

Elaboración de los procesos de Planificación, Ejecución, y Control de la Gestión de las Comunicaciones Internas, bajo el enfoque PMI, según la metodología del PMBOK quinta edición de Coca-Cola FEMSA 2014 (unidad operativa de Bucaramanga)



JORGE EBERARDO LEÓN PÉREZ

ID: 000167851

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

Facultad de Ingeniería Industrial

Bucaramanga

2015

Elaboración de los procesos de planificación, ejecución, y control de la Gestión de las Comunicaciones Internas, bajo el enfoque PMI, según la metodología del PMBOK quinta edición de Coca-Cola FEMSA 2014 (unidad operativa de Bucaramanga)

JORGE EBERARDO LEÓN PÉREZ

ID: 000167851

Dirigido por:

Jacqueline Santamaría Valbuena

Universidad Pontificia Bolivariana

Facultad de Ingeniería Industrial

Bucaramanga

2015

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

---

---

**Firma del director**

---

---

**Firma de los evaluadores**

### **Dedicatoria**

La concepción de este proyecto está dedicado principalmente a Dios y a mis padres, a Dios por estar siempre iluminando mi camino en cada paso que doy, dándome la inteligencia, sabiduría, capacidad y salud necesaria para poder realizar todas mis metas; a mis padres, pilares fundamentales en mi vida, personas incondicionales que sin ellos jamás hubiese podido conseguir lo que hasta ahora soy, siempre velando por mi bienestar, comodidad, salud y educación, siendo mi principal y apoyo en todo momento, depositando siempre en mi su entera confianza para la realización de mis proyectos de vida.

## **Agradecimientos**

### **A Dios:**

Primordialmente por darnos la inteligencia, sabiduría, entendimiento y la capacidad para lograr mis objetivos.

### **A mis padres:**

Luis Eduardo León y Ana Usel Pérez, por apoyarme en todo momento en el cumplimiento de mis metas, por la confianza, los consejos y valores que me ha permitido ser una mejor persona, pero más que nada por todo su amor y cariño que me brindan a diario.

### **A mis familiares:**

A mi hermanito Oscar, por ser un gran ejemplo como persona y de hermano mayor; mis mejores amigos q son mi segunda familia, Camilo, Sebastián, Edgar, Diego, Andrés, y Erika, con quienes compartí y comparto día a día mi crecimiento como ser humano y sin poder olvidar a Xilena la mejor amiga, compañera y mejor equipo de trabajo q pude haber tenido en toda mi formación profesional, por todo ese empeño y esfuerzo que pusimos cada día para sacar adelante nuestra carrera. ¡Gracias a todos ustedes!

### **A mis maestros:**

Por su gran apoyo, motivación, sabiduría y gran impulso en el desarrollo de mi formación profesional, en especial a mi directora de proyecto la Ingeniera Jacqueline Santamaría, por haberme guiado en la ejecución y culminación de este trabajo.

A la Universidad Pontificia Bolivariana y en especial a la Facultad de Ingeniería Industrial, por permitirme ser parte de una generación de triunfadores y gente productiva para el país.

### **A Coca-Cola FEMSA:**

Por abrirme las puertas de su maravillosa y destacada empresa, ofreciéndome la oportunidad de demostrar mí aprendizaje y destrezas, adquirido en mí desarrollo profesional.

A la Gerente Claudia Barón, la Jefe Nidia Malaver, Helenita, Mónica, Gloria, Gladys, Camilo y Claudita, primero por su cordial y amable recibimiento a la empresa, y por la oportunidad de aprender de sus conocimientos y experiencia laboral, que son de gran ayuda para mi desarrollo profesional.

## Tabla de contenido

<b>Introducción .....</b>	<b>17</b>
<b>1. Generalidades de la empresa .....</b>	<b>18</b>
<b>1.1. Aspectos generales .....</b>	<b>18</b>
<b>1.2. Reseña histórica .....</b>	<b>18</b>
<b>1.3. Estructura organizacional.....</b>	<b>19</b>
<b>1.4. Generalidades de la Comunicación .....</b>	<b>20</b>
<b>1.5. Generalidades de la Comunicación Interna.....</b>	<b>21</b>
<b>1.5.1. Segmentación de audiencias.....</b>	<b>21</b>
<b>1.5.2. Dimensiones de la comunicación.....</b>	<b>21</b>
<b>1.5.3. Medios de comunicación.....</b>	<b>22</b>
<b>1.5.4. Estrategia de comunicación.....</b>	<b>23</b>
<b>1.5.5. Alineación estratégica .....</b>	<b>23</b>
<b>1.5.6. Vocero .....</b>	<b>23</b>
<b>2. Diagnóstico de la empresa .....</b>	<b>24</b>
<b>2.1 Presentación de resultados de la investigación “satisfacción de los colaboradores respecto al plan de comunicación”.....</b>	<b>25</b>
<b>3. Antecedentes .....</b>	<b>31</b>
<b>4. Justificación .....</b>	<b>33</b>
<b>5. Objetivos .....</b>	<b>35</b>
<b>5.1 Objetivo general .....</b>	<b>35</b>
<b>5.2 Objetivos específicos.....</b>	<b>35</b>
<b>6. Marco teórico .....</b>	<b>36</b>
<b>6.1. Proceso de la administración.....</b>	<b>36</b>
<b>6.1.1. Planeación.....</b>	<b>36</b>
<b>6.1.2. Organización.....</b>	<b>36</b>
<b>6.1.3. Dirección.....</b>	<b>36</b>
<b>6.1.4. Control.....</b>	<b>36</b>
<b>6.2. Historia de los recursos humanos.....</b>	<b>37</b>
<b>6.2.1. Importancia de los recursos humanos.....</b>	<b>37</b>
<b>6.3. La comunicación .....</b>	<b>39</b>
<b>6.3.1. La comunicación organizacional.....</b>	<b>40</b>
<b>6.3.2. Importancia de la comunicación interna en las empresas.....</b>	<b>40</b>

6.3.3.	Beneficios de la comunicación.....	41
6.4.	Enfoque PMI (project management institute) .....	42
6.4.1.	Propósito del enfoque PMI, guía PMBOK. ....	43
6.4.2.	Áreas de conocimiento y grupos de procesos de gerencia de proyectos. ....	44
6.4.3.	Gestión de las comunicaciones del proyecto. ....	44
7.	Elaboración de los procesos de Planificación, Ejecución y Control de la Gestión de las Comunicaciones Internas bajo el enfoque PMI según metodología del PMBOK.....	46
7.1.	Planeación de la Gestión de las comunicaciones .....	46
7.1.1.	Elaboración del proceso 10.1 del PMBOK 5 edición “Planeación de la gestión de las comunicaciones”.....	46
7.1.1.1.	<i>Entradas del proceso 10.1 “Planeación de la gestión de las comunicaciones” que se tuvieron en cuenta fueron.</i> .....	47
7.1.1.2.	<i>Herramientas y técnicas del proceso 10.1 “Planeación de la gestión de las comunicaciones” que se tuvieron en cuenta fueron.</i> .....	48
7.1.1.3.	<i>Salida del proceso 10.1 “Planeación de la gestión de las comunicaciones”.</i> .....	51
7.1.2.	Elaboración del proceso 10.2 del PMBOK 5 edición “Gestionar las comunicaciones” ... ..	55
7.1.2.1.	<i>Entradas del proceso 10.2 “Gestión de las comunicaciones” que se tuvieron en cuenta fueron.</i> 56	
7.1.2.2.	<i>Herramientas y técnicas del proceso 10.2 “Gestión de las comunicaciones” que se tuvieron en cuenta fueron.</i> .....	57
7.1.2.3.	<i>Salidas del proceso 10.2 “Gestión de las comunicaciones” que se tuvieron en cuenta fueron.</i> 58	
7.1.3.	Elaboración del proceso 10.3 del PMBOK 5 edición “Control de las comunicaciones”. 59	
7.1.3.1.	<i>Entradas del proceso 10.3 “Control de las comunicaciones” que se tuvieron en cuenta fueron.</i> 60	
7.1.3.2.	<i>Herramientas y Técnicas del proceso 10.3 “Control de las comunicaciones” que se tuvieron en cuenta fueron.</i> .....	61
7.1.3.3.	<i>Salidas del proceso 10.3 “Control de las comunicaciones” que se tuvieron en cuenta fueron.</i> 62	
8.	Gestión del Plan de Comunicación en el “Programa de Desarrollo Social”.....	63
8.1.	Despedida de vacaciones escolares y feria escolar .....	63
8.1.1	Planeación de la despedida de vacaciones escolares y feria escolar.....	64
8.1.2.	Gestión de la despedida de vacaciones escolares y feria escolar. ....	65
8.1.3.	Control de la despedida de vacaciones escolares y feria escolar.....	65
8.2.	Lanzamiento promo-balones mundialistas.....	66

8.2.1. Planeación del lanzamiento promo-balones mundialistas.....	66
8.2.2. Gestión del Lanzamiento promo-balones mundialistas.....	67
8.2.3. Control del Lanzamiento promo-balones mundialistas.....	68
8.3. Día de la mujer .....	69
8.3.1. Planeación del día de la mujer.....	69
8.3.2. Gestión del día de la mujer.....	71
8.3.3. Control del día de la mujer.....	71
8.4. Sello FEMSA .....	72
8.4.1. Planeación actividad Sello FEMSA. ....	72
8.4.2. Gestión actividad Sello FEMSA.....	73
8.4.3. Control actividad Sello FEMSA. ....	74
8.5. Día de la madre .....	74
8.5.1. Planeación para el día de la madre.....	74
8.5.2. Gestión de la actividad día de la madre. ....	75
8.5.3. Control del día de la madre. ....	76
8.6. Día del niño .....	77
8.6.1. Planeación día del niño.....	77
8.6.2. Gestión día del niño.....	77
8.6.3. Control día del niño.....	78
8.7. Realización de la campaña de recordación y refuerzo de la interiorización de los valores corporativos FEMSA .....	79
9. Conclusiones.....	80
10. Recomendaciones.....	82
11. Referencias .....	83
12. Anexos .....	84

### Lista de tablas

<b>Tabla 1.</b> Aspectos generales.....	18
<b>Tabla 2.</b> Metodologías de la comunicación. ....	22
<b>Tabla 3.</b> Listado de fortalezas y aspectos a mejorar para el diagnóstico inicial del plan de comunicación de la unidad operativa de Coca-Cola FEMSA en Bucaramanga.....	30
<b>Tabla 4.</b> Matriz de los interesados claves. ....	47
<b>Tabla 5.</b> Comunicaciones del Proyecto.....	58

### Lista de ilustraciones

<b>Ilustración 1.</b> Estructura organizacional del comité gerencial extendido de la Unidad Operativa de Coca-Cola FEMSA en Bucaramanga.....	20
<b>Ilustración 2.</b> Pregunta N°1. ¿Sabe usted que la empresa cuenta con un plan de comunicación? .....	25
<b>Ilustración 3.</b> Pregunta N°2. ¿Cree usted que la empresa tiene interés por hacerle saber de forma eficaz y oportuna por medio de los televisores y cartelera temas como: indicadores de accidentalidad y reclamos, convenios, valores (misión, visión y política) y actividades de desarrollo social? .....	25
<b>Ilustración 4.</b> Pregunta N°3. ¿Usted considera que con respecto al año 2013, en la Planta Bucaramanga, la comunicación interna a nivel general ha sido? .....	26
<b>Ilustración 5.</b> Pregunta N°4. ¿Cómo se ha enterado de las actividades que realiza la empresa de desarrollo social, indicadores de accidentalidad y reclamos, convenios, valores (misión, visión y política)? .....	27
<b>Ilustración 6.</b> Pregunta n°5.1. Los motiva a que cada día hagan mejor las cosas .....	27
<b>Ilustración 7.</b> Pregunta n°5.2. Les recuerda su importancia para la empresa.....	28
<b>Ilustración 8.</b> Pregunta n°5.3. Los pone a reflexionar sobre los riesgos a los que están expuestos. ....	28
<b>Ilustración 9.</b> Pregunta n°5.4. No tienen ningún efecto en su labor diaria.....	29
<b>Ilustración 10.</b> Valores corporativos FEMSA .....	79
<b>Ilustración 11.</b> Diagrama de flujo de datos de Planificar la gestión de las comunicaciones. (Project Management Institute, 2013, p.289) .....	46
<b>Ilustración 12.</b> Modelo básico de comunicación. (Project Management Institute, 2013, p.294) .....	50
<b>Ilustración 13.</b> Diagrama de flujo de datos de Gestionar las comunicaciones. (Project Management Institute, 2013, p.298) .....	55
<b>Ilustración 14.</b> Diagrama de flujo de datos del Control de las Comunicaciones. (Project Management Institute, 2013, p.304) .....	60
<b>Ilustración 15.</b> Tarjeta Feria Escolar para TGV .....	64
<b>Ilustración 16.</b> Tarjeta Feria Escolar para cartelera.....	64
<b>Ilustración 17.</b> Gestión de las actividades realizadas en la feria escolar.....	65
<b>Ilustración 18.</b> Tabulación nivel de satisfacción de la despedida de vacaciones escolares y feria escolar. ....	66

<b>Ilustración 19.</b> Costo y organización del lanzamiento promo-balones mundialistas. ....	67
<b>Ilustración 20.</b> Tarjeta de invitación lanzamiento promo-balones mundialistas. ....	67
<b>Ilustración 21.</b> Gestión de las actividades realizadas en el lanzamiento de balones mundialistas .....	68
<b>Ilustración 22.</b> Tabulación nivel de satisfacción del Lanzamiento Promo-Balones Mundialistas .....	69
<b>Ilustración 23.</b> Costos de la actividad Día de la Mujer .....	70
<b>Ilustración 24.</b> Listado de las asistentes a la actividad Día de la Mujer.....	70
<b>Ilustración 25.</b> Ejecución de la actividad día de la mujer.....	71
<b>Ilustración 26.</b> Tabulación nivel de satisfacción de la actividad del día de la mujer .....	71
<b>Ilustración 27.</b> Tarjeta de invitación para el Open House .....	72
<b>Ilustración 28.</b> Tarjeta de invitación para el Open House publicada en cartelera .....	73
<b>Ilustración 29.</b> Ejecución de la actividad Sello FEMSA .....	73
<b>Ilustración 30.</b> Tabulación de la encuesta de satisfacción actividad Sello FEMSA.....	74
<b>Ilustración 31.</b> Fechas de actividades y mensaje para el mes de la madre publicado en cartelera .....	75
<b>Ilustración 32.</b> Ejecución actividad día de la madre.....	75
<b>Ilustración 33.</b> Tabulación de la encuesta de satisfacción del día de la madre .....	76
<b>Ilustración 34.</b> Ejecución actividad día del niño .....	77
<b>Ilustración 35.</b> Tabulación de la encuesta de satisfacción del día del niño .....	78
<b>Ilustración 36.</b> ANEXO A. Encuesta diagnóstico inicial .....	84
<b>Ilustración 37.</b> ANEXO B. Tabulación de la encuesta de diagnóstico inicial.....	85
<b>Ilustración 38.</b> ANEXO C. Salida Planificación de la Gestión de las Comunicaciones. ....	88
<b>Ilustración 39.</b> ANEXO D. Acta .....	89
<b>Ilustración 40.</b> ANEXO E. Registro de asistencia.....	90
<b>Ilustración 41.</b> ANEXO F. Modelo de la Gestión de la Comunicación .....	92
<b>Ilustración 42.</b> ANEXO G. Mensaje para comunicaciones.....	93
<b>Ilustración 43.</b> ANEXO H. Formato incidentes de la comunicación .....	94
<b>Ilustración 44.</b> ANEXO I. Encuesta y tabulación Despedida Vacaciones Escolares y Feria Escolar .....	95
<b>Ilustración 45.</b> ANEXO J. Propuesta evento Balones Mundialistas .....	96
<b>Ilustración 46.</b> ANEXO K. Encuesta y tabulación balones mundialistas .....	97
<b>Ilustración 47.</b> ANEXO L. Menús ligeros 2014.....	98
<b>Ilustración 48.</b> ANEXO M. listado de asistentes y costos de la actividad día de la mujer .....	99
<b>Ilustración 49.</b> ANEXO N. Encuesta y tabulación día de la mujer .....	100
<b>Ilustración 50.</b> ANEXO Ñ. Encuesta y tabulación actividad Sello FEMSA.....	101
<b>Ilustración 51.</b> ANEXO O. Tabulación día de la madre .....	102
<b>Ilustración 52.</b> ANEXO P. Tabulación día del niño.....	103

## Glosario y abreviaturas

- **Comunicación interna / Internal communication:** información producida por una empresa que es intercambiada entre los distintos niveles de la misma.
- **Controlar / Control:** comparar el desempeño real con el desempeño planificado, analizar las variaciones, evaluar las tendencias para realizar mejoras en los procesos, evaluar las alternativas posibles y recomendar las acciones correctivas apropiadas según sea necesario.
- **Controlar las Comunicaciones / Control Communications:** el proceso de monitorear y controlar las comunicaciones a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto para asegurar que se satisfagan las necesidades de información de los interesados del proyecto.
- **Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto / Develop Project Management Plan:** el proceso de definir, preparar y coordinar todos los planes subsidiarios e incorporarlos en un plan integral para la dirección del proyecto.
- **Desarrollo social / Social development:** en las empresas FEMSA, Desarrollo Social es el esquema por medio del cual se maneja todo lo relacionado con el bienestar de los colaboradores y de sus familias.
- **Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto / Direct and Manage Project Work:** el proceso de liderar y llevar a cabo el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto.
- **Estimación de Costos de las Actividades / Activity Cost Estimates:** el costo proyectado de la actividad planificada que incluye el costo de todos los recursos requeridos para ejecutar y completar la actividad, incluidos todos los tipos y componentes de costos.
- **Estimar los Costos / Estimate Costs:** el proceso de desarrollar una aproximación de los recursos monetarios necesarios para completar las actividades del proyecto.

