando ver posibles problemas que se puedan presentar anticipándose a estos, se plantean posibles alternativas para solucionarlos si se presentaran y así tener previsto todo para desarrollar de la mejor manera los proyectos e implantar los cambios necesarios que se requieren en la empresa.

Todos los que laboran en esta empresa además de sentirse orgullosos y comprometidos de formar parte de ella se sienten bien tratados, esto es por los valores que se manejan en el entorno laboral que incluso mencionan que son coherentes con lo que desde un principio se les dice en la capacitación que reciben de bienvenida y con la imagen que la empresa proyecta a sus diferentes públicos de una empresa humana, preocupada, reconocida y con un alto sentido de responsabilidad social y que sus productos son de la mas alta calidad ; además del cariño que ofrecen al público factor que afirman es uno de los ingredientes importantes de cada uno de sus productos que en esta son elaborados.

Entre los valores planteados en su Filosofía Organizacional se encuentran Pasión, Rentabilidad, Efectividad, Persona, Trabajo en equipo, Confianza y Calidad; que una de las personas entrevistada los definió de la siguiente manera:

- Pasión: El empeño en tu trabajo
- Trabajo en equipo: Contar con tigo para que tu cuentas conmigo
- Rentabilidad: Utilidades y Ganancias
- Persona: Buena salud genera ganancias

- Confianza: En el área de trabajo genera un buen ambiente laboral.

En estos se ve reflejada la preocupación por el factor humano que es la principal fuerza de la organización.

En esta organización, la comunicación fluye de manera descendente, ascendente y horizontal por lo que todos los departamentos están comunicados entre sí y al mismo tiempo se retroalimentan de todos los que conforman los diferentes departamentos, la empresa o el equipo de trabajo; por este motivo este aspecto se percibe como una fortaleza y además declaran que la comunicación es franca y cara a cara en la mayoría de los casos.

Para reforzar este aspecto se realizan juntas semanales para altos mandos y cada una de las áreas; para evaluar y dar a conocer resultados, además para la exposición de nuevos proyectos o cambios necesarios en la planta o equipos de trabajo.

Terminando con este círculo de comunicación se realizan una vez al año evaluaciones de mandos en toda la empresa con todos los que aquí laboran; para conocer que es lo que le agrada o no de su jefe inmediato, que esta funcionando y que no lo esta; la información obtenida en estas evaluaciones la analizan y la traducen en sugerencias para mejorar la empresa.

Como parte de estas debilidades se encontró que falta formalizar y optimizar la comunicación ya que no fluye tan rápido como se desearía y en la mayoría de los casos esta es cara a cara lo que podría ocasionar malos entendidos o distorsión de la información y así hacer más lento el alcance de objetivos y metas organizacionales.

En cuanto a las áreas de oportunidad encontradas existe la posibilidad de formalizar y reforzar la comunicación para que esta fluya más rápidamente utilizando los diferentes medios de comunicación con los que cuenta la empresa como; pizarrones de avisos por área, intranet, memorandos etc. para que la comunicación no solo sea cara a cara y así no existan olvidos o distorsiones en la información y por consiguiente llegue más rápidamente a donde se desea que esta llegue.

Las amenazas que se encontraron después de hacer el análisis FODA en la organización Ricolino planta 1 de México D.F. de Grupo Bimbo s.a de c.v son cuatro específicamente las cuales merman el pleno desarrollo de la organización por dificultar las actividades de los aquí laboran y el procesos de comunicación.

Una de la amenazas es; la falta de formalización y optimización de la comunicación lo que puede generar rumores, malos entendidos y hasta accidentes y hacer más lento el proceso de comunicación y así dificultar el cumplimiento de los fines organizacionales.

La segunda amenaza es el estrés al que se someten los operadores de trailers y camiones cuando desean entrar o salir de la planta para la carga y descarga de mercancía o materia prima, esto es debido a que la planta esta rodeada por escuelas de diferentes niveles educativos y las horas de entrada y salida de estas coinciden la mayoría de las ocasiones con las de estos vehículos por lo que es problemático ya que esto puede retrasar algunas actividades de la empresa y generar un ambiente no apto para su desarrollo.

Otro factor que genera dificultades en la planta es el espacio muy reducido en el área de procesos de los productos que se elaboran en la empresa Ricolino Planta 1 de México D.F, ya que entre la maquinaria y el entarimado del producto terminado o la materia prima que se va a utilizar quedan pasillos o áreas muy reducidas para el paso del personal, incluso hay áreas en las que solo puede acceder una sola persona de lado. Este aspecto puede generar accidentes, estrés y dificultades de acceso y evacuación en el trabajo diario o en momentos de contingencia.

