

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BAJA CALIFORNIA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



**IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION PARTICIPATIVA
BASADA EN LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA
PARA EL REFORZAMIENTO DEL SISTEMA DE GESTION
AMBIENTAL, ISO 14001 EN LA EMPRESA QISDA MEXICANA.**

**PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRA EN ADMINISTRACION**

PRESENTA

DIANA ELENA RAMOS VERDUGO

Mexicali, B.C.

Abril del 2011

CONSTANCIA DE APROBACION

Director de Tesis: Dr. Rodolfo Martín Gómez Castellanos

Aprobado por los integrantes del Sínodo:

1.- M.A. Blanca Estela Córdova Quijada

2.- DRA. Lucia Elizabeth Algravez Uranga

*Dedicada a mis padres María Elena Verdugo Bañuelos y Serafín Ramos Maciel
y hermana Nataly Ramos Verdugo por creer en mí y apoyarme siempre en mis
proyectos; así como una persona muy especial que me enseñó a leer y escribir,
mi nana que está en el cielo, Francisca Bañuelos Torres.*

AGRADECIMIENTOS

En primera instancia quiero agradecer a Qisda Mexicana SA de CV, empresa en la cual laboro, por permitirme analizar una problemática que la afecta a través de la recolección de datos históricos, aplicación de cuestionarios y entrevistas, entre otra información recabada para el desarrollo de este proyecto de investigación, así mismo agradezco al Dr. Rodolfo Gómez Castellanos, director de esta tesis, por aportar valor a este proyecto a través de sus observaciones y recomendaciones, así como su interés y disponibilidad para obtener de esta tesis excelentes resultados.

RESUMEN

En su compromiso por mejorar el medio ambiente, Qisda Mexicana S.A de C.V, empresa dedicada al ensamble de monitores de pantalla plana desde 1997, obtiene la certificación en la norma ISO 14001, para la implementación del Sistema de Gestión Ambiental en la compañía. Sin embargo, debido a cambios organizacionales internos, como lo fue la contratación masiva de personal por un crecimiento acelerado de la producción del 2006 al 2007, provocaría el desconocimiento del personal sobre el sistema de gestión ambiental. Por lo que el objeto de estudio consiste en analizar la participación del personal a través del proceso de comunicación interna para la mejora del sistema de gestión ambiental en Qisda. Siguiendo el método hipotético-deductivo, se realiza un diagnostico mediante la aplicación de cuestionarios al personal contratado y subcontratado que está relacionado directamente con el proceso de producción. Los resultados indicaron que el 76.7% del personal nunca ha utilizado el buzón de sugerencias para hacer algún comentario relacionado con el medio ambiente y el 94.9% no ha utilizado ningún otro medio, concluyendo que se deben diseñar medios de comunicación organizacional más eficientes para hacer participar al personal en temas relacionados con el medio ambiente.

TABLA DE CONTENIDO

Introducción	1
Capítulo 1: Marco Teórico	6
1.1 Antecedentes del enfoque de la calidad	6
1.2 Aseguramiento de la calidad	15
1.2.1 ISO 14001 en Qisda	16
1.3 Administración participativa	19
Capítulo 2: Metodología	43
2.1 Descripción de la Hipótesis	44
2.2 Método	45
2.3 Selección de la muestra	45
2.4 Características de la muestra	46
2.5 Diseño de los Instrumentos	46
2.6 Descripción de los instrumentos	47
Capítulo 3: Resultados y Análisis	48
3.1 Descripción de los resultados	48
3.2 Interpretación y análisis de los resultados	48
Capítulo 4: Conclusiones y Recomendaciones	61
4.1 Conclusiones	61
4.2 Aportaciones relevantes	64
4.3 Recomendaciones	65
Anexos	78
Referencias	82

LISTA DE GRAFICAS

1.1	Evolución de la calidad	6
3.2.1	La comunicación en relación con la retroalimentación De la información	50
3.2.2	La comunicación en relación con los medios de Comunicación de Qisda I	51
3.2.3	La comunicación en relación con los medios de Comunicación de Qisda II	52
3.2.4	La comunicación en relación con la participación Del personal	53
3.2.5	La motivación en relación con la participación del Personal	54
3.2.6	La motivación y su relación con las medidas disciplinaria	55
3.2.7	El liderazgo e relación con la participación del personal	56
3.2.8	El liderazgo y su relación con la comunicación I	57
3.2.9	El liderazgo y su relación con la comunicación II	58
3.2.10	El trabajo en equipo en relación con la participación del Personal	59
3.2.11	La cultura laboral en relación con el sistema de gestión Ambiental	60

LISTA DE FIGURAS

1.1	Concepto del Cliente según Juran	10
1.2	Elementos del Sistema de Calidad Total	12
1.2.1	Diagrama de causa y efecto utilizado en Qisda	18
1.3	Modelo de Administración Participativo en Qisda	19
1.3.2	Ejemplo de mapa mental en Qisda	29
4.3.1	Organización del equipo de comunicación interna	66
4.3.2	Eco- mapa Qisda	68

LISTA DE TABLAS

1.3.2	Comparación entre la administración por calidad Y la administración clásica	24
1.3.3	Modelos cambiantes de liderazgo	33
1.3.3.1	Opiniones del líder y del empleado	34
1.3.3.2	Las 10 principales preocupaciones del liderazgo Y la administración	35
4.3.1	Matriz del modelo de administración participativo	65
4.3.2	Funciones y responsabilidades del equipo de comunicación	67
4.3.3	Lista de eco- acción ambiental	69
4.3.4	Agenda del día de la tierra	72
4.3.5	Programa de capacitación ambiental parte I	73
4.3.6	Programa de capacitación ambiental parte II	74

Importancia De La Administración Participativa, Basada En La Comunicación Organizacional Interna Para El Reforzamiento Del Sistema De Gestión Ambiental, ISO 14001 En La Empresa Qisda Mexicana.

Introducción

El contexto histórico actual de crisis económica mundial aunado a una cultura de responsabilidad social, debido al agotamiento de los recursos naturales y contaminación ambiental, ha propiciado el desarrollado de estrategias de mitigación para la conservación del medio ambiente, ya sea a través de protocolos o acuerdos globales entre países, como el protocolo de Kioto para mitigar el cambio climático, que les permita un desarrollo sustentable a la vez que obtienen ahorros económicos significativos en la búsqueda de una mayor eficiencia organizacional.

Para la puesta en práctica de dichos acuerdos, se han diseñado normas internacionales, como la ISO 14001, para el cuidado del medio ambiente, y ha sido de gran aplicación sobre todo en el sector industrial, permitiendo a las empresas asegurar que sus procesos sean amigables con el medio ambiente.

El corporativo DELL es una de las empresas del sector industrial, reconocido a nivel mundial como líder en la venta de sistemas computarizados; como empresa de impacto internacional sus productos exigen un diseño ecológico que contribuyan con el cuidado del medio ambiente, por lo que aplican la ISO 14001 para asegurar que sus procesos sean ambientalmente responsables. Es por esto que DELL antepone a su cadena de suministros la necesidad de contar también con una certificación ambiental, que avale los procesos de sus proveedores. Dell representa el cliente principal del corporativo qisda, por lo que al formar parte de su cadena de suministros, requiere contar con una certificación en ISO 14001 para cumplir con los requerimientos del cliente.

El corporativo Qisda (por sus siglas en ingles: *Quality, Innovation, success driving to achievement*), proveedor de productos de tecnología digital en red, como son las computadoras, se ha venido certificando en ISO 14001 desde 1998, como una estrategia de negocios que le permita cumplir con las expectativas del cliente al adoptar el concepto ecológico en sus procesos. Qisda cuenta con cinco sitios para sus operaciones globales, en Taoyuan, Taiwan se localizan las oficinas centrales así como las áreas de diseño y desarrollo de Qisda; en Checoslovaquia, Shanghai, Suzhoi y México son sitios de manufactura exclusivamente. Por lo que desde las oficinas centrales, el directivo monitorea el desempeño ambiental de cada uno de los sitios de la compañía.

Qisda Mexicana, ubicada en Mexicali B.C. México, ha cumplido las indicaciones del corporativo y a la vez las exigencias del cliente, logrando su certificación en ISO 14001 a partir del 2002, a través de su compromiso con la fabricación de productos ecológicos.

Sin embargo, la certificación se ha visto, como una necesidad de satisfacer el requerimiento del cliente, olvidando el propósito del sistema de gestión ambiental, en el cual la participación del personal, para la mejora continua, representa un factor muy importante. Además, circunstancias como un crecimiento acelerado de la producción del 2006 al 2007 que requirieron la contratación masiva de personal para cumplir con las demandas de producción aunado a la rotación de personal y cambios en la estructura organizacional de la empresa, ocasionaría una falta de conocimiento del personal de qisda en cuanto a la importancia de un sistema de gestión ambiental.

Antecedentes del Problema

Los requerimientos establecidos en la ISO 14001 para la implementación de un sistema de gestión ambiental, obliga a la organización a mantener un procedimiento documentado sobre comunicación interna para tratar asuntos

relacionados con el medio ambiente, así como para dar a conocer la importancia del sistema de gestión ambiental para la mejora continua.

Sin embargo, en la práctica solo se le da seguimiento al procedimiento de comunicación interna, para cumplir con lo que establece la norma, sin considerar si es efectivo o no, pues los medios de comunicación organizacional que utiliza la empresa para tratar asuntos relacionados con el medio ambiente no están cumpliendo su cometido, ya que el personal de Qisda muestra poco conocimiento e involucramiento con el propósito del sistema de gestión ambiental, lo cual se viene a reflejar en indicadores como el uso irracional del papel, poca concientización sobre el ahorro de energía, desperdicio del agua, entre otros.

La comunicación interna del personal, es de vital importancia para lograr la mejora continua en la implementación y operación del sistema de gestión ambiental, esto se logra a través de una evaluación del procedimiento actual para comunicar al personal sobre el propósito y alcance del sistema, así como su contribución para mejorar el medio ambiente.

Formulación del Problema

Actualmente se cuenta con una certificación de un sistema de gestión ambiental bien documentado que beneficia exclusivamente al corporativo al cumplir con los requerimientos del cliente, sin embargo al facilitar la gestión de la norma ISO 14001, a través de la comunicación interna del personal de Qisda, se entiende el propósito de la certificación y los beneficios que trae consigo para todos, al crear una cultura laboral ambientalmente responsable.

El proceso de comunicación interna del personal es fundamental para la implementación del sistema de gestión ambiental en Qisda mexicana, pues logra concientizar al personal sobre el cuidado del medio ambiente. De esta manera el personal de Qisda es más productivo en su trabajo pues se le educa sobre la importancia de aprovechar los recursos en los procesos y los resultados se verán

reflejados a través de indicadores como ahorro de agua, electricidad, papel, disminución de los residuos, entre otros. Al mejorar la productividad de los procesos, se logrará la satisfacción del cliente al producir productos ecológicos y con calidad al mismo tiempo.

Así mismo, este trabajo tiene una doble utilidad, por un lado, al concientizar al personal sobre la importancia del sistema de gestión se contribuye al cuidado del medio ambiente a través del ahorro eléctrico, agua, reciclado, y por otro lado se obtienen ahorros económicos al disminuir los costos generados por los consumos de electricidad, agua, papel, entre otros.

Además, la tendencia sobre la implementación de nuevos sistemas de gestión en la organización, nos indica que va en aumento, adherir uno, dos o tres sistemas de gestión mas, aumentará la falta de conocimiento del personal sobre el significado de los mismos, al grado de crear una confusión sobre el propósito de cada uno de ellos. Y si a esto le agregamos que cada uno de los sistemas están interrelacionados entre sí, los efectos en uno de ellos se verá reflejado directamente en los demás.

Objetivo General de la Investigación.

Analizar el proceso de comunicación interna de qisda mexicana, para identificar si la falta de un modelo de administración participativo, inhibe el conocimiento del personal sobre la gestión del sistema ambiental.

Objetivos Específicos.

1. Identificar mecanismos de comunicación interna que le permitan al personal comprender los beneficios de la implementación del sistema de gestión ambiental.

2. Proporcionar un modelo de administración participativo que permita involucrar al personal en la gestión del sistema ambiental.

Preguntas de Investigación

1. ¿Que tan efectivo es el proceso de comunicación interna de qisda?
2. ¿Cuál es el grado de efectividad de los medios de comunicación interna que actualmente se utilizan?
3. ¿Con que frecuencia el personal comenta sobre asuntos en materia ambiental?
4. ¿En qué grado el personal de qisda participa en actividades a favor del medio ambiente?

Hipótesis de Investigación.

El conocimiento del personal sobre el Sistema de Gestión Ambiental en Qisda promueve la administración participativa como modelo de desarrollo para una organización con responsabilidad social.

Supuestos y Limitaciones del Estudio.

La aplicación de un sistema de gestión ambiental en otras empresas de la localidad es limitada, por lo que los resultados arrojados en esta investigación tendrán escasos parámetros de referencia con otras maquiladoras del mismo sector, que nos permita obtener una retroalimentación más efectiva.

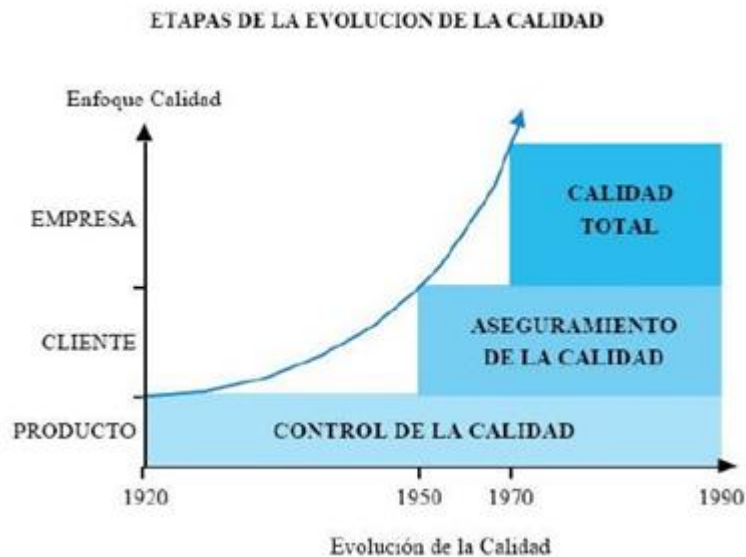
Los procedimientos establecidos en Qisda mexicana para la implementación del sistema, se basan en procedimientos globales compartidos por todos los sitios de manufactura del corporativo Qisda, por lo que los objetivos que se establezcan en la presente investigación, deberán estar acorde con los objetivos del corporativo.

Capítulo 1.- Marco Teórico-Conceptual

1.1.- Antecedentes del Enfoque de la Calidad

Los orígenes de la administración de la calidad surgen a partir de las contribuciones de Frederick Winslow Taylor (1856- 1915) en la mejora continua de los procesos a través de indicadores o herramientas estadísticas que pudieran evaluar un producto bien hecho. Este periodo comprende entre 1920 a 1940 en donde el enfoque de la calidad estaba orientado hacia el producto, en detectar los defectos, por lo que el método era reactivo. Se podría hablar en esta etapa de la aparición de un departamento de calidad que se encargara de asegurar que los productos que recibía el cliente fueran libres de defectos. Como los procesos eran en masa, se suponía una cantidad también grande de defectos necesarios para el proceso y si se capacitaba al personal, era solo para enseñarles la simplicidad del proceso, mas sin embargo, el recurso humano solo era visto como un medio para alcanzar las cantidades de producción exigidas y excluía los aspectos humanos del trabajador y su participación en la mejora de los procesos (Ver grafica 1.1).

Grafica 1.1: Evolución de la Calidad



Fuente: W.Deming.1989. Calidad, productividad y competitividad: La salida de la crisis, Díaz de Santos, Madrid.

Sin embargo, en Estados Unidos se empezaron a desarrollar nuevos modelos de calidad que fueron impulsados por W. Edwards Deming, Joseph. M. Juran, entre otros pioneros de la calidad estadounidense para perfeccionar el modelo de administración taylorista que dejaba a un lado el aspecto humano de los procesos.

William Edwards Deming (1900-1993) es considerado uno de los máximos exponentes de la calidad, pues logra establecer los 14 principios para la mejora continua (Hernández, 2006:349) que hoy en día son de aplicación universal y pueden servir para el modelo de administración participativo que se propone en este trabajo mismos que se enuncian a continuación:

1. **Crear en todos los miembros de la empresa, la conciencia de la mejora continúa:** Deming menciona la importancia de inculcar en el personal la constancia para la mejora continua, lo cual significa estar innovando constantemente, desarrollar nueva tecnología y pensar a largo plazo.
2. **Adoptar la nueva filosofía de la calidad en la alta dirección y todos los sectores de la empresa como parte de una cultura organizacional:** La calidad, debe formar parte de la cultura organizacional de la empresa, como un estilo de vida adoptado por todos los miembros de la organización para la mejora continua.
3. **Redefinir la misión de los supervisores y su autoridad para mejorar los procesos:** La función tradicional del supervisor para detectar los errores al final del proceso, debe ser replanteada, y posicionar la supervisión durante el proceso mismo, que le permita estar más de cerca con la causa de los problemas.
4. **Fin a la práctica de adjudicar las compras solo sobre la base del precio:** Se debe buscar al mejor proveedor a través de un método que evalúe la calidad de sus procesos, y no considerar únicamente el precio como índice de medición.

5. **Mejorar constantemente los procesos de producción y de servicios:** Siempre se pueden mejorar los procesos, ya sea una actividad productiva o de servicios, existirán áreas para mejorar.
6. **Instituir la capacitación para el desarrollo de habilidades y cambio de actitudes:** Se debe resaltar la importancia de capacitar al personal para lograr su desarrollo y participación en la solución de problemas, lo cual incrementa la productividad y competitividad de la empresa.
7. **Ensenar e instituir el liderazgo para la mejora continua:** Para lograr la calidad y el mejoramiento continuo se requiere de un estilo de liderazgo basado en el trabajo de equipo, en la cooperación para el logro de los resultados y dejar a un lado las órdenes y la toma de decisiones unilaterales para la mejora constante.
8. **Expulsar el temor:** Para mejorar algo, deben existir los errores, por lo que estos deben ser vistos como áreas de oportunidad, pues cuando la gente tiene miedo a equivocarse oculta los errores y estos se ven reflejados en la calidad del producto o del proceso, por lo que se debe crear un ambiente de confianza en el trabajo.
9. **Optimizar los esfuerzos de los equipos de trabajo derribando las barreras entre los departamentos:** Eliminar todos aquellos obstáculos que impidan el total involucramiento del personal. Debe existir una muy buena comunicación entre los departamentos ya que todos forman parte del proceso por lo que deberán trabajar de forma integral a través del trabajo en equipo.
10. **Eliminar los lemas y exhortaciones a la fuerza de trabajo:** Se deberán evitar frases u oraciones que en un momento dado presionen y amenacen al trabajador para que este logre la meta.

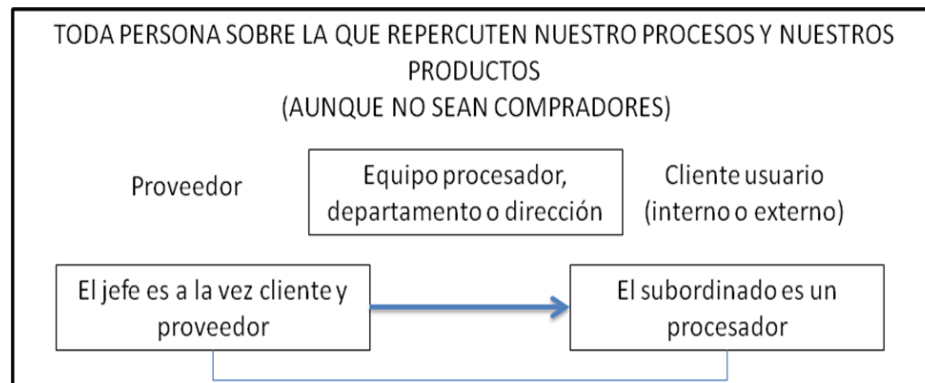
11. **Las cuotas de producción:** Evitar el establecimiento de indicadores que puedan forzar al personal a alcanzar metas de producción determinadas y afecten la calidad con la que se produce un producto, ya que se centra la atención en alcanzar la cantidad establecida y se descuida el proceso mismo.
12. **Remover las barreras que roban a la gente el orgullo de la manufactura:** Se debe definir la contribución del trabajador en el producto para evitar adjudicarle un error o falla que no haya sido por su causa y demerite la productividad del trabajador en el proceso
13. **Fomentar el auto mejoramiento y la calidad de vida:** El personal debe estar en una capacitación y entrenamiento constante, que le permita mejorar su trabajo día a día, al educar al trabajador se le está preparando para ser más productivo dentro y fuera de la empresa.
14. **Emprender acciones para lograr la transformación:** Para la mejora continua es necesario que todo el personal que conforma la empresa, trabaje en conjunto y adopte la filosofía de calidad y se aplique en todos los niveles, esto significa contar con una estructura interna orientada cien por ciento a la calidad total.

Joseph Moses Juran (1904 - 2008) es otro de los personajes importantes de la calidad total, al igual que Deming, Juran era partidario de la implicación del aspecto humano para la calidad en los procesos, inclusive atribuía que la mayoría de los problemas de calidad se debían a la mala dirección y no tanto a la operación misma.

Sin embargo una de sus principales aportaciones a la administración fue la definición de un nuevo concepto de cliente, al romper los paradigmas en donde los clientes son únicamente los usuarios externos. Juran explicaba que dentro de un proceso, todos somos clientes o proveedores, pues un proceso depende de otro

proceso, y lo que suceda en uno afectara al otro. “Según Juran, cliente interno o usuario se refiere a las personas, unidades administrativas o cualquier proceso que forma parte de la empresa.” (Hernández, 2006:352) Cada proveedor interno debe satisfacer las necesidades de su cliente interno, pues a través de esta interrelación se estará asegurando la calidad de los procesos que se verá reflejado en la satisfacción del cliente externo. (Ver figura 1.1).

Figura 1.1: Concepto del cliente según Juran



Fuente: Hernández, Sergio .2006. *Introducción a la administración: Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia*. Mc Graw-Hill.