- **Estimar los Recursos de las Actividades / Estimate Activity Resources:** el proceso de estimar el tipo y las cantidades de materiales, personas, equipos o suministros requeridos para ejecutar cada actividad.
- **Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMBOK) / Project Management Body of Knowledge:** una expresión inclusiva que describe la suma de conocimientos de la profesión de Dirección de Proyectos. El conjunto de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos incluye prácticas tradicionales comprobadas y ampliamente utilizadas, así como prácticas innovadoras emergentes para la profesión. La Guía del PMBOK identifica un subconjunto de Fundamentos de la Dirección de Proyectos generalmente reconocido como buenas prácticas, estos fundamentos están en constante evolución.
- **Gestión de las Comunicaciones del Proyecto / Project Communications Management:** la Gestión de las Comunicaciones del Proyecto incluye los procesos requeridos para garantizar que la planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados.
- **Gestionar las Comunicaciones / Manage Communications:** el proceso de crear, recopilar, distribuir, almacenar, recuperar y la disposición final de la información del proyecto de acuerdo con el plan de gestión de las comunicaciones.
- **Juicio de Expertos / Expert Judgment:** un juicio que se brinda sobre la base de la experiencia en un área de aplicación, área de conocimiento, disciplina, industria, etc., según resulte apropiado para la actividad que se está ejecutando. Dicha experiencia puede ser proporcionada por cualquier grupo o persona con una educación, conocimiento, habilidad, experiencia o capacitación especializada.

- **Plan de Gestión de las Comunicaciones / Communications Management Plan:** un componente del plan para la dirección del proyecto, programa o portafolio que describe cómo, cuándo y por medio de quién se administrará y difundirá la información del proyecto.
- **Plan para la Dirección del Proyecto / Project Management Plan:** el documento que describe el modo en que el proyecto será ejecutado, monitoreado y controlado.

### Abreviaturas

- **TGV:** tableros de gestión visual.
- **PDS:** Programa de desarrollo social.
- **PMBOK:** Project Management Body of Knowledge / Fundamentos para la Dirección de Proyectos.

## Resumen

**TÍTULO:** Elaboración de los procesos de Planificación, Ejecución y Control de la Gestión de las Comunicaciones Internas, bajo el enfoque PMI, según metodología del PMBOK quinta edición de Coca-Cola FEMSA (Unidad operativa de Bucaramanga).

**AUTOR:** Jorge Eberardo León Pérez.

**FACULTAD:** Ingeniería Industrial.

**DIRECTOR:** Jacqueline Santamaría Valbuena.

El presente proyecto muestra una guía para facilitar la Planificación, la Gestión y el Control de las Comunicaciones Internas para Coca-Cola FEMSA, con base en los lineamientos y fundamentos establecidos por el PMBOK quinta edición, que incluye una descripción general de los procesos de la siguiente forma: **Planificación**, el cual asegurará una apropiada y oportuna recolección y análisis de la información, a través de la elaboración de un plan o programa que describe cómo, cuándo y por medio de quién se administrará y difundirá la información generada por las comunicaciones; la **Gestión**, que asegura una apropiada y oportuna recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación y disposición final de la información y por último el **Control**, que asegura un apropiado y oportuno seguimiento y monitoreo de las comunicaciones a lo largo de todo el ciclo de vida de Coca-Cola FEMSA.

Adicionalmente se implementó un Plan de Comunicación al programa de desarrollo social de la empresa, el cual incluye actividades de Bienestar como la celebración de fechas especiales, promoción de nuevas campañas y recordación de los valores, enfocadas a generar sentido de pertenencia, fortalecer confianza y fortalecer cultura.

Palabras claves: Planificación, Gestión, Control, Comunicaciones Internas, Enfoque PMI.

V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

## Summary

**TITLE:** Development of processes of Planning, Implementation and Control Management Internal Communications under the PMI approach as PMBOK methodology fifth edition of Coca -Cola FEMSA (Task Force of Bucaramanga).

**AUTHOR:** Jorge Eberardo León Pérez.

**FACULTY:** Industrial Engineering.

**DIRECTOR:** Jacqueline Santamaria Valbuena.

This project shows a guide to facilitate the Planning , Management and Control of Internal Communications for Coca -Cola FEMSA , based on the guidelines and principles established by the PMBOK fifth edition , which includes an overview of the processes of follows: **Planning**, which will ensure appropriate and timely collection and analysis of information , through the development of a plan or program that describes how, when and by whom will be managed and disseminate information generated by communications; **Management** , which ensures proper and timely collection, creation, distribution , storage, retrieval and disposal of information and finally the **Control**, which ensures proper and timely tracking and monitoring of communications throughout the cycle life of Coca -Cola FEMSA.

Additionally a communication plan social development program of the company, which includes welfare activities as holding special events , promotion of new campaigns and recall values , aimed at generating a sense of belonging, strengthen trust and strengthen implemented culture.

Keywords: Planning, Management, Control, internal communications, PMI approach.

V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK

## **Introducción**

En este proyecto se aborda una de las diez áreas del conocimiento “Gestión de las Comunicaciones” definida en la guía del PMBOK quinta edición, donde se elaborará los procesos de Planificación, Ejecución, y Control de las Comunicaciones Internas, bajo el enfoque PMI para Coca-Cola FEMSA unidad operativa de Bucaramanga. El PMBOK es un conjunto de fundamentos para la Dirección de Proyectos que incluye prácticas tradicionales comprobadas y ampliamente utilizadas; así mismo esta guía identifica un subconjunto de Fundamentos de la Dirección de Proyectos generalmente reconocido como buenas prácticas, estos fundamentos están en constante evolución.

De igual forma este proyecto contiene la implementación del plan de Gestión de comunicaciones, para el “Programa de Desarrollo Social”, el cual incluye actividades de Bienestar como la celebración de fechas especiales, promoción de nuevas campañas y recordación de los valores, enfocadas a generar sentido de pertenencia, fortalecer confianza y fortalecer cultura.

## 1. Generalidades de la empresa

### 1.1. Aspectos generales

**Tabla 1.** Aspectos generales.

NOMBRE DE LA EMPRESA:	Coca-Cola FEMSA (Razón Social: Industria Nacional de Gaseosas S.A.).
ACTIVIDAD ECONÓMICA:	Fabricación, distribución y comercialización de bebidas no alcohólicas.
NÚMERO DE EMPLEADOS:	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Planta: 300 (105 directos y 195 indirectos)</li> <li>➤ Distribuidora: 464 (85 directos y 379 indirectos).</li> </ul>
TELÉFONO:	(57-7) 644 9028.
DIRECCIÓN:	Km. 2 Vía a Girón.

Fuente: autor.

### 1.2. Reseña histórica

Coca-Cola FEMSA Colombia se constituyó en mayo de 2003, cuando FEMSA adquiere el 100% de la mayor franquicia del sistema Coca-Cola en América Latina (PANAMCO).

Coca-Cola FEMSA sirve a sus consumidores colombianos a través de un portafolio de marcas integrado por:

- Gaseosas: Coca-Cola, Coca-Cola Zero y light, Sprite, Crush, Premio, Quatro, Fanta.
- Aguas: Manantial, Brisa.
- Sodas: Schweppes.
- Jugos y néctares: Del Valle Fresh, Vallefrut.
- Bebidas isotónicas: Powerade.
- Tés: Fuze Tea.

En Febrero de 2009 se cierra exitosamente la transacción para adquirir el negocio de agua embotellada Brisa, propiedad de Bavaria, una subsidiaria de SABMiller. Esta operación

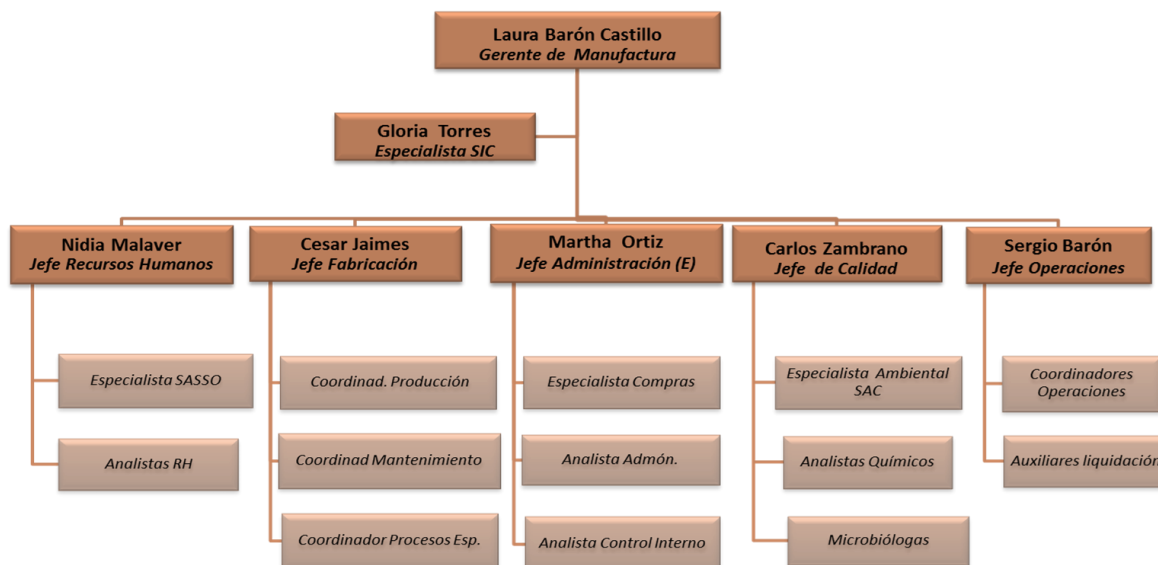
le permite a Coca-Cola FEMSA incrementar su presencia en el negocio de agua en Colombia y complementa su portafolio de productos aún más. (Coca-Cola FEMSA, 2011)

“La unidad operacional de Bucaramanga inició sus operaciones en el año de 1943, y hacia 1967 se trasladó a su ubicación actual en el Kilómetro 2 Vía a Girón”. (Coca-Cola FEMSA, 2011)

### **1.3. Estructura organizacional**

Coca-Cola FEMSA Bucaramanga cuenta con una estructura organizacional liderada por Laura Barón Gerente de Manufactura, la cual tiene como objetivo planificar, gestionar, controlar y dirigir las prioridades estratégicas enviadas por el corporativo FEMSA México, para lograr este objetivo la unidad operativa de Bucaramanga cuenta con cinco departamentos principales: fabricación, administrativo, operaciones, calidad y recursos humanos, este último liderado por la Jefe Nidia Malaver, el cual se encuentra dividido de la siguiente manera: analista de RRHH y especialista de SASSO, quienes son los encargados de no solo manejar la nómina y la contratación del personal, sino todo lo relacionado con la interacción con los colaboradores, en otras palabras, se organizan, dirigen, coordinan, retribuyen y estudian todas las actividades de los colaboradores de Coca-Cola FEMSA. Es precisamente en esta área (RRHH) donde se desarrolla este proyecto, siendo una de las responsabilidades de este departamento responder por la comunicación rápida y efectiva de Coca-Cola FEMSA Bucaramanga.

A continuación se presenta la estructura organizacional del comité gerencial extendido de Coca-Cola FEMSA, unidad operacional Bucaramanga.



**Ilustración 1.** Estructura organizacional del comité gerencial extendido de la Unidad Operativa de Coca-Cola FEMSA en Bucaramanga.

Fuente: Coca-Cola FEMSA.

#### 1.4. Generalidades de la Comunicación

La comunicación es la transmisión y recepción de información referida a la organización, tanto de los colaboradores como del público objetivo, clientes, consumidores, proveedores, inversionistas, accionistas, medios de comunicación, entes reguladores, el estado, la competencia, la industria, la comunidad vecina entre otros.

Para Coca-Cola FEMSA la comunicación corporativa con los distintos públicos y colaboradores, debe realizarse de manera oportuna, coordinada y coherente, por medio de los canales formales establecidos; teniendo claro que siempre estos esfuerzos de comunicación, deben encaminarse a apoyar la estrategia de negocio de la empresa, en beneficio de sus objetivos; siendo indispensable mantener excelentes relaciones con los representantes de cada público.

## **1.5. Generalidades de la Comunicación Interna**

La comunicación interna empleada en Coca-Cola FEMSA son todos aquellos mensajes que se generan dentro de la organización, en diversos niveles y con la interacción de diversas áreas, que permite involucrar a los colaboradores con los objetivos estratégicos de la organización y así transmitir, fortalecer y apropiar la cultura de la compañía, los valores, comportamientos deseados, sentido de pertenencia, orgullo por la compañía y fortalecimiento de reputación, donde se busca medir efectividad, impacto, oportunidad, claridad y utilidad de la información sobre los mensajes estratégicos.

Para el desarrollo de la comunicación interna FEMSA se realiza los siguientes procesos:

### **1.5.1. Segmentación de audiencias.**

Coca-Cola segmenta los públicos de la estrategia de comunicación según su rol, ubicación, nivel, interacción con las iniciativas estratégicas acorde con la metodología 1A y 3E de comunicación.

### **1.5.2. Dimensiones de la comunicación.**

Estas dimensiones de comunicación interna son: intrapersonal, interpersonal e institucional, como se puede observar en la tabla 2, que corresponden respectivamente a la comunicación entre los líderes, los equipos y toda la organización.

**Tabla 2.** Metodologías de la comunicación.

<b>DIMENSIÓN</b>	<b>MODELO</b>	<b>ESPECIFICACIONES</b>
<b>Institucional</b>	3E	Hace referencia a la comunicación masiva e institucional, utilizada para desarrollar estrategias de comunicación en los proyectos de la organización.
<b>Interpersonal</b>	2S	Fortalece la comunicación presencial y oral en la comunicación. Las siglas del modelo hacen referencia a significado y sentido.
<b>Intrapersonal</b>	1A	Gestión "primero adentro" de empresa y "primero arriba" con los líderes de la organización y permite realizar una <b>comunicación efecto cascada.</b>

Fuente: autor

Con la definición de las dimensiones, la organización presenta tres tipos de flujo de la comunicación, “**entre pares**” (horizontal entre los departamentos organizacionales), “**diagonal**”(transversal entre los departamentos sin importar su jerarquía) y “**cascado**” (ascendente-descendente), siendo este último el método que utiliza el director corporativo FEMSA México, quien desarrolla las prioridades estratégicas anuales del “*BUSSINES PLAN*”, con ideas macro, transmitiendo la información a todos los gerentes de unidad de cada planta del país, quienes se encargan de desglosar las ideas macro, junto con los jefes de cada departamento (RRHH, fabricación, administración, calidad, operaciones); quienes trabajan conjuntamente con sus subordinados en dichas iniciativas, ya sea por medio de proyectos, programas o planes, y de esta forma cumplir las estrategias del “*BUSSINES PLAN*”.

### **1.5.3. Medios de comunicación.**

Coca-Cola FEMSA Colombia tiene un mapa de medios de comunicación, que consolidan los medios institucionales como: intranet, mensajería instantánea, tableros de gestión visual (TGV),

cartelera, correo interno, revista comuniKOF, reuniones entre grupos primarios (jefes de cada departamento: RRHH, fabricación, administración, calidad, operaciones); con el fin de preservar la gobernancia y lineamiento corporativo ninguna unidad podrá implementar un nuevo medio de comunicación sin previa aprobación por parte de la oficina central, la cual es la encargada de administrar todas las directrices que utiliza el canal de correo interno para efectuar el flujo de información.

#### **1.5.4. Estrategia de comunicación.**

“Hechos & Datos”, es la estrategia de comunicación implementada por Coca-Cola FEMSA Colombia, que permite involucrar la misma con los públicos de la organización, con información útil, clara, oportuna, abierta y transparente; con el fin de transmitir cultura FEMSA, fomentando sentido de pertenencia y orgullo por la compañía, orientados al logro de los objetivos.

#### **1.5.5. Alineación estratégica**

“Es la inclusión de los colaboradores con la estrategia de la compañía, para lograr los resultados esperados a través del conocimiento, la coordinación, la cooperación y el compromiso”. (Norma Coca-Cola FEMSA)

#### **1.5.6. Vocero**

En comunicación interna y externa, los voceros son los jefes de área, gerentes o directores, capaces de emitir declaraciones en medios de comunicación.

## **2. Diagnóstico de la empresa**

Para dar cuenta del estado actual del plan de comunicación interna de Coca-Cola FEMSA Bucaramanga, fue necesario hacer un diagnóstico del mismo, razón por la cual al iniciar el proyecto aplicado, era importante indagar la percepción de los colaboradores sobre la satisfacción y efectividad respecto al plan de comunicación y los pilares fundamentales del programa de desarrollo social, como el sentido de pertenencia, confianza y cultura FEMSA.

