

D
Com.
+ 2.500-

UNIVERSIDAD DE MONTERREY

DIVISION DE EDUCACION Y HUMANIDADES



040.0015
C 461d
2006

DIAGNOSTICO DE COMUNICACION INTERNA PARA GRUPO FEMSA

PRESENTA
DENISSE CHAO VILLARREAL

ASESORADO POR:
MARLENE SCHROEDER GARCIA

SAN PEDRO GARZA GARCIA, NUEVO LEON

MAYO 2006

BIBLIOTECA
UNIVERSIDAD DE MONTERREY

UNIVERSIDAD DE MONTERREY
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN Y HUMANIDADES



DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA GRUPO FEMSA

PROYECTO DE EVALUACIÓN FINAL PARA OBTENER EL GRADO DE
LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

PRESENTA:

DENISSE CHAO VILLARREAL

ASESORADO POR:

MARLENE SCHROEDER GARCÍA

SAN PEDRO GARZA GARCÍA, N.L.

MAYO 2006

DEDICATORIAS

A Dios, por su presencia en mi vida y sus eternas bendiciones, todo siempre por y para Ti.

A mis padres por ser eternos cómplices y maravillosos ejemplos. Los amo con todo el corazón y siempre serán mi mayor orgullo. Tengo mucho que agradecerles: gracias por la hermosa familia que formaron para mi y para mis hermanas, por hacer de mi vida una celebración constante, por darme libertad, amor y buenos consejos. Mami: por ser fuerte y única. Papi: por ser leal y constante.

A mis hermanas Mary y Jannette que me han acompañado a cada paso. Todo podrá cambiar a nuestro alrededor pero siempre nos tendremos. Mary: gracias por ser no sólo mi hermana sino mi amiga, por tu apoyo incondicional y tu comprensión absoluta de mi persona. Yaya: gracias por tus palabras siempre sabias y por compartir conmigo una manera única de ver y vivir la vida.

To Sam, for changing my life in such a beautiful way, for showing me that love exists and that dreams come true. When you are in love you want to spend the rest of your life with the person that you love... that's why I can't wait for the rest of my life to begin. I love you.

A Katy, Carla y Abril, mis mejores amigas. Los buenos tiempos siempre serán mejores a su lado y los malos serán más fáciles de llevar. Las quiero mucho.

Para la gente que pasó por mi vida a lo largo de mi carrera y que me dejó marcada: Emma Juárez, Dany Febre, Josefina Ibarra, Alma Leticia González, Mónica Gutiérrez, Sylvia Panszi, Cecy Quintanilla, Enrique Medrano y Berta Díaz.

A mis amigos de la carrera, en especial a Danaé y Ana Gaby, el mejor equipo de trabajo. Gracias a todos por hacer divertido este asunto de estudiar.

A Marlene Schroeder, por tu constancia, consejos y todo el apoyo que me brindaste para lograr esta meta, te estaré eternamente agradecida.

Y para todos aquellos que me han brindado su amistad y su cariño.

Denisse Chao Villarreal

RESUMEN

La presente investigación consiste en un diagnóstico del nivel de satisfacción de la comunicación interna de los ejecutivos de primer y segundo nivel de Grupo FEMSA a nivel nacional.

El instrumento de medición utilizado en este proyecto es el cuestionario de satisfacción de comunicación o communication satisfaction questionnaire CSQ por sus siglas en inglés, que fue desarrollado por C.W. Downs y Hazen. Este instrumento fue extraído del libro Communication Research Measures de Rebecca B. Rubin y Philip Pal, Green y consta de cuarenta y dos reactivos dividido en nueve partes.

INDICE GENERAL

	Pág.
Introducción.....	1
Capítulo 1 Marco Teórico.....	5
Antecedentes de la Empresa.....	5
Misión.....	5
Visión.....	5
Valores.....	6
Perfil Corporativo.....	6
Historia.....	9
Concepto de Comunicación.....	12
La Comunicación y su Propósito.....	13
El Proceso de la Comunicación y sus Elementos.....	14
Tipos de Comunicación.....	16
Organización.....	18
Comunicación Organizacional.....	18
Comunicación Interna.....	19
Funciones de la Comunicación Interna.....	21
Tipos de Comunicación Interna.....	22
Redes y Flujos de Comunicación.....	23
Capítulo 2 Metodología.....	27
Diseño del Proyecto.....	28

Elaboración del Instrumento.....	28
Datos del Instrumento.....	28
Capítulo 3 Análisis de Resultados.....	30
Evaluación.....	30
Gráfica 1 Género.....	30
Gráfica 2 Edad.....	31
Gráfica 3 Tiempo en la organización.....	32
Gráfica 4 Supervisión de actividades.....	33
Gráfica 5 Comunicación número de personas.....	34
Área de trabajo.....	34
Gráfica A Satisfacción de comunicación.....	35
Gráfica B1 Revista interna.....	36
Gráfica B2 Intranet.....	37
Gráfica B3 Otras herramientas de comunicación.....	38
Gráfica C y D Información sobre su trabajo recibe/le gustaría recibir.....	39
Gráfica E y F Información diversos aspectos recibe/le gustaría recibir.....	40
Más información de otras áreas.....	41
Gráfica H Ver mejorada la comunicación.....	41
Capítulo 4 Conclusiones y Recomendaciones.....	42
Fuerzas y Debilidades.....	44
Anexos.....	47
Anexo A Cuestionario para el Diagnóstico de Comunicación Interna.....	47
Anexo B Tabla Área de Trabajo.....	50

Anexo C Tabla Revista Interna.....	51
Anexo D Tabla Intranet.....	51
Anexo E Tabla Más información de otras áreas.....	52
Referencias.....	53



Introducción

INTRODUCCIÓN

La comunicación organizacional es el tema central de este proyecto. La elección del mismo fue sencilla ya que a lo largo de mis estudios profesionales siempre tuve una fuerte inclinación hacia esta área de la comunicación.

La comunicación según Morales Serrano (2001), es un elemento básico sobre todo para aquellas empresas e instituciones preocupadas por la calidad y a las que se califica como excelentes. Bajo la misma línea del autor y reconociendo la importancia de la comunicación como agente de cambio y éxito en una empresa opté por realizar un diagnóstico de comunicación interna en la empresa para la que he trabajado los últimos tres años, FEMSA.

Hacer este proyecto para FEMSA tiene un valor especial ya que tengo la fortuna de formar parte del grupo Líderes FEMSA-UdeM y FEMSA ha sido un gran apoyo en el logro de mis estudios. Como mencioné anteriormente he trabajado para la empresa por tres años y hacer este proyecto para ellos es una manera de decir gracias y regresar al menos un poco de lo mucho que me han dado.

La Lic. Carolina Alvear, Gerente de Comunicación Externa, percibe que existe un desafío dentro de la institución, que es el de lograr crear una mayor coordinación entre el área de comunicación externa con el área de Desarrollo Organizacional para reforzar la comunicación entre las diferentes áreas de negocios. Ya que en ellos recae directamente la responsabilidad de crear las herramientas de comunicación de la dirección general hacia el grupo más selecto de ejecutivos y directores de FEMSA.

Por lo tanto el objetivo es lograr encontrar a través de un diagnóstico las áreas de oportunidad de la empresa en éste rubro y poder dar recomendaciones para el mejoramiento de las herramientas de comunicación de FEMSA, recomendaciones que servirán a la empresa para la elaboración un plan de acción que más adelante pueda ser implementado.

Los objetivos específicos son:

- Encontrar el nivel de satisfacción en cuanto al tipo y disponibilidad de información.
- Conocer el tipo, forma, frecuencia y cantidad de los mensajes que son enviados al sector estudiado.
- Reconocer las necesidades de información.
- Encontrar la presencia del rumor como parte del proceso de comunicación.

El proyecto tiene los siguientes alcances:

- Llegar a demostrar la importancia de tener un eficiente sistema de comunicación en el lugar de trabajo y lograr la creación de herramientas de comunicación efectivas.
- La realización de un diagnóstico por medio de la aplicación de encuestas a un 30% del universo a estudiar que tendrá un 95% de confiabilidad.
- La presentación a FEMSA de resultados y recomendaciones que arroje la investigación.
- El diagnóstico se hará a nivel nacional.

Las limitaciones de este proyecto son las siguientes:

- No se medirá el desempeño laboral de los trabajadores, ni ningún tema relacionado con factores de administración.
- El acceso al universo está restringido debido al nivel jerárquico que ocupan en FEMSA.
- El tiempo, que obliga a delimitar de manera muy específica el estudio y no permite extenderlo a otras áreas de la empresa.
- La localización de algunos miembros de la muestra ya que la investigación es a nivel nacional.

FEMSA cuenta con una fuerza laboral de 59,280 empleados de los cuales 600 son directivos del primer y segundo nivel y ese es mi universo de estudio. No se pretende extender el estudio a otros niveles y sólo se pretende detectar necesidades, no solucionarlas.

Elías y Mascaray (1998) explican que la comunicación interna es un agente de cambio que posibilita la adecuación de la empresa a las cambiantes exigencias del entorno y de la evolución tecnológica y social. En el primer capítulo se exponen las bases teóricas de la comunicación y se amplía el por que es importante ésta en la dinámica de una organización. Así como también se presentan los antecedentes de la empresa, tales como su misión, valores, historia, etc.

El segundo capítulo expone la metodología de estudio, específicamente los pasos seguidos para la realización del proyecto, el diseño del mismo, la elaboración y datos del instrumento utilizado para realizar el diagnóstico.

El tercero muestra un análisis de los resultados con su respectiva graficación por cada reactivo; para terminar con una sección de conclusiones y recomendaciones para la empresa en base a los resultados obtenidos. En éste último capítulo se presentan tablas de las fuerzas y debilidades de la empresa detectados mediante el análisis de los resultados.