Durante los años 1950 a 1970 los japoneses Masaaki Imai y Kaoru Ishikawa mejoran y superan el concepto de calidad de los americanos, y apoyados por el mismo Deming, les quitan el liderazgo a los estadounidenses en muchos productos. En esta etapa los controles de calidad dejan de ser correctivos para ser preventivos; la calidad en vez de enfocarse en el producto se centra en los procesos productivos a través de sistemas para el aseguramiento de la calidad.

A partir de 1970 los controles de calidad empiezan a tener una orientación hacia la satisfacción del cliente y verse a la calidad como una estrategia de negocios, las especificaciones del producto se tratan de ajustar lo más posible a las necesidades del cliente, por lo que la estructura de la empresa se convierte en un sistema abierto, permitiendo el flujo de información hacia todos lados; los niveles jerárquicos dentro de las empresas empiezan a disminuir, se forman equipos de

trabajo para la solución de problemas para la mejora continua en todos los procesos.

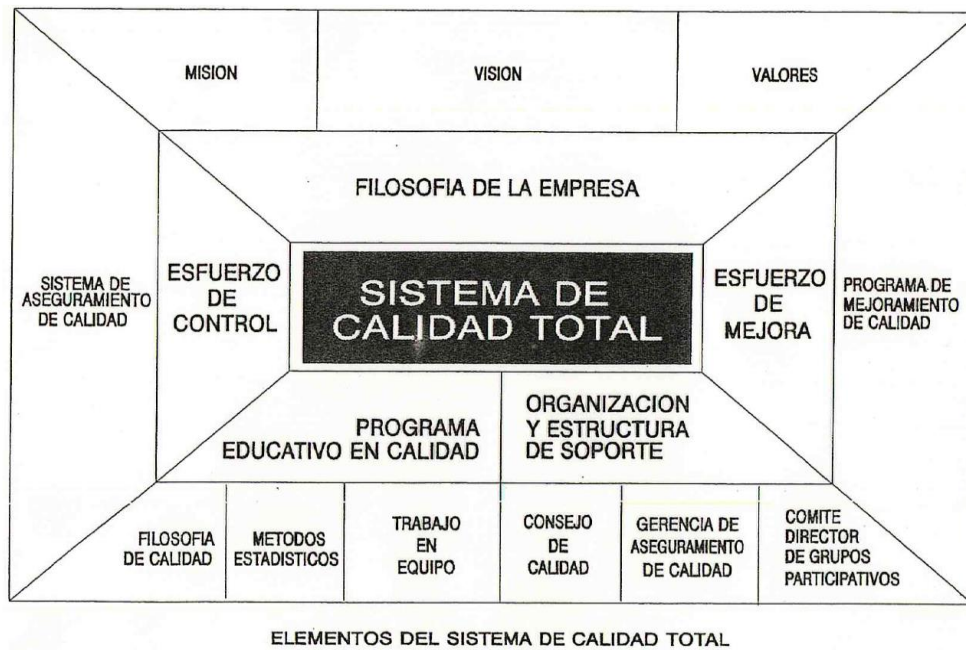
Para el japonés Masaaki Imai, padre de la filosofía “*Kaizen*”, el mejoramiento continuo es un estilo de vida, que aplicado a un empresa significa el mejoramiento progresivo de todos los trabajadores que integran a una organización.

El concepto *kaizen* significa el mejoramiento continuo en todo, abarcando la cultura organizacional que involucra a todos los integrantes de una empresa a través de la participación de todos los trabajadores en el análisis de los problemas, e incluso en el proceso de toma de decisiones, permitiendo mejoras permanentes en el sistema de administración de la calidad.

Los 5 elementos bases del Kaizen son el trabajo en equipo, la disciplina personal, la moral mejorada, los círculos de calidad y las sugerencias para la mejora por lo que esta herramienta de calidad funciona en una cultura de colectividad donde se valore el trabajo en equipo y en donde se requieren resultados a largo plazo.

Al igual que Masaaki, el japonés Kaoru Ishikawa (1915-1989), creador del concepto de calidad total, señala que la calidad requiere de la participación de todo el personal de la empresa. Los elementos de un sistema de calidad total proponen que la filosofía de calidad debe estar inmensa en la misión, visión y valores de la empresa, que demuestre un compromiso por parte de la gerencia para el aseguramiento de la calidad, promueve el trabajo en equipo para la participación del personal en la mejora de los procesos utilizando las herramientas estadísticas para solucionar los problemas de calidad que afectan la satisfacción del cliente. (Ver figura 1.2)

Figura 1.2 Elementos del Sistema de Calidad Total



Fuente: Instituto para la administración por la calidad, S.C., La calidad total en el servicio

Ishikawa basa el control de la calidad a través de la formación de círculos de calidad en donde se involucre al personal a participar, capacitándolos sobre el uso de herramientas estadísticas básicas para el análisis. Los círculos de calidad son grupos pequeños que se constituyen voluntariamente para analizar asuntos de calidad a través de la utilización de las siete herramientas de la calidad:

1. **Diagrama causa-efecto:** Consiste en dibujar un esqueleto de un pescado, y ramificarlo en cuatro variables que causan los principales problemas de un proceso: Mano de obra, Materiales, Método de trabajo y Maquinaria y equipo, se analizan las causas del problema en cada una de las variables hasta llegar a la causa raíz.
2. **Grafica de proceso:** Permite identificar cada una de las etapas de un proceso, desde el inicio hasta el final del mismo.

3. **Diagrama de Pareto:** Es una grafica en donde se analizan las fallas de un proceso de mayor a menor en relación con el total de fallas registradas así como en relación porcentual, de tal manera que al ir sumando las variables de las fallas podamos resolver el 80% de los problemas, y se cumpla el principio de Pareto en donde el 20% de las variables causa 80% de los efectos.
4. **Graficas de correlación y dispersión:** Se utilizan para determinar el efecto que tiene una variable sobre otra.
5. **Grafica de control tradicional y six sigma:** Las graficas de control establecen un punto de aceptación del producto así como un rango de variación aceptable de calidad, por lo que cualquier punto fuera de este rango será considerado como falla de proceso. Las graficas six sigma al igual que las graficas de control también establecen un rango de variación aceptable, sin embargo se utiliza la desviación estándar para graficar las desviaciones del proceso.
6. **Histogramas:** Consiste en una grafica de barras en donde se analizan las fallas del proceso de forma porcentual.
7. **Hoja de registro y de comparación:** La hoja de registro es un formato en donde se anotan los datos que se requieren para evaluar la calidad de un producto, y la hoja de comparación es la agrupación de lo que se obtuvo en las hojas de registro.

Los círculos de calidad parten de la idea de la voluntariedad, es decir, quienes forman parte de ellos, participan porque quieren hacerlo, sin que exista obligatoriedad alguna en su constitución. Todos los integrantes de un círculo de calidad participan sin excepción alguna, es decir, cada uno de los miembros deberá contribuir en las actividades asignadas. Si en una organización ya existe personal responsable del control de calidad, se sugiere que sean los encargados de promover su participación, sin embargo es de vital importancia saber

seleccionar a la persona adecuada, pues, de ella dependerá en gran parte el éxito de los mismos aunado del entusiasmo colectivo.

Los círculos de calidad deben iniciar con la participación de los directivos y altos mandos, ya que por lo general los supervisores suelen ser las personas más indicadas para dirigirlos, de esta manera el aprendizaje se va desarrollando, hasta llegar a toda la organización. Los supervisores en los círculos de calidad tienen la función principal de iniciar y apoyar las actividades de los participantes, así mismo corregir actitudes inapropiadas, pero nunca deberán intervenir en el desarrollo de los mismos

Una vez que se encuentran formados los círculos de calidad, el siguiente paso consiste en capacitar a todos los integrantes sobre asuntos de control de calidad así como el uso de las herramientas estadísticas de la calidad y posteriormente seleccionar un tema sobre alguna problemática que deseen solucionar en su área de trabajo.

Para que un círculo de Control de calidad pueda ser exitoso se requiere que los integrantes asistan a las reuniones programadas y que cada uno de los participantes contribuya en las tareas asignadas, de esta manera se podrá decir que los círculos de calidad son totalmente participativos.

Los resultados de los círculos de calidad no deben tener como base principal los beneficios monetarios, sino evaluar la forma en cómo se dirigieron, la cooperación entre sus integrantes y su capacidad para la solución de problemas, por lo que los círculos de calidad requieren para su mejora, una continua participación de todos sus integrantes, es decir, se requiere constancia para asegurar su funcionamiento.

1.2 El aseguramiento de la calidad

Debido al crecimiento industrial, se empezaron a establecer normas que obligaban a los industriales a registrar sus productos en un proceso de certificación para garantizar la calidad en los productos. Es por esto que se crean las normas de calidad, como una necesidad de los consumidores durante los primeros años del siglo XX, debido a la incongruencia que existía entre la calidad de los productos que las empresas ofrecían y la calidad con que realmente recibían los clientes, obligando de esta manera al gobierno a adoptar medidas para garantizar la calidad en los procesos.

Sin embargo debido al aumento de las negociaciones comerciales a nivel mundial, los países se ven en la necesidad de estandarizar las normas de calidad que garantizaran la calidad de los productos en todo el mundo surgiendo entonces la Organización Internacional para la Normalización (IOS), aunque el comité organizador prefirió emplear las siglas ISO, porque en griego significa “igual”.

La familia ISO abarca una serie de normas que regulan diferentes aspectos relacionados con la calidad. La norma para la gestión de la calidad es la ISO 9000, que tiene como finalidad garantizar que los procesos cumplan con los requerimientos de calidad, permite crear una cultura en las organizaciones, creando conciencia en el personal sobre la importancia de trabajar con calidad.

La ISO 14000 es una norma internacional para la gestión ambiental en las organizaciones, cuyo objetivo es estandarizar procesos que protejan al medio ambiente a través de la minimización de los aspectos ambientales significativos y cumplimiento con el marco legal aplicable en materia ambiental, así como también el establecimiento de programas que permitan mejorar constantemente.

Tanto la norma ISO 9000 como la 14000 requieren contar con un sistema de comunicación eficiente para tratar los comentarios y/o sugerencias de todos los

clientes que se ven afectados por sus procesos, ya sean internos como externos, permitiéndoles obtener retroalimentación para la mejora continua.

Ya sea la implementación de un ISO 9000 o 14000 o cualquier otro sistema de gestión, se requiere la participación del personal, pues las personas son la base para la mejora continua, el involucramiento de estos en el proceso, se verá reflejada en la productividad y competitividad de la empresa.

1.2.1 ISO 14001 en Qisda Mexicana

En su compromiso por satisfacer los requerimientos del cliente, Qisda Mexicana obtiene la certificación en la norma ISO 14001 a partir del 2002, como una estrategia de negocios del corporativo a través de la diseño de productos verdes para alcanzar el liderazgo como proveedor en la manufactura de monitores de LCD.

Año, tras año, qisda evalúa sus impactos ambientales a través de una empresa certificadora que garantiza el cumplimiento ambiental de todo su proceso productivo. Actualmente se cuenta con una política ambiental que señala el compromiso de la gerencia con la conservación del medio ambiente, la cual se menciona a continuación (Qisda, 2008).

El corporativo QISDA no está solo comprometido a proveer mejores productos y servicios, sino también está comprometido consigo mismo a practicar y promocionar la Gestión de la Responsabilidad Social y Ambiental, Seguridad e Higiene, para el cuidado y contribución con la sociedad y mejorar su calidad de vida. El corporativo QISDA integra la Gestión de la Responsabilidad Social y Ambiental, Seguridad e Higiene y la Filosofía de negocios en un proceso eficiente para cumplir con la Política de RS & ASH. Bajo los siguientes principios, el corporativo QISDA cumple con su política:

1. Integridad exigente en la aplicación ética del código de conducta
2. Mejora continua en la gestión de los negocios para la protección de los derechos laborales.
3. Elevar el concepto de diseño ecológico y reducir el uso de sustancias relacionadas al ambiente.
4. Examinar y mejorar el desempeño en la prevención de la contaminación, reducción de los residuos, conservación de la energía, y salud e higiene constante.
5. Colaborar con todos los proveedores para que se unan en el cumplimiento de los estándares anteriormente mencionados.
6. Cumplir con los estándares de responsabilidad social, regulaciones y requerimientos de los clientes para un desarrollo sustentable.

Así mismo, para dar a conocer a sus clientes, proveedores, trabajadores y cualquier otra parte interesada su compromiso con el medio ambiente, Qisda integra el concepto verde en la misión de la empresa, la cual es la siguiente: (Qisda, 2008).

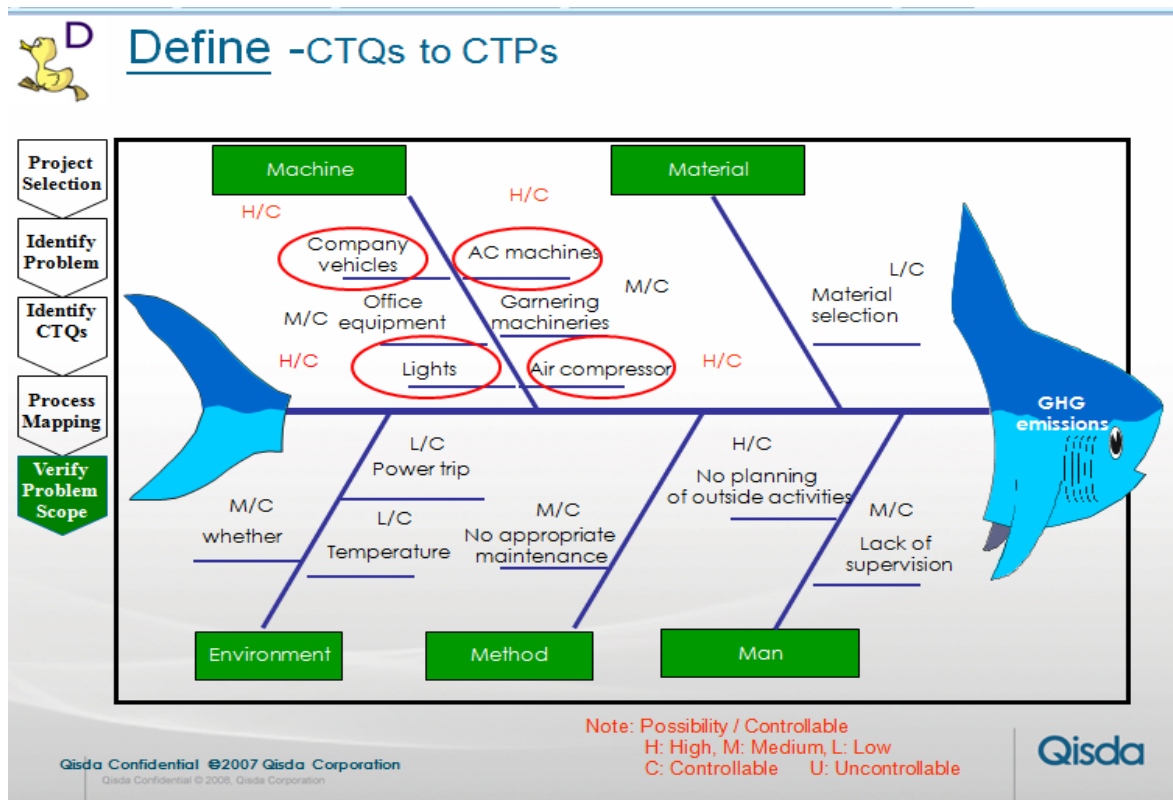
Ser una compañía de Clase Mundial en ODM/EMS, proveedora de alta calidad, innovadora, y soluciones oportunas para productos 4C. Las 4C cubren las siguientes categorías: Computadoras, Comunicaciones, Componentes Electrónicos y Componentes para Autos. **ODM** (Original Design Manufacturing), Manufactura de Diseño Original, esto quiere decir que Qisda manufactura sus propios diseños y **EMS** (Environmental Management System) Sistema de Administración Ambiental, significa que Qisda se compromete a cuidar el medio ambiente.

El Sistema de Gestión Ambiental está bien documentado a través del manual ambiental y procedimientos. Sin embargo, la falta de implementación y seguimiento de la política y procedimientos debilita la calidad de los procesos al romper el ciclo de mejora continua. Esto nos indica que qisda no ha evolucionado el concepto de calidad total, pues a pesar de tener una orientación hacia la

satisfacción del cliente, la empresa sigue permaneciendo como un sistema cerrado, pues la información se concentra de un solo lado de la organización, ya que el personal de primera línea solo recibe una capacitación básica sobre el sistema de gestión ambiental, y no se promueve la formación de círculos de calidad en donde ellos puedan participar para la solución de problemas de medio ambiente.

Las herramientas de estadísticas como el Diagrama de causa y efecto, las graficas de proceso y el diagrama de Pareto, son utilizadas por el nivel gerencial y solo cuando se trata de presentar algún proyecto de mejora continua, sin embargo no forman parte de las herramientas diarias de todo el personal, por lo que se tarda en llegar a la causa raíz de los problemas, pues se toman acciones correctivas en vez de prevenir la falla. (Ver Figura 1.2.1).

Figura 1.2.1.- Diagrama de causa y efecto utilizado en Qisda



Fuente: Qisda Corporation

Las auditorías internas no reflejan la situación real del sistema contra lo que establece la norma ISO 14001, por lo que se tiende a ocultar los errores por temor a ser juzgado. Esto nos indica que el ambiente laboral no propicia una cultura de confianza en donde se prevengan las fallas, las cuales se trasladan al producto y se refleja en las quejas del cliente. Para la implementación de un sistema de gestión es necesaria la participación de todo el personal, pues todos en un momento somos clientes y proveedores internos de un proceso que en conjunto van encaminados a satisfacer las necesidades del cliente.

1.3.- Administración Participativa

Un modelo de administración participativo involucra a todo el personal de una organización, en donde los directivos fomentan la participación de sus empleados para obtener retroalimentación de la información que les hacen llegar a través de los medios de comunicación utilizados por ella misma, de tal manera que sus dirigentes saben involucrar a su personal, hacerse parte de ellos y lograr que la comunicación se dé en ambos sentidos. (Ver figura 1.3)

Figura 1.3. Modelo de Administración Participativo en Qisda



Fuente: Creación propia

Esto implica la participación de los altos directivos así como del personal de primera línea, ya sea a través de un ejecutivo intermedio que distribuya la información hacia ambos lados, y se comparta la información de arriba hacia abajo y viceversa, por lo que, cualquier medio que se seleccione deberá involucrar a ambas partes, es decir, se deberá contar con una comunicación bilateral, que fluya en ambos sentidos, trabajando en medios de comunicación interactivos en donde la participación de los empleados se motiva a través de la implementación de publicaciones, procedimientos, técnicas, u otros medios que alienten al personal a proporcionar retroalimentación hacia el otro lado de la comunicación.

Es por esto que el modelo de administración participativo emplea la comunicación como medio para involucrar a los trabajadores con la alta dirección y sincronizarlos en una misma cultura organizacional, en donde el personal pueda proporcionar retroalimentación y ser escuchados; se forma equipos de trabajo para hacer participar al personal en la solución de problemas organizacionales haciendo uso de herramientas estadísticas que permitan medir la mejora, misma que será recompensada y reconocida por la alta dirección, pues se parte de la premisa de valorar el esfuerzo realizado para el logro de los objetivos.

Así mismo el modelo se basa en un liderazgo participativo que actúa como facilitador para encauzar a su gente hacia la misma dirección, todo esto, bajo una filosofía de calidad, en donde la empresa se mueve a través de una gestión por valores como la responsabilidad ambiental. A continuación se explica cada una de las etapas del Modelo de Administración participativo.

1.3.1.- La Comunicación como medio para la Administración Participativa.

Los modelos tradicionales de comunicación, en donde el emisor transmite información sin esperar retroalimentación por parte del receptor, deben quedar atrás, la comunicación no debe ser plana y utilizada simplemente como medio de información.

Una empresa inteligente reconoce que la comunicación es el medio a través del cual transfiere la información necesaria a todos los niveles organizacionales, para que le den significado y se pueda aprovechar como una ventaja para la toma de decisiones, ya que la comunicación está inmersa en todas las actividades de la organización, por lo que se debe concebir como un modo de organización, en el que se tome en cuenta las opiniones del personal, que se sientan importantes y facilite su contribución en los objetivos corporativos.

El compromiso de la alta dirección sobre la importancia de la comunicación en la organización, hace fluir con mayor facilidad el mensaje que esta desea transmitir al personal para que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales, pues la imagen que tenga una persona de la empresa para la cual labora, se reduce en la información que ésta transmite a su personal a través de los diferentes medios de comunicación interna, por lo que es de gran importancia aplicar una comunicación interna efectiva en cualquier proyecto o actividad que se desee emprender dentro de la empresa, apoyándose por supuesto, de otros medios de comunicación interna como lo es la inducción, capacitación y entrenamiento.

Es por esto, que una organización bajo un enfoque participativo considera al proceso de comunicación interna, como una estrategia intrínseca de la misma, para la efectividad de las relaciones interpersonales de los miembros que la conforman, quienes reflejaran los objetivos de la organización a través de su participación en dicho proceso, es decir, los integrantes de una organización, se sienten identificados con la imagen corporativa, cuando los directivos de la misma, le dan la verdadera importancia al proceso de comunicación interna para el éxito de la organización, ya que el personal que está informado sobre temas de la empresa, se siente tomado en cuenta y participa a través de la retroalimentación, por lo que, la comunicación interna pretende hacer partícipe a todo el personal de una organización en donde la alta dirección es la responsable de lograr este objetivo, que de lograrse, sus integrantes se sentirán parte de ella al ser tomados en cuenta en el proceso de toma de decisiones de la empresa.

Así mismo, los directivos bajo este concepto de administración, ven a la comunicación participativa como una herramienta fundamental que facilita el dialogo en sus conversaciones, se muestra coherencia al expresar lo que se piensa, saben escuchar y lo más importante, estimulan la participación de la gente para obtener retroalimentación, por eso se dice, que un buen dirigente es tan bien un buen comunicador, por lo que se deberá contar con el compromiso de la alta dirección para filtrar información hacia todos los niveles, en este caso, el personal a cargo de la comunicación estratégica deberá estar en contacto con los proveedores de la información.