Con el objetivo de conocer de manera real qué tan eficiente es el plan de comunicación actual, se requirió de un estudio preliminar basado en una muestra de la población perteneciente a Coca-Cola FEMSA Bucaramanga (ver anexo A), el cual permitió inferir las opiniones y actitudes de los colaboradores frente al alcance e implementación del mismo, así mismo conocer si el plan de comunicación está cumpliendo con los objetivos planteados en su creación.

Coca-Cola FEMSA, es consciente de la necesidad de transmitir mensajes de forma clara y concisa, con el fin de que todos quienes trabajan en la organización vayan en la misma dirección, además de la preocupación permanente de la buena imagen de la compañía ante el mundo. Ambos aspectos son primordiales para la empresa ya que sin duda le permiten mantener su posición en el mercado y la ponen en la ruta del crecimiento sostenible.

A continuación se presentan los resultados obtenidos de la investigación, con el objetivo de identificar fortalezas y aspectos a mejorar.

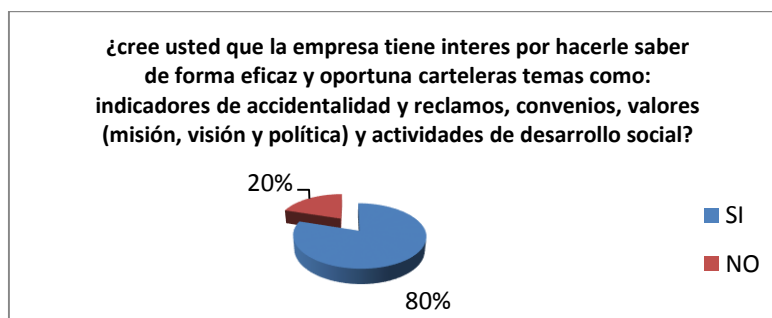
## 2.1 Presentación de resultados de la investigación “satisfacción de los colaboradores respecto al plan de comunicación”.



*Ilustración 2. Pregunta N°1. ¿Sabe usted que la empresa cuenta con un plan de comunicación?*

Fuente: autor

Los datos que se observan en la ilustración 2, indican que el 90% de los colaboradores encuestados saben que la empresa cuenta con un plan de comunicación, mientras que el 10% desconoce que existe dicho plan.



*Ilustración 3. Pregunta N°2. ¿Cree usted que la empresa tiene interés por hacerle saber de forma eficaz y oportuna por medio de los televisores y carteleras temas como: indicadores de accidentalidad y reclamos, convenios, valores (misión, visión y política) y actividades de desarrollo social?*

Fuente: autor

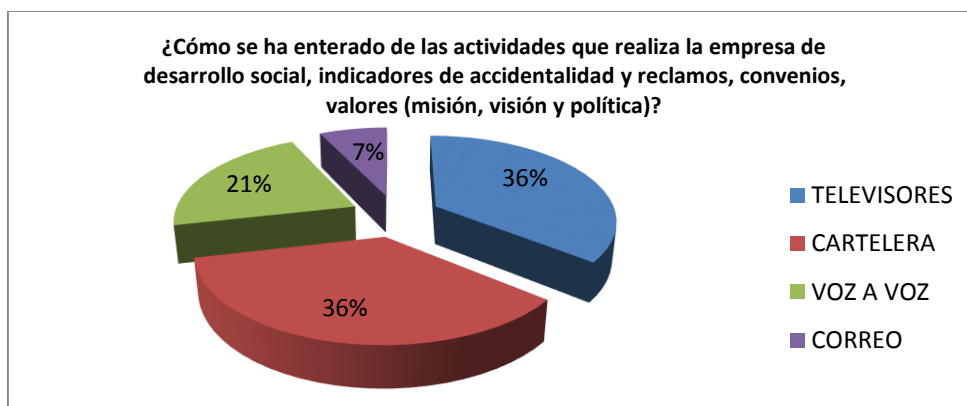
Los datos que se observan en la ilustración 3, indican que el 80% de los colaboradores encuestados creen que la empresa tiene interés por hacerle saber de forma eficaz y oportuna temas como: indicadores de accidentalidad y reclamos, convenios, valores (misión, visión y política) y actividades de desarrollo social, mientras que el 20% cree lo contrario.



**Ilustración 4.** Pregunta N°3. ¿Usted considera que con respecto al año 2013, en la Planta Bucaramanga, la comunicación interna a nivel general ha sido?

Fuente: autor

Los datos que se observan en la ilustración 4, indican que el 50% de los colaboradores encuestados, consideran que en la Planta Bucaramanga en el año 2013, la comunicación interna a nivel general ha sido buena, el 40% considera que ha sido regular, mientras que el 10% considera que ha sido mala.

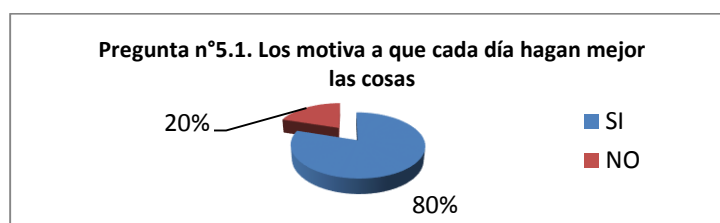


**Ilustración 5.** Pregunta N°4. ¿Cómo se ha enterado de las actividades que realiza la empresa de desarrollo social, indicadores de accidentalidad y reclamos, convenios, valores (misión, visión y política)?

Fuente: autor

Los datos que se observan en la ilustración 5, indican que el 36% de los colaboradores encuestados, se han enterado de las actividades que realiza la empresa de desarrollo social, indicadores de accidentalidad y reclamos, convenios, valores (misión, visión y política) a través de los televisores y carteleras siendo estos los más efectivos, el 21% por medio del voz a voz y el 7% por correo siendo este el menos usado.

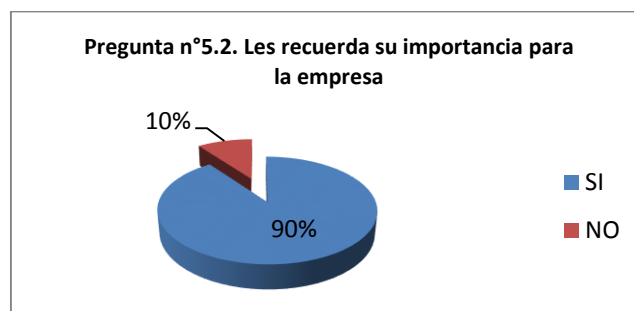
**Pregunta N° 5.** En términos generales, considera usted que los mensajes que actualmente están siendo transmitidos en las carteleras y televisores (TGV) para los colaboradores a nivel general:



**Ilustración 6.** Pregunta n°5.1. Los motiva a que cada día hagan mejor las cosas

Fuente: autor

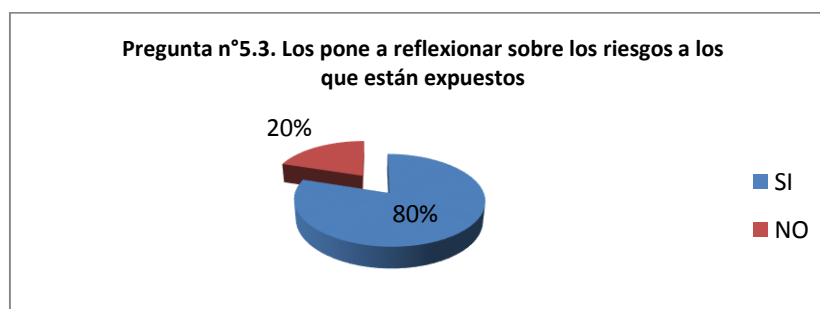
Los datos que se observan en la ilustración 6, indican que el 80% de los colaboradores encuestados, considera que los mensajes que actualmente están siendo transmitidos en las carteleras y televisores (TGV), los motiva a que cada día hagan mejor las cosas, mientras que el 20% no lo considera de la misma forma.



**Ilustración 7.** Pregunta n°5.2. Les recuerda su importancia para la empresa.

Fuente: autor

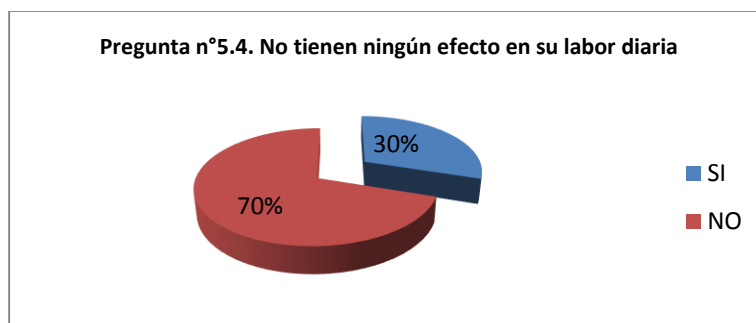
Los datos que se observan en la ilustración 7, indican que el 90% de los colaboradores encuestados, considera que los mensajes que actualmente están siendo transmitidos en las carteleras y televisores (TGV), les recuerda su importancia para la empresa, mientras que el 10% no lo considera de la misma forma.



**Ilustración 8.** Pregunta n°5.3. Los pone a reflexionar sobre los riesgos a los que están expuestos.

Fuente: autor

Los datos que se observan en la ilustración 8, indican que el 80% de los colaboradores encuestados, considera que los mensajes que actualmente están siendo transmitidos en las carteleras y televisores (TGV), los pone a reflexionar sobre los riesgos a los que están expuestos, mientras que el 20% no lo considera de la misma forma.



**Ilustración 9.** Pregunta n°5.4. No tienen ningún efecto en su labor diaria.

Fuente: autor

Los datos que se observan en la ilustración 9, indican que el 70% de los colaboradores encuestados, considera que los mensajes que actualmente están siendo transmitidos en las carteleras y televisores (TGV), no tienen ningún efecto en su labor diaria, mientras que el 30% consideran que estos mensajes si tienen efecto en su labor diaria.

Con los resultados obtenidos de la investigación propuesta anteriormente y con apoyo del método de la observación directa, se identificó un listado de fortalezas y aspectos a mejorar de la empresa, como se observa a continuación:

**Tabla 3.** Listado de fortalezas y aspectos a mejorar para el diagnóstico inicial del plan de comunicación de la unidad operativa de Coca-Cola FEMSA en Bucaramanga.

<b>FORTALEZAS</b>	<b>ASPECTOS A MEJORAR</b>
➤ Los colaboradores tienen conocimiento que la empresa cuenta con un plan de comunicación.	➤ Los colaboradores consideran que la comunicación interna en el año 2013 fue regular.
➤ Los colaboradores son conscientes de que la empresa tiene interés por hacerles saber de forma eficaz y oportuna temas como: indicadores de accidentalidad y reclamos, convenios, valores, misión, visión, política y actividades de desarrollo social.	➤ Los mensajes emitidos por el plan de comunicación, muchas veces no son claros, o bien, no llegan a su público objetivo en el momento indicado.
➤ La empresa cuenta con una gran variedad de canales tradicionales de comunicación interna, siendo los más eficientes la cartelera y los televisores.	➤ Existe una credibilidad en el voz a voz, que causa en las comunicaciones oficiales de la compañía altos niveles de información incorrecta.
➤ Los mensajes emitidos por el plan de comunicación les recuerdan a los colaboradores su importancia para la empresa y los motiva a que cada día hagan mejor las cosas.	➤ La empresa no cuenta con canales tecnológicos (TIC) de comunicación interna.
	➤ Ruidos constantes.

Fuente: autor.

### 3. Antecedentes

Para tener una idea de cómo se han venido realizando las comunicaciones internas en Coca-Cola FEMSA Bucaramanga, es preciso remontarnos a los años 2010 y 2011, periodo durante el cual se desarrolló una que tuvo por nombre “Hechos & Datos”, tenía como objetivo emitir una comunicación útil, clara, oportuna, abierta y transparente, que permitiera a Coca-Cola transmitir cultura FEMSA tanto a sus colaboradores como a su público en general, contribuyendo al sentido de pertenencia y el orgullo por la empresa, teniendo como pilares la orientación a crecer, el crecimiento sostenible, el sentido humanista y la disciplina operativa, manejando de la mano la implementación de un plan de comunicación en el programa de desarrollo social, que contempla siete dimensiones (Salud, Social, Familiar, Valores, Educativa, Laboral y Económica), mediante las 4 etapas de la administración: planeación, organización, ejecución y control de diversas actividades tales como celebración de fechas especiales:

- Día de la mujer, día de la madre, día del padre, día del hombre, día del niño.
- Día de la familia, día de la salud, día del agua, semana de los valores.
- Concurso niños KOF, feria escolar, entrega de Kits escolares.
- Miércoles de ceniza, entre otras.

Es así como Coca-Cola FEMSA trae a Colombia el modelo de un plan de Desarrollo Social que logra identificar las necesidades de los colaboradores y de sus familias, abarcando las siete dimensiones ya mencionadas anteriormente y con base de ese resultado generar un plan de acción para la planeación, ejecución y control del programa de Desarrollo Social FEMSA.

En los años 2011 y 2013 se realizó la encuesta de Clima Laboral, la cual se realiza cada dos años para el personal directo e indirecto de la compañía, donde se evidenciaron resultados regulares en el inciso del plan de comunicación, en los cuales se observó una decadencia en el año

2013 respecto a lo que se consiguió en los anteriores años. En total se realizaron ocho preguntas relacionadas con comunicación, en las que a los colaboradores se les preguntó sus sensaciones y opiniones sobre la comunicación en su área de trabajo, dejando como resultado de parte de los colaboradores una percepción desfavorable de 67,55% sobre 100 respecto a las comunicaciones internas.

Actualmente el área de recursos humanos de la unidad operativa de Bucaramanga, maneja los asuntos relacionados con comunicación interna; encargada de alinear los mensajes emitidos desde la Oficina Central con las necesidades de la planta, para lo cual se cuenta con herramientas que van desde: intranet, mensajería instantánea, tableros de gestión visual (TGV), cartelera, correo interno, revista comuniKOF, reuniones entre grupos primarios (jefes de cada departamento: RRHH, fabricación, administración, calidad, operaciones), encuentros trimestrales en los que se reúne al 100% de colaboradores (Manufactura y Comercial) para darles a conocer los resultados del periodo.

Hace dos años estudiantes de la Universidad Pontificia Bolivariana han venido desarrollando las prácticas universitarias en el área de recursos humanos de Coca-Cola FEMSA Bucaramanga; en el 2013 la estudiante Yiset Viviana Delgado Araque, efectuó la implementación y mejora del plan de desarrollo social y comunicación interna; en su plan de trabajo se encontró como resultado que la implementación del programa de Desarrollo Social y comunicación en la Unidad Operativa de Bucaramanga, permitió hasta el momento, mejorar en la efectiva entrega de información y el bienestar de los colaboradores, lo cual conlleva a un aumento del sentido de pertenencia de los mismos por la compañía. Es por esta razón que Coca-Cola FEMSA sigue invirtiendo en perfeccionamiento del modelo que comprende todos los factores de Bienestar de los colaboradores.

#### **4. Justificación**

La comunicación interna en las empresas se ha convertido en la columna vertebral para la competitividad y el óptimo desarrollo de la misma, es así como las organizaciones tienen la obligación de estar a la vanguardia respecto a las nuevas tendencias en cuanto a la transmisión de información.

Con el desarrollo de este proyecto, se busca contribuir con el compromiso permanente de Coca-Cola FEMSA en pro de la mejora continua que incida en el rendimiento y mejoramiento de la producción, para esto se plantea una planeación, gestión y control de comunicación interna adecuada para el presente año, con la cual se consigan mejoras importantes y se aumenten las posibilidades de éxito, que se evidencien en la medición de la encuesta de Clima Laboral a realizarse en el primer semestre del 2015 para el personal directo e indirecto; se espera que los resultados (tanto en el inciso de comunicación como en la encuesta en general) sean mejores que en los años anteriores (2011 y 2013); esto porque sin duda, esta actividad es la que refleja qué tan a gusto se sienten los colaboradores, trabajando en Coca-Cola FEMSA.

Por todo lo anterior, se considera que la implementación de un buen Plan de Comunicación en el Programa de Desarrollo Social ejecutado correctamente en la unidad operativa de Coca-Cola FEMSA de Bucaramanga, contribuirá no solo a mejorar la prestación del servicio a cargo de la empresa, sino también hará que los colaboradores y sus familias tengan un gran sentido de pertenencia y desarrollo de una cultura verdadera e integral hacia la compañía, siendo esta de vital importancia para ella, además al logro de la productividad, metas y objetivos estratégicos FEMSA.

La razón principal por la cual dentro del presente proyecto, se trabajará con el enfoque PMI para la comunicación interna de Coca-Cola FEMSA, es que gracias a la creciente aceptación de la dirección de proyectos y la adecuada aplicación de conocimientos, procesos, habilidades,

herramientas y técnicas; fundamentos que la Guía PMBOK identifica como "buenas practicas", que pueden tener un impacto considerable en el aumento de posibilidades de éxito de un proyecto o área del conocimiento específica como en este caso las Comunicaciones FEMSA; y así lograr proporcionar y promover un vocabulario común y estándar, siendo este un elemento esencial en toda disciplina profesional.