Marco de
referencia

CAPÍTULO 1

MARCO DE REFERENCIA

Antecedentes de la empresa

FEMSA

Misión

FEMSA es la compañía de bebidas más grande de México, cuya misión es "satisfacer y agradar con excelencia al consumidor de bebidas"

Consideramos a nuestros consumidores y clientes la parte más importante de la empresa y por ello, aceptamos con gusto el compromiso de ofrecerles las mejores marcas, productos y servicios.

En FEMSA creemos firmemente que la excelencia sólo da frutos cuando se confía en gente talentosa, con energía y un alto compromiso con la calidad.

Visión

Nuestra visión nos permite compartir entre todos los que formamos parte de la empresa, el escenario ideal al que queremos llevar a nuestra organización en el futuro.

Los objetivos que integran nuestra visión son:

- Duplicamos el valor del negocio cada 5 años.
- Nuestros ingresos provienen de mercados y divisas fuera de México.

- Pagamos una renta atractiva a los inversionistas.
- Nuestros negocios son líderes en sus respectivas industrias.

Valores

En sus más de 110 años de existencia, FEMSA ha contado con un conjunto de valores que consistentemente ha defendido y promovido entre su gente, tales como:

- Pasión por el servicio y enfoque al cliente/consumidor
- Innovación y creatividad
- Calidad y productividad
- Respeto, desarrollo integral y excelencia del personal
- Honestidad, integridad y austeridad

Perfil Corporativo

FEMSA es la compañía de bebidas más grande de México y América Latina, con exportaciones a los Estados Unidos, Canadá y diversos países en Latinoamérica, Europa y Asia.

Iniciada en 1890 con la fundación de Cervecería Cuauhtémoc, y con oficinas centrales en Monterrey, México, FEMSA opera a través de las siguientes subsidiarias:

FEMSA Cerveza

FEMSA Cerveza produce y distribuye reconocidas marcas de cerveza como Tecate, Tecate Light, Carta Blanca, Superior, Sol, Dos Equis Lager, Dos Equis Ambar, Indio, Bohemia y Noche Buena, entre otras.

Cada una de sus seis modernas cervecerías ha obtenido la certificación internacional de calidad ISO 9002, así como las certificaciones de Industria Limpia otorgadas por el gobierno federal.

Además, a través de su área de insumos estratégicos, produce sus botellas de vidrio, latas de aluminio y sellos herméticos.

Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma exporta sus marcas principalmente a Estados Unidos, y a otros países de Europa, Asia y América Latina.

Coca-Cola FEMSA

Coca-Cola FEMSA (KOF) es el embotellador líder de productos Coca-Cola en Latinoamérica y el segundo embotellador más grande del sistema Coca-Cola a nivel mundial, sirviendo los territorios de la Ciudad de México y su área metropolitana, el Sureste de México (Michoacán, Guanajuato, Puebla, Tlaxcala, Tabasco, Chiapas, Oaxaca y la mayor parte de Veracruz) y en Latinoamérica países como Guatemala, Costa Rica, Nicaragua, Venezuela, Panamá, Colombia, Brasil y Argentina.

KOF produce y distribuye refrescos incluyendo marcas como: Coca-Cola, Coca-Cola Light, Sprite, Diet Sprite, Fanta, Delaware Punch, Lift, Schweppes, Power Ade, Ciel, Ciel

Mineral, Fresca, Senzao, Taí, Quatro, Kin, Beat, Mundet, Crush, Hi-C, Extrapoma, Etiqueta Azul, Te Nестea, Adventures.

FEMSA tiene una participación del 45.7% de las acciones de KOF, The Coca-Cola Company participa con el 39.6% y el 14.7% restante se cotiza en las Bolsas de Valores de México y de Nueva York.

A diciembre de 2002, las ventas de Coca-Cola FEMSA representaron el 25% de las ventas totales de The Coca-Cola Company en México; el 38% en Argentina y el 4% de las ventas de The Coca-Cola Company en todo el mundo.

La compañía opera doce plantas embotelladoras en México, cuatro en Centroamérica, seis en Colombia, cuatro en Venezuela, tres en Brasil, y una en Argentina.

FEMSA Comercio

FEMSA Comercio opera Cadena Comercial OXXO, la cadena de tiendas de conveniencia más grande de América Latina y una de las 10 más grandes en el área combinada de Canadá/Estados Unidos/México. OXXO cuenta con 3,466 tiendas, las cuales se encuentran estratégicamente ubicadas en las principales áreas metropolitanas del país.

División de Negocios Estratégicos

La División de Insumos Estratégicos está integrada por las subsidiarias FEMSA Empaques y FEMSA Logística.

Esta división enfoca sus esfuerzos a proporcionar sólidas ventajas competitivas a las operaciones de bebidas del grupo.

FEMSA Empaques

FEMSA Empaques apoya a las operaciones de bebidas del grupo, produciendo etiquetas y refrigeradores comerciales de la más alta calidad, a precios competitivos.

Las operaciones de empaques cuentan con seis plantas, la mayoría de las cuales han obtenido la certificación ISO 9000 e Industria Limpia que otorga el gobierno federal

FEMSA Logística

FEMSA Logística es la empresa creada para proporcionar servicios de administración de logística a compañías subsidiarias de FEMSA, así como a clientes externos.

Historia

La historia de FEMSA inicia en el año de 1890 con la fundación de la Cervecería Cuauhtémoc en Monterrey, N.L., gracias a un grupo de entusiastas empresarios encabezados por Don Isaac Garza, José Calderón, José A. Muguerza, Francisco G. Sada y Joseph M. Schnaider.

Bajo la razón social de Fábrica de Cerveza y Hielo Cuauhtémoc, la empresa inició con 70 obreros, 2 personas de administración y 100 mil pesos de capital. Las oficinas se ubicaban en un almacén de abarrotes conocido como Casa Calderón en Padre Mier y Galeana. La fábrica se construyó en el mismo lugar que ocupa hoy.

La primera marca que salió al mercado fue Carta Blanca y después Saturno, una marca que duró muy poco tiempo y luego desapareció.

El 20 de octubre de 1899 se fundó Fábrica de Vidrios y Cristales con el fin de contar con una fuente interna para el abastecimiento de botella de vidrio. Se inicio con trabajadores extranjeros expertos en el soplado directo del vidrio. Dificultades técnicas y altos costos de producción ocasionaron el cierre temporal de esta empresa. Diez años más tarde renace la producción de botellas de vidrio con la fundación de Vidriera Monterrey.

En 1917 Eugenio Garza Sada se incorporó como auxiliar en el departamento de estadística y con el tiempo se convirtió en la cabeza de Cervecería Cuauhtémoc, concretando uno de los puntos básicos de la filosofía de la empresa, "El hombre por encima de toda consideración económica".

En 1930 se iniciaron las exportaciones de Cervecería Cuauhtémoc de manera oficial y sistemática. Y diez años más tarde Cervecería cumple sus primeros cincuenta años.

En 1954 se adquirió la planta de Cervecería Cuauhtémoc en Tecate, Baja California Norte. Allí se elaboraba una pequeña marca regional con el nombre de Tecate.

Cervecería Cuauhtémoc tomó esta marca y la lanzó a nivel nacional, convirtiéndola en la primera cerveza en lata de México.

Años más tarde en 1979 se funda Coca-Cola Femsa. 1985 es un año importante para la empresa y se marca una nueva era en la industria cervecera mexicana con la histórica fusión de las Cervecerías Cuauhtémoc y Moctezuma. Esta sinergia permite ofrecer al consumidor más y mejores alternativas, además de mantener el liderazgo en el mercado nacional y reforzar la competitividad en el mercado internacional, agregando las prestigiadas marcas XX Lager, Superior, Sol y Noche Buena, al portafolio de Cuauhtémoc.

En 1988, después de concluir la reestructuración de la deuda de la empresa, se constituye FEMSA (Fomento Económico Mexicano, S.A. de C.V.), principal subsidiaria de VISA, que agrupa a las empresas cerveceras, de empaque, refrescos y comercio.

En 1993 se da la Asociación con The Coca Cola Co. Esta importante empresa global adquiere el 30% de las acciones de Coca-Cola FEMSA.

Cinco años más tarde e cambia el nombre de VISA a FEMSA, después de un intercambio de acciones entre los tenedores de ambas empresas.

En diciembre de 2002 Coca-Cola FEMSA y Panamco (Panamerican Beverages, Inc.) anunciaron un acuerdo definitivo por el cuál Coca-Cola FEMSA adquiere Panamco. Panamco era el embotellador más grande de América Latina y uno de los tres mayores embotelladores de productos Coca-Cola en el mundo.

El primero de marzo de 2005 FEMSA obtuvo el reconocimiento como Empresa Socialmente Responsable (ESR) para sus unidades de negocio Coca-Cola FEMSA, FEMSA Comercio (OXXO) y FEMSA Insumos Estratégicos, por parte del Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI). Este reconocimiento es resultado de un compromiso de responsabilidad social reflejado en sus gestiones estratégicas operativas y de negocio, así como el medio ambiente, el apoyo a la educación, la cultura y las comunidades en las que operan.

En el 2006 FEMSA Cerveza adquiere el control de la cervecera brasileña Kaiser, mediante la compra del 68% de ésta, por 68 millones de dólares. FEMSA es ahora la única empresa

con operaciones cerveceras en dos de los mercados más atractivos en el mundo: México y Brasil

El clima organizacional de acuerdo a Pace y Faules (1994), consiste en las percepciones de los elementos de la organización y los efectos que tienen en la comunicación. Son precisamente éstos efectos los que guían las decisiones y acciones individuales y marcan una gran influencia en los mensajes que se dan dentro de la organización.

Dentro de la institución cada unidad de negocio, entiéndase Coca Cola FEMSA, Oxxo, etc, tienen diferentes áreas de comunicación interna que cumplen con la función corporativa hacia sus negocios. Y como Grupo es el área de Desarrollo Organizacional la que se encarga de hacer las funciones de comunicación interna corporativa. Conforme a lo anterior el reto es mejorar y crear herramientas de comunicación internas que engloben y complementen la comunicación entre las unidades de negocio.