Para identificar la necesidad de mejorar el sistema de comunicación que utiliza una empresa, se debe realizar primeramente un diagnostico del mismo, (más adelante se verán las graficas) que defina las deficiencias y oportunidades actuales para diseñar un sistema de comunicación más efectivo. Las estrategias de comunicación que se deseen aplicar para mejorar la comunicación interna de una organización, no necesitan ser medios muy complejos y costosos, con ideas de comunicación creativas se puede obtener una muy buena retroalimentación por parte de los recetores. (Ver plan maestro)

Sin embargo, transmitir información que sea clara para el receptor, es decir, la persona que recibirá el mensaje, se convierte en un reto importante, cuando se carece de las habilidades o técnicas de comunicación, y si a esto le agregamos la utilización de los medios inadecuados, las ideas que deseamos transmitir serán poco efectivas, de ahí la importancia de considerar dichos factores, que puedan ser limitantes, al momento de establecer un modelo de comunicación efectiva.

Para que la comunicación sea efectiva, se debe considerar la capacidad de entendimiento del público al que va dirigida la información, mientras más definido se tenga el perfil del receptor, mejores resultados se obtendrán del medio de comunicación seleccionado. La capacidad de entendimiento de la audiencia se convierte indispensable para la selección del medio de comunicación adecuado,

ya que de ello dependerá la efectividad comunicacional, sobre todo considerar la zona geográfica en la que se desenvuelve el receptor.

Hay que considerar, que por su naturaleza, la comunicación es intangible, sin embargo sus resultados si se pueden apreciar, por lo que los resultados de la comunicación interna se deberán traducir en el lenguaje de la gerencia, ya sea a través de índices o indicadores que nos permita visualizar la relación comunicación efectiva y productividad organizacional, ya que el factor económico en el sector empresarial representa el aspecto medular de las actividades a emprender, pues aunque sabemos que la comunicación influye en la productividad de una empresa, esta deberá ser medible.

Básicamente un sistema de comunicación interna tendrá como finalidad mejorar la cultura organizacional de la empresa, aunado a la integración de los empleados a la identidad corporativa que permitirá solucionar problemas y deficiencias internas a través de la participación.

1.3.2.- Formación de Equipos de Trabajo para la Participación del Personal.

En un sistema de administración tradicional, la información representaba poder para quien la poseía, y solo se compartía entre el personal estratégico de la empresa, mientras que al personal de primera línea solo se le informaba lo que necesitaba saber para desempeñar sus funciones.

Ante este panorama, era de suponer que los equipos de trabajo que se formaban funcionaban bajo un estilo de dirección lineal, cuya autoridad y responsabilidad estaba bien definida desde la cima jerárquica hasta el personal de primera línea, en donde los líderes suelen tomar la mayor parte de las decisiones y los integrantes del grupo solo se limitan a recibir instrucciones y llevarlas a la práctica. El líder solía ser el centro de atención en la formación de los equipos de trabajo, pues es quien dirigía la organización del equipo, asignaba las tareas, convocaba

las reuniones, tomaba decisiones, y aseguraba que el resto de los integrantes cumplieran con su cometido, a lo mucho les pedía a los demás sus comentarios sobre alguna problemática, sin embargo la decisión final era tomada por el mismo. De esta manera la innovación y creatividad que se pudiera dar quedaba en manos de una sola persona. (Ver tabla 1.3.2)

Tabla 1.3.2- Comparación entre la administración por calidad y la administración clásica

Administración clásica	Administración por calidad
Trabajo individual	Trabajo en equipo
Corto plazo	Largo plazo
Mi jefe	Mi cliente
La opinión	Los datos
Resultados	Resultados y procesos
Corrección	Prevención
Culpa	Ayuda
Control-Mando	Liderazgo-Asesoría
Tecnología-Maquinaria	Procesos-Recursos Humanos
Información-poder	Información - Comunicación
Administración por crisis	Administración preventiva
Mejoramiento esporádico	Mejoramiento continuo
Desempeño individual	Desempeño de los procesos
Enfoque de la organización	Enfoque al cliente
Jerarquía	Redes de trabajo
Funciones	Servicios
Sistema ocultos	Sistemas abiertos
Procesos complejos	Procesos sencillos

Fuente: Centro de Capacitación y Estudios Fiscales. Gobierno del estado de Baja California.

Este modelo de administración clásico restringe el acceso a la información, al no fluir la comunicación a través de todos los niveles de la organización, se ignora al trabajador en el proceso de toma de decisiones de la empresa y por tanto se limita su participación, lo cual viene a disminuir la motivación de este en el trabajo y a reflejarse en los resultados organizacionales.

Sin embargo, el concepto de administración participativo requiere de una mayor interacción en el intercambio de la información que incentive la participación del personal en la toma de decisiones de la empresa, pues todo el personal que forma parte de la misma organización tienen un objetivo común, por lo que se confía a cada uno de ellos el buen uso de la información para el logro de los resultados, creando de esta manera un entorno de confianza que incrementará la productividad de la organización.

Este intercambio de información representa la comunicación efectiva, que implica no solo transmitir información y convencer al personal, el administrador participativo busca la retroalimentación del mensaje que ha enviado a través de la participación del personal. En primer lugar, para comunicarse, la gente requiere estar frente a frente, después informarse y por ultimo compartir las ideas, de esta manera se logra una buena comunicación a través de la participación.

Poner en contacto a la gente requiere la formación de equipos de trabajo, en donde sus integrantes, contribuyan en la implementación de un proyecto, que por sus conocimientos, experiencia o por el efecto que la problemática pueda tener en sus actividades los haga compartir un objetivo o interés en común, esta similitud entre los integrantes los hará compartir información.

Sin embargo, mientras se establecen los equipos de trabajo, se deben considerar las personalidades de sus integrantes, pues las diferencias entre ellos pueden generar conflictos por las diferencias de opinión, es tarea del líder canalizar esas diferencias y utilizarlas para el beneficio del equipo; cada uno de los integrantes posee habilidades especiales que se pueden enfocar hacia el objetivo en común.

Se debe considerar que la fuerza de cualquier equipo está en la diversidad de talentos, habilidades, valores y personalidades de sus miembros. Exactamente las mismas cualidades que generan su fuerza provocan también sus problemas (...) la persona práctica y detallista puede enfadarse con frecuencia con las fantasías de la persona que tiene la idea. Y la persona que tiene la idea puede sentirse frustrada por la necesidad de detalle y análisis de la persona practica. (Blanchard, 2006:66)

De esta manera, se deben establecer bases para la formación de equipos de trabajo, estos no pueden ir a la deriva, sin objetivo, en primer lugar debe quedar muy clara cuál es la misión o la razón de ser del equipo, es decir, para que fueron creados, los roles y tareas de cada uno de los integrantes y bajo que principios se interrelacionaran.¹

Formados los equipos de trabajo, es necesario que se destine un tiempo y un lugar para interactuar y hacer aportaciones, para que los integrantes del equipo puedan compartir información. Cuando se elija un espacio físico para reunir a los equipos de trabajo; debe ser un lugar que transmita el mensaje que desea comunicar a los integrantes, para que estos puedan enfocar su creatividad hacia un objetivo en común; que sea confortable para alentar la productividad y colaboración.

¹ En una ocasión, se me había otorgado la tarea de dirigir un equipo de trabajo de CIP (*Continues Improvementt Project*) cuya problemática a tratar era el mejoramiento del medio ambiente a través de la reducción de gases efecto invernadero. Por lo general, el método que utilizaba para la selección de los integrantes del equipo, era sus conocimientos en el tema así como las actividades que desempeñaban en la empresa que los hacía poseer información importante para el proyecto. Sin embargo una vez formado el equipo de trabajo, me di cuenta de los contrastes de personalidad en cada uno de ellos. El encargado de mantenimiento era una persona muy practica, le gustaba ir a la raíz del problema sin darle tantas vueltas al asunto, por lo que solía cortar “la inspiración” al resto de los integrantes, además que inhibía la participación por su conocimiento sobre el tema. Por otro lado, otra integrante del departamento de recursos humanos su personalidad era más idealista, requería de una mayor explicación sobre el tema y de técnicas para entender la problemática que estábamos llevando y se bloqueaba ante la conducta del encargado de mantenimiento por temor a la burla. A pesar de no haber tenido un conflicto entre ellos, como líder pude notar el choque de personalidades que entorpecía la colaboración, por lo que empecé a trabajar en técnicas para unificar criterios y orientarlos hacia un objetivo en común.

De acuerdo a los estudios realizados entre 1927 y 1932 por Elton Mayo en la planta de Hawthorne de la Westerns Electric Company, para tratar de determinar la influencia que tenían aspectos como la iluminación, los incentivos, entre otras condiciones de trabajo en la productividad del trabajador, se llegó a la siguiente conclusión:

Mayo y sus colaboradores llegaron a la conclusión de que eran otros los factores explicativos. Descubrieron que en general la elevación de la productividad se debía a factores sociales como la moral de los empleados, la existencia de satisfactorias interrelaciones entre los miembros de un grupo de trabajo ('sentido de pertenencia") y la eficacia de la administración, un tipo de administración capaz de comprender el comportamiento humano, especialmente el comportamiento grupal, y de favorecerlo mediante habilidades interpersonales como la motivación, la asesoría, la dirección y la comunicación. Este fenómeno, producto sobre todo del hecho de que se pusiera atención en los individuos, se conoce como "efecto de Hawthorne". (Koontz,2003:20)

Esto significa que el lugar seleccionado para reunir a los equipos de trabajo, debe considerar, que sea un espacio apropiado para la interacción y se tomen en cuenta, a parte de los aspectos físicos, otros elementos como la colaboración, el estilo de liderazgo, la incentivación, etc. para aumentar la productividad a través de la integración grupal.

Es por esto que, después que se ha asignado un lugar para interactuar, se requiere implementar técnicas de integración grupal para fomentar el intercambio de información a través de la participación de los equipos de trabajo, para lograrlo se puede partir de las anécdotas del personal en los eventos que organiza la empresa para provocar una relación entre ellos; asignar tareas y hacer dinámicas que genere experiencias compartidas entre los integrantes del equipo.

“El paso hacia los equipos del siguiente nivel empieza con el intercambio de información necesario para que la gente pueda llevar a cabo su trabajo con eficacia y efectividad. Compartir información es absolutamente esencial para resolver los problemas que acosan a las organizaciones”. (Blanchard, 2006:38) Por esto, la fuerza de un equipo de trabajo radica en las ideas que aporta cada uno de sus integrantes en la solución de un problema; el líder participativo reconoce que al compartir información con su equipo podrá llegar a la solución que arroje el mejor resultado. ²

Una de las técnicas de integración grupal utilizadas para compartir información y que esta sea visible, es la gramática visual, sobre todo en las reuniones de grupo, ya que cada uno de los integrantes emplea elementos gráficos para representar lo que desea transmitir, de esta manera se informa, se comunica y sobre todo se genera conocimiento.

El mapa mental es un ejemplo de gramática visual en donde se utilizan los gráficos para representar el mensaje o la idea que se desea comunicar, el propósito de la dinámica, es captar la atención del resto de los participantes para lograr la comprensión del mismo, ya sea a través de una imagen, tablas, dibujos, diagramas, etc., o cualquier otro patrón que sustituya el uso de las letras para describir el mensaje. (Ver figura 1.3.2)

² En el área de comedor de la empresa Qisda, se decidió instalar un lavamanos, como una medida de higiene para el personal, debido a los brotes de influenza que se habían dado en el país, esto implicaba también colocar despachadores de papel para el secado de las manos. Sin embargo, cuando paso el peligro, el director se empezó a preocupar por los costos que se estaban generando de la instalación del lavamanos, como el consumo de agua pero principalmente el desperdicio de papel, ya que además, el personal no tomaba conciencia sobre utilizar el papel de manera razonable. La interrogante era ¿cómo proteger la salud y el medio ambiente al mismo tiempo? El director me pidió tomar medidas en el asunto. Al salir de su oficina, me fui pensando sobre posibles soluciones, hasta que llegue a la recepción y le comente la situación a la recepcionista y sin preguntarle me comentó: ¿por qué no instalan un secador de manos como los que se encuentran en los baños?, de esta forma no gastan papel y se sigue manteniendo la medida de higiene. Me sorprendió la respuesta tan práctica e inteligente así como la solución a mi problema con el simple hecho de compartir información.

Figura 1.3.2 Ejemplo de Mapa mental en Qisda



Fuente: Creación Propia

La narración de historias también representa un método muy interactivo para compartir información dentro de una organización, contar una historia ya sea ficticia o real, ayuda al receptor a entender mejor lo que se le transmite, al ejemplificar la información a través de una historia. En esta técnica el mensaje que se desea transmitir se narra como una historia tomando como referencia experiencias o eventos ocurridos en el pasado que tienen relación con la información que se desea compartir. Cabe señalar que la historia puede ser un mito, una anécdota, fabulas, etc., sin embargo se deberá tener cuidado en el abuso de las mismas, ya que se puede perder credibilidad si la información carece de fundamento.

Cuando los integrantes de un equipo han aprendido a trabajar como tal, es buen momento para ampliar los límites previamente establecidos y asignarles una mayor responsabilidad al dejarlos participar en la toma de decisiones.

“La intensión de los límites en el entorno de un equipo del siguiente nivel no es restringir la acción sino más bien crear la responsabilidad y la libertad para actuar. El viejo sistema estrecha los límites, mientras que el enfoque del siguiente nivel es

ensancharlos.” (Blanchard, 2006:48) El ampliar los límites, no significa que el equipo de trabajo deba participar en la planeación estratégica de la empresa, la cuestión es, ¿en qué temas se puede involucrar al personal de primera línea? Bueno esta pregunta la responde la dirección, al definir la problemática que le gustaría que resolviera el personal, de esta manera se le está involucrando en temas organizacionales.³

A este nivel, los equipos de trabajo se distinguen por una muy buena comunicación entre sus integrantes, dialogan y llevan a consenso las posibles alternativas de solución, utilizan la lluvia de ideas para encontrar la causa raíz de los problemas y saben resolver por sí mismos los conflictos, el líder pasa a un segundo plano, actuando solo como un mentor que puede aportar sugerencias para mejorar y ayudar al equipo a lograr su objetivo.

Gracias a la confianza que el líder otorga a su equipo de trabajo, al brindarles toda la información que necesiten para la toma de decisiones, y al explicarles las repercusiones de hacer un mal uso de ella, compromete al equipo aun más con la organización.

Al compartir responsabilidades con el resto del equipo, el líder disminuye su carga de trabajo y puede aprovechar ese tiempo para enfocarse en temas más complejos, como es el ponerse en contacto con su personal y escucharlos ya sea a través del dialogo o a través de sesiones de capacitación, de esta manera se puede obtener mayor información y al mismo tiempo crear un ambiente de confianza.

³Una de las constantes quejas del personal era la limitación para el uso de cajero automático, ya que solo se permitía utilizarlo antes y después de la jornada de trabajo. El representante de los trabajadores acude con la gerente de Recursos Humanos y da el mensaje de queja. La gerente de recursos humanos le explica que el uso de cajero se limita debido a la indisciplina del personal, ya que si se les permite usarlos a cualquier hora, llegarán tarde a su área de trabajo. Al ser ella la portavoz se dirige con el resto del personal y les explica los motivos, el personal propone amonestar a todo aquel que llegue tarde a su estación de trabajo por haber hecho uso del cajero, con tal de ampliar el horario para su uso durante el receso, el gerente de recursos humanos acepta el acuerdo y el personal ya no se queja, ni siquiera cuando son amonestados pues fue una propuesta dada por ellos mismos, quedando solucionada de esta manera el problema con el hecho de otorgar responsabilidad al personal en la solución del problemas.

Es importante que los equipos de trabajo, una vez que han logrado la integración y puedan resolver por sí mismo problemáticas de rutina, direccionen sus decisiones en concordancia con la misión, visión y valores de la compañía, de esta manera habrá sincronía entre los objetivos del equipo con los objetivos organizacionales, que es lo que se pretende obtener de la formación de equipos de trabajo, personas responsables y comprometidas con el desempeño organizacional.

Para el mantenimiento de los equipos de trabajo, estos deben estar en constantes evaluaciones que permitan seguir midiendo su rendimiento. Sin embargo “el análisis de rendimiento que se utiliza en muchas organizaciones no gusta y es visto como un castigo. La gente teme al momento de la evaluación del rendimiento porque está lleno de sorpresas desagradables. El proceso se centra en evaluar a los individuos por decisiones económicas y no se centra en el rendimiento del equipo.” (Blanchard, 2006:96)

Por lo que la evaluación del desempeño del equipo no deberá quedar sujeta exclusivamente a las mejoras financieras que haya logrado, deberá incluir la capacidad de sus integrantes para trabajar en equipo así como el impacto de sus resultados en los requerimientos del cliente.⁴

Es recomendable, a parte de las metas de desempeño establecidas, realizar evaluaciones diarias, después de cada reunión, cada integrante del equipo culmina con los resultados alcanzados durante la misma, se mencionan los pendientes y los compromisos para la siguiente sesión, de esta manera se estarán desarrollando habilidades de gestión en cada uno de ellos.

⁴ A la fecha los proyectos de CIP (Continues improvement Project) se han visto como una imposición por parte del corporativo, pues el personal participa por ser una orden directa de los altos mandos. La coordinación de CIP ha contribuido en el sentido equivoco que han adquirido los proyectos de mejora continua, ya que la evaluación de los proyectos se centra en el ahorro financiero que estos puedan arrojar, restando importancia a la integración del equipo en dichos proyectos, además las revisiones de los avances suelen verse como regañones por los errores en vez de áreas de oportunidad para mejorar, por lo que se debe asignar un valor a ciertos aspectos que permitan medir el trabajo en equipo como la colaboración, la participación, entre otras al momento de evaluar los proyectos.

A partir de este momento, se puede decir que la organización aplica un modelo de administración participativo, intercambiando información a través de la formación de equipos de trabajo autos dirigidos, capaces de aportar solución a las problemáticas propuestas por la gerencia y generan excelente resultados para la productividad de la empresa.

1.3.3.- El liderazgo Participativo.

El liderazgo autoritario, era el estilo de supervisión que se utilizaba tradicionalmente para orientar al personal hacia el comportamiento deseado, el abuso de poder que emanaba de la autoridad del puesto, no permitía contacto alguno entre el operador de primera línea con su supervisor, por tanto, este último no tenía ni la menor idea de las necesidades de su gente. Era muy común en las empresas, contar con líderes enfocados cien por ciento en los resultados, la filosofía de Maquiavelo en donde “el fin justifica los medios” era aplicado por este estilo de liderazgo, frases como “primero la producción” suelen formar parte del vocabulario de este tipo de líderes en donde su gente es solo un medio para lograr el resultado.

Las estrategias de motivación que utilizaban los supervisores para el logro de los objetivos, eran las prácticas disciplinarias, de esta manera se aplicaba una amonestación, suspensión o en su defecto el despido para lograr la conducta deseada, sin embargo esto ocasionaba un entorno laboral negativo que desmotivaba al empleado en el trabajo.

Sin embargo el término de liderazgo se ha venido modificando, pues su orientación va encaminada a eliminar las barreras jerárquicas entre el líder y sus trabajadores, a través de interacciones que permitan un beneficio mutuo. (Ver tabla 1.3.3).

Tabla 1.3.3.- Modelos cambiantes de liderazgo

	Antiguo	Tradicional	Moderno	Futuro
Idea de liderazgo	Dominación	Influencia	Objetivos comunes	Relaciones reciprocas
Acción de liderazgo	Mandar a seguidores	Motivar a seguidores	Crear compromiso interno	Conseguir significado mutuo
Orientación en desarrollo del liderazgo	Poder del líder	Habilidades impersonales del líder	Autoconocimiento del líder	Interacción del grupo

Fuente: Madrigal Torres, Bertha E. 2005. *Liderazgo: "Enseñanza y aprendizaje"*. Mc Graw-Hill

Para lograr esto, las empresas requieren de un estilo de liderazgo participativo que permita la colaboración de la gente, creando un ambiente de trabajo donde fluya la confianza y el personal se sienta altamente motivado para auto gestionar sus esfuerzos hacia la meta. Este tipo de liderazgo toma en cuenta las necesidades de la gente que tiene a su cargo y valora su esfuerzo, y a través de las habilidades de comunicación orienta a su equipo de trabajo hacia el logro de los objetivos. Por lo que el líder participativo deberá poseer las siguientes habilidades:

a) Habilidad de comunicación

El principal desafío para un líder es ser un buen comunicador, pues es a través de esta habilidad como este concilia las diferencias de opinión entre el personal y el directivo.

Si hacemos un análisis de las opiniones del líder y del empleado encontramos que existe una guerra interna de pensamientos y, por consiguiente, de acciones. Cuando no se da un proceso real de comunicación se sigue trabajando en este ambiente y el resultado es una

lucha entre ambos sectores; por ello es importante la comunicación para el éxito de la empresa y que el empleado conozca la visión y la misión de la empresa y del líder empresario. (Torres, 2005:9)

En las empresas en donde la comunicación se encuentra centralizada, es decir, no se comparte hacia todos los niveles de la organización, la gente suele sentir que no es tomado en cuenta, que su trabajo no importa, que solo lo explotan en el trabajo, así mismo la alta dirección piensa que el personal solo quiere que le paguen más, que no realizan bien su trabajo, y no ve necesario capacitarlos pues piensa que en cualquier momento dejarán el trabajo. (Ver tabla 1.3.3.1)

Tabla 1.3.3.1 Opiniones del líder y del empleado

El líder opina	El empleado opina
Falta desarrollo del personal	Me siento frustrado y sin desarrollo
¡No sirven para nada! - Si los capacito, se me van - No son parte de mi familia - No realizan su función - No existe motivación ni desarrollo	- Solo me explotan - En cuanto pueda, me voy ¿Lealtad? ¿Qué es eso? - Mi trabajo, su negocio - Pedí aumento y me dieron más trabajo
	Nunca me han dicho si hago bien o mal las cosas

Fuente: Madrigal Torres, Bertha E. 2005. *Liderazgo: "Enseñanza y aprendizaje"*. Mc Graw-Hill

Por ello, la comunicación ha llegado a ser una de las principales preocupaciones de la administración, pues existe una escasez de líderes capaces de dialogar con su equipo de trabajo para direccionar los objetivos personales hacia la misión y visión de la empresa. (Ver tabla 1.3.3.2).