Por otra parte, haciendo una revisión de los proyectos desarrollados en ocasiones anteriores por otros estudiantes de la Universidad Pontificia Bolivariana, se ha podido percatar, que no se encuentra proyecto alguno con alcances similares a los que en este se plantean, pues debe tenerse en cuenta, que la metodología a utilizar para el desarrollo del mismo no se había utilizado antes en Coca-Cola FEMSA por parte de ningún estudiante, luego, esto hace viable el desarrollo de este proyecto y justifica su desarrollo, ya que es una muy buena oportunidad para aplicar los conocimientos y destrezas adquiridos en recursos humanos, siendo esta una de las áreas con mayor representación en la ingeniería industrial, así mismo, la optativa de gerencia de automatización de proyectos, donde se tuvo la oportunidad de conocer e identificar un subconjunto de fundamentos de la dirección de proyectos de la guía PMBOK quinta edición, como lo son los conocimientos, procesos, habilidades, herramientas y técnicas adecuados para tener un impacto considerable en el éxito de un proyecto; por lo tanto, es de suma importancia adquirir experiencia en todos los aspectos que comprende estas líneas de la ingeniería industrial.

## 5. Objetivos

### 5.1 Objetivo general

Elaborar los procesos de planificación, ejecución, y control de la Gestión de las Comunicaciones Internas, bajo el enfoque PMI, según metodología del PMBOK quinta edición de Coca-Cola FEMSA 2014 (unidad operativa de Bucaramanga)

### 5.2 Objetivos específicos

- Conocer y aprender de qué manera se gestionan las comunicaciones dentro de Coca-Cola FEMSA (mensajes, canales de comunicación, estrategias sugeridas, requerimientos corporativos, etc.)
- Promover y fortalecer la Cultura Organizacional FEMSA, a través de la comunicación de los valores y comportamientos claves de acuerdo con la filosofía corporativa de la empresa.
- Planear las comunicaciones bajo el enfoque PMI, para asegurar una apropiada y oportuna recolección y análisis de la información de Coca-Cola FEMSA y las necesidades de las partes interesadas para un mejor desarrollo de las comunicaciones.
- Gestionar las comunicaciones bajo el enfoque PMI, para asegurar una apropiada y oportuna recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación y disposición final de la información de Coca-Cola FEMSA.
- Controlar las comunicaciones bajo el enfoque PMI, para asegurar un apropiado y oportuno seguimiento y control de las comunicaciones a lo largo de todo el ciclo de vida de Coca-Cola FEMSA.
- Implementar el Plan de Comunicación en el “Programa de Desarrollo Social”.

## **6. Marco teórico**

### **6.1. Proceso de la administración**

En el proceso administrativo se conocerá sobre la importancia que tiene dentro de una empresa ya que si no se llevan los pasos como son la planeación, organización, dirección y control no funcionaría adecuadamente, también es fundamental tener una buena comunicación dentro de la empresa ya que si se siguen todos los pasos correctamente nos ayudara a la toma de decisiones.

#### **6.1.1. Planeación.**

Es lo primero que se debe tomar en cuenta ya que en ella el administrador se debe anticipar con la meta y las acciones, ya que se deben basar solo en metas y lógicas.

#### **6.1.2. Organización.**

Esta es un conjunto de reglas, cargos, comportamientos que han de respetar todas las personas que se encuentran dentro de la empresa la función principal de la organización es disponer y coordinar todos los recursos disponibles como son humanas, materiales y financieros.

#### **6.1.3. Dirección.**

Se encuentra la ejecución de los planes, la motivación, comunicación, supervisión y alcanzar las metas de la organización.

#### **6.1.4. Control.**

Es la que se encarga de evaluar el desarrollo de general de una empresa. Dentro de esta investigación también encontraremos la opinión de algunos autores acerca del proceso administrativo. (Valda, 2013)

## **6.2. Historia de los recursos humanos**

El departamento de recursos humanos tiene su origen en determinados trabajos de naturaleza administrativa que se llevan a cabo en las empresas, como los trámites de selección de los trabajadores, la realización de contratos, nóminas y seguros sociales.

Este departamento solía estar integrado en el departamento de administración, algo todavía frecuente en empresas pequeñas o con muy pocos trabajadores.

A medida que una empresa crece, surge la necesidad de crear un departamento que no solo se ocupe de cuestiones administrativas, sino de aspectos relacionados con la psicología y las técnicas de organización de los recursos humanos.

En la actualidad, la política de gestión de recursos humanos en la empresa tiene una gran importancia, que se basa en el conocimiento a los trabajadores como uno de los activos más importantes para conseguir los objetivos marcados por la organización. (Chiavenato, 2011)

### **6.2.1. Importancia de los recursos humanos.**

La importancia de los recursos humanos tiene su origen en el hecho de que las personas son sin duda alguna la razón de ser de la empresa, ya que constituyen el principio y el fin de cualquier actividad productiva. Las razones más puntuales por las que esto se da son los costos (tanto directos como indirectos); por lo limitado de su ciclo de maduración productiva en puestos ejecutivos; por la disminución de su productividad, por su imprevisibilidad; por la inversión requerida para su formación, motivación e integración; y por su poder y capacidad de influencia.(Diputación Provincial de Sevilla, p.10)

“La mayoría de personas tiene la idea de que el Área de Recursos Humanos en las empresas se limita al manejo de nómina y a la contratación de personal” (Castillo, p.1).Pero la

realidad es que en dicha área se maneja todo lo relacionado con la interacción con los empleados. En otras palabras, en el área “se organizan, dirigen, coordinan, retribuyen y estudian las actividades de los trabajadores de una empresa” (Ruiz, 2010, p.8). “El manejo de los recursos humanos en una empresa es algo que va muy de la mano con la cultura organizacional de la misma” (Ruiz, 2010, p.8).

Ruiz (2010) afirma:

Las funciones del área de Recursos Humanos son básicamente las siguientes:

- Función de empleo: Aquí toman lugar todos los aspectos de selección y contratación del personal que va a trabajar en determinada empresa. Esto incluye la definición de los perfiles de los cargos, llevando así a la construcción del Manual de Funciones de una compañía. También se encarga de los trámites relacionados con suspensiones y despidos de los empleados.
- Función de administración de personal: Esta función involucra lo relacionado con el manejo de los contratos; la gestión de la nómina y de la seguridad social; los permisos, vacaciones, horas extras, incapacidades y reemplazos; el control del ausentismo laboral; y el régimen disciplinario de la compañía.
- Función de retribución: En esta labor es donde se diseña, implementa y revisa la estructura salarial de la compañía, los niveles salariales y la política de incentivos.
- Función de desarrollo de los recursos humanos: La capacitación del personal es el tema principal de esta función del área de RRHH, en la que también se tienen en cuenta aspectos como la motivación de los empleados y la incentivación de la participación de los mismos en las decisiones empresariales.

- **Función de relaciones laborales:** En toda empresa se ven problemas relacionados con los conflictos, la negociación colectiva, la contratación, entre otros asuntos; y es con esta función que la organización se encarga de resolver estos inconvenientes. Aquí también se trata la prevención de riesgos laborales y la reducción de las desigualdades internas.
- **Función de servicios sociales:** Ésta es la función del área de RRHH que se encarga de manejar todo lo relacionado con el bienestar social de los empleados, ya sea de forma directa o a través de terceros. Entre los servicios más comunes se encuentran los subsidios para vivienda, las becas para estudio, los clubes deportivos, entre otros. (p.9)

### **6.3. La comunicación**

La comunicación con los empleados es un proceso de gran importancia y vital para el desarrollo de la organización, el cambio y la mejora continúan de la misma. La gente tiene que conocer su empresa, las perspectivas de futuro, el resultado de sus ejercicios.

La comunicación Interna es un factor clave que tiene que tener en cuenta la empresa ya que debidamente gestionada permite mejorar el clima laboral y el rendimiento de los empleados. La empresa es acción por definición y la comunicación tiene que formar parte de la acción estratégica de la empresa, actuar es una forma de comunicar, la comunicación debe dejar de ser una moda para convertirse en una cultura.

Las empresas están formadas por personas que poseen la capacidad innata de comunicarse ya sea verbal, escrito o gestual y la utilizan como herramienta de trabajo para poder relacionarse con sus pares y/o superiores. Es fundamental que esta comunicación sea ordenada y que fluya no solo en forma descendente, es decir desde la empresa hacia los empleados, sino también en forma ascendente, de la base a los cargos directivos. (Cabrera, p.1)

### **6.3.1. La comunicación organizacional.**

Es entendida como aquella que fluye en distintas áreas y distintos niveles al mismo tiempo. Este tipo de comunicación por estar fuera de estructuras de línea y de poder jerárquico suele ser más susceptible a la motivación. En la mayoría de los casos los trabajadores que manejan este tipo de comunicación con sus jefes tienen a querer aprender, por lo que en la mayoría la comunicación la realizan a través del desarrollo de conocimiento y amplia información. (García, 1998).

En cuanto a las barreras presentes en este tipo de comunicación es muy típica la susceptibilidad de los directivos que no permiten la injerencia de otros niveles jerárquicos sobre sus subordinados. En algunos casos el flujo libre y espontáneo de la comunicación transversal es una evidencia síntoma inequívoca de buen clima organizacional e inexistencia de problemas en la comunicación interna.

### **6.3.2. Importancia de la comunicación interna en las empresas.**

A pesar de la relevancia de la comunicación interna en los ámbitos empresariales de la actualidad, ésta parece no tener la suficiente importancia dentro de muchas compañías, puesto que en ellas se sigue manejando el enfoque tradicional de la misma, el cual fue mencionado más arriba. “Esto sin duda ha conllevado a grandes pérdidas a más de una organización ya que suele suceder que dentro de la misma empresa, cada una de sus áreas no conoce la labor de la otra” (Gerencia de atención primaria de Talavera de la Reina, 2010, p.50), lo que en el mundo moderno es señal de una organización que no tiene proyección hacia el futuro.

Un agravante de dicho problema es en muchas empresas, sus empleados siguen creyendo que la comunicación interna es únicamente responsabilidad de las directivas de la misma, eso sin duda es un error ya que para que el proceso sea exitoso debe haber retroalimentación, y para que la haya, es necesario el compromiso de los colaboradores que laboran en la compañía. De acuerdo a esto,

es necesario fomentar la participación de los colaboradores en los procesos de comunicación interna de las organizaciones. (Cabrera, p.1)

Para que eso se dé, se necesitan tres condiciones:

- Completa confianza de los empleados hacia los directivos; es decir, que los vean como líderes de comunicación.
- Capacidad de los empleados para tomar decisiones en su nivel de compromiso.
- Que los empleados tengan la completa seguridad de que sus opiniones serán tenidas en cuenta. (Capriotti, 1998, p.3)

Otro de los grandes problemas de la comunicación interna en las organizaciones de hoy es el hecho de que generalmente se confunden los fines con los medios. Es desconcertante ver el hecho de que para muchas empresas, la comunicación interna se reduce a las revistas internas, las carteleras, la intranet, los eventos, entre muchos otros medios; sin tener en cuenta los objetivos para los cuales los mismos fueron creados, dejando a un lado la verdadera esencia de la comunicación interna: la comprensión mutua de los diferentes componentes de la empresa. (Wiszniacki, 2009)

Un aspecto que por lo general pone en jaque al proceso de comunicación interna en la compañía son los rumores, los cuales son el mejor ejemplo de la comunicación informal en las empresas. Tienen la particularidad de que por lo general llaman más la atención de los colaboradores que los mensajes formales de la organización, además de ser más complicados de controlar y de que pueden generar efectos que van en contravía de lo que quiere la empresa. (Tapia, 2004, p.27)

### **6.3.3. Beneficios de la comunicación.**

Las organizaciones se benefician de las comunicaciones integradas mediante la creación de una estrategia para alinear todas las comunicaciones sobre sus productos o servicios. Para emplear las

comunicaciones integradas efectivamente, las organizaciones deben enviar mensajes positivos consistentes, ya sea si se planifican estos tipos de mensajes, o son inferidos, de mantenimiento o no planificados. Si la transacción se refiere a una compra o soporte de garantía, los clientes juzgan a la organización por el valor recibido en comparación con las expectativas. Las organizaciones deben capacitar a los empleados en todos los niveles para proporcionar un servicio que contribuya a la imagen positiva de la organización. (Beck, p.1)

#### **6.4. Enfoque PMI (project management institute)**

La Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK), es una norma reconocida en la profesión de la dirección de proyectos. Por norma se hace referencia a un documento formal que describe normas, métodos, procesos y prácticas establecidos. Al igual que en otras profesiones, como la abogacía, la medicina y las ciencias económicas, el conocimiento contenido en esta norma evolucionó a partir de las buenas prácticas reconocidas por profesionales dedicados a la dirección de proyectos, quienes contribuyeron a su desarrollo.

Los primeros dos capítulos de la Guía del PMBOK presentan una introducción a conceptos clave en el ámbito de la dirección de proyectos. El Capítulo 3 presenta la norma para la dirección de proyectos, resume los procesos, entradas y salidas que generalmente se consideran buenas prácticas en la mayoría de los proyectos. Los Capítulos 4 a 12 constituyen la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos. Amplían la información contenida en la norma mediante la descripción de las entradas y salidas, así como de las herramientas y técnicas utilizadas para dirigir proyectos.

La Guía del PMBOK proporciona pautas para la dirección de proyectos tomados de forma individual. Define la dirección de proyectos y otros conceptos relacionados, y describe el ciclo de vida de la dirección de proyectos y los procesos conexos.

Este capítulo define varios términos clave e identifica los factores externos del entorno del proyecto así como los factores internos de la organización, que giran en torno al éxito de un proyecto o tienen alguna influencia sobre el mismo. En las siguientes secciones se presenta un panorama general de la Guía del PMBOK. (Project Management Institute, 2013, p.10)

#### **6.4.1. Propósito del enfoque PMI, guía PMBOK.**

La creciente aceptación de la dirección de proyectos indica que la aplicación de conocimientos, procesos, habilidades, herramientas y técnicas adecuados puede tener un impacto considerable en el éxito de un proyecto. La Guía del PMBOK identifica ese subconjunto de fundamentos de la dirección de proyectos generalmente reconocido como buenas prácticas. “Generalmente reconocido” significa que los conocimientos y prácticas descritos se aplican a la mayoría de los proyectos, la mayor parte del tiempo, y que existe consenso sobre su valor y utilidad. “Buenas prácticas” significa que se está de acuerdo, en general, en que la aplicación de estas habilidades, herramientas y técnicas puede aumentar las posibilidades de éxito de una amplia variedad de proyectos. Buenas prácticas no significa que el conocimiento descrito deba aplicarse siempre de la misma manera en todos los proyectos; la organización y/o el equipo de dirección del proyecto son responsables de establecer lo que es apropiado para un proyecto determinado.

La Guía del PMBOK también proporciona y promueve un vocabulario común en el ámbito de la profesión de la dirección de proyectos, para analizar, escribir y aplicar conceptos de la dirección de proyectos. Un vocabulario estándar es un elemento esencial en toda disciplina profesional.

El Project Management Institute (PMI), considera la norma como una referencia fundamental en el ámbito de la dirección de proyectos para sus certificaciones y programas de desarrollo profesional. (Project Management Institute, 2013, p.11)

### **6.4.2. Áreas de conocimiento y grupos de procesos de gerencia de proyectos.**

La Guía PMBOK cuenta con 5 grupos de procesos que son la iniciación, planeación, ejecución, control y cierre de un proyecto; también cuenta con 10 áreas de conocimiento de gerencia de proyectos como lo son la integración, los interesados, el alcance, el tiempo, el costo, la calidad, los recursos humanos, el riesgo, las adquisiciones y las comunicaciones, donde esta última trabaja de la mano con los procesos de planeación, ejecución y control de un proyecto.

### **6.4.3. Gestión de las comunicaciones del proyecto.**

La gestión de las comunicaciones del proyecto incluye los procesos requeridos para asegurar una oportuna y apropiada planificación, recolección, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control, seguimiento y la última disposición de la información del proyecto. Los directores del proyecto pasan la mayor parte de su tiempo comunicándose con los miembros del equipo y otros interesados en el proyecto, ya sean internos (en todos los niveles de la organización) o externos a la organización. La comunicación eficaz crea un puente entre las diversas partes interesadas que pueden tener diversos orígenes culturales y antecedentes organizativos, diferentes niveles de experiencia, y diferentes perspectivas e intereses, que afectan o tener una influencia sobre la ejecución del proyecto o resultado.

#### ***6.4.3.1. Plan de Gestión de las Comunicaciones.***

El proceso de desarrollar un enfoque adecuado y planificar las comunicaciones del proyecto con base en las necesidades y requerimientos de la información de las partes interesadas, y los activos de la organización disponible.

#### ***6.4.3.2. Gestión de las comunicaciones.***

El proceso de creación, recopilación, distribución, almacenamiento, recuperación y la disposición final de la información del proyecto de acuerdo con el plan de gestión de las comunicaciones.