Concepto de comunicación

*“Sin comunicación no hay comprensión. Y
consecuentemente, no hay cambio”.*

Elías y Mascaray (1998)

La comunicación surge como una necesidad en el hombre, Fernández Collado (1995), explica que en la antigüedad, cuando el hombre vivía dentro de las sociedades primitivas ya existía la necesidad de comunicarse, y resultó indispensable crear un tipo de lenguaje en

común para lograr el entendimiento. Fue precisamente por esa misma necesidad que el lenguaje primitivo de sonidos y señales fue el primer paso para el desarrollo de la comunicación.

Existen un sin fin de definiciones de lo que es la comunicación pero en su sentido estricto esta palabra proviene del latín *communis*, que significa común. De ahí que al comunicarnos pretendamos establecer algo en común o compartir alguna idea o información. O lo que es lo mismo según Paoli Bolio (1997), comunicar es el acto de relación que se establece entre dos o más personas que evocan un significado en común.

Homs (1990), proporciona una definición más simple y define a la comunicación como un proceso en continuo cambio por medio del cual se da un intercambio de ideas. Y otra manera de entender la comunicación es la que proporcionan Rogers y Agarwala-Rogers (1982), al definirla como un proceso por medio del cual se transfiere una idea con la intención de cambiar un comportamiento.

La Comunicación y su Propósito

Como Rogers y Agarwala-Rogers (1982), mencionan, el propósito de la comunicación es cambiar un comportamiento. David K. Berlo (1992), en su libro *El Proceso de la Comunicación*, explica que Aristóteles asentó que la meta principal de la comunicación es la persuasión, es decir, el intento que hace el orador de llevar a los demás a tener su mismo punto de vista.

Siguiendo la teoría de la psicología de las facultades de fines del siglo XVIII la comunicación, además de la persuasión, tenía otros propósitos: el de informar y el de entretener.

Desde el punto de vista conductista definir el propósito de la comunicación es algo mucho más complejo que el mensaje en sí, es decir, que el propósito radica en la meta del creador o el receptor del mensaje.

Pero a pesar de que todo acto comunicativo lleva un propósito, no siempre somos conscientes de ello y nos comunicamos todo el tiempo aunque no tengamos en todo momento la intención o propósito en mente.

El Proceso de la Comunicación y sus Elementos

Previo al proceso de la comunicación se requieren procesos informacionales. Según Paoli Bolio y González (1997), son éstos procesos informacionales los que generan lenguajes, reglas de comportamiento social y sistemas conceptuales; una vez que disponemos de ellos la comunicación se vuelve más fluida.

Fernández Collado (1995), afirma que para que se lleve a cabo el proceso de comunicación se requiere como mínimo de tres elementos fundamentales: la fuente, el mensaje y el destino.

- **La fuente o el emisor:**

Puede ser una sola persona, un grupo de personas o una organización. Un individuo que habla, escribe, dibuja, etc. o una organización de comunicación como un periódico o una estación de televisión. Los emisores se encuentran siempre en determinadas condiciones de emisión, es decir, desde la posición de enviar un mensaje.

La fuente siempre tiene una razón para ponerse en comunicación y esta razón o propósito tiene que ser expresado en forma de mensaje.

- **El mensaje:**

Paoli Bolio y González dicen que “los mensajes se forman mediante signos organizados según ciertas reglas, se construyen siempre con un lenguaje pero se enmarcan dentro de grandes sistemas sociales, se realizan con determinadas condiciones de enunciación y se reciben en determinadas condiciones de recepción”. (Paoli y González, 1997, P.25).

El mensaje se puede presentar como la tinta impresa en el papel, las ondas del sonido en el aire o cualquier otra señal capaz de generar un mensaje.

- **El destino o el receptor:**

El receptor es de acuerdo a Berlo (1992), el blanco de la comunicación. Es quien recibe el mensaje enviado por el emisor. También es llamado destino y puede ser una persona que escucha, ve o lee.

Existen otros elementos que también forman parte del proceso de comunicación como el canal o señal, el campo de experiencia y la retroalimentación. Ésta última es precisamente lo que diferencia a la información de la comunicación.

Tipos de Comunicación

1. Comunicación Intrapersonal:

Es la comunicación que se da con uno mismo, no hay intervención de otras personas. Por lo que la retroalimentación es inmediata.

2. Comunicación Interpersonal:

Se puede definir a la comunicación interpersonal tomando en cuenta la perspectiva situacional de Miller (1978), que propone que esta comunicación se distingue de las otras por sus características situacionales, es decir, el medio social en que se intercambian los mensajes. Y una de éstas características es el número de personas que intervienen en el proceso comunicativo.

Fernández Collado la define como “la interacción en forma directa entre dos o más personas físicamente próximas y en la que pueden utilizarse los cinco sentidos, como retroalimentación inmediata”. (Fernández, 1995, p.102)

3. Comunicación Masiva:

Es el tipo de comunicación que se dirige a las masas y que usa, en su mayoría, medios masivos de comunicación como el canal para el envío del mensaje.

4. Comunicación Intercultural:

Comunicación que se da entre miembros de diferentes culturas.

5. Comunicación No Verbal:

“Es la comunicación que se da por medio de aquellas acciones corporales y cualidades vocales que acompañan de manera típica al mensaje verbal y que se interpretan comúnmente como intencionales”. (Burgoon, 1994, p.98)

6. Comunicación Persuasiva:

Es la comunicación que influye en otras personas y que produce cambios en ellas y que induce a otros a satisfacer nuestras demandas.

7. Comunicación Organizacional

La comunicación organizacional es la que se da dentro de las organizaciones y más adelante se habla de ella.

Organización

Una organización se define como “un sistema vivo y abierto conectado por el flujo de información entre las personas que ocupan distintas posiciones y representan distintos roles” (Goldhaber 1991, p.35) Por otro lado el mismo autor define este término como una unidad social especialmente diseñada y construida para alcanzar objetivos específicos.

Organización es para Neher “un patrón actual observable de interacción entre personas; usualmente éstas interacciones son planeadas, sistemáticas y secuenciales”. (Neher, 1996, p.15)

Comunicación Organizacional

La comunicación organizacional, dice Goldhaber (1991), tiene sus raíces en campos diversos que van desde la antropología, la sociología industrial y la oratoria, entre otros. Y se centra en la conducta de la comunicación de aquellos individuos que trabajan, rezan, estudian y juegan en las organizaciones.

De acuerdo a Fernández Collado (1995), la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre ésta y su medio. Comunicación es la disciplina cuyo objeto de estudio es, principalmente, la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones y entre las organizaciones y su medio.

Van Riel (1997), por su parte nombra a la comunicación organizacional como comunicación corporativa y se refiere a ella como un instrumento por medio del cual todo tipo de comunicación interna y externa se armonizan efectiva y eficazmente para crear relaciones favorables con las personas de las que las empresas dependen.

Comunicación Interna

En los últimos años el mundo ha sufrido cambios radicales y la sociedad ha tenido que adaptarse a ellos. Uno de los elementos que ha marcado este cambio es sin duda alguna, la comunicación. Y las empresas, como instituciones de esta sociedad cambiante, han tenido que modificar e integrar nuevos sistemas de comunicación como parte de su estrategia de negocios.

De ahí que Elías y Mascaray (1998), definan a la comunicación interna como un agente de cambio que posibilita la adecuación de la empresa a las cambiantes exigencias del entorno y de la evolución tecnológica y social y como un elemento de cohesión que permite a la organización dirigir todas sus acciones a la consecución de un objetivo general y orientarla a través del aparente caos.

Sin embargo, explican los mismos autores, que la comunicación empresarial no siempre ha sido considerada de importancia, de hecho hasta hace poco la comunicación que las empresas desarrollaban consistía en algo mucho más simple y natural que se limitaba al intercambio de información y opiniones entre compañeros o se limitaba a la transmisión de órdenes o instrucciones de trabajo. Y es como parte de ese mismo cambio del que se habla

al inicio que la comunicación es ahora un elemento básico de la empresa. Ya que sin importar el medio de comunicación utilizado los mensajes y la información constituyen la parte central de las decisiones que se toman en el mundo de los negocios.

El concepto de comunicación interna como tal, comenzó a utilizarse como disciplina empresarial a finales de los 70's principios de los 80's y al principio era considerada como un área paralela a la de Recursos Humanos. Y fue en los 90's que tomó auge y fue considerada en la cadena de valor de las compañías.

La comunicación interna según Morales Serrano (2001), es un elemento básico sobre todo para aquellas empresas e instituciones preocupadas por la calidad y a las que se califica como excelentes. Conciernen a todos los componentes de la empresa y persigue informar a sus públicos internos lo que la propia organización hace, lograr un clima de integración e incrementar la motivación y la productividad.

Las empresas son como sistemas sociales de acuerdo a Goldhaber (1991), y dentro de las mismas empresas existen subsistemas; pequeños grupos de personas que son interdependientes y están interrelacionados. Huse y Bowditch (1973), también definen a los grupos de las organizaciones como subsistemas y enumeran cuatro de sus características principales que son: propósito común, interacción, conciencia mutua y auto-percepción como miembro del grupo.

Lo anterior tiene relevancia en el presente estudio ya que la población a estudiar se considera como un pequeño grupo dentro de la organización. Los jefes y ejecutivos de la

empresa comparten esas características que exponen Huse y Bowditch (1973). Debido al nivel jerárquico que ocupan dentro de la empresa los integrantes de la población a analizar, forman parte de un grupo que constantemente acude a reuniones y juntas de comité y es precisamente en ellas donde gran parte de la información circula. De ahí que sea necesario su efectividad.

Tillman (1960), en un estudio estadístico que llevo a cabo descubrió que el noventa y cuatro por ciento de las organizaciones con más de diez mil empleados celebran reuniones formales de comités. Kriesberg (1950), por su parte demostró que el ejecutivo promedio dedica alrededor de diez horas a la semana en juntas y reuniones.