Tabla 1.3.3.2 Las 10 principales preocupaciones del liderazgo y la administración

Preocupación	Calificación
• Comunicación ineficaz	9.0
• Administración de crisis en casi todas las situaciones	8.0
• Falta de retroalimentación sobre el desempeño	7.0
• Establecimiento nulo o inapropiado de metas	6.2
• Capacitación insuficiente	5.7
• Falta de oportunidades para avanzar	5.6
• Recompensas no relacionadas con el desempeño	4.9
• Cargas de trabajo irracionales	3.9
• El jefe no me deja hacer mi trabajo	3.2
• Falta de retos laborales	1.8

Fuente: Madrigal Torres, Bertha E. 2005. *Liderazgo: "Enseñanza y aprendizaje"*. Mc Graw-Hill

Para que la comunicación pueda fluir en una organización, los líderes deben, en primer lugar, estar dispuestos a compartir información con su equipo y decir las cosas como son, puesto que la franqueza suele ser un factor de gran ayuda para fomentar un dialogo abierto y sincero para que la gente esté dispuesta a confiar en su líder y dar apertura al intercambio de información.

También los líderes participativos deben ser lo suficientemente específicos cuando deseen lograr algo, y crear un lenguaje común, que pueda ser entendido por los integrantes del equipo, ya que el sentido de las palabras puede marcar la diferencia entre el éxito o fracaso en una conversación, de lo contrario, siempre habrá personas que luchen contra otras porque no entienden lo que dicen.

Además el líder participativo busca siempre la retroalimentación del mensaje a través del planteamiento de preguntas, nada resulta más efectivo en una conversación, que obtener información a través de cuestionamiento.

Así mismo, los líderes participativos deben prestar atención especial a la comunicación tacita, es decir, lo que la gente no dice explícitamente, tales como las expresiones faciales y otras señales que “dicen más que mil palabras”. De esta manera la información que se puede obtener es más rica, y es que la falta de claridad en la información genera desconfianza e inhibe la apertura para que se dé el dialogo.

Los científicos sociales saben bastante bien que los individuos se comunican sin palabras usando el espacio, modificando el tono de voz y a través de sus expresiones faciales, entre otras muchas señales. Yo encuentro fascinante saber que, según las investigaciones sobre la comunicación, obtenemos mayor información de lo que no se dice que de lo dicho en forma explícita. (Boone, 2003:116)

El líder participativo también sabe escuchar y cuando callar, aprende de sus errores y reconoce que no tiene las respuestas a todas las preguntas. Reflexiona antes de hablar a diestra y siniestra y pone atención a lo que le tratan de comunicar. Cuando un líder es coherente en palabras y acciones, es porque constantemente se autoevalúa, y conoce cuáles son sus fortalezas y debilidades.

b) Habilidad para trabajar en equipo

Ésta habilidad permite mejorar las relaciones del líder con las personas de su equipo. Esto es fundamental para la formación de equipos de trabajo, pues el líder es quien permite que la información esté disponible, se comparta con el resto de los integrantes y los motive a participar en la toma de decisiones, que en conjunto genere mejores resultados para la organización.

Cuando se trabaja en equipo, los diferentes puntos de vista de cada uno de los integrantes dificulta o desvía el logro de los resultados; posturas de personas que se están quejando constantemente, mostrando una frustración o resignación en el trabajo son solo algunas de las actitudes que el líder participativo deberá resolver,

haciéndoles ver que lo importante es lograr el objetivo, en vez de buscar culpables, por lo que los deberá enfocar hacia el logro de los resultados.

Los líderes participativos, reconocen la importancia de confrontar lo más pronto posible los conflictos que se puedan suscitar en medio de una conversación, pues la evasión del mismo afecta la participación de los integrantes del equipo, y representa una pérdida de tiempo, y es que la mayor parte de las ocasiones se prefiere huir del conflicto, mismo que viene a generar frustración o resignación entre las partes afectadas, por lo que las diferencias deben salir a la luz y buscar una solución de manera constructiva.

Para poder entender los diferentes puntos de vista que motivan la confrontación, el líder deberá aplicar la empatía, esto implica ponerse en contacto con las personas involucradas, así como con las actividades que desempeñan y el medio en el que se desenvuelven para experimentar lo que se ve desde esa perspectiva.

Para ayudar a un equipo a trabajar en conjunto, también se deben considerar aspectos culturales y de personalidad que sean de utilidad para saber cómo piensan las personas y saber cómo responderles. El método más utilizado para evaluar perfiles de personalidad es el de Myers-Briggs el cual comprende una serie de preguntas que los individuos responden entre sí, y estas les indican sus preferencias, al entender esas preferencias se mejora la comunicación en el trabajo con equipos.

En este caso, la alta dirección, como lo señala Deming, deberá mostrar disponibilidad para atender las necesidades de sus miembros, promoviendo la participación del personal a través de la formación de equipos de trabajo para la solución de problemas, facultando al trabajador en el establecimiento de objetivos que le permita motivarse a través de su desarrollo personal.

c) Habilidades de Motivación

Cuando una empresa reconoce la importancia de la satisfacción del empleado para la productividad de la empresa, asigna al líder la tarea de encontrar las condiciones de trabajo que desmotivan al personal, por ejemplo: políticas de la empresa contradictorias al momento que estas son ejecutadas; control excesivo que asfixia al trabajador con tantos procedimientos y reglas a seguir; la falta de seguimiento a las peticiones del trabajador, entre otros factores desmotivadores que el líder debe reducir a través de medios que permitan incentivar al trabajador.

Los factores que motivan a un individuo en el trabajo, varían en función a las necesidades de cada persona, Abraham Maslow (1908-1970) comenta en su teoría sobre la jerarquía de las necesidades, que todas las personas tienen una jerarquía de cinco necesidades: en primer lugar las necesidades fisiológicas como el alimento, bebida, vestimenta, entre otras necesidades básicas; en segundo lugar se encuentran las necesidades de seguridad; las necesidades sociales como la amistad, el afecto; las necesidades de estima como el respetarse a sí mismo, el reconocimiento, y por último las necesidades de autorrealización, como el desarrollo profesional, laboral, etc.

Partiendo de la teoría de las necesidades de Maslow, el líder deberá identificar que necesita su gente para motivarla y hacerla participar en el establecimiento de los objetivos de la empresa, mientras más coincidan los objetivos personales con las metas organizacionales, la empresa obtendrá mejores beneficios, ya que el trabajador realizara un esfuerzo pues sabe que también se verá beneficiado.

Entonces la efectividad del líder se medirá tomando como referencia la productividad de su equipo de trabajo en el logro de los objetivos operacionales. Para lograr dicha productividad, el líder valora y reconoce el esfuerzo de su equipo a lo largo de la jornada de trabajo, felicita el buen desempeño, ya sea a través de reconocimientos monetarios o no monetarios, son formas de motivar al personal por el esfuerzo realizado.

Cuando el líder reconoce el buen desempeño de su gente, estos aprenderán hacer las cosas bien por su propia cuenta, pues tras haber prestado atención a un buen comportamiento, todo indicara que este comportamiento se repetirá, es decir, la gente aprenderá a motivarse a sí misma.

1.3.4.- La Motivación para la Participación del Personal

Los medios que se pueden utilizar para incentivar al personal comprenden los programas de recompensas y reconocimientos los cuales deben ir acorde con la cultura organizacional de la empresa, sus valores y estrategias, de preferencia el personal debe participar en la elaboración de los mismos.

Cuando un empleado realiza un buen trabajo, lo que suele recibir a cambio es una recompensa monetaria, lo que en principio puede motivarle a seguir en esa línea de trabajo, pero tal y como ha quedado demostrado en numerosos estudios realizados al respecto, pasado cierto tiempo, dicha fuerza motivadora desaparece. Sin embargo, el reconocimiento personalizado del esfuerzo realizado es el mejor incentivo para seguir esforzándose por desarrollar un buen trabajo. (Dolan,2000:56)

Por lo que el dinero, a pesar de ser un buen motivador, es solo temporal, pues a corto plazo desaparecen sus efectos, en cambio el reconocimiento no monetario es más efectivo, ya que funciona con el hecho de decir unas palabras de felicitación a la gente por el buen trabajo realizado o el reconocimiento público para mantener su satisfacción en el trabajo además que su costo es muy bajo.

Por otra parte, uno no quiere que la gente termine dependiendo únicamente de lo que otros observen y comenten, de tal modo que solo se esmeren por hacer las cosas bien si los están observando. La clave de la buena gerencia es influir sobre la gente de manera que hagan las cosas bien cuando uno no está por ahí. Ningún gerente quiere que su personal trabaje

bien solo porque quieren escuchar elogios o recibir aumentos salariales.
(Blanchard, 2002:35)

La auto motivación es el resultado que se espera de la aplicación de un modelo de administración participativa, al elogiar el progreso, reconocerlo y recompensarlo para incentivar la participación del personal en el logro de las metas organizacionales. Lograr que el personal este auto motivado, dependerá en gran medida del conocimiento del líder en las demandas que tiene su gente y así poder determinar cómo satisfacerlas. (Ver habilidades de motivación).

1.3.5.- Cultura Organizacional para la Gestión Ambiental

Una organización con una cultura débil proyecta desconfianza, le da un mayor peso a los resultados económicos que se puedan obtener de los proyectos restándole importancia a otros valores como el trabajo en equipo, la participación, etc. Las relaciones interdepartamentales parecen guerras de poder, entre otros indicadores resultado del debilitamiento en los valores institucionales que se vienen a reflejan en una conducta negativa del personal hacia su trabajo.

Cuando se tiene una conducta negativa, la gente suele relacionarlo con un problema de actitud, sin embargo la actitud es el resultado de lo que se piensa de las normas establecidas por la empresa, por esto “Las organizaciones necesitan reflexionar sobre los valores operativos básicos a partir de los cuales emerge su sistema de normas y sus objetivos. Así, es sumamente frecuente observar como los conflictos de valores se traducen en la existencia de normas y conductas contradictorias.” (Dolan,2000:341)

Cuando el trabajador encuentra que las normas se oponen a lo establecido en los valores institucionales, esto viene a demeritar su credibilidad hacia la organización, misma que se verá reflejada en una actitud negativa del trabajador hacia la empresa.

“Para modificar conductas, más que pretender cambiar directamente actitudes, lo que hay que hacer es modificar los valores y creencias que las preceden, no solo las normas”. (Dolan, 2000:342) Estas indicaran como se harán las cosas partiendo de lo establecido en los valores, que actuaran como jueces para decidir si algo está bien o mal, por lo que para lograr el comportamiento deseado, la empresa deberá establecer una gestión por valores que se vea reflejado en las condiciones y relaciones laborales.⁵

Para el replanteamiento y difusión de los nuevos valores organizacionales estos pueden provenir de varias fuentes, por lo general el fundador suele ser el iniciador de la cultura de la empresa partiendo de los valores previamente definidos por él, de acuerdo a las experiencias que le dan sentido a sus creencias. Sin embargo la cultura se viene a modificar por el conjunto de creencias y valores de los empleados. De ahí la importancia de replantear valores para lograr concordancia entre los valores organizacionales y lo valores de los empleados.

Para tomar la decisión de que valores deben ser modificados y cuáles no, se utilizan varias estrategias en donde la organización reformula su misión, visión y los nuevos valores organizacionales. Por ejemplo, se puede utilizar el análisis DAFO, (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), como una herramienta para evaluar el ambiente interno y externo de la organización. A partir de dicho análisis la organización reformula su misión, visión y los nuevos valores organizacionales que permitan encauzar los esfuerzos del personal con los fines de la empresa.

Así mismo, la gestión por valores, puede partir desde la selección de personas con valores afines al perfil de la empresa y la formación del personal actual con

⁵ En la empresa Qisda, las áreas están clasificadas en sucias y limpias, por lo que se debe hacer cambios de zapatos personales a zapatos antiestáticos cuando se accede a áreas limpias y viceversa cuando se dirigen a áreas sucias. Esta medida de seguridad y de limpieza, parte de la creencia que una empresa limpia mejora la calidad de vida en el trabajo. Sin embargo, la conducta negativa del personal dice todo lo contrario, hay una resistencia en respetar las políticas sobre áreas sucias y limpias lo cual es el resultado de una actitud de la gente hacia dichas políticas. Por lo que la empresa debe analizar las creencias para replantear valores que propicien una conducta deseada.

valores articulados a la empresa a través del desarrollo de equipos de proyectos, conferencias, sesiones de aprendizaje, entre otras actividades que direccionen al trabajador con los objetivos organizacionales. De igual forma, recompensar el esfuerzo, a través del establecimiento de programas de evaluación del desempeño para motivar al personal hacia el comportamiento deseado, mismo que se verá reflejado en la cultura organizacional de la empresa.

Una vez que los valores han sido establecidos, estos deben ser renovados con el paso del tiempo, de acuerdo con la estrategia de negocios que este ejerciendo la empresa en ese momento, pues en ocasiones, las organizaciones cambian sus objetivos operativos sin considerar la razón de ser de la empresa, su visión y por tanto sus valores, generando incongruencia entre lo que se dice con lo que se hace, es aquí donde surge un problema de cultura, pues el trabajador no encuentra sentido en la empresa, mismo que se ve reflejado en la actitud de este hacia el trabajo.

Al adoptar un modelo de administración participativo, la organización deberá implementar una gestión por valores, en donde se promueva principalmente el valor de la participación ya sea a través del otorgamiento de compensaciones, asensos, programa de capacitación y desarrollo, etc. Utilizando la comunicación como medio para transmitir los nuevos valores, para que sean entendidos por todo el personal de la organización, pues una organización basada en valores es coherente en lo que dice con lo que se hace, lo cual facilita la participación del personal, ya que lo dicho en la misión, visión, valores, políticas, procedimientos, reglamentos internos y cualquier otro documento que establece la empresa, lo refleja con hechos.

Por esto una administración participativa propicia una cultura organizacional donde fluye la comunicación, y en donde el directivo se puede nutrir de las aportaciones del personal de primer nivel, pues son quienes conocen de cerca el proceso y la causa raíz de los problemas. Al adoptar este modelo de administración, la organización se desarrolla, pues todos se mueven por un objetivo en común.

Capítulo 2: Metodología de la Investigación.

La investigación inicia con el poco conocimiento del personal sobre la importancia de contar con una certificación de ISO 14001, norma internacional que tiene como finalidad el cuidado del medio ambiente a través de la implementación de un sistema de gestión ambiental en la empresa, esto aunado a la mínima participación del personal en la utilización de los medios de comunicación establecidos en la empresa para comentar asuntos relacionados con el medio ambiente por lo que se analiza el proceso de comunicación interna de qisda para mejorar el sistema de gestión ambiental.

Al iniciar la primera investigación bibliográfica para la creación del esquema de fundamentos, se consultan varias fuentes de comunicación organizacional, entre ellas la administración interactiva de Mary E. Boone, que se caracteriza por el énfasis puesto en la comunicación como instrumento para ampliar la interacción, por lo que se propone la aplicación de la administración participativa para el conocimiento del personal sobre la importancia del sistema de gestión ambiental.

Delimitada una vez la teoría al seleccionar la administración participativa para resolver la problemática que se desea investigar, se realiza la operacionalización dicha teoría y se obtienen cinco indicadores que nos permitirán aplicar la administración participativa y estas son la comunicación, el trabajo en equipo, el liderazgo, la motivación y la cultura organizacional. A través de dichos indicadores y tomando como referencia la administración interactiva de Mary Boone, se diseña un modelo de administración participativo, para mejorar el sistema de gestión ambiental en qisda.

Lo anterior nos permite organizar el marco teórico en variables, en primer lugar para fundamentar la variable sobre el sistema de gestión ambiental se inicia con una secuencia histórica de la evolución de la calidad, para llegar a la implementación de sistemas para el aseguramiento de la calidad como la ISO

9000 (sistema de gestión de la calidad) e ISO 14000 (sistema de gestión ambiental). Por otra parte se analiza la variable del Modelo de administración participativo a través de los indicadores que la comprenden como son la comunicación como medio para la administración participativa; la formación de equipos de trabajo para la participación del personal; el liderazgo participativo; la motivación para la participación del personal y la cultura organizacional para la gestión ambiental.

2.1 Descripción de la Hipótesis

La hipótesis de la presente investigación plantea que el conocimiento sobre la gestión del sistema ambiental se impulsa al aplicarse un modelo de administración participativo, en donde el personal directivo, haciendo uso de su posición de liderazgo, motiva la participación del personal a través de la formación de equipos para comunicar y tratar problemáticas medioambientales para lograr una cultura organizacional con responsabilidad social.

Para lograr esto se requiere cambiar la cultura laboral, utilizando la comunicación como medio para contrarrestar la resistencia al cambio, pues un cambio de cultura implica en realidad un cambio en las creencias o pensamientos compartidos por una organización, y es el líder, quien a través de la comunicación interpersonal debe transmitir los nuevos valores, que sean entendidos y sobre todo aceptados por los miembros de la empresa, así mismo establecer los medios de comunicación efectivos que permitan retroalimentar el sentir del personal al respecto, pues el cambio de cultura se debe reflejar en la forma de hablar del personal, en sus comentarios.

Se debe motivar al personal a formar reuniones de trabajo periódicas en donde, la empresa plantea la problemática, en este caso la introducción de una nueva cultura de trabajo con responsabilidad ambiental, y el personal expone su punto de vista al respecto para tratar de llegar a una solución, estas sesiones son

comúnmente conocidas como círculos de calidad, y representan un medio de comunicación eficaz en donde se le permite al personal expresarse.

Para fundamentar dicha hipótesis, la metodología de la presente investigación contempla una referencia bibliográfica que describe los antecedentes de la evolución de la calidad, así como las bases para la aplicación de un modelo de administración que promueve la participación de personal en temas de medio ambiente. Así mismo, se obtiene información de campo, a través de la interacción con los sujetos de estudio, lo que permite conocer la problemática a través de los comentarios y sugerencias del personal a través de la observación.

2.2 Método

Se utiliza el método hipotético-deductivo, transversal para la presente investigación porque se analiza un caso de lo general a lo particular en un período de tiempo, así mismo es cualitativa y cuantitativa por que se utilizo la observación y cuestionarios.

2.3 Selección de la Muestra

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizo la siguiente fórmula aplicable cuando se conoce el tamaño de la población, como lo es en este caso, dando como resultado una muestra de 183 personas de la totalidad del personal operativo contratado y subcontratado por qisda.

$$N = \frac{Z^2 pq N}{n e^2 + Z^2 pq}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

Z= Nivel de confianza

p= Variabilidad positiva

q = Variabilidad negativa

N= Tamaño de la población

e= Precisión o error

Para el resultado anterior se considero una población total de 350 casos, con un nivel de confianza del 95%, un 50% de variabilidad máxima tanto positiva como negativa y un 5% de error.

2.4 Características de la Muestra.

Determinar la población dentro de una investigación se refiere a un grupo de personas que tienen las características requeridas por el problema de investigación, las cuales son necesarias para lograr el desarrollo de la investigación en función de dichas características. En este caso la población entrevistada y encuestada, se localiza en las instalaciones de la empresa Qisda Mexicana SA de CV, incluyendo personal operativo directo contratado, como personal subcontratado por la misma.

2.5 Diseño de los instrumentos.

El tamaño de la población en Qisda requiere de un instrumento que denote practicidad para la recopilación de la información, resultando adecuado utilizar el cuestionario como el principal instrumento de investigación. Para la elaboración del instrumento, se inicio diseñando un cuestionario piloto que incluía preguntas relacionadas con cada uno de los indicadores del modelo de administración participativa, que comprende la comunicación, el liderazgo, el trabajo en equipo, la motivación y la cultura laboral, mismas que fueron redactadas tomando como base la información obtenida en el marco teórico de esta investigación, de tal manera que los resultados obtenidos nos permitieran fundamentar la importancia del modelo para la mejora del sistema de gestión ambiental en qisda.

Después de la elaboración del instrumento, se procedió a su validación aplicándose el cuestionario piloto a diez trabajadores de QISDA seleccionados al azar. Al graficar los resultados se encontraron consistencias en las respuestas y por sentido común se confirmó la efectividad del instrumento. Posteriormente se aplicó el cuestionario oficial en las instalaciones de la empresa, durante un día designado para capacitación del personal, por lo que se aprovecharon quince minutos de la hora asignada a la capacitación para la aplicación del total de cuestionarios exigidos por la muestra. Finalmente se recolectaron los datos utilizando el programa SPSS para el procesamiento de la información y elaboración de gráficas para la presentación de los resultados.

2.6 Descripción de los Instrumentos

El formato del cuestionario lleva primeramente un título que alude al tema de investigación y una introducción que expone los motivos de su aplicación. Después de la presentación se solicitan datos personales del encuestado y se le dan las instrucciones de cómo deberá contestar el cuestionario.

Las preguntas utilizadas fueron cerradas dicotómicas y de opción múltiple, incorporando distintas opciones que permiten determinar las posibles respuestas con anticipación, facilitando la tabulación y encontrando mejores posibilidades de que las respuestas se proporcionen en la misma dimensión, también se incluyen preguntas cerradas de estimación, lo cual nos permite determinar el grado de intensidad de una respuesta a través de escalas de cuatro elementos que van desde muy informado hasta nada informado, de muy satisfactoria a nada satisfactoria, siempre o nunca. Para la codificación de los datos y poder efectuar un análisis estadístico se asignó un valor numérico a cada pregunta y respuesta para darle un significado. En total, el cuestionario incluye treinta preguntas, planeadas para ser contestadas en no más de quince minutos y evitar el desinterés del encuestado y se concluye dando las gracias por la participación. (Ver anexo 1).

Capítulo 3: Descripción e Interpretación de los resultados

3.1 Descripción de los resultados

En la empresa Qisda Mexicana se obtuvo una muestra de 183 cuestionarios que fueron aplicados y recolectados en un día que la empresa otorgo para la realización de capacitaciones, por lo que se asigno un espacio de quince minutos durante cada sesión, para la contestación de los mismos. Recolectados todos los cuestionarios se capturo la información a través del programa SPSS para su posterior tabulación y análisis.

Primeramente se tabularon los resultados con una sola variable para observar la tendencia de los mismos, por lo que las variables que arrojaban información valiosa por si solas se presentaron en graficas de círculo, la información que no resulto significativa se comenta únicamente por escrito.