#### ***6.4.3.3. Control de Comunicaciones.***

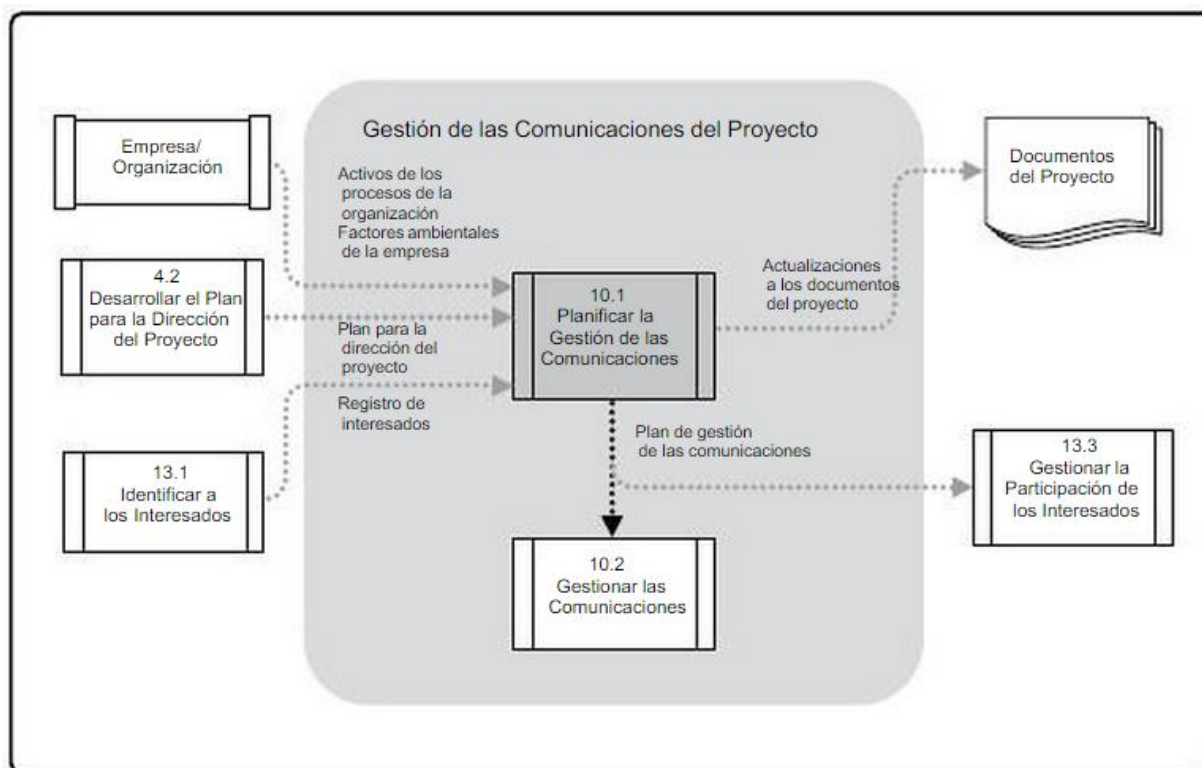
El proceso de seguimiento y control de comunicaciones a través del proyecto de todo el ciclo de vida para garantizar que las necesidades de información de los interesados en el proyecto se cumplan. (Project Management Institute, 2013, p.)

## 7. Elaboración de los procesos de Planificación, Ejecución y Control de la Gestión de las Comunicaciones Internas bajo el enfoque PMI según metodología del PMBOK

### 7.1. Planeación de la Gestión de las comunicaciones

#### 7.1.1. Elaboración del proceso 10.1 del PMBOK 5 edición “Planeación de la gestión de las comunicaciones”.

En este proceso se desarrolla un plan adecuado para las comunicaciones, con base a las necesidades y requisitos de los interesados, también se logra identificar el método o canal de información para comunicarse con mayor eficacia y eficiencia con las partes interesadas. A continuación en la ilustración N° 10 extraída del PMBOK 5 edición, se observan los requisitos de entradas y salidas que se requieren para la “Planeación de la Gestión de las Comunicaciones”.



**Ilustración 10.** Diagrama de flujo de datos de Planificar la gestión de las comunicaciones.

(Project Management Institute, 2013, p.289)

**7.1.1.1. Entradas del proceso 10.1 “Planeación de la gestión de las comunicaciones” que se tuvieron en cuenta fueron.**

- **Identificar a los interesados:** a continuación se identifican los interesados claves, el canal de información, la periodicidad y las expectativas.

**Tabla 4.** Matriz de los interesados claves.

INTERESADOS	CANAL DE INFORMACIÓN	PERIODICIDAD	EXPECTATIVAS
Oficina central Bogotá	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Correo interno</li> <li>➤ Intranet</li> <li>➤ Vía telefónica</li> </ul>	<p>Diaria</p> <p>Diaria</p> <p>Diaria</p>	<p>Recibir oportuna información y dar por terminada toda actividad realizada en la empresa, dentro del tiempo, presupuesto y alcance esperado.</p>
Grupos primarios (Jefes de cada departamento)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mensajería instantánea.</li> <li>➤ Correo interno.</li> <li>➤ TGV y carteleras.</li> <li>➤ Revista ComuniKOF.</li> <li>➤ Reuniones entre grupos primarios.</li> <li>➤ Vía telefónica.</li> </ul>	<p>Diaria</p> <p>Diaria</p> <p>Diaria</p> <p>Trimestral</p> <p>Semanal</p> <p>Diaria</p>	<p>Emitir comunicación útil, clara y oportuna para realizar toda clase de actividad propuesta en el tiempo estipulado.</p>
Colaboradores (operarios)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ TGV</li> <li>➤ Carteleras</li> <li>➤ Revista ComuniKOF</li> </ul>	<p>Diaria</p> <p>Diaria</p> <p>Trimestral</p>	<p>Emitir comunicación útil, clara y oportuna para realizar toda clase de actividad propuesta</p>

	➤ Reunión Sello FEMSA	Trimestral	en el tiempo estipulado.
Sindicatos	➤ Correo interno ➤ Vía telefónica	Cuando se requiera Cuando se requiera	Cumplimiento en las condiciones laborales estipuladas por ley.
Proveedores	➤ Correo ➤ Vía telefónica	Cuando se requiera Cuando se requiera	Entrega correcta y a tiempo de materiales o equipos requeridos por la empresa.
Comunidad vecina	➤ Vía telefónica	Mensual	Toda actividad realizada genere beneficio mutuo
Entes reguladores	➤ Correo ➤ Vía telefónica	Mensual Cuando se requiera	Cumplimiento con todas las normas y leyes estipuladas para toda empresa.

Fuente: autor

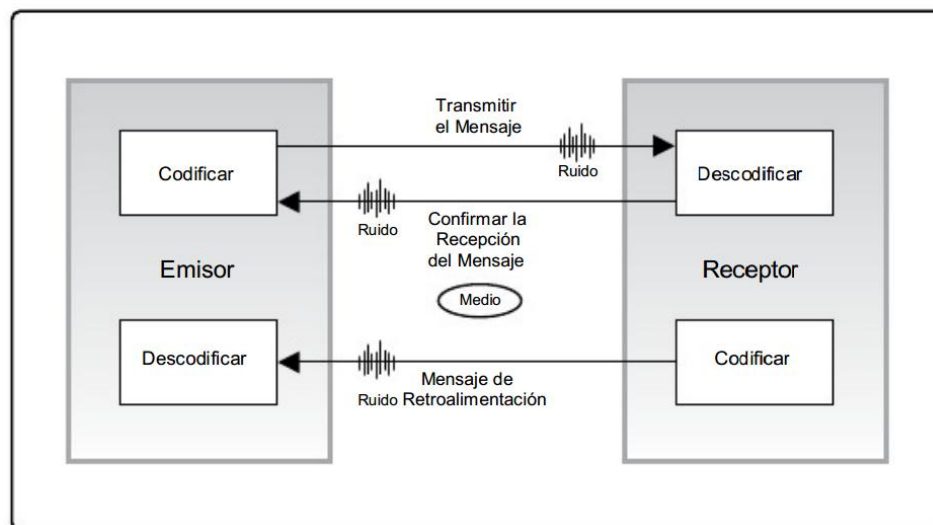
- **Activos de los procesos de la organización:** Coca-Cola FEMSA suministró información histórica respecto al plan de comunicación que se maneja actualmente en la unidad operativa de Bucaramanga, que tiene por nombre “Hechos y Datos” teniendo como objeto emitir comunicación útil, clara, oportuna, abierta y transparente.

#### *7.1.1.2.Herramientas y técnicas del proceso 10.1 “Planeación de la gestión de las comunicaciones” que se tuvieron en cuenta fueron.*

- **Análisis de requisitos de comunicación:** actualmente FEMSA unidad operativa de Bucaramanga, maneja tan solo ocho canales de información, teniendo siete grupos de interés, donde lo correcto sería manejar por lo menos 21 canales de comunicación posibles.

- **Tecnología de la comunicación:** Coca-Cola FEMSA, utiliza métodos para transferir información entre los interesados técnicas que van desde conversaciones, reuniones, encuentros, documentos escritos hasta materiales extensos como cronogramas y sitios web; algunos factores que pueden afectar en la elección de estas tecnologías pueden ser:
- **La urgencia de la necesidad de la información:** es de vital importancia cuando se requiere que la información sea entregada inmediatamente.
  - **La disponibilidad de la tecnología:** las partes interesadas tengan la accesibilidad y disponibilidad de la tecnología seleccionada a utilizar.
  - **La facilidad de uso:** que la elección de la tecnología de comunicación sea la más adecuada para las partes interesadas.
  - **El entorno del proyecto:** determina si el equipo se reúne en un cara a cara o acuden a un entorno virtual.
- **Modelos de comunicación:** FEMSA unidad operativa de Bucaramanga, maneja un modelo de comunicación básico, como se muestra a continuación en la ilustración N°11 extraída del PMBOK 5 edición, consta de dos partes, un emisor responsable de la transmisión del mensaje, asegurando que la información que se está comunicando sea clara, completa y confirmando que la comunicación es comprendida correctamente; y un receptor responsable de cerciorarse que la información sea recibida en su totalidad, comprendida correctamente y confirmada o respondida adecuadamente; el medio hace referencia al medio tecnológico e incluye el modo de comunicación; y el ruido que puede ser cualquier interferencia que pueda ocurrir durante la entrega del mensaje.

Así mismo Coca-Cola FEMSA ajusta el modelo básico de la comunicación a un modelo que incorpora la optimización, innovación y transformación de las comunicaciones, como se logra constatar en el anexo F.



**Ilustración 11.** Modelo básico de comunicación. (Project Management Institute, 2013, p.294)

➤ **Métodos de comunicación:**

- **Comunicación interactiva:** es usada en Coca-Cola FEMSA para el intercambio de información de tipo multidireccional entre dos o más partes, siendo esta la manera más eficiente de asegurar una comprensión común entre los participantes. Esta se realiza vía telefónica, reuniones y videoconferencias.
- **Comunicación tipo Push:** actualmente es utilizada por FEMSA, para enviar información a personal específico, por medio de carteleras, TGV, correo interno, mensajería instantánea, revista ComuniKOF; donde esta asegura la distribución de la información, pero no garantiza que haya llegado ni sea comprendida por el personal previsto.

- **Comunicación tipo Pull:** esta es usada por FEMSA, para dar a conocer gran volumen de información como variedad de indicadores (accidentalidad, satisfacción de los clientes, reclamos, entre otros) de todas las unidades operativas de Coca-Cola del país, por medio de la intranet llamada “a un click”.
  
- **Reuniones:** para Coca-Cola FEMSA esta es la mejor manera de realizar diálogos y debates para lograr comunicar información útil y clara a todos los interesados, con objeto de dar a conocer indicadores, resolver problemas o tomar decisiones para cualquier actividad a desarrollar; como las reuniones que se realizan entre grupos primarios (jefes de cada departamento) y los encuentros trimestrales con el 100% del personal, siendo estas de carácter más formal, con hora, lugar y agenda acordados previamente.

#### *7.1.1.3. Salida del proceso 10.1 “Planeación de la gestión de las comunicaciones”.*

- **Plan de Gestión de las Comunicaciones:** a continuación se elabora un plan de comunicación, basándonos principalmente en las tres estrategias claves de Coca-Cola FEMSA, con varias iniciativas que se realizan en la empresa junto con la información a comunicar, el responsable directo, periodicidad, medio, metodología de medición y formatos para su respectivo público interesado. Ver anexo C.

ESTRATEGIA	OBJETIVO	INICIATIVA	INFORMACIÓN A COMUNICAR	STAKEHOLDERS (Interesados)	MEDIO	RESPONSABLE DE COMUNICAR	PERIODICIDAD	METODOLOGIA DE MEDICIÓN	INDICADORES CUMPLIMIENTO 2014			FORMATO
									Plan	Real	%	
Fortalecer Confianza	Fortalecer nuestros espacios de comunicación líder - equipo, compañía - colaborador, entre colaboradores	Sello FEMSA (Open House)	a. Presentar indicadores de resultados de la unidad. b. Presentar balance de actividades de Capacitación, Desarrollo Social, Cultura, Comunicación y Responsabilidad Social. c. Hacer entrega del Reconocimiento Sello FEMSA a los mejores colaboradores del trimestre vigente.	a)Colaboradores (operarios) b)Grupos primarios(Jefes de departamento)	Reunión	Jefes de cada departamento	Trimestral	Cumplimiento (%) Encuesta Satisfacción	4		0%	ver documento "Encuesta satisfacción Sello FEMSA.docx."
		Correos personales	a. Información general de la empresa, capacitaciones, novedades, actividades a realizar	a)Colaboradores b)Grupos primarios(Jefes de departamento)	Correo interno	Jefes de cada departamento	Diario	Cumplimiento (%)	360		0%	
		Grupos Primarios	a. Requerimientos, cotizaciones, inconformidades.	a)Proveedores	Correo Via telefonica	RRHH	Semanal	Cumplimiento (%)	48		0%	
		Boletín comuni KOF	a. Compartir al personal las operaciones e iniciativas, actividades de comunicación, desarrollo social y cultura. b. Compartir y hacer reconocimiento a las buenas prácticas en todas las áreas. c. Recordar a los colaboradores las políticas, procedimientos, lineamientos para la gestión.	a)Colaboradores (operarios) b)Grupos primarios (Jefes de departamento)	Correo interno y Revistas impresas	RRHH	Trimestral	Cumplimiento (%)	4		0%	
		Grupos Primarios Compañía	a. Alinear el equipo humano con las iniciativas de la organización. b. Sensibilizar con respecto a los retos de Compañía. c. Compartir resultados. d. Hacer retroalimentación de aciertos y errores: hacer reconocimiento y compartir lecciones aprendidas. Para el caso de Manufactura, la agenda sugerida debe contener información de: Cultura FEMSA (valores, reconocimiento, etc); Seguridad y Salud Ocupacional (Índice de accidentalidad); Calidad y Medio ambiente (Tips y Prácticas de Inocuidad de los alimentos, Actividades de la agenda ambiental).	a)Grupos primarios(Jefes de departamento)	Reunión	Jefes de cada departamento	Semanal	Cumplimiento (%)	48		0%	Acta grupo primario y Registro asistencia grupo primario
		Sesiones Cultura FEMSA	a. Preparar a los mandos medios para la transformación cultural con el fin de que sean líderes comprometidos con la interiorización de la Cultura FEMSA en el personal que tienen a cargo.	a) Grupos primarios (Jefes de departamento)	Reunión	RRHH	Semanal	Cumplimiento (%) Encuesta Medios	48		0%	