Funciones de la comunicación interna

La comunicación dentro de las organizaciones cumple cuatro funciones específicas según Kreps (1990),:

- Diseminar y poner en vigor las metas, las reglas y las regulaciones de la organización.
- Coordinar las actividades de los miembros de la organización en el cumplimiento de las tareas de la organización.
- Proporcionar retroalimentación a los líderes acerca de la suficiencia de la comunicación oficial realizada por ellos y el estado de las actividades actuales de la organización.

- Socializar a los miembros de la organización hacia la cultura de la organización.

De acuerdo a Raines (1985), las comunicaciones le sirven al empresario de dos maneras: le proporcionan una herramienta necesaria para planear y dirigir diversos aspectos de la administración y les informan a las partes interesadas qué es lo que se ha estado haciendo y por qué.

Tipos de comunicación interna

Existen diferentes tipos de comunicación interna, explica Escobar Fernández (2003), la comunicación formal, informal, vertical ascendente o descendente y horizontal.

La comunicación formal es aquella comunicación cuyo contenido está referido a aspectos laborales. En general, esta comunicación utiliza la escritura como medio, la velocidad es lenta debido a que tiene que cumplir todas las formalidades burocráticas. Este tipo de comunicación sigue las líneas del organigrama

La comunicación informal es aquel tipo de comunicación cuyo contenido, a pesar de ser de aspectos laborales, utiliza canales no oficiales, es más veloz que la formal. La principal forma de comunicación informal es el rumor.

La comunicación vertical descendente es aquella comunicación que se genera en las áreas directivas de la empresa y desciende utilizando los canales oficiales. Es el tipo de

comunicación formal más básico y comúnmente usado. Por su parte la comunicación vertical ascendente surge de los niveles bajos de la empresa hacia la alta dirección de la empresa.

La comunicación horizontal se desarrolla entre los empleados de un mismo nivel corporativo. Muy pocas veces utiliza las canales oficiales y es totalmente informal. También es conocida como comunicación plana.

Redes y Flujos de Comunicación

Las redes de comunicación de acuerdo a Hellweg (1997), representan los patrones de interacción de las empresas y un empleado puede formar parte de varias redes de manera simultánea.

Existen dos tipos de redes, las formales y las informales. Las formales son las que establece la empresa como vías de comunicación y las informales son las interacciones entre los empleados fuera de las vías de comunicación establecidas.

La comunicación informal “es el intercambio de información que se establece entre las personas en una organización, independientemente de los puestos que se ocupan en ella” (Martínez de Velasco, 1998, p. 58)

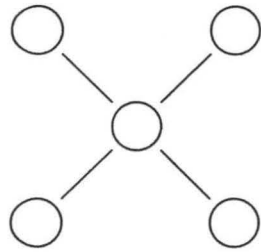
Según el mismo autor, este tipo de comunicación suele estar estereotipada como información negativa, sin embargo, también tiene la capacidad de transmitir noticias y comentarios no dañinos a la organización.

Las causas de la comunicación informal según Martínez de Velasco (1998), son: nerviosismo e inseguridad, falta de información, asuntos relacionados con amigos y colegas, informaciones recientes y procedimientos para contacto personal

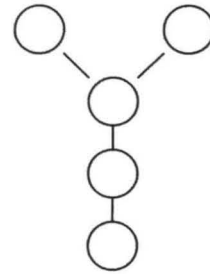
Las características de la comunicación informal son : brindar retroalimentación sobre el desempeño, traducir las órdenes formales a un lenguaje más accesible, comunicar extraoficialmente mensajes de relevancia y ser más rápida y flexible, entre otras.

Un elemento que se desprende de la comunicación informal de acuerdo a Martínez de Velasco (1998), es el rumor. El rumor se da sólo con comunicados sin fundamento o evidencia formal que se transmiten de manera impersonal a través de los canales informales.

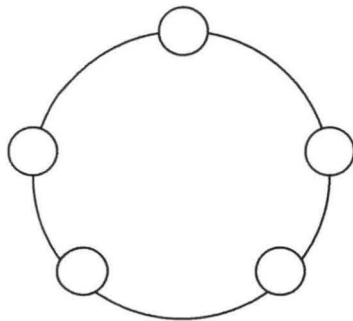
Los tipos de redes recomendados por Hellweg (1997, p.43) son:



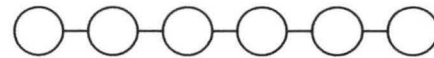
1. Modelo de la X



2. Modelo de la Y



3. Modelo de la Rueda



4. Modelo de la Cadena

Modelo de la X: se presenta cuando el mensaje se transmite de una unidad central a diferentes unidades.

Modelo de la Y: se presenta cuando el mensaje se transmite entre tres secuencias para después dividirse en dos ramas.

Modelo de la Rueda: es un sistema en el cual la comunicación fluye entre todos los miembros de la organización sin necesidad de intermediarios.

Modelo de la Cadena: Es cuando el mensaje pasa por una serie de retransmisiones hasta llegar a su destino.



Metodología

CAPÍTULO 2

METODOLOGÍA

Se llevará a cabo un diagnóstico del nivel de satisfacción de comunicación interna de directores de primer nivel en Grupo FEMSA a nivel nacional. Este análisis incluye factores tanto cualitativos como cuantitativos.

Los pasos seguidos para la realización del proyecto se presentan a continuación:

- Unidad de Muestreo: Empleados de Grupo FEMSA
- Elemento: Empleados de Grupo FEMSA
- Alcance: Directivos de primer y segundo nivel de Grupo FEMSA a nivel nacional.
- Tiempo de investigación: durante los meses de enero y mayo de 2006.
- Universo: los 600 ejecutivos del primer y segundo nivel de FEMSA a nivel nacional.
- Muestra: las 183 personas seleccionadas para contestar la encuesta.
- Se encuestó al 30% del universo.
- Tipo de muestreo: No probabilístico por conveniencia.

De acuerdo a Burns y Bus (2000) es aquél en el que se seleccionan unidades de acuerdo a su disponibilidad y es conveniente en términos de esfuerzo y tiempo. La selección de a muestra es subjetiva más que objetiva.

Diseño del Proyecto

Uno de los compromisos de la beca Líderes FEMSA-UdeM es que se realice el proyecto de tesis para la empresa. En específico para este proyecto me reasignaron dentro de la empresa y me cambiaron de Clínica Cuauhtémoc y Famosa (CCYF) a Corporativo FEMSA. Fue mi nueva jefa, la Lic. Carolina Alvear, Gerente de Comunicación Externa la que me planteó la iniciativa de realizar un diagnóstico para saber como fluye la comunicación dentro de la empresa.

Conforme a lo anterior, se tomó la decisión de aplicar una encuesta especializada en el flujo de comunicación y la satisfacción de los empleados con respecto al mismo.

Elaboración del Instrumento

El instrumento de medición utilizado en este proyecto es una encuesta validada extraída del libro *Communication Research Measures* de Rebecca B. Rubin y Philip Pal, Green.

Datos del Instrumento

El cuestionario de satisfacción de comunicación o communication satisfaction questionnaire CSQ por sus siglas en inglés, fue desarrollado por C.W. Downs y Hazen en su intento por descubrir la relación entre comunicación y satisfacción laboral.

Redding (1978), define a la satisfacción de comunicación como el grado total de satisfacción que un empleado percibe en la totalidad de su ambiente laboral. Wiio (1976), por su parte, identificó cuatro dimensiones de satisfacción de comunicación: satisfacción laboral, contenido de los mensajes, mejoras en comunicación y eficiencia de los canales.

La escala de medición de la encuesta va desde muy satisfecho (1) a muy insatisfecho (7). Para efectos de esta investigación la escala de medición utilizada es de muy satisfecho (1) a muy insatisfecho (5). Los factores de satisfacción tomados en cuenta son:

1. Clima de comunicación
2. Relación con los superiores
3. Integración organizacional
4. Calidad del Medio
5. Comunicación horizontal e informal
6. Perspectiva organizacional
7. Relación con subordinados
8. Retroalimentación

El CSQ se ha convertido en un instrumento de análisis de comunicación muy popular dentro de las organizaciones. Ha sido la herramienta principal de investigación utilizada en más de 30 disertaciones y tesis y ha sido traducida a diferentes idiomas como el chino, alemán, japonés, español, etc. Este instrumento ha sido utilizado en Nigeria, México, Taiwán, Guatemala, Australia y Estados Unidos.



Análisis de
resultados

CAPÍTULO 3

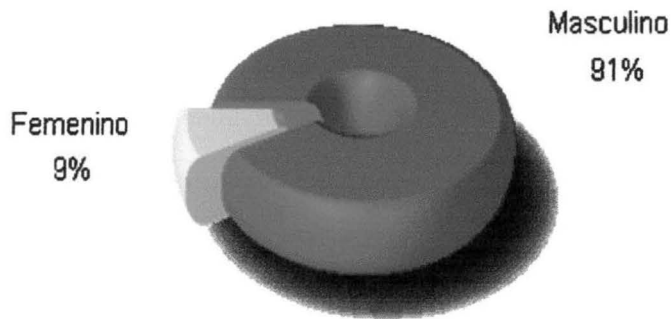
ANÁLISIS DE RESULTADOS

Evaluación

Para la evaluación de resultados del instrumento aplicado, se utilizó el programa SPSS 13.0 para Windows. Las gráficas y tablas presentadas son el resultado de las 83 encuestas aplicadas y capturadas.

Gráfica 1

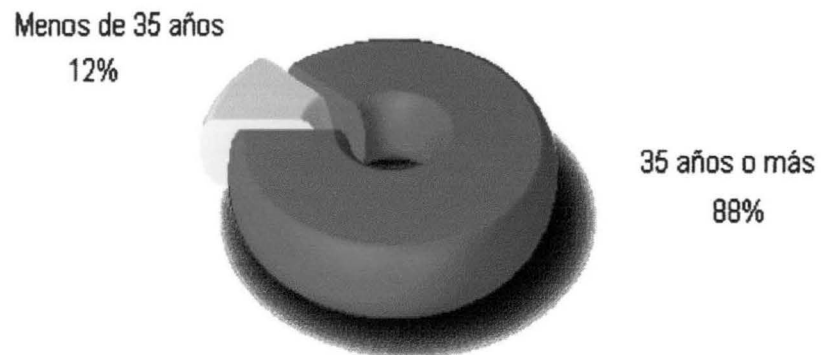
Género



El 91% de los empleados entrevistados son hombres, mientras que el 9% restante son mujeres. Por lo que observamos los puestos de primer y segundo nivel en Grupo FEMSA son ocupados en su mayoría por hombres.