Este análisis previo de una sola variable, permitió profundizar más el análisis de la información a través del cruce de variables, por lo que se dividió la presentación de la información en cada una de las variables que intervienen en el modelo de administración participativa, que comprende la comunicación, la motivación, liderazgo, trabajo en equipo y cultura organizacional, para este caso se utilizaron graficas de barra para su mejor comprensión.

Así mismo para la interpretación y análisis de los resultados se hizo una descripción escrita, además de la descripción grafica, que nos permitió contrastar los resultados con el marco teórico, y comprobar la hipótesis de esta investigación.

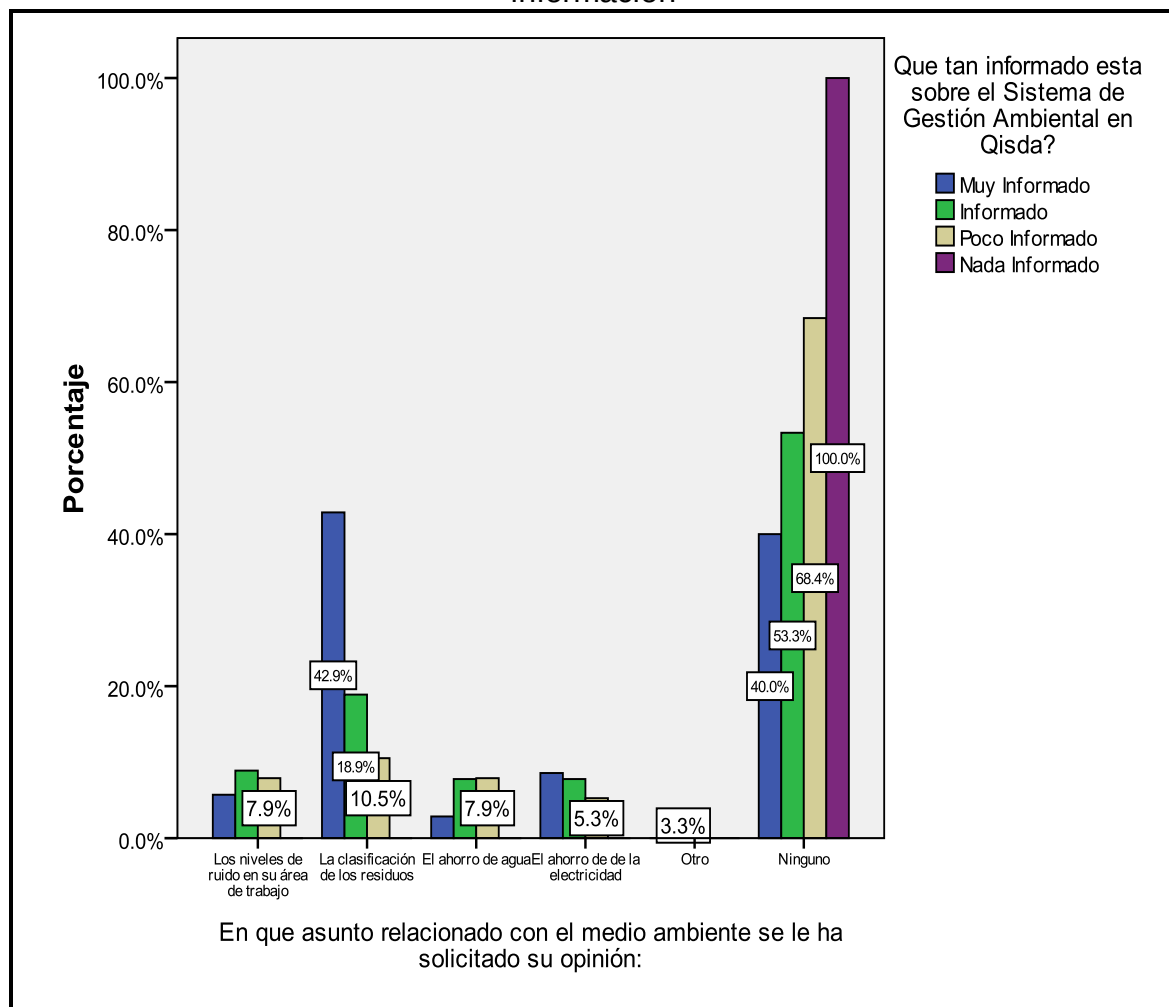
3.2 Interpretación y análisis de los resultados

Por el tipo de industria que se está analizando, Qisda requiere contar con un número mayor de personal enfocado al proceso de ensamble del producto, por lo que se obtiene que el 84.7% del personal directo de Qisda, está concentrado en el departamento de producción, por lo tanto las estrategias de comunicación y capacitación estarán diseñadas principalmente para este departamento.

Esto quiere decir que el 79.8% del personal encuestado tiene el puesto de operador. La edad del personal oscila entre los 18 hasta los 49 años, sin prevalecer alguna edad en específico, sin embargo la fuerza laboral femenina predomina con un 59.3%.

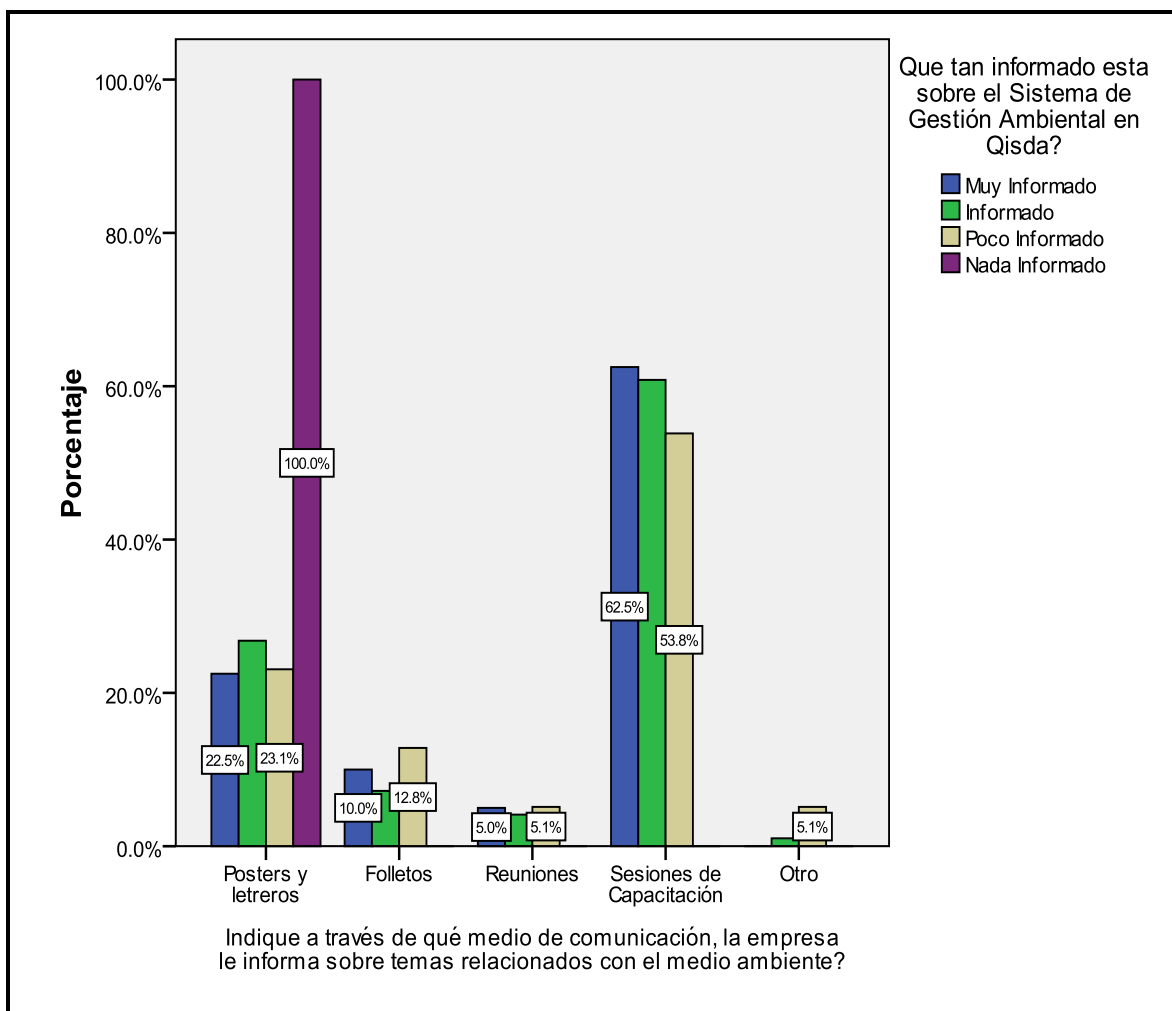
a) Análisis de la variable Comunicación

Grafica 3.2.1.- La comunicación en relación con la retroalimentación de la información



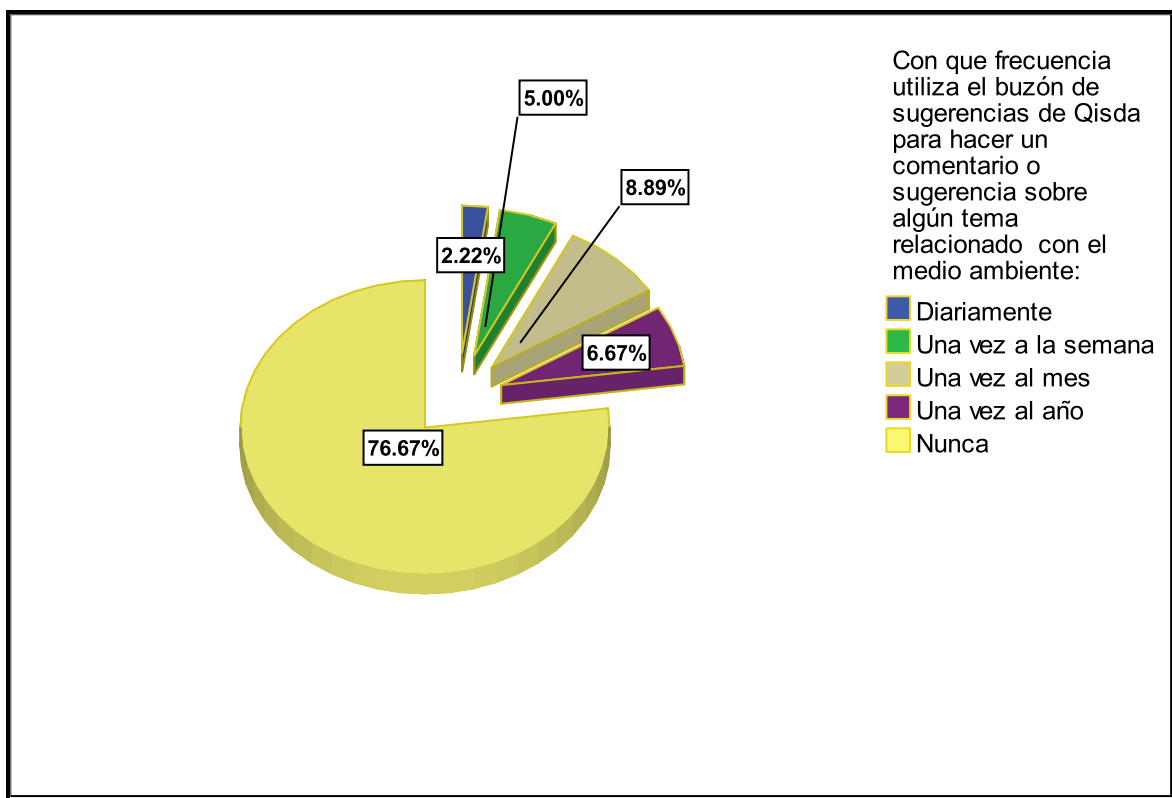
La implementación de un modelo de administración participativo para la mejora del sistema de gestión ambiental, debe permitir el flujo de la información hacia todos lados, es decir, la comunicación debe alentar al personal a proporcionar retroalimentación, por lo que en esta grafica se pretende demostrar cómo el 100% del personal de qisda que comenta estar nada informado sobre el sistema de gestión ambiental, no se le pide su opinión en asuntos relacionados con el medio ambiente, pues no se busca la retroalimentación del mensaje y por tanto la comunicación no es efectiva.

Grafica 3.2.2- La comunicación en relación con los medios de comunicación de Qisda I



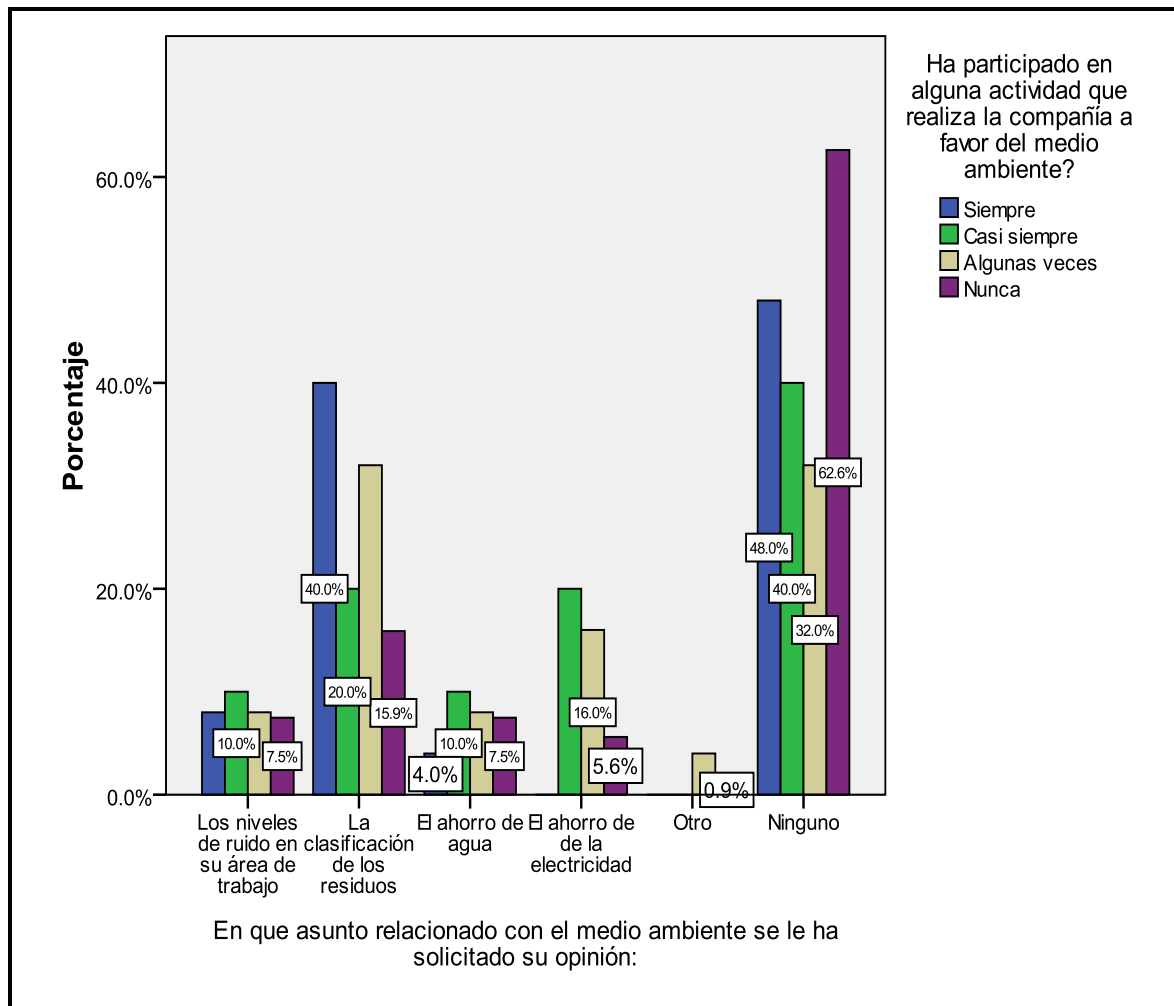
En esta grafica se pretende demostrar que los medios de comunicación que están informando principalmente al personal de qisda sobre el sistema de gestión ambiental lo representan las sesiones de capacitación. Sin embargo, estos medios solo están informando pero no están promoviendo la participación, ya que como se mostro en la grafica 3.2.1, no se está buscando la retroalimentación.

Grafica 3.2.3- La comunicación en relación con los medios de comunicación de Qisda II



Así mismo, la grafica 3.2.3 que se presenta a continuación sobre el buzón de sugerencias como medio de comunicación utilizado en qisda nos indica que el 76.67 % del personal nunca lo ha utilizado para hacer algún comentario o sugerencia sobre temas relacionados con el medio ambiente por lo que esto nos indica que los medios de comunicación que se están utilizando en qisda no están siendo efectivos.

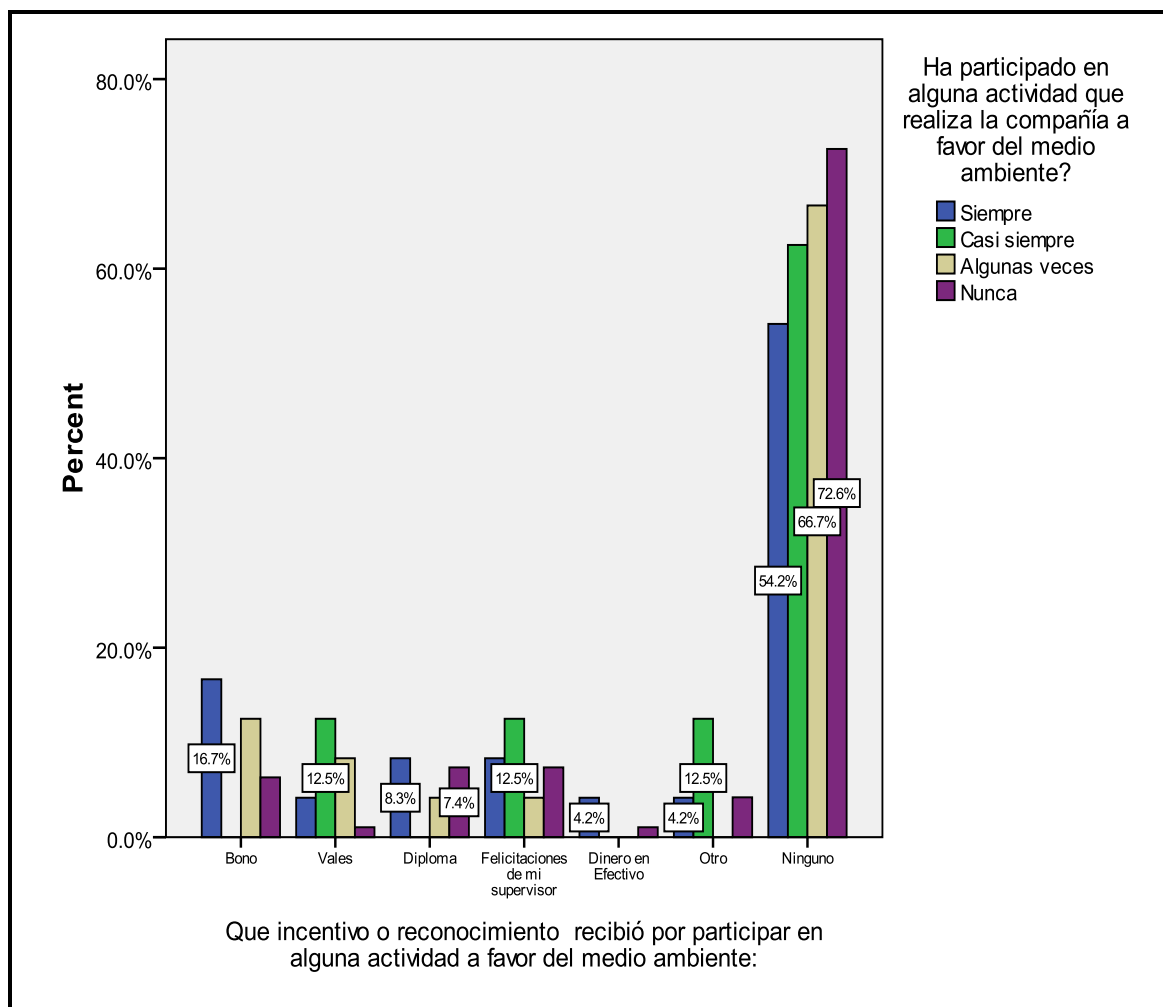
Grafica 3.2.4- La comunicación en relación con la participación del personal



Un sistema de gestión ambiental requiere que el personal este informado sobre asuntos relacionados con el medio ambiente, de esta manera el personal se siente tomado en cuenta y participa a través de la retroalimentación, por lo que la comunicación interna deberá hacer partícipe a todo el personal a través del dialogo. En esta grafica se demuestra como el 62.5% del personal nunca ha participado en alguna actividad que realiza la compañía a favor del medio ambiente, pues no se le pide su opinión para tratar algún asunto ambiental.