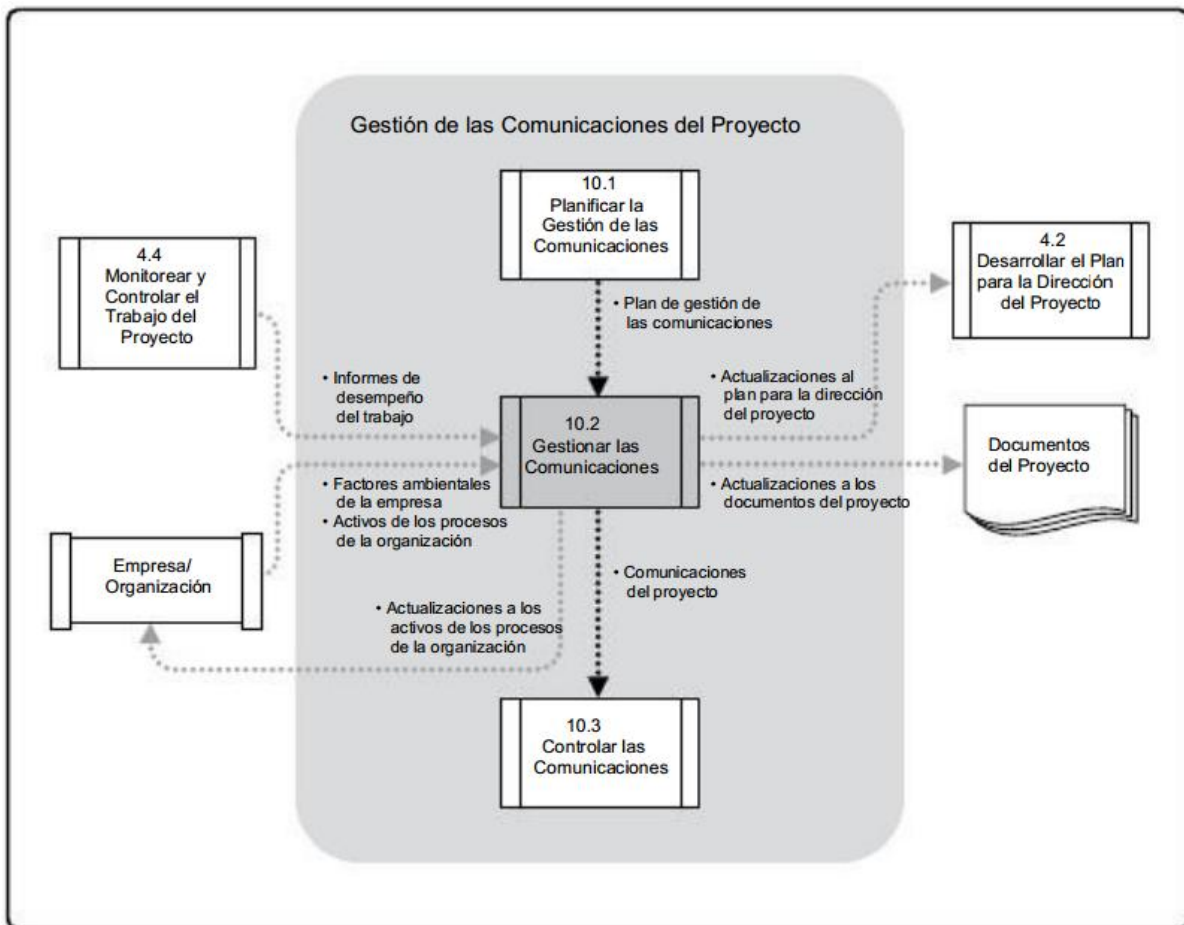
ESTRATEGIA	OBJETIVO	INICIATIVA	INFORMACIÓN A COMUNICAR	STAKEHOLDERS (Interesados)	MEDIO	RESPONSABLE DE COMUNICAR	PERIODICIDAD	METODOLOGIA DE MEDICIÓN	INDICADORES CUMPLIMIENTO 2014			FORMATO
									Plan	Real	%	
Sentido de Pertenencia	Promocionar internamente nuestras actividades, logros y retos, siendo formadores de opinión	Marchas y muro de Orgullo Coca-Cola FEMSA	a. Destacar "lo bueno" de trabajar en Coca-Cola FEMSA. b. Fortalecer nuestro sentido de pertenencia por la compañía. c. Expresar libremente nuestro sentimiento de gratitud hacia la compañía.	a)Colaboradores (operarios) b)Grupos primarios (Jefes de departamento)	Reunión	Todos los colaboradores	Anual	Cumplimiento (%)	1	0	0%	
		Campaña Semana de los valores	a. Comportamientos clave de cada valor corporativo.	a)Colaboradores (operarios) b)Grupos primarios (Jefes de departamento)	Carteleras TGV Correo	RRHH	Mensual	Cumplimiento (%)	12		0%	
		Balace de Actividades de Desarrollo Social	a. Presentar resultados de las actividades de DS, además del plan de acción para el mes siguiente.	a)Oficina central b)Grupos primarios (Jefes de departamento)	Correo interno	RRHH	Mensual	Cumplimiento (%) Encuesta Satisfacción	12		0%	ver documento "Encuesta satisfacción PDS.docx."
		Publicación Cambios Organizacionales y Nuevos proyectos.	a. cambios organizacionales y de los nuevos proyectos a emprender en la planta.	a)Colaboradores (operarios) b)Grupos primarios (Jefes de departamento) c)Oficina central	Correo interno Carteleras Revista comunikOF Reuniones	RRHH	Mensual	Cumplimiento (%)	12		0%	
		Ingreso y Movimientos internos PBGA	a. Mantener informado al personal de los ingresos y los movimientos internos en la planta, con el fin de reforzar el proceso de retención del talento humano dentro de la compañía.	a)Colaboradores (operarios) b)Grupos primarios (Jefes de departamento) c)Oficina central	Correo interno Carteleras	RRHH	Mensual	Cumplimiento (%)	12		0%	
		Campaña de Autocuidado	Concientizar a los colaboradores del uso de los EPP, y de realizar sus labores siguiendo los procedimientos establecidos.	a)Colaboradores (operarios) b)Grupos primarios (Jefes de departamento)	TGV Reuniones	RRHH Jefes de cada departamento	Diario	Cumplimiento (%)	360		0%	
		Seguridad 100	a. Peligros y riesgos presentados en las áreas de trabajo. b. Valoración de los peligros y riesgos identificados según su probabilidad y consecuencia. c. Control de la accidentalidad por medio de la intervención de los incidentes. d. Mejora de las condiciones de seguridad y de salud de las áreas de trabajo.	a)Colaboradores (operarios) b)Grupos primarios (Jefes de departamento)	Reunión Correo interno Carteleras TGV	RRHH	Diario	Cumplimiento (%)	360		0%	
		Ranking Accidentalidad UGD Brisa	a. Cultura de CERD ACCIDENTES en la unidad Brisa, en la que se predique con el ejemplo al usar los EPP y al seguir los procedimientos establecidos.	a)Colaboradores (operarios)	Carteleras TGV Reuniones	RRHH	Mensual	Cumplimiento (%)	12		0%	

ESTRATEGIA	OBJETIVO	INICIATIVA	INFORMACIÓN A COMUNICAR	STAKEHOLDERS (Interesados)	MEDIO	RESPONSABLE DE COMUNICAR	PERIODICIDAD	METODOLOGIA DE MEDICIÓN	INDICADORES CUMPLIMIENTO 2014			FORMATO
									Plan	Real	%	
Fortalecer Cultura FEMSA	Hacemos de cada actividad un momento de cultura	Reconocimiento Sello FEMSA	Reconocimiento al desempeño de los ganadores, y recordarles la importancia de su labor.	a) Colaboradores (operarios) b) Grupos primarios (Jefes de departamento)	Reuniones	RRHH	Trimestral	Cumplimiento (%)	4		0%	
		Clima Laboral	Se publican los resultados del instrumento de clima laboral	a) Colaboradores (operarios) b) Grupos primarios (Jefes de departamento) c) Oficina central	Intranet	RRHH	Bianual	Cumplimiento (%)	1	0	0%	
		ISO 14001 (incluye actividades y celebraciones familiares, además de tips para la preservación del Medio Ambiente)	Emitir una cultura de responsabilidad interna para con el medio ambiente, la cual se haga palpable a la hora de la certificación bajo el estándar ISO 14001.	a) Colaboradores (operarios) b) Grupos primarios (Jefes de departamento) c) Oficina central	Reuniones	RRHH	Trimestral	Cumplimiento (%)	4		0%	
									1302	0	0%	

*Ilustración 12.* Plan de comunicación

### 7.1.2. Elaboración del proceso 10.2 del PMBOK 5 edición “Gestionar las comunicaciones”.

En este proceso se recopila, almacena, y se pone en marcha el plan de comunicación, teniendo como beneficio clave un flujo de comunicación eficaz y eficiente entre los interesados. A continuación en la ilustración N° 13 extraída del PMBOK 5 edición, se observan los requisitos de entradas y salidas que se requieren para la “Gestión de las Comunicaciones”.



*Ilustración 13.* Diagrama de flujo de datos de Gestionar las comunicaciones. (Project Management Institute, 2013, p.298)

**7.1.2.1. Entradas del proceso 10.2 “Gestión de las comunicaciones” que se tuvieron en cuenta fueron.**

- **Plan de Gestión de las Comunicaciones:** descrito anteriormente en la salida del proceso “Planeación de la Gestión de las Comunicaciones”, donde se llevará a cabo el plan de comunicación, basado principalmente en las tres estrategias claves de Coca-Cola FEMSA, con varias iniciativas que se realizan en la empresa junto con la información a comunicar, el responsable directo, periodicidad, medio, metodología de medición y formatos para su respectivo público interesado. Ver anexo C.
- **Informes de desempeño del trabajo:** Coca-Cola FEMSA cuenta con un acta para dar cumplimiento a las reuniones, donde se registrará un breve resumen de la reunión y se llevará un seguimiento de las solicitudes como se muestra en el formato anexo D; también cuenta con un formato de registro de asistencia a las reuniones con apellidos, nombres, cedula, cargo, firma y su respectiva calificación, cómo se logra observar en el anexo E; se asigna un responsable del área de RRHH para llevar archivados y digitados estos formatos para ejercer un mejor control en las actividades.
- **Activos de los procesos de la organización:** Coca-Cola FEMSA actualmente lleva a cabo un plan de comunicación que tiene por nombre “Hechos y Datos” teniendo como objeto emitir comunicación útil, clara, oportuna, abierta y transparente.

Adicionalmente la Gestión de la Comunicación consta de una estrategia orientada a:

- Fomentar la confianza y estrechar la interacción en los equipos;
- Alinear nuestros equipos con los objetivos de la Compañía;
- Impulsar el logro de los objetivos del negocio,

- Fortalecer la cultura FEMSA (orgullo y sentido de pertenencia) y un ambiente propicio para el crecimiento de todos.

**7.1.2.2.Herramientas y técnicas del proceso 10.2 “Gestión de las comunicaciones” que se tuvieron en cuenta fueron.**

- **Tecnología de la comunicación:** Coca-Cola FEMSA, lleva a cabo técnicas de conversaciones breves, cuando alguna de las partes interesadas requiere difundir una información concreta; reuniones prolongadas como las que se realizan entre grupos primarios y el Open House para dar a conocer información extensa; documentos escritos como informes, revista ComuniKOF, correos internos, mensajería instantánea; y materiales extensos como la intranet.
- **Modelos de comunicación:** FEMSA unidad operativa de Bucaramanga, pone en marcha el modelo de comunicación descrito anteriormente en el ítem 7.1.1.2 “Modelos de Comunicación”, con el principal objetivo de lograr identificar y gestionar todos los ruidos que se puedan presentar.
- **Métodos de comunicación:**
  - **Comunicación interactiva:** se gestiona en Coca-Cola FEMSA vía telefónica, reuniones y videoconferencias.
  - **Comunicación tipo Push:** actualmente se pone en marcha por Coca-Cola FEMSA, por medio de carteleras, TGV, correo interno, mensajería instantánea, revista ComuniKOF.
  - **Comunicación tipo Pull:** se lleva a cabo por Coca-Cola FEMSA, por medio de la intranet llamada “a un click”.

- **Sistemas de Gestión de la Información:** actualmente en Coca-Cola FEMSA, la información se gestiona y distribuye utilizando herramientas como:
  - **Gestión de documentos impresos:** cartas, memorandos, revista ComuniKOF e informes.
  - **Gestión de comunicaciones electrónicas:** correo electrónico, fax, mensajería instantánea, teléfono, videoconferencias, intranet.
- **Informar el Desempeño:** en Coca-Cola FEMSA unidad operativa de Bucaramanga, se recopila y distribuye información de desempeño de indicadores como satisfacción al cliente, accidentalidad y todas las actividades ejecutadas del plan de desarrollo social, por medio de presentaciones en Power Point, enviados por los canales de información, se reporta a los interesados (oficina central, colaboradores) evidencias fotográficas y resultados de las encuestas de satisfacción, entre otras.

**7.1.2.3. Salidas del proceso 10.2 “Gestión de las comunicaciones” que se tuvieron en cuenta fueron.**

- **Comunicaciones del proyecto:**

**Tabla 5.** Comunicaciones del Proyecto

CREACIÓN	RECEPCION, COMPRENSION, CONFIRMACION .Y DISTRIBUCION
1. El colaborador o el área/staff que requiera difundir información debe diligenciar el formato “mensaje para comunicaciones”. El cual identifica el asunto, el mensaje, el medio y la	El departamento de Recursos Humanos es el encargado de recibir el formato, hacer la respectiva comprensión y confirmación de los datos incluidos en el formato y por ultimo

---

imagen (opcional) que se va a publicar. hacer la respectiva distribución de la  
Ver anexo G información.

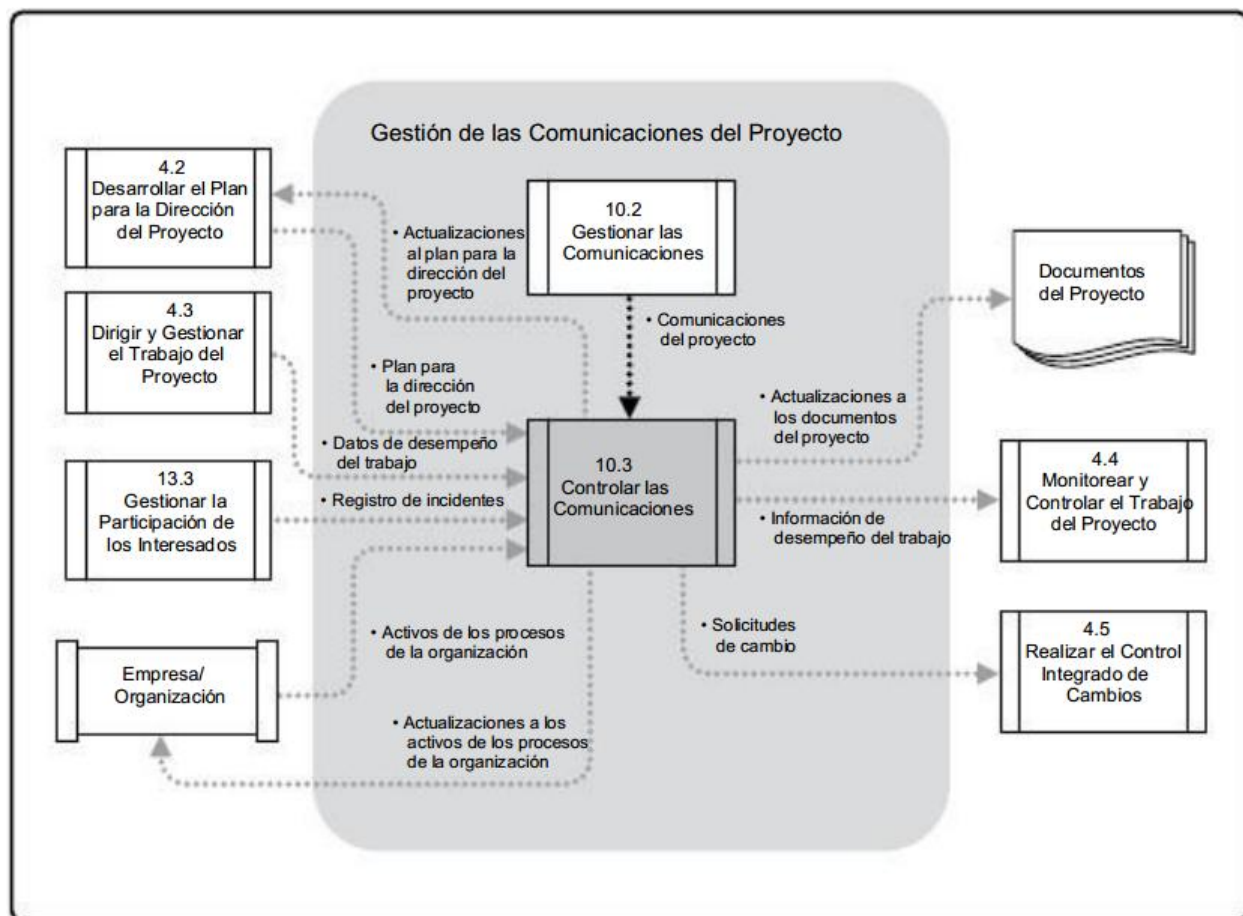
---

**Fuente:** autor

- **Actualizaciones al Plan para la Dirección del Proyecto:** en Coca-Cola FEMSA, el plan de las comunicaciones es revisado frecuentemente durante su ejecución, con el propósito de revisar cambios en la línea base como el alcance, cronograma u costo, como parte del control de la gestión.
- **Actualizaciones a los formatos del proyecto:** en Coca-Cola FEMSA, los formatos destinados para la comunicación, se han elaborado y actualizado de acuerdo a las necesidades actuales, por las características propias de la empresa estos son enviados de la central Bogotá, y algunos creados en la unidad operacional de Bucaramanga.

### **7.1.3. Elaboración del proceso 10.3 del PMBOK 5 edición “Control de las comunicaciones”.**

En este proceso se monitorea y controla las comunicaciones, teniendo como objeto asegurar que se cumplan a cabalidad las necesidades de los interesados del proyecto, teniendo como beneficio clave el aseguramiento de un flujo óptimo de información entre todos los participantes de la comunicación. A continuación en la ilustración N° 14 extraída del PMBOK 5 edición, representa el diagrama de flujo de datos del proceso “Control de las Comunicaciones”.



*Ilustración 14.* Diagrama de flujo de datos del Control de las Comunicaciones. (Project Management Institute, 2013, p.304)

**7.1.3.1. Entradas del proceso 10.3 “Control de las comunicaciones” que se tuvieron en cuenta fueron.**

- **Plan para la dirección del proyecto:** el plan de gestión de las comunicaciones, por medio de los ítems (estrategia, información a comunicar, interesados, medio, responsables a comunicar y periodicidad), permite la correcta ejecución de las actividades que comprenden la gestión de la comunicación, así mismo los ítems de metodología de medición e indicadores de cumplimiento le permiten al responsable, supervisar y controlar las actividades ejecutadas.