Gráfica 2

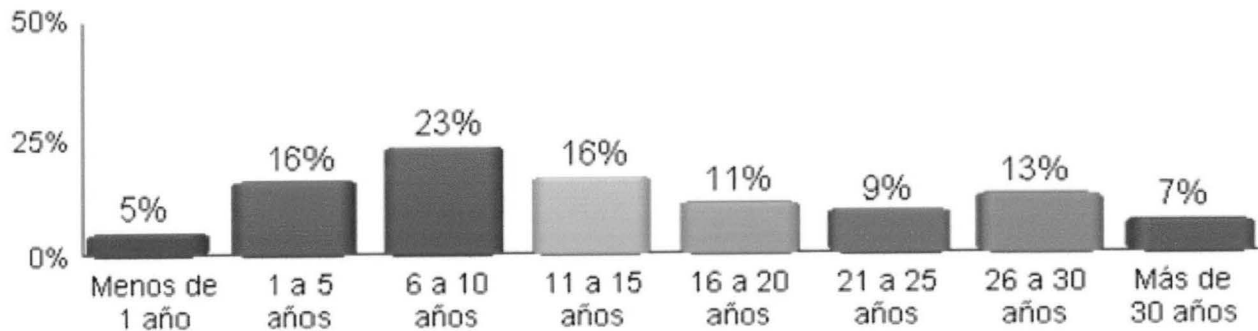
Edad



Los resultados de la gráfica 2 muestran que la mayoría de los entrevistados, un 88%, tienen 35 años o más, mientras que el 12% son menores de 35 años de edad.

Gráfica 3

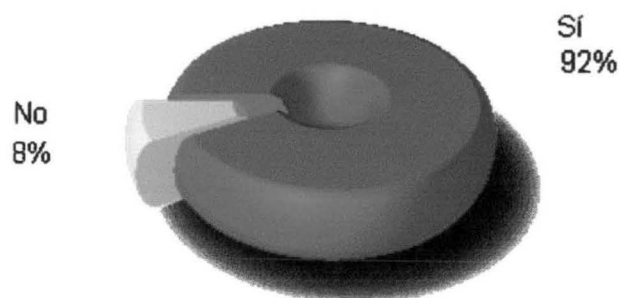
Tiempo en la organización



En cuanto al tiempo que los entrevistados llevan en la organización la opción predominante con un 23% fue la de 6 a 10 años, seguida de 1 a 5 años y 11 a 15 años con 16% respectivamente. Las demás opciones no muestran niveles predominantes en la empresa y van desde un 11% hasta un 5% con la opción menos registrada.

Gráfica 4

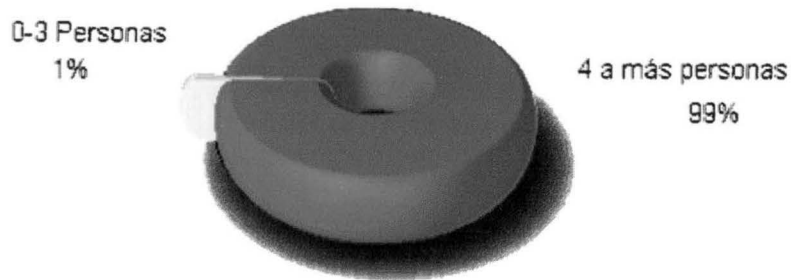
Supervisión de actividades



Como resultado de la gráfica 4 podemos observar que el 92% de los entrevistados supervisan las actividades de por lo menos un empleado de tiempo completo en la organización. Por otro lado el 8% no supervisa las actividades de algún empleado de la organización.

Gráfica 5

Comunicación número de personas



En lo que respecta al número de personas con las que tienen comunicación los entrevistados cada día, el 99% tiene contacto con 3 personas o más y el 1% mencionó que tenía contacto con hasta 3 personas.

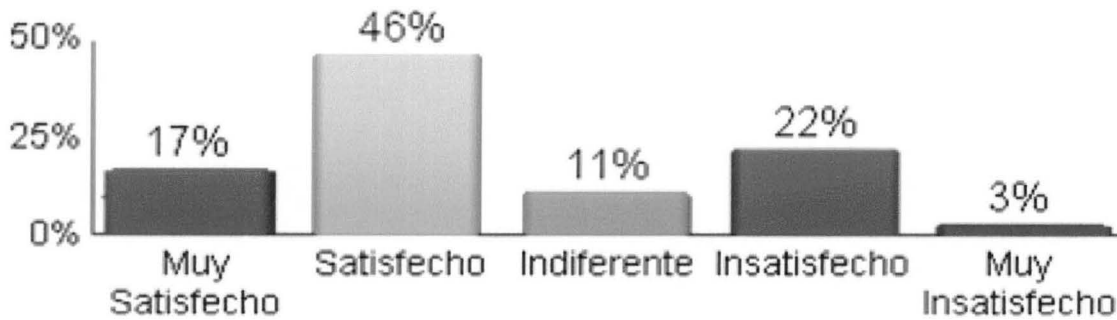
Área de trabajo

Los empleados entrevistados pertenecen principalmente a los departamentos de Recursos Humanos, Comercial, Operaciones, Mercadotecnia, Ventas y Administración (en estos departamentos se concentra cerca de la mitad de la muestra).

*Ver tabla en anexos

Gráfica A

Satisfacción de Comunicación

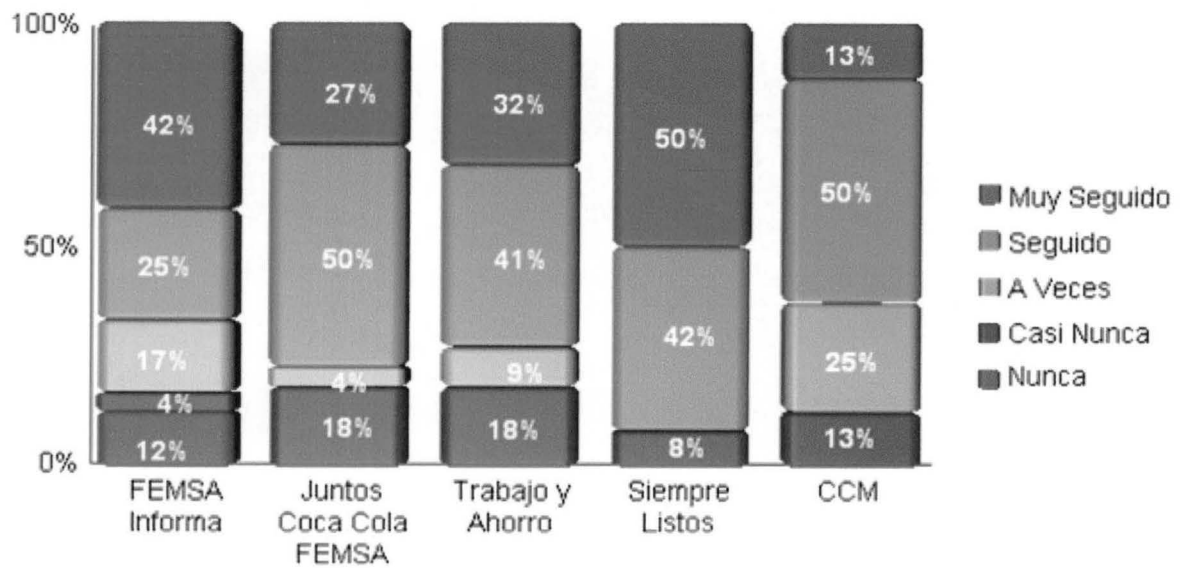


Un 63% de los entrevistados muestran un grado de satisfacción positivo con la comunicación y la disponibilidad de información de su organización, un 25% grado de satisfacción negativo y un 11% indiferente.

Se obtuvo un promedio general de **2.48** en la escala de satisfacción. Esto muestra que no existe una tendencia significativa hacia ninguno de los extremos de satisfacción.

Gráfica B1

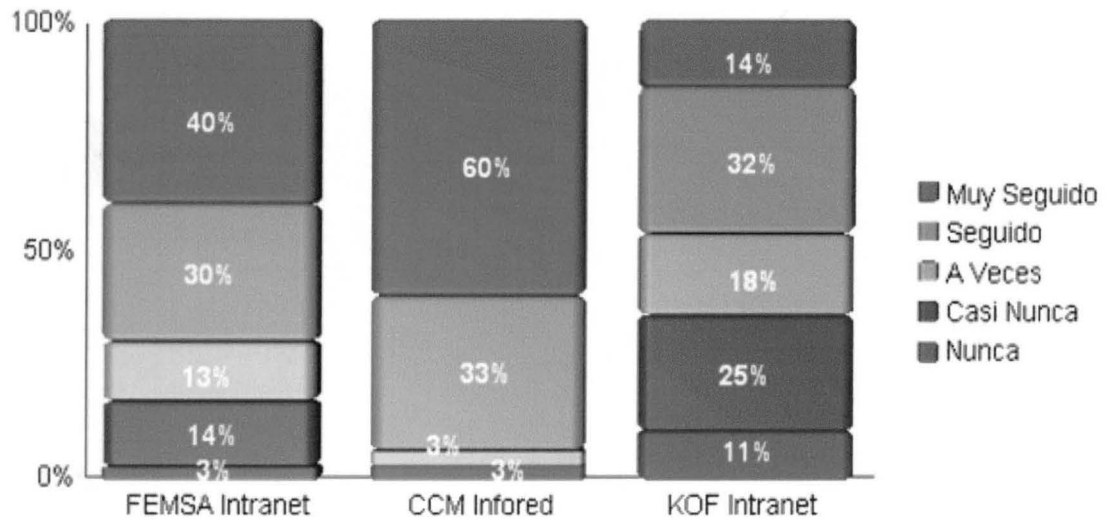
Revista Interna



La revista que leen la mayor parte de los entrevistados es FEMSA Informa, muy seguida de Juntos Coca Cola FEMSA y Trabajo y Ahorro; las tres con una frecuencia de lectura considerable (porcentajes altos en “seguido” y “muy seguido”). Las revistas de Siempre Listos y CCM obtuvieron muy bajas menciones de lectura.