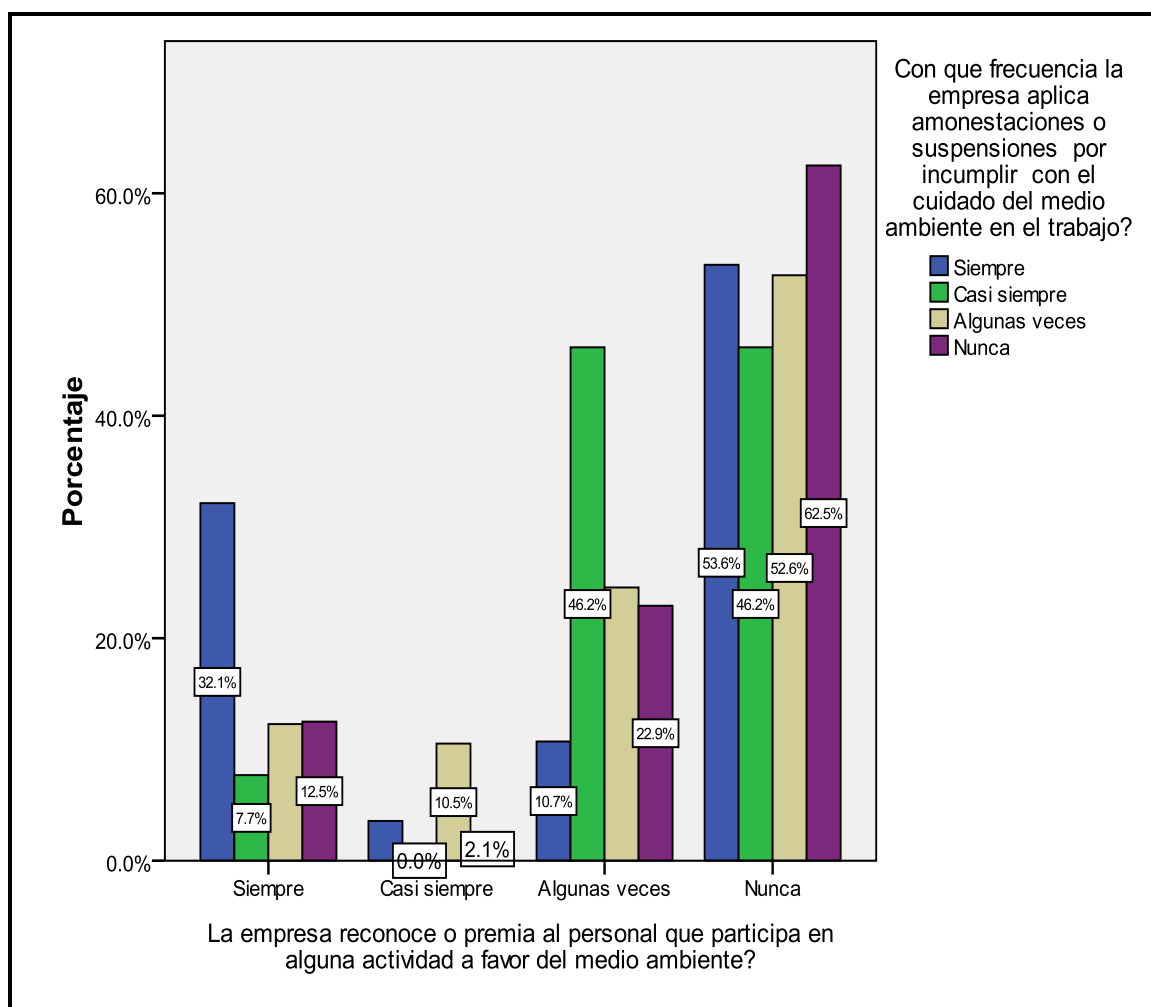
b) Análisis de la variable Motivación

Grafica 3.2.5.- La motivación en relación con la participación del personal



Para lograr la participación del personal es necesario motivar al personal, valorando y reconociendo su esfuerzo a lo largo de la jornada de trabajo, ya que esto facilita el buen desempeño, por lo que en esta grafica se pretende demostrar que en Qisda el 54.2% del personal que siempre participa en alguna actividad a favor de medio ambiente, no recibe algún reconocimiento, de ahí que la misma grafica demuestre que el personal en su mayoría nunca participa, pues no se lo motiva a hacerlo y los pocos incentivos que está empleando la empresa como bonos, vales, entre otros no están motivando la participación.

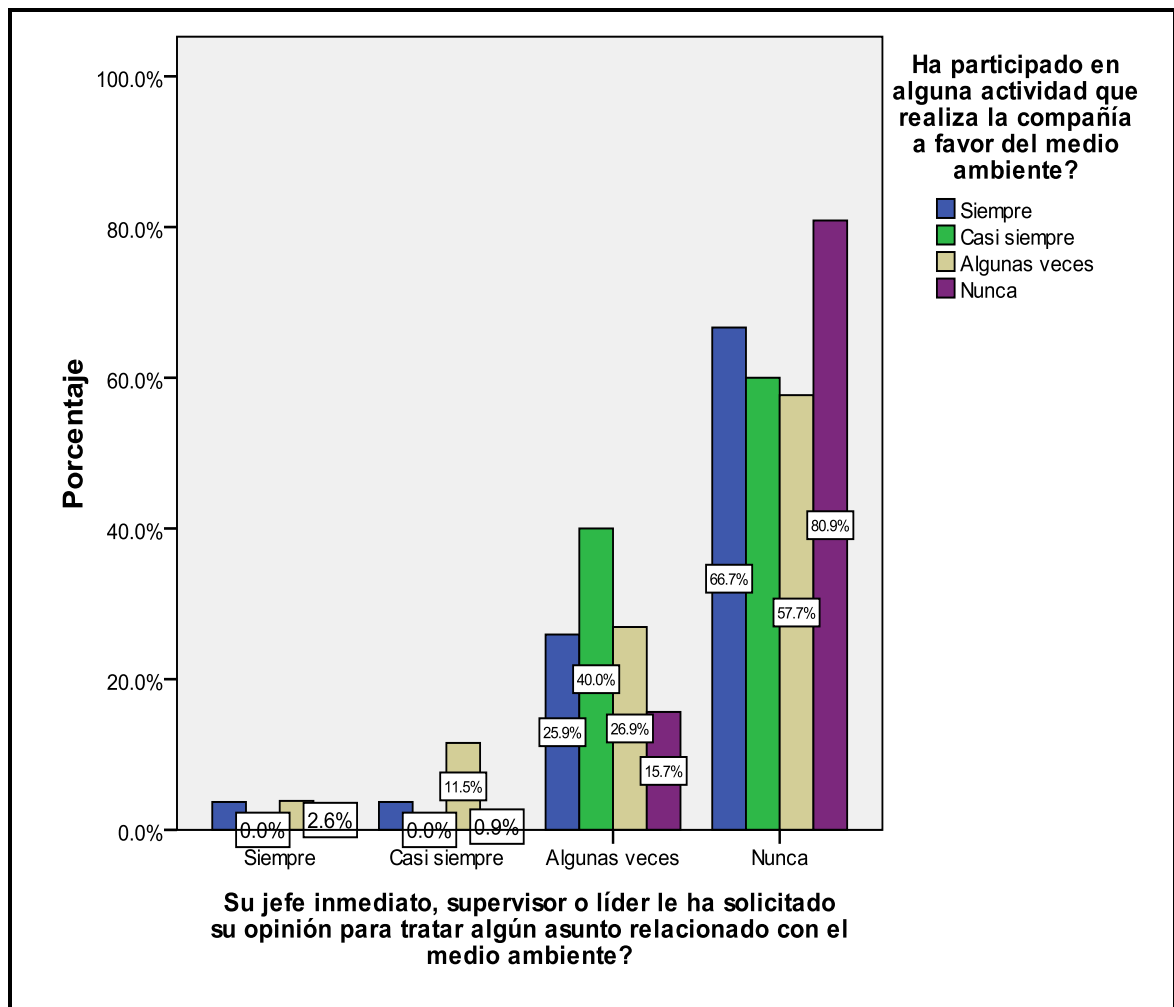
Grafica 3.2.6.- La motivación y su relación con las medidas disciplinarias



Para que el personal participe en actividades relacionadas con el medio ambiente, estos se deben sentir altamente motivados para auto gestionar sus esfuerzos hacia la meta. Sin embargo esta motivación debe ser positiva, que se reconozca el esfuerzo adicional del trabajador para lograr el objetivo, y evitar las medidas disciplinarias para lograr la conducta deseada, por lo que con esta grafica se demuestra que aparte de no motivar al personal, el 53.6% del personal que nunca se le motiva opina que la empresa siempre, aplica amonestaciones o suspensiones por incumplir con el cuidado del medio ambiente, esto puede estar ocasionando un entorno laboral negativo que inhibe la participación del personal por la misma desmotivación del empleado en el trabajo.

c) Análisis de la variable Liderazgo

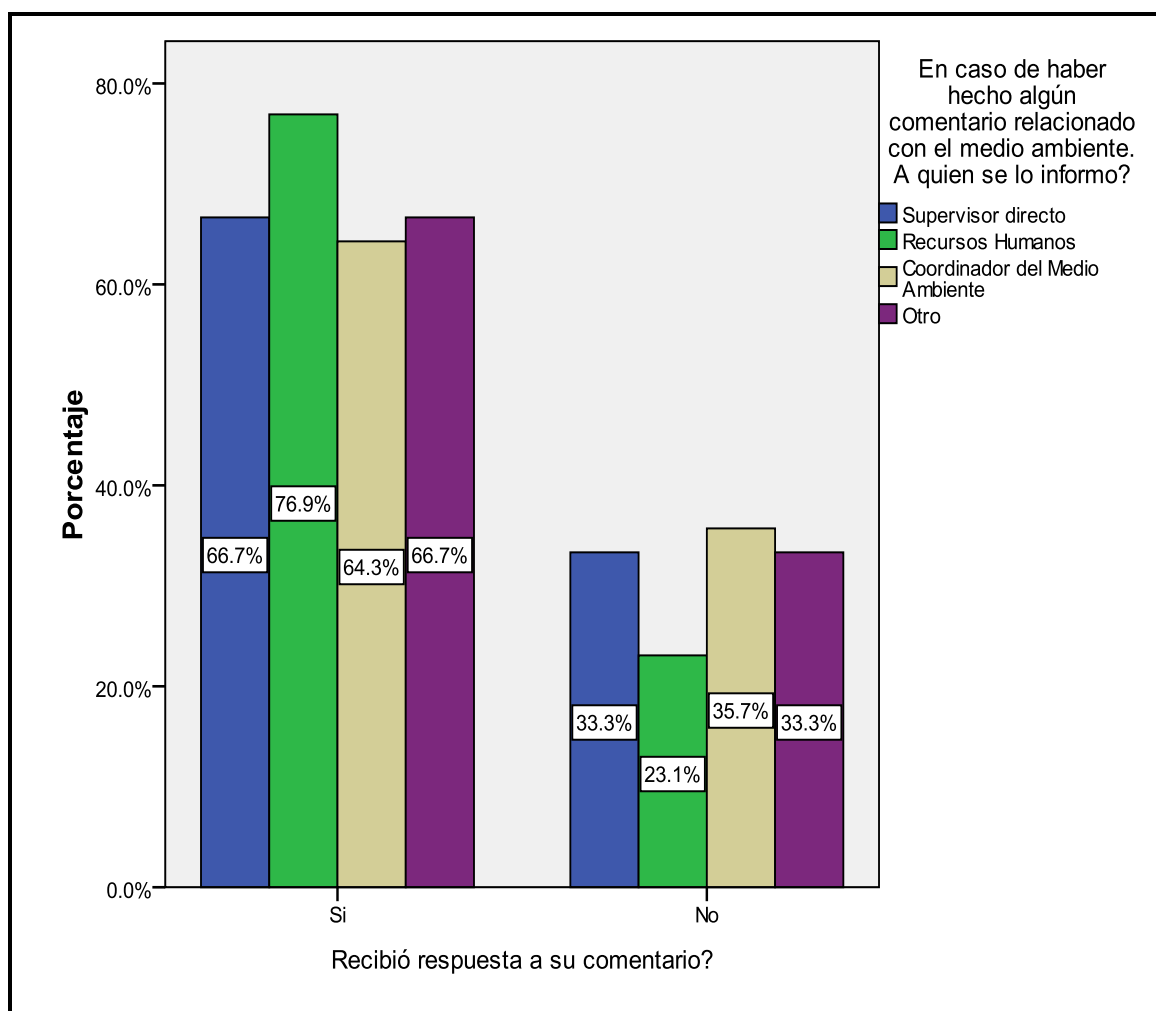
Grafica 3.2.7.- El liderazgo en relación con la participación del personal



Los líderes juegan un papel muy importante en la participación del personal, ya que son los responsables de encauzar los objetivos del personal hacia las metas organizacionales, a través del intercambio de información, trabajo en equipo, y motivación de su gente, resultando clave el estilo de liderazgo para la participación, por lo que en esta grafica se comprueba como en qisda el líder no propicia la participación ya que se dan indicaciones sin solicitar la opinión del resto del equipo para tratar algún asunto relacionado con el medio ambiente y por tanto la gente nunca ha participando en el proceso de toma de decisiones de la

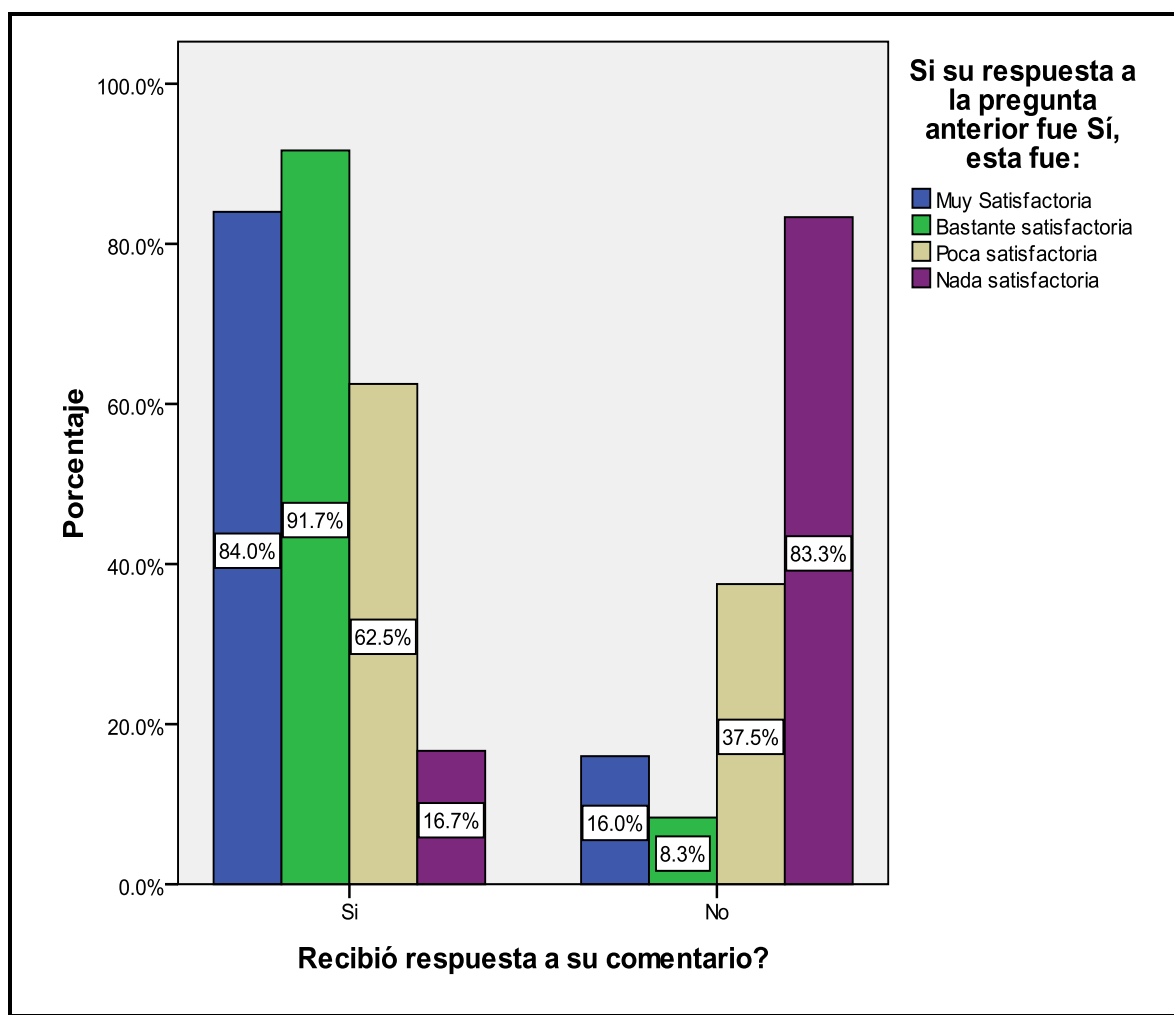
empresa, ya que el 80.9% del personal que nunca ha participado, el líder nunca le ha solicitado su opinión para tratar algún asunto ambiental.

Grafica 3.2.8.- El liderazgo y su relación con la comunicación I



En esta grafica se pretende resaltar un resultado positivo respecto a la retroalimentación que están proporcionando los representantes de la gerencia, en cuanto a los comentarios del personal, ya que el trabajador que si ha hecho algún comentario relacionado con el medio ambiente, si recibió una respuesta por parte del emisor, en este caso, el supervisor directo, personal de recursos humanos o el encargado de la gestión ambiental.

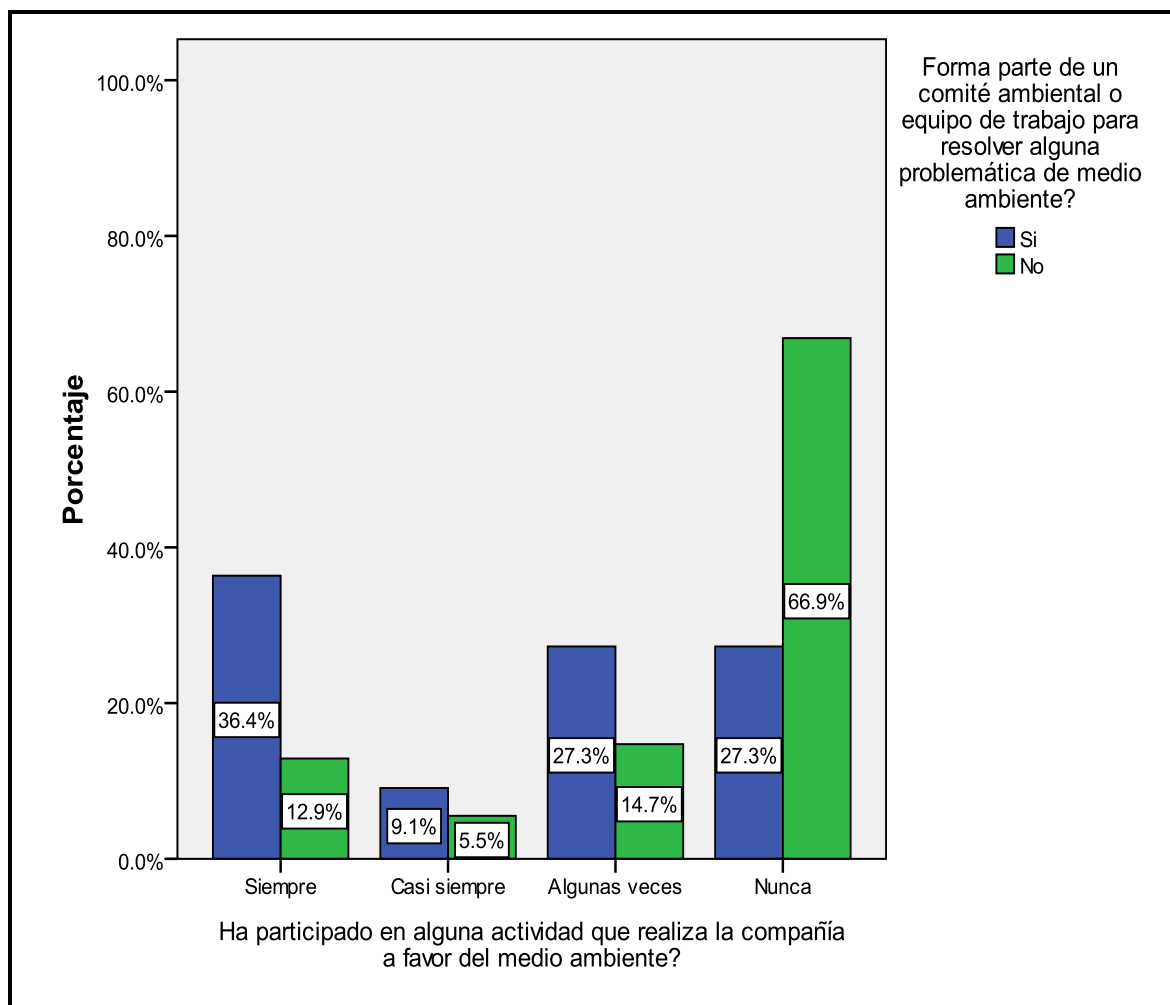
Grafica 3.2.9.- El liderazgo y su relación con la comunicación II



Otro aspecto positivo se relaciona con la grafica 3.2.9, ya que el personal que si recibió respuesta por haber hecho algún comentario sobre el medio ambiente, dice que dicha respuesta fue muy satisfactoria o lo bastante satisfactoria según la opinión del personal, por lo que existen lideres dentro de la empresa que si están empleando una buena comunicación.

d) Análisis de la variable Trabajo en Equipo

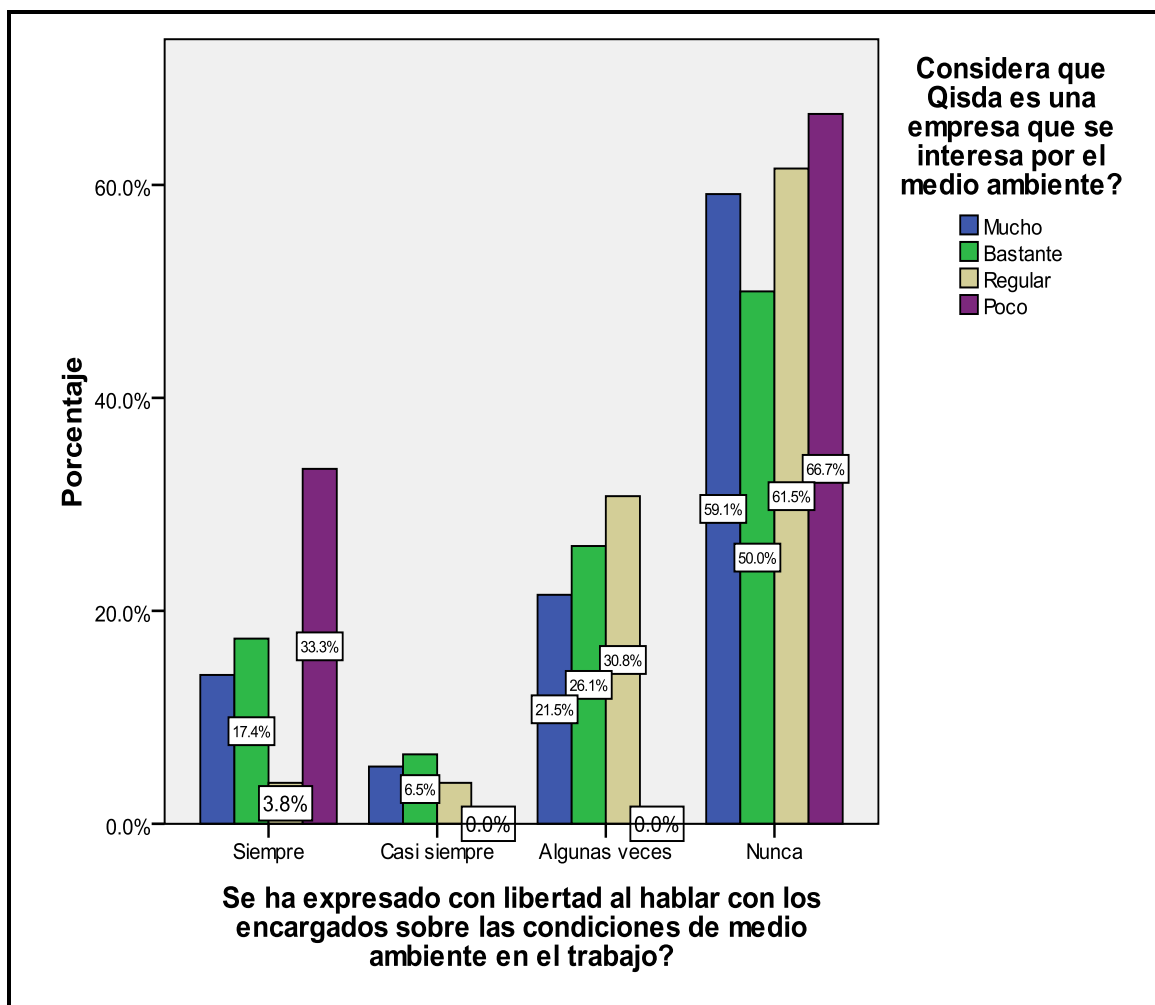
Grafica 3.2.10.- El trabajo en equipo en relación con la participación del personal



Un sistema de gestión promueve el trabajo en equipo para la participación del personal en la mejora de los procesos, en esta grafica se demuestra como el 66.9% del personal en qisda nunca participa pues no forma parte de un comité ambiental o equipo de trabajo para resolver alguna problemática del medio ambiente.

e) Análisis de la variable Cultura laboral

Grafica 3.2.11.- La cultura laboral en relación con el Sistema de Gestión Ambiental



Una cultura de mejora constante, requiere un ambiente de confianza en el trabajo, en donde el personal se sienta con la libertad de expresar su opinión sobre asuntos relacionados con el medio ambiente, ya que si siente temor de hablar, puede ocultar situaciones que afectan a la empresa, y por tanto no hay nada que se pueda mejorar. Con esta grafica se demuestra como el personal de qisda no siente la confianza de expresarse con libertad sobre situaciones relacionadas con el medio ambiente, por eso el 66.7% del personal está poco consciente de la cultura de responsabilidad ambiental que desea proyectar qisda.