- **Comunicaciones del proyecto:** Coca Cola FEMSA llevará a cabo el control de las comunicaciones, a través de revisiones por parte de colaboradores del área de RRHH, el contenido de las presentaciones de resultados y niveles de satisfacción, con el fin de evaluar el formato, nivel de detalle, grado de formalidad y la confidencialidad del mensaje o información que se requiera dar a conocer.
- **Registro de incidentes:** actualmente Coca Cola FEMSA no cuenta con un formato o procedimiento de monitoreo que permita el registro histórico de las causas y las soluciones dadas en dicho momento de los incidentes generados en la comunicación. Por lo tanto se sugiere hacer un informe que indique la fecha de emisión, los responsables, la descripción del incidente, las causas, las consecuencias y la solución dada en dicho momento, como se evidencia en el anexo H.
- **Activos de los procesos de la comunicación:** en el proceso de la comunicación los activos que permitirán el monitoreo son el formato de informe de incidentes, las actas y registros de asistencia, el plan de comunicaciones, ver anexos H, D, E y C respectivamente.

***7.1.3.2.Herramientas y Técnicas del proceso 10.3 “Control de las comunicaciones” que se tuvieron en cuenta fueron.***

- **Juicio de Expertos:** Coca-Cola FEMSA cuenta con un conjunto de expertos interdisciplinario conformado por la gerente, jefe y analista de recursos humanos, quienes adoptan la responsabilidad en la toma de decisiones y la realización de acciones e intervenciones para evaluar el impacto de las comunicaciones.
- **Reuniones:** Coca-Cola FEMSA controlara las Comunicaciones, a través de diálogos y debates (reuniones) entre grupos primarios (jefes de cada departamento) e interesados, para determinar la manera más adecuada de actualizar y comunicar el desempeño.

**7.1.3.3. Salidas del proceso 10.3 “Control de las comunicaciones” que se tuvieron en cuenta fueron.**

- **Información de Desempeño del Trabajo:** en la empresa se retroalimentara información sobre los resultados de indicadores de cumplimiento y satisfacción, por medio de informes que serán presentados a los interesados (Oficina central Bogotá, jefes de cada departamento y colaboradores).
- **Actualizaciones al Plan para la Dirección del Proyecto:** en la compañía se generarán las actualizaciones para el plan de comunicación como consecuencia a las recomendaciones, acciones de mejora y propuestas concebidas por las herramientas de juicios de expertos y reuniones.
- **Actualizaciones a los Documentos del Proyecto:** al aplicar las herramientas de control, como resultado podrá surgir la necesidad de actualizar los formatos utilizados en las comunicaciones.
- **Actualizaciones a los Activos de los Procesos de la Organización:** en el proceso de la comunicación los activos que permitirán el monitoreo son el formato de informe de incidentes, las actas y registros de asistencia, el plan de comunicaciones, ver anexos H, D, E y C respectivamente, estos podrán actualizarse de forma y de fondo como parte del proceso de la mejora continua, acciones correctivas y otros tipos de lecciones aprendidas durante el control de las comunicaciones.

## **8. Gestión del Plan de Comunicación en el “Programa de Desarrollo Social”**

A continuación se evidenciará algunas de las actividades del Programa de Desarrollo Social realizadas por el estudiante durante el proyecto aplicado, junto con un plan de comunicación que contempla la planeación de dichas actividades, por medio de unificación de ideas para definir una excelente propuesta a desarrollar, estimación de costos para los recursos, el método y el canal para comunicar cada una de ellas y finalmente la ejecución y el control, a través de una encuesta que arroje el nivel de satisfacción percibido por los colaboradores frente a cada actividad; y la campaña de recordación de los valores corporativos FEMSA, que tiene como objetivo interiorizar a los colaboradores aún más estos mismos y también los comportamientos clave que están asociados a cada valor.

La ejecución correcta del Programa de Desarrollo Social, contribuirá a que los colaboradores fortalezcan confianza, desarrollen una cultura verdadera e integral y tengan un mayor sentido de pertenencia hacia la empresa, y así de esta manera mejorar la prestación del servicio a cargo de la compañía, aumento de la productividad, y cumplimiento de metas y objetivos estratégicos, siendo esto de vital importancia para FEMSA.

### **8.1. Despedida de vacaciones escolares y feria escolar**

A comienzos de febrero del 2014 se realizó la primera actividad de bienestar del año, se trató de la Despedida de las Vacaciones Escolares y Feria Escolar de los hijos de los colaboradores de la empresa. En dicho evento, ejecutado en las instalaciones de la unidad operativa de Bucaramanga, se realizaron actividades como pintucaritas, globoflexia, concurso de baile, cine, entrega de dulces, ventas de computadores, útiles escolares y zapatos deportivos, además de la entrega a cada niño de un kit escolar, con el fin de motivarlos para iniciar un nuevo año lectivo.

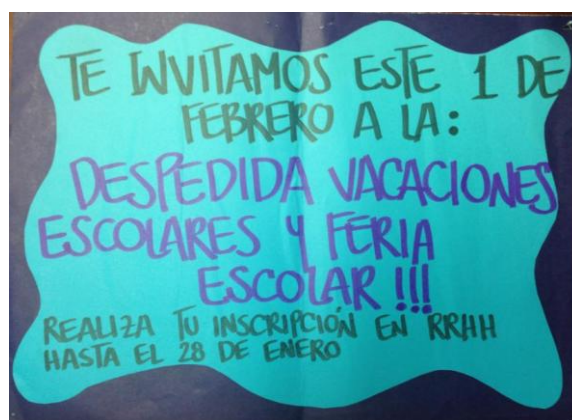
### 8.1.1 Planeación de la despedida de vacaciones escolares y feria escolar.

En primera instancia se llevó a cabo una reunión para generar y unificar ideas, con las cuales se definen las actividades a realizar, seguido a esto se estima un primer presupuesto de todos los recursos acordados en la reunión como refrigerios, obsequios, servicio del personal encargado de la animación, globoflexia y pintucaritas del evento, con el fin de ser aprobado por la Jefe de RRHH; luego se elaboró una tarjeta donde se busca comunicar la actividad a realizar junto con la fecha, lugar y hora, publicándola en algunos canales de comunicación, como: (TGV, carteleras, correo interno).



*Ilustración 15.* Tarjeta FERIA Escolar para TGV

Fuente: autor



*Ilustración 16.* Tarjeta FERIA Escolar para cartelera

Fuente: autor

### 8.1.2. Gestión de la despedida de vacaciones escolares y feria escolar.

Se ejecutó cada una de las actividades planeadas con antelación, como se logra observar en la siguiente ilustración.



*Ilustración 17.* Gestión de las actividades realizadas en la feria escolar

Fuente: autor

### 8.1.3. Control de la despedida de vacaciones escolares y feria escolar.

Para la realización del control de la despedida de vacaciones escolares y feria escolar FEMSA, se realizó una encuesta de satisfacción a 30 colaboradores (Ver anexo I), evaluando ítems como organización, seguridad, calidad de refrigerio, liderazgo, impacto para el colaborador, impacto en la integración del equipo e impacto general del evento, dejando como resultado por parte de los colaboradores una percepción de satisfacción de 4.8 sobre 5.0, como se logra evidenciar a continuación. (Para ver toda la tabulación ver anexo I)

ENCUESTAS	REGISTRO DE CALIFICACIONES					
	COMPANIA	TEMPORAL	SERVICIOS	OTROS	PROMEDIO ITEM	
Organización	4,9	4,3	4,8	5,0	4,7	
Seguridad	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	
Calidad de Refrigerios/Almuerzos	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	
Liderazgo	4,8	5,0	4,3	4,5	4,7	
Impacto para el Colaborador (Disfrute)	4,8	4,5	4,5	5,0	4,7	
Impacto en la Integración del Equipo	4,8	4,5	4,5	5,0	4,7	
Impacto General del Evento	4,8	4,8	5,0	4,7	4,8	
						Nivel Satisfacción Evento
<b>PROMEDIO POR EMPRESA</b>	<b>4,9</b>	<b>4,7</b>	<b>4,7</b>	<b>4,9</b>	<b>4,8</b>	<b>4,8</b>

**Ilustración 18.** Tabulación nivel de satisfacción de la despedida de vacaciones escolares y feria escolar.

Fuente: autor

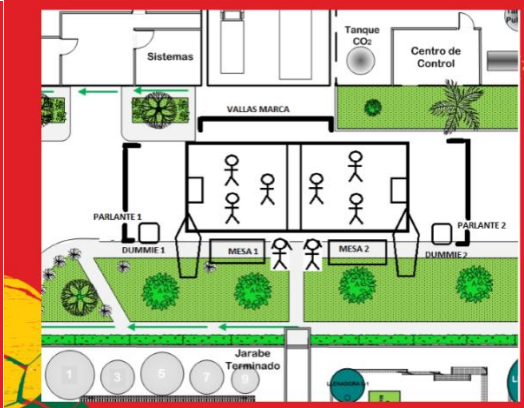
## 8.2. Lanzamiento promo-balones mundialistas

En los días 6 y 7 de febrero se realizó el lanzamiento de la campaña Promo-balones Mundialistas, se contrataron dos modelos femeninas quienes realizaron actividades deportivas con los colaboradores, como: Mete-gol, 21, mini partidos y pase gol; se compartió un delicioso refrigerio acompañado de nuestras bebidas, se entregaron anchetas y premios; luego a esto se entregaron los balones mundialistas Coca-Cola donde se incentivó a los colaboradores a participar de esta promoción.

### 8.2.1. Planeación del lanzamiento promo-balones mundialistas.

Se realizó una reunión previa con la analista de RRHH, en la cual se generó una propuesta que incluyó las actividades a realizar, la organización del evento y el costo estimado de los recursos (las modelos, refrigerios, anchetas y premios a entregar en el evento) como se muestra a continuación (para ver toda la propuesta ver anexo J), con el fin de ser aprobado por la Jefe de RRHH.

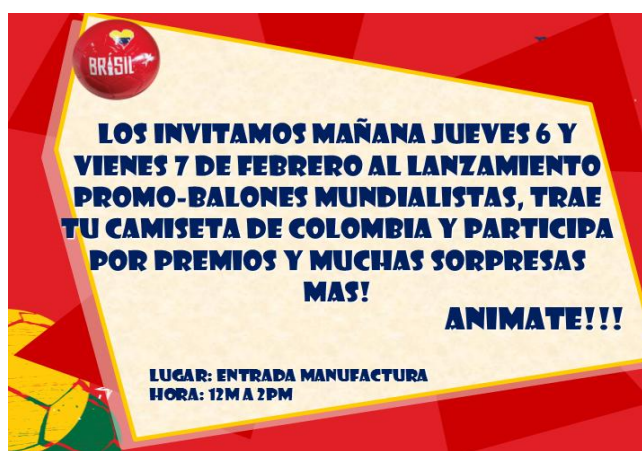
<b>COSTO PROMEDIO:</b>	
<b>MODELOS</b>	<b>\$ 200.000</b>
<b>MINI-ARCOS</b>	<b>\$ 50.000</b>
<b>MALLA</b>	<b>\$ 50.000</b>
<b>REFRIGERIOS</b>	<b>\$ 450.000</b>
<b>COCA-COLA PET250</b>	<b>\$ 120.000</b>
<b>SHOW CENTRAL</b>	<b>\$ 200.000</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.070.000</b>



*Ilustración 19.* Costo y organización del lanzamiento promo-balones mundialistas.

Fuente: autor

Luego se elaboró una tarjeta de invitación con la fecha, lugar y hora, donde se busca comunicar e incentivar a los colaboradores a que participen en dicha actividad, publicándola en algunos canales de comunicación, como: (TGV, carteleras y correo interno).



*Ilustración 20.* Tarjeta de invitación lanzamiento promo-balones mundialistas.

Fuente: autor

### 8.2.2. Gestión del Lanzamiento promo-balones mundialistas.

Se ejecutaron con total satisfacción todas las actividades propuestas como se logra evidenciar a continuación.



*Ilustración 21.* Gestión de las actividades realizadas en el lanzamiento de balones mundialistas

Fuente: autor

### **8.2.3. Control del Lanzamiento promo-balones mundialistas.**

Para la realización del control del lanzamiento de los balones mundialistas, se realizó una encuesta de satisfacción a 18 colaboradores (Ver anexo K), evaluando ítems como organización, seguridad, satisfacción de los concursos, liderazgo, impacto para el colaborador, satisfacción de los balones entregados a los colaboradores e impacto general del evento, dejando como resultado por parte de los colaboradores una percepción de satisfacción de 4.7 sobre 5.0, como se logra evidenciar a continuación. (Para ver toda la tabulación ver anexo K)

ENCUESTAS	REGISTRO DE CALIFICACIONES					PROMEDIO ITEM	
	COMPANIA	TEMPORAL	SERVICIOS	OTROS			
Organización	4,4	5,0	4,0	5,0	4,6		
Seguridad	4,5	5,0	4,5	5,0	4,8		
Concursos	4,5	5,0	4,5	5,0	4,7		
Liderazgo	4,1	5,0	4,0	5,0	4,5		
Impacto para el Colaborador (Disfrute)	4,5	5,0	4,5	5,0	4,8		
Balones entregados	4,5	5,0	5,0	5,0	4,9		
Calidad del evento	3,8	4,5	5,0	5,0	4,6		
						Nivel Satisfacción Evento	
<b>PROMEDIO POR EMPRESA</b>	<b>4,3</b>	<b>4,9</b>	<b>4,5</b>	<b>5,0</b>	<b>4,7</b>	<b>4,7</b>	

*Ilustración 22.* Tabulación nivel de satisfacción del Lanzamiento Promo-Balones Mundialistas

Fuente: autor

### 8.3. Día de la mujer

El día 8 de Marzo celebramos el día internacional de la mujer en hamburguesas el Garaje, este día se les entregó una rosa y una cosmetiguera enviada desde oficina central, con el objetivo de hacer reconocimiento y destacar la importancia de las mujeres en FEMSA y en la sociedad.

#### 8.3.1. Planeación del día de la mujer.

Se efectuó una reunión en la cual se realizaron cotizaciones de los obsequios, ambientación y refrigerios, como las de hamburguesas El Garaje y la del Hotel San Juan ofreciendo sus menús ligeros (ver anexo L) para el día internacional de la mujer, luego se escogió la mejor opción y se hizo el cálculo final de costos y el listado de las asistentes como se muestra a continuación (o ver anexo M), con el fin de ser aprobado por la Jefe y gerente de RRHH; luego se comunicó la actividad a realizar junto con la fecha, lugar y hora, por medio de algunos canales de comunicación, como: (correo interno y vía telefónica).

<b>MANUFACTURA</b>			
<b>ITEM</b>			
Refrigerio	\$ 15.400	22	\$ 338.800
Decoración	\$ -	1	\$ -
Musica	\$ 200.000	1	\$ 200.000
Coctel sin alcohol	\$ 6.300	22	\$ 138.600
Obsequio	\$ 5.000	22	\$ 110.000
<b>TOTAL...</b>			<b>\$ 787.400</b>

**Ilustración 23.** Costos de la actividad Día de la Mujer

Fuente: autor

<b>NÓMINA</b>	
1	Nidia Malaver
2	Helena Hernández T.
3	Monika Yaneth Beltrán
4	Martha Elena Ortiz
5	Gladys Teresa Gamba
6	Gloria Torres
7	Kerly Bibiana Díaz
8	María Paz Suárez
9	Claudia Inés Durán
10	Luz Dary Ferreira Gómez
11	Sandra Milena Jaimes
12	Leidy Katherine Lopez Quintero
13	Laura Victoria Barón
14	Katherine Angarita Acuña
<b>PROSERVIS</b>	
15	Luz Amparo Meneses López
<b>SODEXO</b>	
16	Alix Cortes
17	Sandra Isabel Miranda
18	Cristina Gómez
<b>CAJASAN</b>	
19	Liliana Durán
20	Isabel Palencia
<b>COOINDEGABO</b>	
21	Silvia Medrano
22	Diana Castro Serrano

**Ilustración 24.** Listado de las asistentes a la actividad Día de la Mujer

Fuente: autor

### 8.3.2. Gestión del día de la mujer.

Se llevó a cabo con éxito la actividad prevista como se logra observar a continuación.



*Ilustración 25.* Ejecución de la actividad día de la mujer

Fuente: autor

### 8.3.3. Control del día de la mujer.

Para efectuar el control de la actividad del día internacional de la mujer, se realizó una encuesta de satisfacción a las 22 colaboradoras (Ver anexo N), evaluando ítems como la organización del evento, seguridad, la participación de los jefes, la calidad de refrigerio, impacto para el colaborador, nivel de gusto del obsequio e impacto general del evento, dejando como resultado por parte de los colaboradores una percepción de satisfacción de 4.7 sobre 5.0, como se logra evidenciar a continuación. (Para ver toda la tabulación ver anexo N).