Gráfica B2

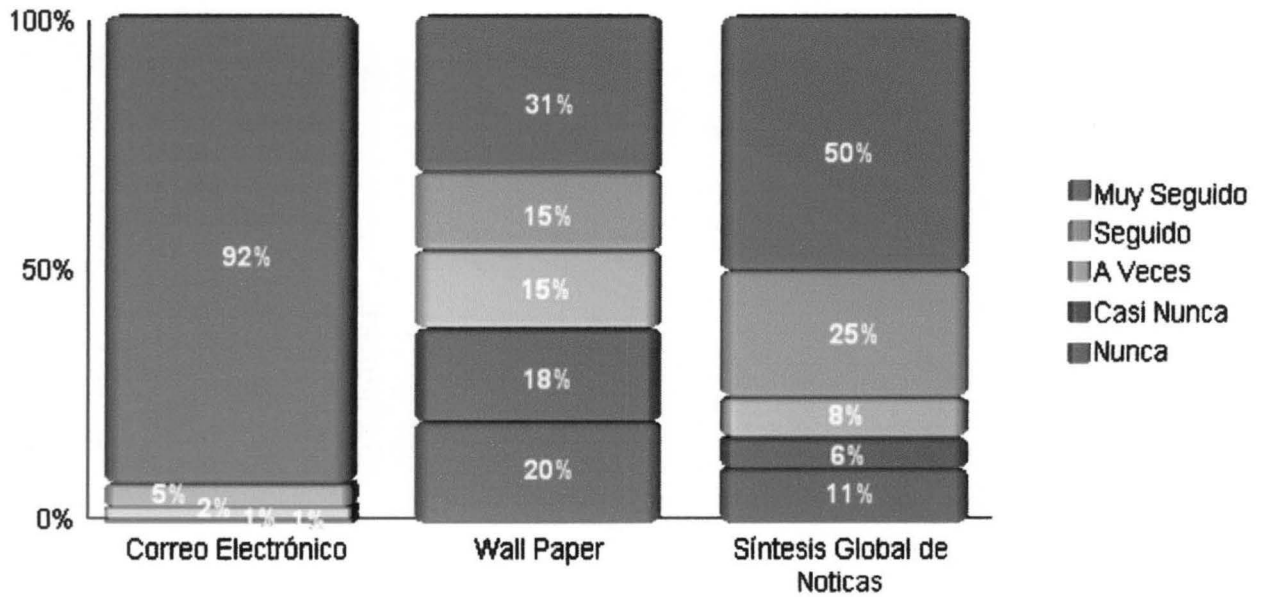
Intranet



La Intranet más leída es FEMSA Intranet, posteriormente se encuentran con menciones muy similares CCM Infored y KOF Intranet. Tanto FEMSA Intranet como CCM Infored obtuvieron los porcentajes de frecuencia más altos en las opciones “seguido” y “muy seguido”, lo cual refleja que leen estos medios con una frecuencia de lectura significativa.

Gráfica B3

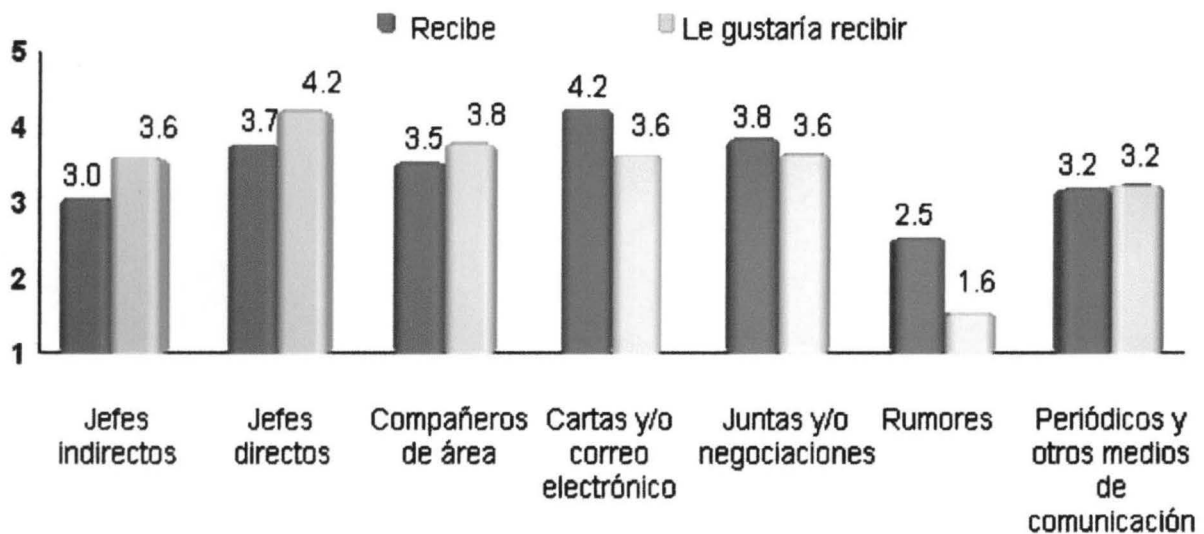
Otras herramientas de comunicación



Con respecto al Correo Electrónico, la mayoría de los entrevistados lo leen muy seguido; por otro lado sólo la mitad de estos entrevistados leen la Síntesis Global de Noticias muy seguido. La lectura del Wall Paper obtuvo resultados distribuidos de manera similar entre todas las frecuencias.

Gráfica C y D

Información sobre su trabajo recibe/le gustaría recibir



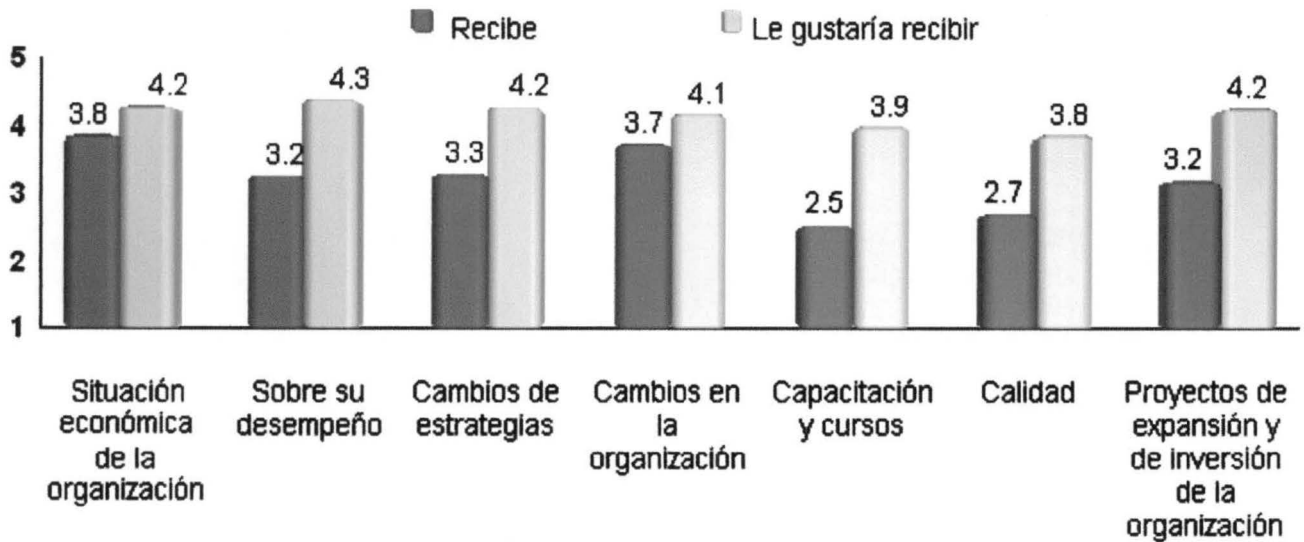
Para efectos de graficación la escala original de 5 “nada” y 1 “en exceso” se invirtió por cuestiones técnicas del paquete utilizado para el análisis.

Los promedios de la escala de frecuencia del 1 al 5 en donde 1 representa en exceso y 5 nada, muestran los siguientes resultados:

- De los jefes indirectos y directos reciben menos información de la que les gustaría recibir.
- De los compañeros de área, juntas y/o negociaciones y periódicos y otros medios de comunicación se muestran comportamientos muy similares en cuanto a la información que reciben y que les gustaría recibir.
- Con lo referente a cartas y/o correo electrónico así como de los rumores, a los empleados les gustaría recibir menos información de la que actualmente reciben.

Gráfica E y F

Información diversos aspectos recibe/le gustaría recibir



En general se muestra una tendencia a que les gustaría recibir más información de todos los aspectos de la que actualmente reciben.

Las diferencias más significativas que se dan con respecto al punto anterior se dan en los aspectos de capacitación y cursos, sobre su desempeño, calidad y proyectos de expansión y de inversión de la organización.