Capítulo 4: Conclusiones y Recomendaciones

4.1 Conclusiones

Para dar respuesta al problema principal de esta investigación, se presenta a continuación como fueron logrados los objetivos establecidos al inicio del documento, se comprueba la hipótesis y se contrastan los fundamentos con el análisis de los resultados para asegurar que lo previsto en el planteamiento del problema haya sido confirmado.

En primera instancia se confirma que existe un problema en cuanto al desconocimiento del personal sobre la importancia del sistema de gestión ambiental en qisda, pues el procedimiento de comunicación interna que se está empleado para informar al personal sobre temas ambientales no está siendo efectivo.

Derivado de este resultado previo, se logra el objetivo general de esta investigación al identificarse que la falta de un modelo de administración participativo inhibe el conocimiento del personal sobre la gestión del sistema ambiental.

Así mismo se logran los objetivos específicos al identificarse mecanismos de comunicación interna que le permitirán al personal comprender los beneficios de la implementación del sistema de gestión ambiental y se proporciona un modelo de administración participativo que permita involucrar al personal en la gestión ambiental (ver plan maestro).

De igual manera se da respuesta a las preguntas de investigación planteadas en la introducción. En cuanto a la primera pregunta relacionada con la efectividad del proceso de comunicación interna de qisda se obtiene que el 100% del personal de qisda que no se le pide su opinión en asuntos relacionados con el medio ambiente no está informado sobre el sistema de gestión ambiental, ya que no se busca la retroalimentación del mensaje y por tanto la comunicación no es efectiva.

La segunda pregunta de investigación se refiere al grado de efectividad de los medios de comunicación interna que actualmente se utilizan, como lo es el buzón de sugerencias, resultando que el 76.67 % del personal nunca lo ha utilizado para hacer algún comentario o sugerencia sobre temas relacionados con el medio ambiente por lo que esto nos indica que los medios de comunicación que se están utilizando en Qisda no están siendo efectivos.

La siguiente pregunta de investigación se refiere a la frecuencia con la que el personal comenta sobre asuntos ambientales, misma que se responde con la información anterior, pues el 76.67% del personal nunca hace un comentario a través del buzón, el 8.89% lo hace una vez al año, el 6.67% una vez al mes, el 5% una vez a la semana y solo el 2.22% hace comentarios diariamente.

La cuarta pregunta de investigación se refiere al grado de participación del personal en actividades a favor de medio ambiente, resultando que el 66.9% del personal en Qisda nunca participa pues no forma parte de un comité ambiental o equipo de trabajo para resolver alguna problemática del medio ambiente

En cuanto a la comprobación de la hipótesis de la presente investigación se acepta que el conocimiento del personal sobre el Sistema de Gestión Ambiental en Qisda promueve la administración participativa como modelo de desarrollo para una organización con responsabilidad social, lo cual se viene a confirmar con los resultados del análisis al contrastarse con el marco teórico, mismos que se presentan a continuación:

1. Los resultados nos indican que la empresa Qisda utiliza como medios de comunicación principal, las sesiones de capacitación, sin embargo, estas herramientas de comunicación solo están informando, mas no están comunicando, ya que al personal no se le pide retroalimentación para determinar si se comprendió el mensaje y por tanto si la comunicación fue efectiva o no.

2. El personal de Qisda, no participa en actividades de medio ambiente, pues no forman parte de algún comité o equipo de trabajo a cargo de la conservación del medio ambiente, que les permita involucrarse y conocer sobre la importancia del sistema de gestión ambiental.
3. En Qisda, el estilo de liderazgo que predomina es el tradicional, pues no se le pide la opinión al personal para tomar decisiones relacionadas con su trabajo, estas son unilaterales en donde el resto del personal solo tiene que obedecer y seguir las instrucciones que se le indican.
4. En cuanto a motivación en el trabajo, no se recompensa o reconoce el esfuerzo del personal que participa en alguna actividad relacionada con el medio ambiente, que permita promover la participación del personal en la concientización ambiental.
5. Así mismo la falta de participación en actividades de medio ambiente, nos indica que el personal está poco concientizado sobre la cultura de responsabilidad ambiental que desea proyectar la empresa.

Es importante señalar que un porcentaje significativo del personal considera que la empresa en algunas ocasiones aplica amonestaciones o suspensiones para obtener el comportamiento correcto del personal, sin embargo, se deberá cuidar la frecuencia de su aplicación, pues esto puede estar causando un ambiente laboral que asfixie al trabajador y desmotive su participación en actividades que desee realizar la empresa.

Por otra parte es bueno comentar, que hay gerentes en qisda que si están aplicando un liderazgo participativo, pues otorgan retroalimentación satisfactoria a su gente, es decir son buenos comunicadores, sin embargo es una cantidad poco significativa, pero que sería bueno identificar para diagnosticar su personalidad y que sirva para futuras investigaciones.

4.2 Aportaciones Relevantes

- a) Establecer un equipo de comunicación interna con tareas y funciones asignadas para el cumplimiento del plan maestro de comunicación.
- b) Crear grupos de trabajo especializados en la conservación del medio ambiente para resolver problemáticas ambientales denominados círculos de calidad.
- c) Involucrar a todos los miembros de la organización en funciones de supervisión de actividades de medio ambiente por un periodo de tiempo determinado.
- d) Crear eventos a favor del medio ambiente donde participe el personal, como el día de la tierra, en donde se dedique todo un día a programar actividades relacionadas con el medio ambiente, tales como: plantar árboles, sesiones de capacitación, juegos de competencia que impliquen un tema ambiental, premiación y reconocimiento a los ganadores, y culminar con una convivencia entre todo el personal.
- e) Establecer un programa de incentivos al personal, para reconocer y premiar al personal que participe en actividades que contribuyan a mejorar el medio ambiente.
- f) Poner en práctica un programa de capacitación para asegurar que todo el personal de Qisda conozca la misión, visión, políticas y valores de la compañía y su relación con el desempeño ambiental.
- g) Implementar técnicas de integración o dinámicas durante la capacitación, para hacer participar al receptor y asegurar su entendimiento y comprensión sobre la importancia del sistema de gestión ambiental.
- h) Utilizar medios de comunicación interactivos
- i) Comunicar al personal a través de noticias diarias sobre temas relacionados con el medio ambiente.
- j) Evaluar la efectividad del departamento de recursos humanos, como responsables de la comunicación en la empresa.
- k) Evaluar la retroalimentación recibida por parte de los empleados

4.3 Recomendaciones

Se recomienda la implementación de un modelo de administración participativo para la mejora del Sistema de gestión ambiental en Qisda, que incluye la elaboración de un plan maestro el cual se muestra a continuación y que abarca el diseño de medios de comunicación interactivos, la motivación del personal, la formación de equipos de trabajo, un liderazgo participativo y una cultura organizacional orientada hacia el cuidado del medio ambiente para poder atender las recomendaciones derivadas del estudio de campo el cual comprueba la hipótesis planteada anteriormente.

A) Desarrollo del Plan maestro

Tabla 4.3.1.- Matriz del Modelo de Administración Participativo

Asunto	Objetivo	Meta	Programa	Depto. Responsable	Presupuesto	AÑO: 2011												Frecuencia de la Revisión
						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Modelo de Administración participativo	Incrementar la participación del personal de Qisda para el conocimiento del Sistema de Gestión Ambiental	Incrementar 50% la participación del personal de Enero a Dic. Del 2011	Establecer el equipo de Comunicación interna	Recursos Humanos	\$ 0	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Semanal
			Formación de equipos de trabajo	Recursos Humanos	\$ 12,000	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Semanal
			Medios de Comunicación efectivos	RH & ITS	\$3,000 M.N			X			X			X			X	TRIMESTRAL
			Programa de incentivación	RH & Dr. Gral	\$5,000 M.N	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Mensual
			Capacitación del personal	RH & PD	\$11.000 M.P			X			X			X			X	TRIMESTRAL
Aprobado por: David Peng Hecho por : Diana Ramos																		

Fuente: Creación propia

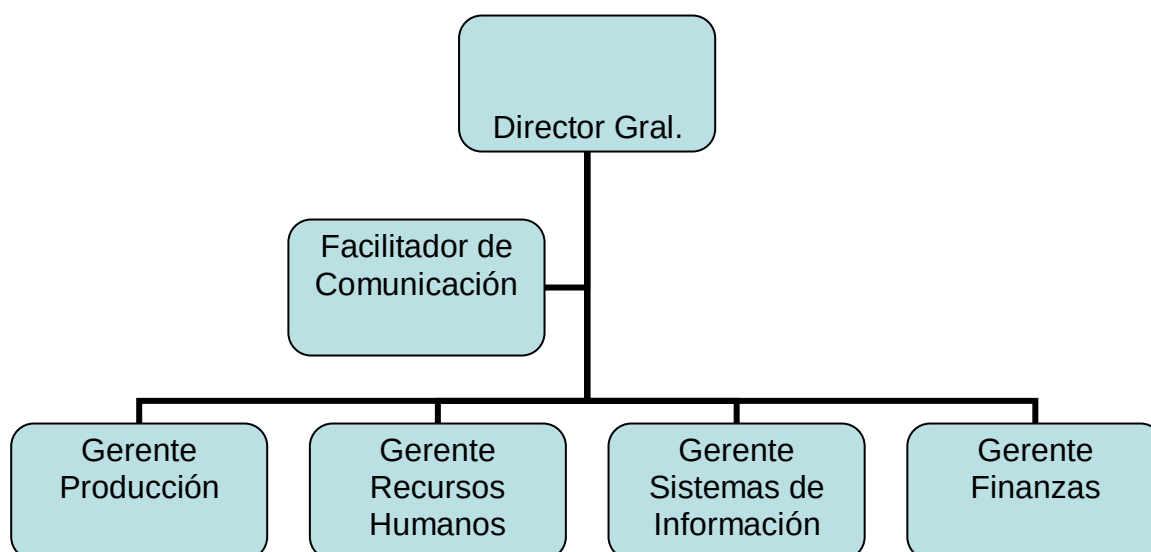
Asunto: Desarrollo del Modelo de Administración Participativo

Propósito: Incrementar la participación del personal de Qisda para el conocimiento del Sistema de Gestión Ambiental.

1. Plan de Acción: Establecer el Equipo de Comunicación Interna
Etapas 1: (De 1- 14 Enero/ 2011)

En la junta mensual de Enero'2011de revisión gerencial, presentar el programa de comunicación interna del personal ante los gerentes de área y definir quienes de ellos formaran parte del equipo de comunicación para su establecimiento. Se sugiere la siguiente organización: Director general, gerente de Producción, Gerente de Recursos Humanos, Gerente de Sistemas de Información y Gerente de Finanzas (Ver Figura 4.3.1)

Figura 4.3.1.- Organización del Equipo de Comunicación Interna



Fuente: Creación propia

Etapas 2: (De 17 – 21 Enero/2011)

Primera junta semanal con el equipo de comunicación interna para presentar el plan de capacitación y definir las siguientes funciones y responsabilidades. (Ver Tabla 4.3.2)

Tabla 4.3.2.- Funciones y Responsabilidades del equipo de comunicación

Equipo de Comunicación Interna		
Integrante	Función	Responsabilidades
A	Dr. Gral.	• Proporcionar los recursos necesarios para el desarrollo del proyecto. • Aprobar los programas de comunicación • Aprobar los resultados durante las revisiones gerenciales • Practicar la Gestión participativa • Promover los valores de trabajo en equipo y comunicación
B	Facilitador de comunicación	• Asegurar la afectividad e implementación el programa de comunicación • Asesorar al resto del equipo • Establecer fechas de cumplimiento • Reportar avances durante las revisiones gerenciales.
C	Gte. Producción	• Apoyar las actividades de comunicación a través de la participación del personal
D	Gte. Recursos Humanos	• Controlar el plan de comunicación • Coordinar los métodos de comunicación • Formar equipo de trabajo • Capacitar al personal • Elaborar el programa de reconocimientos • Planear y manejar los eventos relacionados con el medio ambiente
E	Gte Sistemas de Información	• Diseñar los medios de comunicación y monitorear sus efectividad • Registrar los eventos de comunicación interna
F	Gte. Finanzas	• Elaborar y controlar el presupuesto asignado al programa de capacitación • Estimar los beneficios tangibles e intangibles de los proyectos.

Fuente: Creación propia

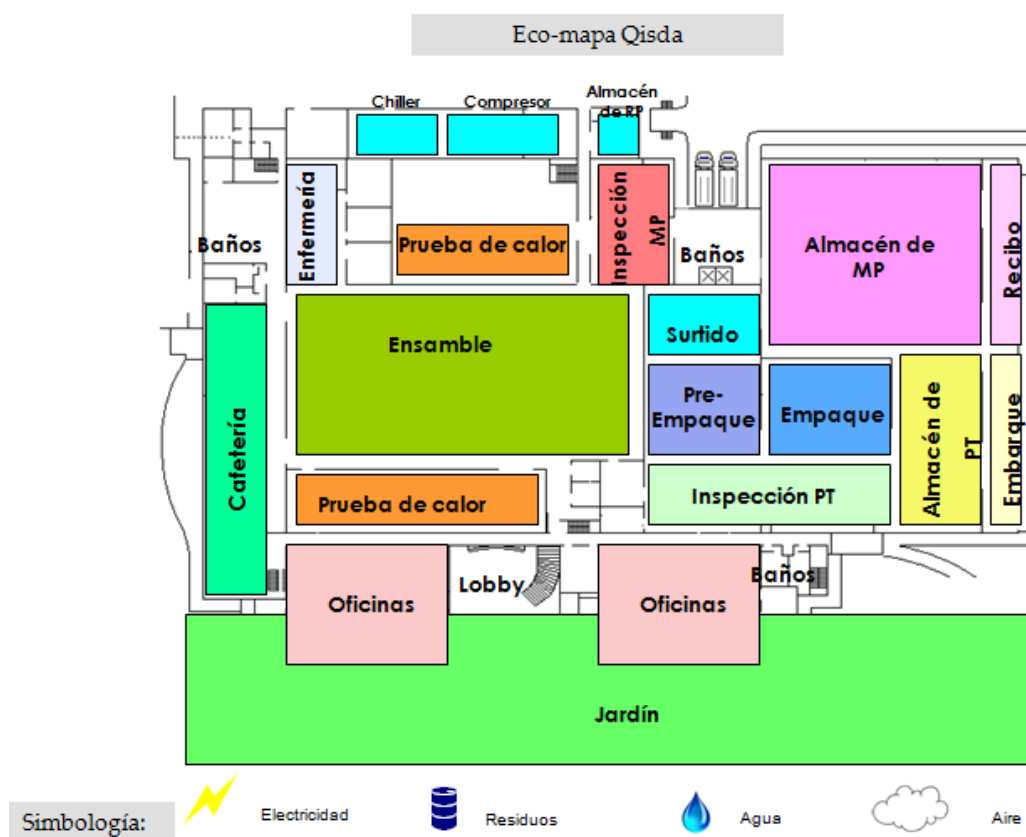
2. Plan de Acción: Formación de equipos de trabajo

Etapas 1: (De 24/ Enero- 30/Diciembre/2011)

Para la participación del personal en temas de medio ambiente, se formaran equipos de 6 personas por semana para detectar ineficiencias en materia ambiental. Estas 6 personas serán seleccionadas por el equipo de comunicación los días lunes de cada semana y de manera aleatoria, se les entregara una camiseta verde para hacerle saber al resto del personal, que ellos se encargaran de verificar el cuidado del medio ambiente, por ejemplo que se esté usando racionalmente el papel, el uso del agua, la separación de los residuos, entre otros puntos que se inspeccionaran a través del uso de un Eco mapa y una Lista de Eco acción ambiental para la verificación.

- a) **Eco mapa:** Consiste en identificar, a través del uso de simbología, áreas de la empresa que estén afectando el medio ambiente por medio del uso irracional de la energía, desperdicio del agua, emisiones a la atmosfera o generación de residuos, a través de esta herramienta visual, el personal conoce más la empresa e identifica áreas de oportunidad. (Ver figura 4.3.2).

Figura 4.3.2.- Eco-mapa Qisda



Fuente: Creación propia

- b) **Lista de Eco acción ambiental:** Es un listado de acciones para monitorear el cuidado del medio ambiente, utilizando el Eco-mapa como apoyo. El equipo auditor, identifica el área de oportunidad en el mapa y especifica el problema en la Lista de Eco acción ambiental. (ver tabla 4.3.3).

Tabla 4.3.3.- Lista de Eco acción ambiental

Lista de Eco acción ambiental

Empresa: _____ Evaluador: _____
 Fecha de Evaluación: _____ Hora de inicio: _____ Hora de Terminó: _____

Área	Punto de Control	Condiciones ambientales	Cumplimiento (S/N)	Eco- Acciones
	ELECTRICIDAD			
		Se encuentra equipo encendido como CPU, Monitor, impresoras, bocinas etc., sin que nadie lo esté utilizando?		
		Se encuentran las luces prendidas en el área sin que nadie la este necesitando?		
	AGUA			
		Se encuentra alguna manguera de agua abierta sin que nadie la esté utilizando?		
		Se encuentra alguna llave goteando?		
		Se utiliza cubeta de agua para limpiar pisos, paredes y vidrios?		
		Se arrojan al drenaje los residuos de comida?		
		Se enjabonan los trastos/ manos con la llave cerrada?		
		Se lava los trastos/ manos rápidamente bajo un chorro de agua moderado?		
	RESIDUOS			
		Existe basura tirada en los pisos o patios?		
		Se están utilizando las hojas por ambos lados?		
		Se están clasificando los residuos orgánicos como cascara de frutas y verduras, sobrantes de comida, etc.?		
		Se están clasificando los residuos inorgánicos como latas de aluminio, plástico, cartón, foam, etc.?		
		Se utilizan químicos biodegradables?		
		Todo el personal utiliza utensilios lavables?		
		Alguien se encuentra utilizando desechables?		
	AIRE			
		Se utiliza transporte compartido para el personal?		
		Se encuentra alguien quemando basura, hojas u otros objetos?		

Fuente: Creación propia

El día viernes se tendrá la junta semanal del equipo de comunicación, y el equipo auditor entregara los resultados de la inspección así como observaciones y retroalimentación de la dinámica.

3. Plan de Acción: Programa de Incentivación

Etapas 1: (De 1/Febrero- 30/Diciembre/2011)

Para la motivación del personal, se hará un reconocimiento mensual al personal que haya participado en actividades a favor de medio ambiente y una compensación al personal que haya ganado en algún concurso o juego.

- a) **El equipo auditor del mes:** Los equipos que se hayan formado para auditar las condiciones de medio ambiente en la empresa, serán reconocidos por su participación, serán calificados por puntos derivados de las eco acciones propuestas en la lista de eco acción ambiental, se colocaran sus fotos enmarcadas en una de las paredes principales del área de producción, y a fin de año todos los ganadores participaran en una rifa en donde se podrán ganar un monitor. Se asignaran 15 minutos para reconocer al equipo ganador, contando con la asistencia del directivo, el equipo de comunicación y todo el personal operativo para hacer pública la mención.