El análisis FODA es una herramienta que se utiliza para detectar problemas en cualquier tipo de organización, ese nos permite ver los puntos fuertes, débiles y problemáticos de esta para intentar dar solución a los problemas explotar las fortalezas y aprovechar las oportunidades.

En el caso de esta investigación se realizó el análisis FODA para detectar el nivel de integración de la Cultura Organizacional en la empresa Ricolino Planta 1 de México DF, categorizando este nivel como:

- a) Nivel Alto
- b) Nivel Medio
- c) Nivel Bajo

a) Nivel Alto. Hay conocimiento de los elementos que componen la cultura organizacional de la empresa teniendo claras las metas u objetivos organizacionales realizando actividades y esfuerzos individuales, grupales y colectivos encaminados al cumplimiento de estos.

Este nivel alto de integración de la cultura organizacional permite no desviar esfuerzos ni desperdiciar recursos para el logro de metas y objetivos organizacionales y por consiguiente es más fácil llegar a ser un grupo, empresa u organización exitosa, garantizando el trabajo en equipo, la estabilidad organizacional, que los que pertenecen a esta se sientan identificados, pertenecientes, seguros y orgullosos facilitando el compromiso de cada una de estas personas con la organización y por consiguiente trabajar por conseguir las metas y objetivos organizacionales

b) Nivel Medio. Se conoce escasamente la cultura organizacional realizando actividades y esfuerzos grupales con un fin sin llegar a tener clara la meta u objetivo por alcanzar.

c). Nivel Bajo. Se refiere a el desconocimiento total de la cultura organizacional de la empresa; realizando actividades y esfuerzos separados en la empresa grupo u organización sin un fin común para resultados a mediano o largo plazo.

Habiendo elaborado el diagnóstico resultante del análisis FODA se llego a la conclusión que la empresa Ricolino S.A de c.v planta 1 de México Distrito Federal, cuenta con un Nivel Alto de integración de su Cultura Organizacional señalando como punto importante de esta; que es una empresa mexicana, plenamente humana y que el aspecto de su Cultura Organizacional que más la rige son los valores planteados en esta; los cuales tienen congruencia entre lo planteado y la manera de trabajar en la empresa con sus colaboradores resaltando cada uno de los valores como son: Pasión, rentabilidad, efectividad, persona, trabajo, confianza y calidad, con los que trabajan día a día.

Los valores son parte esencial en las labores diarias en la planta ya que son los que motivan e impulsan las actividades y esfuerzos individuales, grupales y colectivos para lograr llegar a un fin común como lo son las metas y objetivos organizacionales y en el caso de esta a cumplir la VISIÓN 2010 planteada como el principal objetivo a largo plazo.

Se puede ver en su visión planteada la importancia de estos valores ya que nos dice que es “El perseguir su logro día a día y el que diariamente avancemos en Nuestros Propósitos constituye nuestra razón de ser como empresa. Nuestros Principios y Valores sólo se entienden en conjunto como un complemento integral. Representamos a cada uno de los Valores con los colores primarios y secundarios. En el centro de todos, como principio fundamental, está la *Persona*, origen y fin de nuestra acción, impulsar el respeto por el uso sustentable del medio ambiente. Cooperar en programas comunitarios encaminados al bienestar de las comunidades donde Grupo Bimbo opera, Fomentar el *respeto* y apoyo a la unión familiar y a las tradiciones nacionales.”

De los datos obtenidos se realizaron graficas de cada una de las preguntas del cuestionario y en estas se ve reflejado el peso que tienen los valores en el ambiente organizacional de la empresa ya que casi todos los conocen y disfrutan laborar aquí además de estar orgullosos de ello.

A pesar de esto claro que se detectaron anomalías en la planta, para lo cual se propusieron alternativas de mejora o correctivas y de mantenimiento para cada uno de los problemas detectados en la parte titulada Plan de Desarrollo Estratégico Empresarial para la empresa Ricolino planta 1 de México DF.

En conclusión el nivel de integración de la Cultura Organizacional de la empresa Ricolino planta 1 de México Distrito Federal es alto, por lo que ha logrado consolidarse como una empresa sólida, exitosa y responsable con alto prestigio no solo en México sino en aproximadamente dieciséis países más y con poco mas de seis décadas en el mercado de golosinas y chocolates; innovando día con día y preocupándose por el entorno en que vivimos, logrando extenderse mas haya de lo que sus fundadores hubieran podido imaginar.

Hoy en día es una empresa plenamente humana y rentable con miras al futuro de ser cada día mejor; dirigiéndose con los valores que su Cultura Organizacional ha planteado siendo congruente al preocuparse en primera instancia por cada una de las personas que aquí laboran, logrando así formar mas que una empresa; consolidar una familia con valores sólidos e inquebrantables que han permitido día a día crecer y ser mejores ofreciendo así atención, productos y servicio de la más alta calidad, tecnología y con garantía de nutrición respaldada por Grupo Bimbo ; distinguiéndose no solo por sus productos sino por el trato cien por ciento humano.