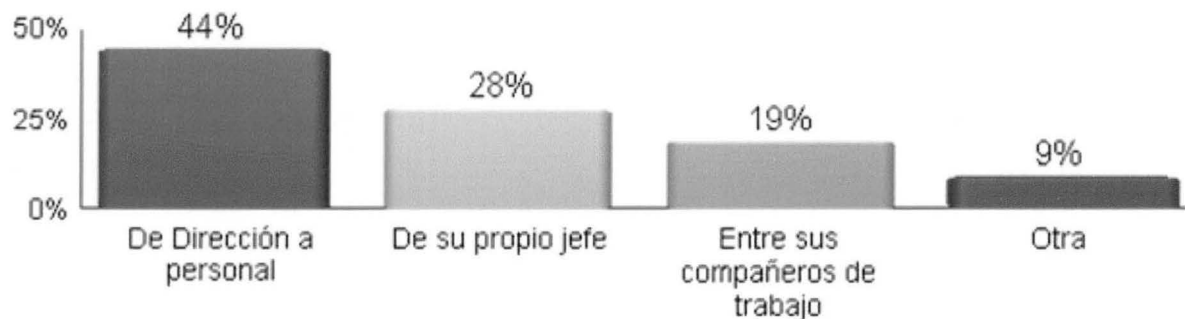
Más información de otras áreas

Entre las principales áreas de la organización que les gustaría recibir información se encuentran Recursos Humanos, CCM, KOF, Mercadotecnia, Comercial, Oxxo, Planeación y Finanzas (en estas áreas se concentran casi la mitad de todas las menciones).

* Ver tabla en anexos

Gráfica H

Ver mejorada la comunicación



La mayor parte de los empleados mencionan que la comunicación debería de ser mejorada de Dirección a personal. Entre las principales especificaciones de los otros (9%) se encuentran de Recursos Humanos, de otras unidades e institucional.



Conclusiones y
recomendaciones

CAPÍTULO 4

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Antes de dar conclusiones y recomendaciones recordemos que el objetivo general del presente estudio es lograr encontrar a través de un diagnóstico las áreas de oportunidad de Grupo FEMSA en el área de comunicación interna, específicamente con ejecutivos de primer y segundo nivel.

Los objetivos específicos planteados en un inicio de encontrar el nivel de satisfacción en cuanto al tipo y disponibilidad de información, conocer el tipo, forma, frecuencia y cantidad de los mensajes que son enviados al sector estudiado, reconocer las necesidades de información y encontrar la presencia del rumor como parte del proceso de comunicación se ven logrados y en base a ellos se darán recomendaciones.

Los factores de satisfacción tomados en cuenta fueron:

1. Clima de comunicación
2. Relación con los superiores
3. Integración organizacional
4. Calidad del Medio
5. Comunicación horizontal e informal
6. Perspectiva organizacional
7. Relación con subordinados
8. Retroalimentación

A manera de conclusión a continuación se presentan las áreas de oportunidad identificadas así como recomendaciones para su mejoramiento:

- Queda abierta como línea de investigación para otro Proyecto de Evaluación Final, la calidad de la información incluida en los medios masivos de comunicación interna.
- Otra línea abierta de investigación tendría por objetivo hacer un estudio de efectividad de las revistas internas que obtuvieron un menor rango de menciones. El estudio tendría que observar si en otros niveles de la organización están teniendo la misma aceptación y actuar en consecuencia.
- Analizar la calidad de la información que se transmite a través del correo electrónico. Con la intervención de un especialista externo que pueda tocar los puntos álgidos sin verse involucrado en consecuencias negativas para sí mismo.
- El rumor se verá disminuido en la medida en que la calidad de la información enviada mejore.
- Realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación basado en el Plan Anual Estratégico de Grupo FEMSA, y establecer un plan anual basado en esas necesidades.

- Verificar que la información que se maneja dentro del grupo que deba de conocer FEMSA Comercio tenga un medio por el cual les llegue ya que no cuentan con su propia Intranet como otras unidades de negocio del Grupo.
- Se propone elaborar un sistema de comunicación que asegure la información descendente de la alta dirección a ejecutivos de primer y segundo nivel.

Fuerzas y Debilidades

A	Fuerzas	Debilidades
Nivel de satisfacción que tienen con la comunicación y la disponibilidad de información en su organización	✓	

B1	Fuerzas	Debilidades
Frecuencia con la que leen FEMSA Informa	✓	
Frecuencia con la que leen Juntos Coca Cola FEMSA	✓	
Frecuencia con la que leen Trabajo y Ahorro	✓	
Frecuencia con la que leen Siempre Listos		x
Frecuencia con la que leen CCM		x

B2	Fuerzas	Debilidades
Frecuencia con la que leen FEMSA Intranet	✓	
Frecuencia con la que leen CCM Infored		x
Frecuencia con la que leen KOF Intranet		x

B3 B4 B5	Fuerzas	Debilidades
Frecuencia con la que leen Correo Electrónico	✓	
Frecuencia con la que leen Wall Papel		x
Frecuencia con la que leen Síntesis Global de Noticias	✓	

CYD	Fuerzas	Debilidades
Frecuencia con la que recibe información sobre su trabajo y organización de jefes indirectos		x
Frecuencia con la que le gustaría recibir información sobre su trabajo y organización de jefes indirectos	✓	
Frecuencia con la que recibe información sobre su trabajo y organización de jefes directos		x
Frecuencia con la que le gustaría recibir información sobre su trabajo y organización de jefes directos	✓	
Frecuencia con la que recibe información sobre su trabajo y organización de compañeros de área		x
Frecuencia con la que le gustaría recibir información sobre su trabajo y organización de compañeros de área	✓	
Frecuencia con la que recibe información sobre su trabajo y organización de cartas y/o correo electrónico	✓	
Frecuencia con la que le gustaría recibir información sobre su trabajo y organización de cartas y/o correo electrónico		x
Frecuencia con la que recibe información sobre su trabajo y organización de juntas y/o negociaciones	✓	
Frecuencia con la que le gustaría recibir información sobre su trabajo y organización de juntas y/o negociaciones		x
Frecuencia con la que recibe información sobre su trabajo y organización de rumores	✓	
Frecuencia con la que le gustaría recibir información sobre su trabajo y organización de rumores		x
Frecuencia con la que recibe información sobre su trabajo y organización de periódicos y otros medios de comunicación	✓	
Frecuencia con la que le gustaría recibir información sobre su trabajo y organización de periódicos y otros medios de comunicación	✓	

E y F	Fuerzas	Debilidades
Información que recibe acerca de la situación económica de su organización	✓	
Información que le gustaría recibir acerca de la situación económica de su organización		x
Información que recibe acerca de su desempeño	✓	
Información que le gustaría recibir acerca de su desempeño		x
Información que recibe acerca de cambios de estrategias	✓	
Información que le gustaría recibir acerca de cambios de estrategias		x
Información que recibe acerca de cambios en la organización	✓	
Información que le gustaría recibir acerca de cambios en la organización		x
Información que recibe acerca de capacitación y cursos	✓	
Información que le gustaría recibir acerca de capacitación y cursos		x
Información que recibe acerca de calidad	✓	
Información que le gustaría recibir acerca de calidad		x
Información que recibe acerca de proyectos de expansión y de inversión en la organización	✓	
Información que le gustaría recibir acerca de proyectos de expansión y de inversión en la organización		x

G	Fuerzas	Debilidades
Información que recibe de Recursos Humanos, CCM, KOF, Mercadotecnia, Comercial, Oxxo, Planeación y Finanzas		x

H	Fuerzas	Debilidades
Comunicación de Dirección a personal		x



Anexos

ANEXOS

Anexo A

Cuestionario para el Diagnóstico de Comunicación Interna

CUESTIONARIO PARA EL DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA

Instrucciones:

Este cuestionario tiene como propósito conocer las diversas opiniones de ejecutivos y directores acerca de la comunicación interna de Grupo FEMSA

Información general: la información obtenida se utilizará con fines estadísticos, las preguntas son generales y la encuesta es anónima.

1. Género
 - 1 ___ Femenino
 - 2 ___ Masculino

 2. Edad
 - 1 ___ Menos de 35 años
 - 2 ___ 35 años o más

 3. ¿Cuánto tiempo lleva en esta organización?
 - 1 ___ Menos de un año
 - 2 ___ 1 a 5 años
 - 3 ___ 6 a 10 años
 - 4 ___ 11 a 15 años
 - 5 ___ 16 a 20 años
 - 6 ___ 21 a 25 años
 - 7 ___ 26 a 30 años
 - 8 ___ Más de 30 años

 4. ¿Supervisa las actividades de por lo menos un empleado de tiempo completo en su organización?
 - 1 ___ Sí
 - 2 ___ No

 5. Piense en un día normal de trabajo. ¿Con cuántas personas se comunica normalmente en el trabajo?
 - 1 ___ 0-3 personas
 - 2 ___ 4 ó más personas

 6. ¿En qué área o departamento de la organización trabaja?
-

¿Cómo contestar?

Para conocer su opinión acerca de ciertas escalas que se muestran a continuación, por favor marque con un círculo sólo el recuadro que más se acerque a su opinión acerca de la pregunta.

1. Por favor use la escala completa, incluyendo los extremos. Evite seleccionar el recuadro de el centro o “no lo sé decir” de ser posible; utilícelo sólo en casos en donde sienta que es imposible dar alguna otra opción.
2. Conteste todas las preguntas. Corrija cualquier error borrando el círculo completo.
3. Los números previos de las preguntas son usados para fines estadísticos, no les ponga atención.
4. Sus respuestas son completamente confidenciales. El cuestionario es anónimo. En el estudio de los reportes es imposible reconocer el autor de las respuestas.