- b) **Concurso #1: Los rescatadores (1-28 Febrero/2011):** Se colocará un stand con 20 preguntas relacionadas con la conservación de las especies, se pondrá una pregunta diferente por día, y el personal pasara a votar por la respuesta que considere correcta, a final de mes y junto con la ceremonia del equipo auditor del mes, se entregará una medalla como premio para la persona que haya respondido todas las preguntas correctamente, y se colocara una placa con su nombre. Algunas de las preguntas serán las siguientes:

1. Cuantas veces cambia de piel la oruga de mariposa monarca?

- 5 veces
- 80 mil veces
- 50 veces

2. La mariposa monarca viajan desde el norte de América a México porque?

- Necesitan vacaciones
- Con el calor de la primavera pueden alcanzar la madurez
- Necesitan cambiar de piel

3. A que estados de nuestro país llegan las mariposas monarcas?

- Michoacán y Estado de México
- Tabasco y Quintana Roo
- Jalisco y Colima

4. Los murciélagos comen principalmente:

- Sangre humana
- Carne
- Palomillas y otros bichitos voladores

5. Los murciélagos son buenos polinizadores porque:

- Tienen alas como manos, con todo y huesos
- Tienen una lengua larga con la que recogen néctar
- Les gusta el tequila el mezcal

c) **Concurso #2: Separando los residuos:(1-31/Marzo/2011):** Se colocaran 9 cartulinas dibujados 9 botes para encontrar al experto en separar los residuos en: Orgánicos, Plástico, Residuos sanitarios, Residuos peligrosos, Aluminio y Latas, Vidrio, Papel y Caron, Tetra pack. Se colocara la imagen de un residuo por día y el personal durante un mes deberá clasificar los tipos de residuos que se le presenten en el bote que le corresponde. A final de mes y junto con la ceremonia del equipo auditor del mes, se entregará una medalla como premio para la persona que haya clasificado todos los residuos correctamente, y se colocará una placa con su nombre.

- d) **Evento a favor del medio ambiente (1-22 de abril/2011):** A partir del 1 de abril, se utilizaran los medios de comunicación de Qisda para invitar al personal a participar en el “Día de la tierra” el cual se destinara para realizar actividades a favor del medio ambiente y de convivencia entre el personal y sus familiares. El evento tendrá lugar en las canchas de basquetbol de qisda y se seguirá el programa establecido en la agenda. (ver tabla 4.3.4).

Tabla 4.3.4.- Agenda del día de la Tierra

Actividad	Horario
Recibimiento y entrega del programa del evento	6:00 - 7:00
Palabras de Bienvenida por parte del coordinador de medio ambiente.	7:00 - 7:15
Palabras de Bienvenida por parte del Dr. General	7:15 - 7:30
Presentación de la agenda del día por parte del gerente de Recursos humanos	7:30 - 7:45
Recorrido por las instalaciones de la empresa, el personal de RH se dividirá en grupos, 5 de 50 personas para cubrir a todo el personal. El líder de grupo será el guía durante el recorrido para conocer el proceso de producción.	8:00 - 9:00
Inducción sobre los antecedentes, misión, visión, valores de Qisda	9:00 - 10:00
Capacitación sobre el ISO 14001, Sistema de Gestión Ambiental	10:00 - 11:00
Comida	11:00 - 12:00
Plantando un árbol	12:00 - 14:30
Clausura	14:30 - 15:00

Fuente: Creación propia

4. Plan de Acción: Programa de Capacitación

Etapas 1: (Junio & Diciembre de 2011)

Por motivos de inventario, la compañía suele parar operaciones y asignar estos días para capacitación, por lo que 2 veces al año, la empresa facilita al personal para ser capacitado. Se destinará un día del inventario para capacitar al personal en materia ambiental. El programa de capacitación contará con temas exclusivamente ambientales tales como la importancia de la política ambiental, la legislación ambiental aplicable a Qisda, los representantes del medio ambiente, el ISO 14001 sobre el sistema de Gestión ambiental, el procedimiento de comunicación interna para tratar asuntos ambientales, entre otros. (Ver Tabla 4.3.5 y 4.3.6)

Tabla 4.3.5 Programa de capacitación ambiental Parte I

Qisda

Fecha: 2011 / 06 / 30

Programa de Capacitación

No.	Nombre del curso	Requerimiento de capacitación	Instructor (s)
1	La Política Ambiental y la Cultura de Qisda	Todos	Gerente General & Representante Ambiental
2	La normatividad ambiental aplicable a Qisda	Todos	Identificador de las regulaciones
3	Impactos ambientales de Qsda	Todos	Identificador de Aspectos
4	Funciones y responsabilidades del Comité de Medio ambiente	Todos	Secretario del Comité Ambiental
5	Objetivos, metas y programas ambientales de Qisda	Todos	Enfermero
6	Procedimiento de comunicación interna de Qisda	Todos	Encargado de Comunicación
7	ISO 14001: Sistema de Gestión Ambiental en Qisda	Todos	Personal de Recursos Humanos
8	ISO 14064: Gases Efecto Invernadero	Todos	Encargado de Mantenimiento
9	Separación de los residuos	Todos	Encargado de limpieza

Fuente: Creación propia

Así mismo, las capacitaciones deberán contar con una dinámica relacionada con el tema de exposición para asegurar la participación del personal; se deberá

evaluar la calidad con la que se impartió el curso y se aplicara un examen para obtener retroalimentación por parte del personal capacitado. Esto último a través de los formatos utilizados por la empresa.

Tabla 4.3.6.- Programa de capacitación ambiental Parte II

Qisda

Fecha: 2011 / 06 / 30

Programa de Capacitación

Horario	Grupo 1 A1	Grupo 2 A14	Grupo 3 A13	Grupo 4 2 nd Floor	Grupo 5 PD Room
6:00 AM-7:00 AM	La Política Ambiental	Programas ambientales	Impactos ambientales	Comité de Medio ambiente	La normatividad ambiental
7:00 AM-8:00 AM	La normatividad ambiental	La Política Ambiental	Emergency response	Impactos ambientales	Comité de Medio ambiente
8:00 AM-9:00 AM	Impactos ambientales	Comité de Medio ambiente	La normatividad ambiental	La Política Ambiental	programas ambientales
9:00 AM-10:00 AM	Comité de Medio ambiente	La normatividad ambiental	ISO 14064	Programas ambientales	Separación de los residuos
10:00 AM-10:30 AM	Comida	Comida	Comida		
10:30 AM-11:30 AM	Programas ambientales	comunicación interna	Comité de Medio Ambiente		
10:00 AM-11:00 AM				ISO 14001	Impactos ambientales
11:00 AM-11:30 AM				Comida	Comida
11:30 AM-12:30 PM	comunicación interna	Separación de los residuos	ISO 14001	ISO 14064	La Política Ambiental
12:30 PM-1:30 PM	ISO 14001	Impactos ambientales	comunicación Interna	Separación de los residuos	ISO 14064
1:30 PM-2:30 PM	ISO 14064	ISO 14001	programas Ambientales	La normatividad ambiental	comunicación interna
2:30 AM-3:30 PM	Separacion de los residuos	ISO 14064	La Política Ambiental	comunicación interna	ISO 14001

Fuente: Creación propia

5. Plan de Acción: Medios de Comunicación Efectivos

Los medios de comunicación, para que sean efectivos deben permitir la retroalimentación, por lo que el plan maestro de comunicación se enfocará en implementar medios de comunicación que promuevan la participación del personal.

Etapas 1: (Enero - Diciembre de 2011)

- A) **Círculos de Calidad Ambiental:** En qisda se formaran reuniones de trabajo periódicas en donde, la empresa planteara una problemática ambiental, y el personal expondrá su punto de vista para tratar de llegar a una solución, haciendo uso de las herramientas estadísticas, estas sesiones son comúnmente conocidas como círculos de calidad y representan un medio de comunicación eficaz en donde se le permite al personal expresarse.

- B) **Equipos de Auditores Ambientales:** Consiste en Formar equipos de trabajo para detectar ineficiencias en materia ambiental y de esta manera lograr la comunicación efectiva a través de la participación. (Ver plan de acción mencionado en la etapa de formación de equipos de trabajo del plan maestro).

- C) **Concursos Ambientales:** Se diseñaran concursos relacionados con temas ambientales para que el personal participe en actividades de medio ambiente. (Ver plan de acción mencionado en la etapa de programa de incentivación).

- D) **Eventos Ambientales:** Consiste en asignar un día del año para convivir con la naturaleza y con la familia del personal de qisda, para involucrar al personal como familiares realizando actividades a favor de medio ambiente dentro de las instalaciones de la empresa, y se pueda lograr la participación del personal desde sus hogares. (ver plan de acción mencionado en la etapa de evento a favor del medio ambiente).

- E) **Capacitación Ambiental:** Se asigna un día exclusivo para proporcionar capacitación ambiental a todo el personal de qisda, que incluya la implementación de dinámicas de trabajo para lograr la participación del personal. (ver plan de acción mencionado en la etapa de capacitación).

GLOSARIO DE TERMINOS

Actitudes: Tendencia arraigada, adquirida o aprendida a reaccionar en pro o en contra de algo o de alguien.

Administración Interactiva: Se caracteriza por el énfasis puesto en la comunicación, incluyendo el uso de la tecnología como instrumento para profundizar y ampliar la interacción.

Administración Tradicional: Término que se utilizó originalmente para referirse al trabajo y el enfoque de F.W. Taylor y de sus colaboradores para analizar la administración. Implica que los métodos de investigación, análisis y resumen científico se pueden aplicar a las actividades de los administradores.

Creencias: Son estructuras de pensamiento, elaboradas y arraigadas a lo largo del aprendizaje, que sirven para explicarnos la realidad y que preceden a la configuración de los valores.

Cultura organizacional: Sistema de significación compartida por los miembros de una organización que determina, en gran medida, la forma en que actúan sus empleados.

Desmotivación: sentimiento de desesperanza o angustia ante los obstáculos, que se traduce en la pérdida de entusiasmo, disposición y energía.

Facultamiento: Herramienta administrativa que permite analizar las estructuras de autoridad y división del trabajo para incrementar las facultades de los colaboradores, unidades y equipo de trabajo a fin de agilizar los procesos productivos y la toma de decisiones, y disminuir los costos de nómina en una empresa.

Líder: Persona capaz de dirigir a otros individuos, con el fin de alcanzar objetivos comunes.

Liderazgo autoritario: Corresponde al líder que de ordinario tiende a centralizar la autoridad, impone los métodos de trabajo, toma decisiones unilaterales y limita la participación de los subordinados.

Maquiavelismo: Medida del grado en que la gente es pragmática, mantiene su distancia emocional y cree que el fin justifica los medios.

Misión: Es lo que pretende hacer la empresa y para quién lo va hacer. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, de la competencia y de la comunidad en general

Planeación Estratégica: Se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permita a una organización lograr sus objetivos.

Valores: Convicciones que tienen las personas y que conforma sus puntos de vista de lo que es y debe ser importante, bueno o malo, correcto o equivocado. Son al mismo tiempo, las fuentes últimas de la motivación de cada conducta consciente o inconsciente.

Visión: Es el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.

ANEXO I



Cuestionario de Participación Medioambiental

Este cuestionario está enfocado a identificar el entendimiento del personal acerca de su participación medioambiental en Qisda.

Se le invita a responder honestamente a todas las preguntas, ya que permanecerá confidencial toda la información que proporcione.

FOLIO

Datos del personal

1. Departamento: _____ 2. Área de trabajo: _____
3. Puesto: _____ 4. Antigüedad: _____
5. Edad: _____ 6. Sexo: (1) Femenino (2) Masculino ☐

Instrucciones: Escriba en el recuadro, el número que más se acerque a su respuesta

7. Que tan informado esta sobre el **Sistema de Gestión Ambiental** en Qisda? ☐

- (1) Muy informado
(2) Informado
(3) Poco informado
(4) Nada informado

8. Indique a través de qué **medio de comunicación**, la empresa le informa sobre temas relacionados con el medio ambiente? ☐

- (1) Posters y letreros
(2) Folletos
(3) Reuniones
(4) Sesiones de Capacitación
(5) Otro (Especifique): _____
(6) Ninguno

9. Con que frecuencia utiliza el **buzón de sugerencias de Qisda** para hacer un comentario o sugerencia sobre algún tema relacionado con el medio ambiente: ☐

- (1) Diariamente
(2) Una vez a la semana
(3) Una vez al mes
(4) Una vez al año
(5) Nunca

10. Ha utilizado algún otro medio de comunicación, a parte del buzón de sugerencias para hacer algún comentario relacionado con el medio ambiente. ☐

- (1) Si _____ (2) No
(Especifique)

Si su respuesta a la pregunta anterior fue **No**, pase a la pregunta numero 12

11. En caso de haber hecho algún comentario relacionado con el medio ambiente. A quien se lo informo? ☐

- (1) **Supervisor directo**
- (2) **Recursos Humanos**
- (3) **Coordinador del Medio ambiente**
- (4) **Otro (Especifique)** _____

Continuación.....11.a Recibió respuesta a su comentario? ☐

- (1) **Si**
- (2) **No**

Continuación.....11.b Si su respuesta a la pregunta anterior fue **Sí**, esta fue: ☐

- (1) **Muy Satisfactoria**
- (2) **Bastante Satisfactoria**
- (3) **Poco satisfactoria**
- (4) **Nada satisfactoria**

12. Ha participado en alguna actividad que realiza la compañía a favor del medio ambiente? ☐

- (1) **Siempre**
- (2) **Casi siempre**
- (3) **Algunas veces**
- (4) **Nunca**

13. Considera que Qisda es una empresa que se interesa por el medio ambiente? ☐

- (1) **Mucho**
- (2) **Bastante**
- (3) **Regular**
- (4) **Poco**
- (5) **Nada**

14. Conoce la **Política Ambiental** de Qisda: ☐

- (1) **Si**
- (2) **No**

15. Que tan informado esta sobre las actividades que la empresa realiza para mejorar el medio ambiente? ☐

- (1) **Muy informado**
- (2) **Informado**
- (3) **Poco informado**
- (4) **Nada informado**

16. Su jefe inmediato, supervisor o líder le ha solicitado su opinión para tratar algún asunto relacionado con el medio ambiente? ☐

- (1) **Siempre**
- (2) **Casi siempre**
- (3) **Algunas veces**
- (4) **Nunca**

17. En cuál de las siguientes actividades relacionadas con el medio ambiente ha usted participado? ☐

- (1) Ahorro de agua
- (2) Ahorro de electricidad
- (3) Reducción de los residuos
- (4) Reciclaje
- (5) Otra (especifique): _____
- (6) Ninguna

18. Forma parte de un comité ambiental o equipo de trabajo para resolver alguna problemática de medio ambiente? ☐

- (1) Si
- (2) No

19. La empresa reconoce o premia al personal que participa en alguna actividad a favor del medio ambiente? ☐

- (1) Siempre
- (2) Casi siempre
- (3) Algunas veces
- (4) Nunca

20. Que incentivo o reconocimiento recibió por participar en alguna actividad a favor del medio ambiente: ☐

- (1) Bono
- (2) Vales
- (3) Diploma
- (4) Felicitaciones de mi supervisor
- (5) Dinero en efectivo
- (6) Otro (Especifique): _____
- (7) Ninguno

21. En que asunto relacionado con el medio ambiente se le ha solicitado su opinión: ☐

- (1) Los niveles de ruido en su área de trabajo
- (2) La clasificación de los residuos
- (3) El ahorro del agua
- (4) El ahorro de la electricidad
- (5) Otro (especifique): _____
- (6) Ninguno

22. Se ha expresado con libertad al hablar con los encargados sobre las condiciones de medio ambiente en el trabajo? ☐

- (1) Siempre
- (2) Casi siempre
- (3) Algunas veces
- (4) Nunca

23. Ha contribuido a resolver alguna problemática de medio ambiente en la empresa?

(1) Si (2) No

☐

24. Con que frecuencia la empresa aplica amonestaciones o suspensiones por incumplir con el cuidado del medio ambiente en el trabajo?

(1) Siempre
(2) Casi siempre
(3) Algunas veces
(4) Nunca

☐

25. Su jefe inmediato, supervisor o líder le ha informado la importancia de clasificar la basura?

(1) Siempre
(2) Casi siempre
(3) Algunas veces
(4) Nunca

☐

26. En el área de comedor, tiro los desperdicios de comida en el bote de basura inorgánica (plástico, papel, latas)?

(1) Siempre
(2) Casi siempre
(3) Algunas veces
(4) Nunca

☐

27. Al momento de regar las plantas o lavar su carro, prefiere utilizar manguera o cubeta?

(1) Cubeta (2) Manguera

☐

28. Deposito el papel higiénico en la taza del baño

(1) Siempre
(2) Casi siempre
(3) Algunas veces
(4) Nunca

☐

29. Utiliza focos ahorradores de energía en su casa?

(1) Siempre
(2) Casi siempre
(3) Algunas veces
(4) Nunca

☐

30. Plantaste un árbol últimamente?

(1) Si (2) No

☐

GRACIAS!!!

REFERENCIAS

- Blanchard, Kenneth H. 2002. *La pildora del Liderazgo*. Editorial Grijalbo
- Blanchard, Kenneth H. 2006. *Trabajo en equipo: go team!: tres pasos para conseguir grandes resultados*". Editorial Deusto
- Boone, Mary E. 2003. *Gerencia Interactiva: Optimizando la comunicación para implementar estrategias efectivas de negocios*. McGraw-Hill.
- Dolan, Shimon. 2000. *Los diez mandamientos para la dirección de personas*. Gestion 2000.
- Hernández y Rodríguez, Sergio Jorge. 2006. *Introducción a la administración: Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia*. Mc Graw-Hill.
- Koontz, Harold. 2003. *Administración: una perspectiva global*. McGraw-Hill
- Madrigal Torres, Bertha E. 2005. *Liderazgo: Enseñanza y aprendizaje*. McGraw-Hill
- Robbins Stephen y Coulter Mary. 2005. *Administración*. Pearson.
- Siliceo, Aguilar Alfonso. 1999. *Liderazgo, valores y cultura organizacional: hacia una organización competitiva*. McGraw-Hill

BIBLIOGRAFIA

- Bartoli, Annie. 1992. *Comunicación y organización: La organización comunicante y la comunicación organizada*. Paidós.
- Bonilla Gutiérrez, Carlos. 2002. *Relaciones públicas: factor de competitividad para empresas e instituciones: guía para directores generales y encargados de la función*. CECSA.
- Borrelli I Carrio, Francesc. 2002. *Comunicar bien, para dirigir mejor*". Gestión 2002.
- Chiavenato Idalberto. 2006. *Introducción a la teoría General de la Administración*. Mc Graw Hill Interamericana.
- Choo, Chun Wei. 1999. *La organización inteligente: el empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones*. Oxford University.
- Elías, Joan. 1998. *Más allá de la comunicación interna: La intracomunicación, diez estrategias para la implantación de valores y la conquista del comportamiento*. Gestión 2000.
- Fitzgerald, Jerry. 2003. *Redes y comunicación de datos en los negocios*. Limusa. Grupo Noriega.
- Fonseca Yerena María del Socorro. 2000. *Comunicación Oral Fundamentos y Práctica Estratégica*. Pearson Educación.
- Ishikawa, Kaoru. *Que es el control total de calidad? La modalidad japonesa*. Grupo editorial norma.
- Kaplun, Mario. 1984. *Comunicación entre grupos: el método de cassette-foro*. CIID. Ottawa, Ont.
- Madrigal Torres, Bertha E. 2002. *Habilidades Directivas*. Mc Graw-Hill
- Menéndez, Antonio. 1977. *Comunicación social y desarrollo*. Universidad Autónoma de México.
- Munch Galindo, Lourdes. 2006. *Fundamentos de administración*. Trillas. México. Séptima edición.
- Nonaka, Ikujiro, 1999. *La organización creadora de comunicación: como las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. Oxford University.
- Picazo Manríquez, Luis R. 1993. *Comunicación estratégica: para crear, fortalecer y posicionar imagen corporativa*. McGraw-Hill.

Robbins Stephen .1999. *Comportamiento Organizacional*. Prentice Hall.

Rodolf F. Verderber.1999. *Comunícate*.Thomson.

Scheinsohn, Daniel. 2000. *Más allá de la imagen corporativa: como crear valor a través de la comunicación estratégica*. Macchi

Scheinsohn, Daniel. 1996. *Comunicación estratégica: management y fundamentos de la imagen corporativa*. Macchi.

Sitios de Internet

“Camino a la certificación”.(Documento Web)2009

[http://www.dnv.com.ar/certificacion/responsabilidadsocialcorporativa/responsabilidad social](http://www.dnv.com.ar/certificacion/responsabilidadsocialcorporativa/responsabilidad%20social)

24 de Abril de 2009

Escat Cortes, María. *Estrategias de comunicación interna como fórmula de implicación en el trabajo* (Texto) 2008.

<http://www.gestiopolis.com/dirgp/adm/comunicacion.htm>

21 de abril de 2009

Formanchuk, Alejandro. *Cuáles son los verdaderos problemas de comunicación interna que sufren nuestras empresas?* (Texto) 2008.

<http://www.gestiopolis.com/dirgp/adm/comunicacion.htm>

21 de abril de 2009

Formanchuk, Alejandro. *Comunicación interna: Se puede medir su beneficio económico?*(Texto) 2008.

<http://www.gestiopolis.com/dirgp/adm/comunicacion.htm>

21 de abril de 2009

lthompson@promonegocios.net. *Definición de comunicación* (Documento Web)2008.

<http://www.promonegocios.net/comunicacion/definicion-comunicacion.html>

21 de abril de 2009

lthompson@promonegocios.net. *Tipos de medios de comunicación* (Documento Web) 2006.

[http://www.promonegocios.net/publicidad / tipos-medios-comunicacion.html](http://www.promonegocios.net/publicidad/tipos-medios-comunicacion.html)

21 de abril de 2009

Martínez Pupo, Omar. *Procedimiento para fortalecer la comunicación interna en la sucursal Cubalse las Tunas* (Documento Web) 2009.

<http://www.gestiopolis.com/dirgp/adm/comunicacion.htm>

21 de abril de 2009

Orjuela, Geovanny. *Que es y en qué consiste la gerencia integral de comunicaciones* (Texto) 2009.

<http://www.gestiopolis.com/dirgp/adm/comunicacion.htm>

21 de abril de 2009

Programa de Televisión

Estatus.2009.Canal 5.21:30 hrs.DF, México, 28 de Abril de 2009