Se encontró que las personas que laboran en la empresa en niveles medios y bajos conocían muy poco la historia, misión y visión de la empresa o definitivamente no la conocían y por el contrario conocían plenamente los valores de la organización “Pasión, Rentabilidad, Efectividad, Persona, Trabajo en equipo, Confianza y Calidad”¹; pero sin embargo el desconocimiento de la historia, misión y visión no influye de manera importante en el cumplimiento de metas y objetivos y el conocimiento de los valores según los datos gráficos va de acuerdo al logro de estos objetivos y metas; esto lo podemos observar en las graficas realizadas con la información obtenida.

Se podría decir que el conocimiento de la cultura Organizacional en si no es garantía de éxito sino lo es el manejo de los valores en la organización que ayudan a formar y fortalecer el vínculo persona-organización, y organización persona; para motivar y lograr el grado de compromiso individual y grupal necesario para la obtención de resultados colectivos como lo es su visión del 2010 y su misión planteada.

Así Ricolino es una empresa sólida, exitosa, rentable y plenamente humana con distingos competitivos que permiten ser la mejor en su ramo (fortalezas) y uno de estos es trabajar con sus principios y valores antes que con recursos e infraestructura; con oportunidades para crecer y convertirlas en fortalezas y claro con algunas dificultades (debilidades) y problemas (amenazas) en los que se debe de trabajar para transformarlas en oportunidades y después traducirlas en distingos competitivos

¹ Ricolino Planta 1 de México D.F de Grupo BIMBO s.a de c.v Valores.



ANEXOS

AGENDA

Empresa Barcel Ricolino Planta 1 México D. F.

Dirección: Calle 4 No. 320 Col Arenal

Delegación Azcapotzalco entre Sabino y Naranja

C. P. 02980.

Coordinadora de Visitas Guiadas Lic. Laura Angeles

Teléfono: 53280400 ext. 2438

Jefe de Personal Lic. Luís Daniel Ávila

Teléfono: 53280400 ext. 2238

Museo de Grupo Bimbo: Planta San Pablo Azcapotzalco

México, D. F. Teléfono: 53282200 ó 53282244

Sindicato: Calle Mina No 123 Col. Guerrero entre Héroes y Mina.

Línea del Consumidor:

Lada sin costo: (01) 800-102030

Distrito Federal y Área Metropolitana: 53-26-22-14

Bibliografía

Ávila González, Rafael.

Critica de la Comunicación Organizacional

México 2004

Arrieta Erdozain, Luís

Un concepto de Comunicación Organizacional: La revista interna y la historieta en la empresa

México, Diana 1991

Cortagerena, Alicia

Administración y gestión de las organizaciones

Primera Edición, Buenos Aires Macchi 1999

Dávila Anabella y Martínez H. Nora,,

Cultura en las organizaciones Latinas

Edición Siglo XXI, ITESM, México 1999

Goldhaber, Gerald M

Comunicación Organizacional

Editorial Diana, México 1991

Grupo Bimbo

Una historia de crear y crear

Primera Edición, Sesenta aniversario

México 2006

Ramos Padilla, Carlos G

La comunicación un punto de vista Organizacional

Editorial Trillas 1991

Rebeli Corelia, María Antonieta

Sandoval Resendiz, Celia Ruiz

El poder de la Comunicación en las Organizaciones

Plaza y Valdez, México 1998

Robbins S

Comunicación Organizacional

Octava Edición, México 1999

Shein, Edgar

Organizational Culture and Leadership

Third Edition, Wiley Publishers, New York 2004

Universidad Tecnológica de México

Administración 2

Segunda Edición, Unitec, México 2002

Cybergrafía

Bisquert Vicens, Alfredo
“La comunicación Organizacional en situaciones de crisis”
www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n32/abisquert.html
Número 22

Esquivel, María del Carmen
“Comunicación Organizacional”
www.gestiopolis.com/dirgp/adm/comunicaionl.htm
Junio, 2003

Fuenmayor, Katiuska. Catedra Gerencia de los medios de comunicación social
“La Comunicación Organizacional rumbo al liderazgo”
www.monografias.com/trabajos11/gerencia/gerencia.shtml

Grupo Bimbo
www.bimbo.com.mx
Noviembre, 2007

Grupo Bimbo, Ricolino
www.paginaricolino.com.mx

Rivera, Gladis
“Cultura Organizacional: nueva tendencia de la gerencia de recursos hacia la competitividad”
www.monografias.com/trabajos6/nute/nute2.shtml

Sayazo, Leonardo Enrique UNAB, Colombia
“Investigación en Comunicación Organizacional”
www.monografias.com/trabajos3/investcomun/investcomun.shtml