A. ¿Qué nivel de satisfacción tiene con la comunicación y la disponibilidad de información en su organización?

	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	
Muy Satisfecho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy Insatisfecho

B. Usted lee:

		<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	
1) Revista Interna (especifique) 1. FEMSA Informa ____ 2. CCM ____ 3. Juntos Coca Cola FEMSA ____ 4. Siempre Listos ____ 5. Trabajo y Ahorro ____	Muy Seguido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nunca
2) Intranet (especifique) 1. FEMSA Intranet ____ 2. CCM Infored ____ 3. COF Intranet ____	Muy Seguido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nunca
3) Correo Electrónico	Muy Seguido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nunca
4) Wall Paper	Muy Seguido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nunca
5) Síntesis Global de Noticias	Muy Seguido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nunca

C. Cuánta información acerca de su trabajo y organización recibe de:

		<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	
1) Jefes indirectos	En exceso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nada
2) Jefes directos	En exceso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nada
3) Compañeros de área	En exceso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nada
4) Cartas y/o correo electrónico	En exceso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nada
5) Juntas y/o negociaciones	En exceso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nada
6) Rumores	En exceso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nada
7) Periódicos y otros medios de comunicación	En exceso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nada

D. Cuánta información sobre su trabajo y organización le gustaría recibir de:

		1	2	3	4	5	
1) Jefes indirectos	En exceso	0	0	0	0	0	Nada
2) Jefes directos	En exceso	0	0	0	0	0	Nada
3) Compañeros de área	En exceso	0	0	0	0	0	Nada
4) Cartas y/o correo electrónico	En exceso	0	0	0	0	0	Nada
5) Juntas y/o negociaciones	En exceso	0	0	0	0	0	Nada
6) Rumores	En exceso	0	0	0	0	0	Nada
7) Periódicos y otros medios de comunicación	En exceso	0	0	0	0	0	Nada

E. ¿Qué tanta información recibe acerca de los siguientes aspectos de su trabajo?

		1	2	3	4	5	
1) Situación económica de la organización	En exceso	0	0	0	0	0	Nada
2) Sobre su desempeño	En exceso	0	0	0	0	0	Nada
3) Cambios de estrategias	En exceso	0	0	0	0	0	Nada
4) Cambios en la organización	En exceso	0	0	0	0	0	Nada
5) Capacitación y cursos	En exceso	0	0	0	0	0	Nada
6) Calidad	En exceso	0	0	0	0	0	Nada
7) Proyectos de expansión y de inversión de la organización	En exceso	0	0	0	0	0	Nada

F. ¿Qué tanta información le gustaría recibir de los siguientes aspectos de su trabajo?

		1	2	3	4	5	
1) Situación económica de la organización	En exceso	0	0	0	0	0	Nada
2) Sobre su desempeño	En exceso	0	0	0	0	0	Nada
3) Cambios de estrategias	En exceso	0	0	0	0	0	Nada
4) Cambios en la organización	En exceso	0	0	0	0	0	Nada
5) Capacitación y cursos	En exceso	0	0	0	0	0	Nada
6) Calidad	En exceso	0	0	0	0	0	Nada
7) Proyectos de expansión y de inversión de la organización	En exceso	0	0	0	0	0	Nada

G. ¿De qué otra área de la organización le gustaría recibir información?

H. Le gustaría ver mejorada la comunicación (seleccionar sólo uno):

- 1) De Dirección a personal _____
- 2) De su propio jefe _____
- 3) Entre sus compañeros de trabajo _____
- 4) Otra (s) _____

Gracias por su colaboración

Anexo B

Tabla Área de Trabajo

6. En que área o departamento de la organización trabaja	n
Recursos Humanos	19
Comercial	17
Operaciones	14
Mercadotecnia	12
Ventas	11
Administración	9
Corporativo	7
Dirección	7
Insumos Estratégicos	7
Comercio	6
KOF	6
Planeación	5
CCM Internacional	4
Cerveza	4
Informática	4
Administración y Finanzas	3
Finanzas	3
Logística	3
Mercadeo	3
Relaciones Públicas	3
Servicios	3
Comunicación Corporativa	2
Cuentas Claves	2
Legal	2
Tecnología	2
Abastecimientos Estratégicos	1
Administración y Sistemas	1
Asuntos Corporativos	1
CCM	1
Centro de Distribución CC	1
Coca Cola FEMSA	1
Comunicación	1
Contraloría	1
Contraloría FEMSA	1
Cuentas por Pagar	1
Imagen Corporativa	1
Industrial	1
Información Financiera	1
Información Gráfica	1
Manufactura	1
Nuevos Negocios	1
ORV SAZ	1
Procesos y Sistema	1
Responsabilidad Social Corporativa	1
TI	1
Toda la Organización	1

Anexo C

Tabla Revista Interna

B1. Revista Interna/Frecuencia	n	Muy Seguido	Seguido	A Veces	Casi Nunca	Nunca	Total
FEMSA Informa	24	42%	25%	17%	4%	13%	100%
Juntos Coca Cola FEMSA	22	27%	50%	5%	18%		100%
Trabajo y Ahorro	22	32%	41%	9%	18%		100%
Siempre Listos	12	50%	42%		8%		100%
CCM	8	13%	50%	25%	13%		100%
Total	n	30	35	9	11	3	88
	%	34%	40%	10%	13%	3%	100%

Anexo D

Tabla Intranet

B2. Intranet/Frecuencia	n	Muy Seguido	Seguido	A Veces	Casi Nunca	Nunca	Total
FEMSA Intranet	70	40%	30%	13%	14%	3%	100%
CCM Infored	30	60%	33%	3%		3%	100%
KOF Intranet	28	14%	32%	18%	25%	11%	100%
Total	n	50	40	15	17	6	128
	%	39%	31%	12%	13%	5%	100%

Anexo E

Tabla Más información de otras áreas

G. ¿De qué otra área de la organización le gustaría recibir información?	n
Recursos Humanos	12
CCM	9
KOF	9
Mercadotecnia	7
Comercial	6
Oxxo	6
Planeación	5
Finanzas	4
De todas	3
Manufactura	3
Planeación Estratégica	3
Ventas	3
Cerveza	2
Coca Cola	2
Dirección General	2
Estrategias	2
Mecadeo	2
Avance de FEMSA	1
CCM Ventas	1
CCMSA	1
Clínica	1
Coca Cola FEMSA	1
Comunicación	1
Comunicación Corporativa	1
Comunicación Interna del Comité Directivo FEMSA	1
Con los medios anteriores es suficientes	1
Construcciones de tiendas	1
De cada Unidad de Negocio	1
Desinversiones	1
Distribución Secundaria	1
Estrategia y Operaciones en otros países	1
Exportaciones y Operaciones AL	1
FEMSA Comercio	1
FEMSA Corporativo	1
Hay suficientes herramientas para comunicarse	1
Información de tendencias de bebidas	1
Información Financiera	1
Innovación de las diferentes divisiones	1
Internacional	1
KAISER	1
Las áreas que le interesan están cubiertas	1
Marketing	1
Más organizada y disponible	1
Mejores practicas nac e int en asp. claves del neg	1
Mercadeo	1
Mercado	1
Mercadotecnia CCM	1
Ninguna	1
Nutrición	1
Otras áreas geográficas	1
Otras Divisiones	1
Otras Empresas del Grupo	1
Otros negocios est. de FEMSA	1
Planeación FEMSA	1
Planes de carrera	1
Planes de intercambio de ejecutivos	1
Producción	1
Proyectos de expansión corporativos	1
Publicidad	1
Reporte Semanal	1
Resultados de participación de mercado global	1
Salud	1
SCYF	1
Tecnología de Información	1
Unidades de centro y sur América	1



Referencias

REFERENCIAS

Berlo, D. K. (1992). El Proceso de la Comunicación. (14ª. Reimpresión). México: Editorial El Ateneo, S.A. de C.V.

Burgoon (1994) Título Desconocido. En Verderber, R. (1999) ¡Comunícate! México: International Thomson Editores.

Burns, A.C. y Bus, R.F. (2000). Marketing Research. New Jersey, EE.UU: Prentice Hall.

Elías, J. y Mascaray, J. (1998). Más Allá de la Comunicación Interna. Barcelona: Gestión 2000

Escobar Fernández, J. (2003). La Comunicación Corporativa. Caracas. (En Red) Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos5/comcor/comcor.shtml>

Fernández Collado, C. (1995). La Comunicación Humana, Ciencia Social. México: McGraw-Hill

Goldhaber, G. M. (1991). Comunicación Organizacional. México: Editorial Diana.

Hellweg, S. A. (1997). Formal and Informal Communication Networks. En Byers, Peggy Y. (coord.) Organizational Communication: Theory and Behavior, (pp. 39, 41-43), EU: Allyn & Bacon.

Homs, R. (1990). *La Comunicación en la Empresa*. México: Editorial Iberoamericana

Huse, E. y Bowditch. (1973). *Behavior in Organizations*. Massachussets: Addison Wesley

Kreps, G.L. (1990). *La Comunicación en las Organizaciones*. (2ª Edición). Ed. Addison Wesley Iberoamericana.

Kriesberg, M. (1950). *Executives Evaluate Administrative Conferences*. *Advanced Management* 15.

Martínez de Velasco, A. (1998). *Comunicación Descendente*. En Martínez de Velasco, A. Y Nosnik, A. (coord..) *Comunicación Organizacional Práctica*. (pp. 27-39). México: Editorial Trillas.

Miller, G.R. (1978) *The Current Status of Theory and Research in Interpersonal Communication*. *Human Communication Research*. En Fernández Collado, Carlos (1995) *La Comunicación Humana, Ciencia Social*. México: McGraw-Hill.

Morales Serrano, F. (2001). *Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional*. Barcelona: Gestión 2000

Neher, W. (1996). *Organizational Communication. Challenges of Change, Diversity and Continuity*. Butler University.

Paoli Bolio, A. y González, C. (1997). Comunicación Publicitaria. México: Editorial Trillas.

Pace, R. Y Faules, D. (1994). Organizational Communication. (3a edición). EUA: Prentice Hall Inc.

Raines I.I. (1985) Cómo Mejorar la Comunicación Empresarial. México: Editorial Diana.

Rogers, E.M. y Agarwala-Rogers, R. (1982). La Comunicación en las Organizaciones. México: McGraw-Hill.

Tillman, R. (1960). Problems in Review: Committees on Trial. Harvard Business Review 47.

Van Riel B. M., C. (1997). Comunicación Corporativa. Madrid: Prentice Hall

Vargas, V. (1998). El Proceso de Comunicación. En Martínez de Velasco, A. Y Nosnik, A. (coord..) Comunicación Organizacional Práctica. (pp. 11-26), México: Editorial Trillas.