ENCUESTAS	REGISTRO DE CALIFICACIONES					Nivel Satisfacción Evento
	COMPANIA	TEMPORAL	SERVICIOS	OTROS	PROMEDIO ITEM	
Organización	4,9	5,0	4,7	5,0	4,9	
Seguridad	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	
Participación de los jefes	4,6	5,0	4,0	4,0	4,4	
Impacto del colaborador	4,8	5,0	4,7	4,8	4,8	
Calidad de Refrigerios	4,6	5,0	5,0	5,0	4,9	
Gusto del detalle	4,6	5,0	4,7	4,5	4,7	
Impacto General del Evento	4,9	4,0	4,3	5,0	4,6	
<b>PROMEDIO POR EMPRESA</b>	<b>4,8</b>	<b>4,9</b>	<b>4,6</b>	<b>4,8</b>	<b>4,7</b>	<b>4,7</b>

*Ilustración 26.* Tabulación nivel de satisfacción de la actividad del día de la mujer

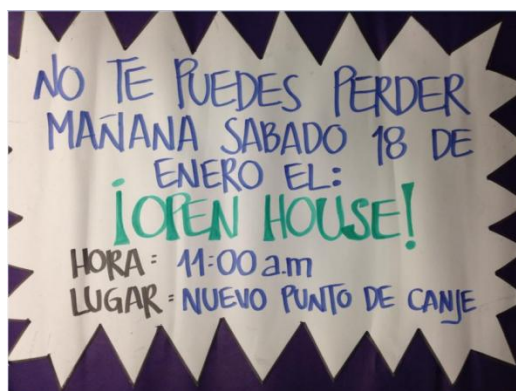
Fuente: autor

## 8.4. Sello FEMSA

El 18 de enero del 2014, se realizó una actividad con el 100% del personal de la planta, donde se hizo la presentación de indicadores como, cuerpos extraños, rendimiento agua, eficiencia de línea, seguridad, ambiental, Calidad, mantenimiento, afectación Vial, certificación ISO 9000 y 2200, del último trimestre del 2013, con el fin de darles a conocer a los colaboradores los resultados de su trabajo; además disfrutaron de una animada obra de teatro y se compartió un delicioso almuerzo acompañado de nuestras bebidas Coca-Cola.

### 8.4.1. Planeación actividad Sello FEMSA.

Con la propuesta generada en la reunión, se realizó un primer presupuesto con las actividades a realizar, el almuerzo, obra de teatro, sonido y ambientación, junto con la respectiva revisión de las presentaciones de indicadores a proyectar dicho día, con el fin de ser aprobado por la Jefe de RRHH, luego se elaboró una tarjeta de invitación con la fecha, lugar y hora, donde se busca comunicar a los colaboradores a que participen de dicha actividad, siendo esta publicada en algunos canales de comunicación, como: (TGV, carteleras y correo interno) como se observa a continuación:



*Ilustración 27.* Tarjeta de invitación para el Open House

Fuente: autor



*Ilustración 28.* Tarjeta de invitación para el Open House publicada en cartelera

Fuente: autor

#### 8.4.2. Gestión actividad Sello FEMSA.

Se ejecutó con total satisfacción la actividad propuesta, con el principal objetivo de hacerles saber a los colaboradores los resultados de los indicadores del último trimestre del año 2013, como se logra evidenciar a continuación.



*Ilustración 29.* Ejecución de la actividad Sello FEMSA

Fuente: autor

### 8.4.3. Control actividad Sello FEMSA.

Para efectuar el control de la actividad Sello FEMSA, se realizó una encuesta de satisfacción a 30 colaboradores (Ver anexo Ñ), evaluando ítems como interés de los temas tratados, instalaciones donde se realizó la actividad, agrado del show central, entendimiento de los indicadores, impacto para el colaborador, nivel de gusto del almuerzo e impacto general del evento, dejando como resultado por parte de los colaboradores una percepción de satisfacción de 4.6 sobre 5.0, como se logra evidenciar a continuación. (Para ver toda la tabulación ver anexo Ñ).

ENCUESTAS	REGISTRO DE CALIFICACIONES					Nivel Satisfacción Evento
	COMPANIA	TEMPORAL	SERVICIOS	OTROS	PROMEDIO ITEM	
Los temas tratados en el open house fueron de su interés	4,7	4,5	4,7	4,4	4,6	
calificacion de las instalaciones donde se realizó la actividad	4,3	4,8	5,0	4,4	4,6	
Agrado del show central	4,9	4,5	4,7	4,6	4,7	
La presentación de los indicadores fue de su entendimiento	4,7	4,5	4,3	4,6	4,5	
Cree usted que estas actividades motivan al personal	4,7	4,8	4,0	4,6	4,5	
Calidad del almuerzo	4,5	4,8	4,3	4,8	4,6	
Impacto General del Evento	4,7	4,5	4,7	4,6	4,6	
<b>PROMEDIO POR EMPRESA</b>	<b>4,6</b>	<b>4,6</b>	<b>4,5</b>	<b>4,6</b>	<b>4,6</b>	<b>4,6</b>

*Ilustración 30.* Tabulación de la encuesta de satisfacción actividad Sello FEMSA

Fuente: autor

## 8.5. Día de la madre

En el mes de mayo se consintieron a todas las madres de la empresa, donde se llevaron a cabo actividades como manicure, pedicure y spa, en el cual las mamás del área de Manufactura tuvieron un espacio de diversión y agasajo; se les repartió un refrigerio y se les entregó un detalle, para que siempre tengan presente que son importantes para toda la familia FEMSA.

### 8.5.1. Planeación para el día de la madre.

Se efectuó una respectiva reunión en la cual se realizaron cotizaciones de los obsequios, refrigerios y de las actividades a realizar para el día de la madre, luego se escogió la mejor opción

y se realizó el cálculo final de costos, con el fin de ser aprobado por la Jefe y gerente de RRHH; luego se comunicó las actividades a realizar, junto con un mensaje especial para todas las madres, publicados en algunos canales de comunicación (correo interno y cartelera), como se muestra a continuación.



*Ilustración 31.* Fechas de actividades y mensaje para el mes de la madre publicado en cartelera

Fuente: autor

### 8.5.2. Gestión de la actividad día de la madre.

Se ejecutó cada una de las actividades planeadas con antelación, como se logra observar en la siguiente ilustración.



*Ilustración 32.* Ejecución actividad día de la madre

Fuente: autor

### 8.5.3. Control del día de la madre.

Para efectuar el control de la actividad del mes de las madres, se realizó una encuesta de satisfacción a cinco colaboradoras, evaluando ítems como la organización del evento, espacio donde fue efectuada la actividad, calidad del refrigerio, dinámicas realizadas, atención e impacto general del evento, dejando como resultado por parte de las colaboradoras una percepción de satisfacción de 4.9 sobre 5.0, como se logra evidenciar a continuación. (Para ver toda la tabulación ver anexo O).

<b>1. ¿Cómo le pareció la organización del evento ?</b>				
MALO	REGULAR	BUENO	EXCELENTE	TOTAL
0	0	0	5	5
0%	0%	0%	100%	100%
5,0				
<b>2. ¿Cómo califica el sitio donde se realizó el evento?</b>				
MALO	REGULAR	BUENO	EXCELENTE	TOTAL
0	0	1	4	5
0%	0%	20%	80%	100%
4,8				
<b>3. ¿Fue de su agrado el refrigerio entregado?</b>				
MALO	REGULAR	BUENO	EXCELENTE	TOTAL
0	0	2	3	5
0%	0%	40%	60%	100%
4,6				
<b>4. ¿Cómo califica la dinámica realizada?</b>				
MALO	REGULAR	BUENO	EXCELENTE	TOTAL
0	0	1	4	5
0%	0%	20%	80%	100%
4,8				
<b>5. ¿La atención que le brindamos fue la esperada?</b>				
MALO	REGULAR	BUENO	EXCELENTE	TOTAL
0	0	0	5	5
0%	0%	0%	100%	100%
5,0				
<b>6. ¿En general, cómo califica el evento?</b>				
MALO	REGULAR	BUENO	EXCELENTE	TOTAL
0	0	0	5	5
0%	0%	0%	100%	100%
5,0				
<b>4,9</b>				

*Ilustración 33.* Tabulación de la encuesta de satisfacción del día de la madre

Fuente: autor

## 8.6. Día del niño

La siguiente actividad fue la celebración del Día del Niño, realizada el 26 de abril en el parque de las mejoras públicas de Bucaramanga, una espectacular mañana llena de diversión y salud, donde el principal objetivo de la misma era resaltar la importancia de los niños en la empresa; en el marco del evento, se hizo una jornada de control de peso y talla, asesoría en vacunas, tamizaje visual, higiene oral, pintucaritas, entrega de refrigerios, frutas y regalos.

### 8.6.1. Planeación día del niño.

En primera instancia se llevó a cabo una reunión para generar y reunir ideas, con las cuales se definieron las actividades a realizar, seguido a esto se estima un presupuesto con lo acordado en la reunión en refrigerios, obsequios, juegos y demás, con el fin de ser aprobado por la Jefe de RRHH; luego se comunicó la actividad a realizar junto con la fecha, lugar y hora.

### 8.6.2. Gestión día del niño.

Se ejecutó con total satisfacción la actividad propuesta, con el principal objetivo de resaltar la importancia que tienen los hijos de colaboradores para FEMSA, como se evidencia a continuación.



**Ilustración 34.** Ejecución actividad día del niño

Fuente: autor

### 8.6.3. Control día del niño.

Para la realización del control del día del niño, se desarrolló una encuesta de satisfacción a 30 colaboradores, evaluando ítems como el lugar donde se efectuó dicho evento, agrado de las actividades, regalo entregado, refrigerio, atención, e impacto general del evento, dejando como resultado por parte de los colaboradores una percepción de satisfacción de 4.9 sobre 5.0, como se logra evidenciar a continuación. (Para ver toda la tabulación ver anexo P)

1. ¿Cómo califica el sitio donde se realizó el evento?				
MALO	REGULAR	BUENO	EXCELENTE	TOTAL
0	0	2	28	30
0%	0%	7%	93%	100%
4,9				

2. ¿Cómo califica las actividades realizadas durante la celebración?				
MALO	REGULAR	BUENO	EXCELENTE	TOTAL
0	0	5	25	30
0%	0%	17%	83%	100%
4,8				

3. ¿Como califica el detalle entregado por la empresa?				
MALO	REGULAR	BUENO	EXCELENTE	TOTAL
0	0	2	28	30
0%	0%	7%	93%	100%
4,9				

4. La atención que le brindamos fue la esperada?				
MALO	REGULAR	BUENO	EXCELENTE	TOTAL
0	0	2	28	30
0%	0%	7%	93%	100%
4,9				

5. El refrigerio fue de su agrado?				
MALO	REGULAR	BUENO	EXCELENTE	TOTAL
0	1	3	26	30
0%	3%	10%	87%	100%
4,8				

6. ¿En general como califica la celebración del día de los niños?				
MALO	REGULAR	BUENO	EXCELENTE	TOTAL
0	0	1	29	30
0%	0%	3%	97%	100%
5,0				

4,9
-----

*Ilustración 35.* Tabulación de la encuesta de satisfacción del día del niño

Fuente: autor

## 8.7. Realización de la campaña de recordación y refuerzo de la interiorización de los valores corporativos FEMSA

Como parte de esta campaña, fueron publicados en algunos canales de información como carteleras y correo interno, una serie de carteles con frases alusivas a cada uno de los valores corporativos, con el objetivo de interiorizar a los colaboradores aún más estos mismos y también los comportamientos clave que están asociados a cada valor.

En las fotos que aparecen a continuación se logran observar algunos de los valores FEMSA publicados en cartelera, como: “Pasión por el Servicio al Cliente/Consumidor”, “Innovación y Creatividad”, “Calidad y Productividad”, “Respeto, Desarrollo Integral y Excelencia del Personal” y “Honestidad, Integridad y Austeridad”.



**Ilustración 36.** Valores corporativos FEMSA

Fuente: Coca-Cola FEMSA

## 9. Conclusiones

- Con la propuesta establecida en este proyecto, Coca-Cola FEMSA tendrá una guía para facilitar la planificación, la gestión y el control de las comunicaciones internas, con base en los lineamientos y fundamentos establecidos por el PMBOK quinta edición.
- Se concluye que con el proceso de la planificación de las comunicaciones bajo el enfoque PMI, se asegurará una apropiada y oportuna recolección y análisis de la información en Coca-Cola FEMSA, a través de la elaboración de un plan o programa que describe cómo, cuándo y por medio de quién se administrará y difundirá la información generada por las comunicaciones.
- Adicionalmente se concluye que gestionar las comunicaciones bajo el enfoque PMI, se asegura una apropiada y oportuna recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación y disposición final de la información de Coca-Cola FEMSA.
- Así mismo controlar las comunicaciones bajo el enfoque PMI, asegura un apropiado y oportuno seguimiento y control de las comunicaciones, a través de las reuniones y juicios de expertos, a lo largo de todo el ciclo de vida de Coca-Cola FEMSA.
- La implementación del plan de comunicación en el Programa de Desarrollo Social de la Unidad Operativa de Bucaramanga, sin duda ha permitido hasta el momento, contribuir a mejorar la prestación del servicio a cargo de la empresa, mejorar el bienestar de los colaboradores, lo cual la llevado a un aumento del sentido de pertenencia de los mismos por la compañía.
- En términos generales, los colaboradores se han mostrado satisfechos con las actividades de bienestar que se realizaron los cuatro primeros meses del año 2014, con un porcentaje general de satisfacción del 4.8% sobre 5.0.

- Con la comunicación de los valores y comportamientos claves de acuerdo con la filosofía corporativa de la empresa, se ha venido interiorizando la cultura organizacional de la empresa, reflejado en el buen comportamiento y vivencia de los valores, así como la productividad y las buenas relaciones entre colaboradores.
- En conclusión, la implementación correcta de un buen plan de comunicación en la empresa, tendrá como resultado un impacto positivo en la productividad, el funcionamiento general y por último pero no menos importante un buen clima laboral, ya que ayuda a describir cómo, cuándo y por medio de quién se administrará y difundirá la información, generando un proceso de comunicación asertiva en la organización.

## 10. Recomendaciones


- Se recomienda alinear la gestión de las comunicaciones internas de Coca Cola FEMSA al enfoque PMI, con base en los lineamientos y fundamentos inscritos en el PMBOK quinta edición, según la propuesta documentada en este proyecto, la cual proporciona una guía que facilita el proceso de la Planeación, la Gestión y el Control de las Comunicaciones.
- Se recomienda ejecutar el Plan de las Comunicaciones propuesto en este proyecto, el cual proporcionara el cómo, cuándo y por medio de quién se administrará y difundirá la información generada por las comunicaciones.

## 11. Referencias

- Beck, C. *Artículo educación y ciencia.*
- Cabrera, Y. *Artículo Comunicación Interna: Gestión clave en las organizaciones.*
- Capriotti, P. (1998). *La comunicación interna.* Tarragona, España.
- Castillo, Y. *Revista Líder Empresarial.*
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos.* Editorial MC Graw Hill.
- COCA-COLA FEMSA. (2011). *Forjadores de nuestra historia,* videgrabación. Bucaramanga.
- Federación andaluza de municipios y provincias & Diputación de Sevilla. *Cuaderno para emprendedores y empresarios: Recursos Humanos.*
- Gerencia de atención primaria de talavera de la reina. (2010). *Plan de comunicación interna.*
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, L., y otros. (2010). *Metodología de la investigación.* (2ª ed). México: Editorial McGraw-Hill.
- Project Management Institute, Inc. (2013). *Guía para la dirección de proyectos del conocimiento PMBOK.* (5ª ed). Pennsylvania.
- Ruiz, E. (2010). *Gestión administrativa del personal,* (2ª ed). Madrid: editorial McGraw-Hill.
- Tapia, N. (2004). *Comunicaciones corporativas: comunicaciones internas.* Chile.
- Valda, J. (2013). *Grandes pymes.*
- Wiszniacki, M. 2009. *El concepto de comunicación en la comunicación interna.*

## 12. Anexos

### ANEXO A. Encuesta diagnóstico inicial

	<p style="text-align: center;">ENCUESTA PARA DIAGNOSTICAR LA OPINION DE LOS COLABORADORES RESPECTO A LA EFECTIVIDAD DEL PLAN DE COMUNICACION FEMSA DE LA UNIDAD OPERATIVA BUCARAMANGA.</p>
---	--

La presente encuesta tiene como objetivo obtener por parte de los colaboradores, su opinión sobre las comunicaciones internas en la Planta de Bucaramanga, con el fin de implementar las acciones necesarias para seguir mejorando día a día y así lograr una mayor efectividad en el plan de comunicación interna.

¿Sabe usted que la empresa cuenta con un plan de comunicación?

SI	NO

¿Cree usted que la empresa tiene interés por hacerle saber de forma eficaz y oportuna por medio de los televisores y carteleras temas como: indicadores de accidentalidad y reclamos, convenios, valores (misión, visión y política) y actividades de desarrollo social?

SI	NO

¿Usted considera que con respecto al año 2013, en la Planta Bucaramanga, la comunicación interna a nivel general ah sido?

MUY MALA	MALA	REGULAR	BUENA	MUY BUENA

¿Cómo se ha enterado de las actividades que realiza la empresa de desarrollo social, indicadores de accidentalidad y reclamos, convenios, valores (misión, visión y política)?

TELEVISORES	CARTELERAS	VOZ A VOZ	CORREO

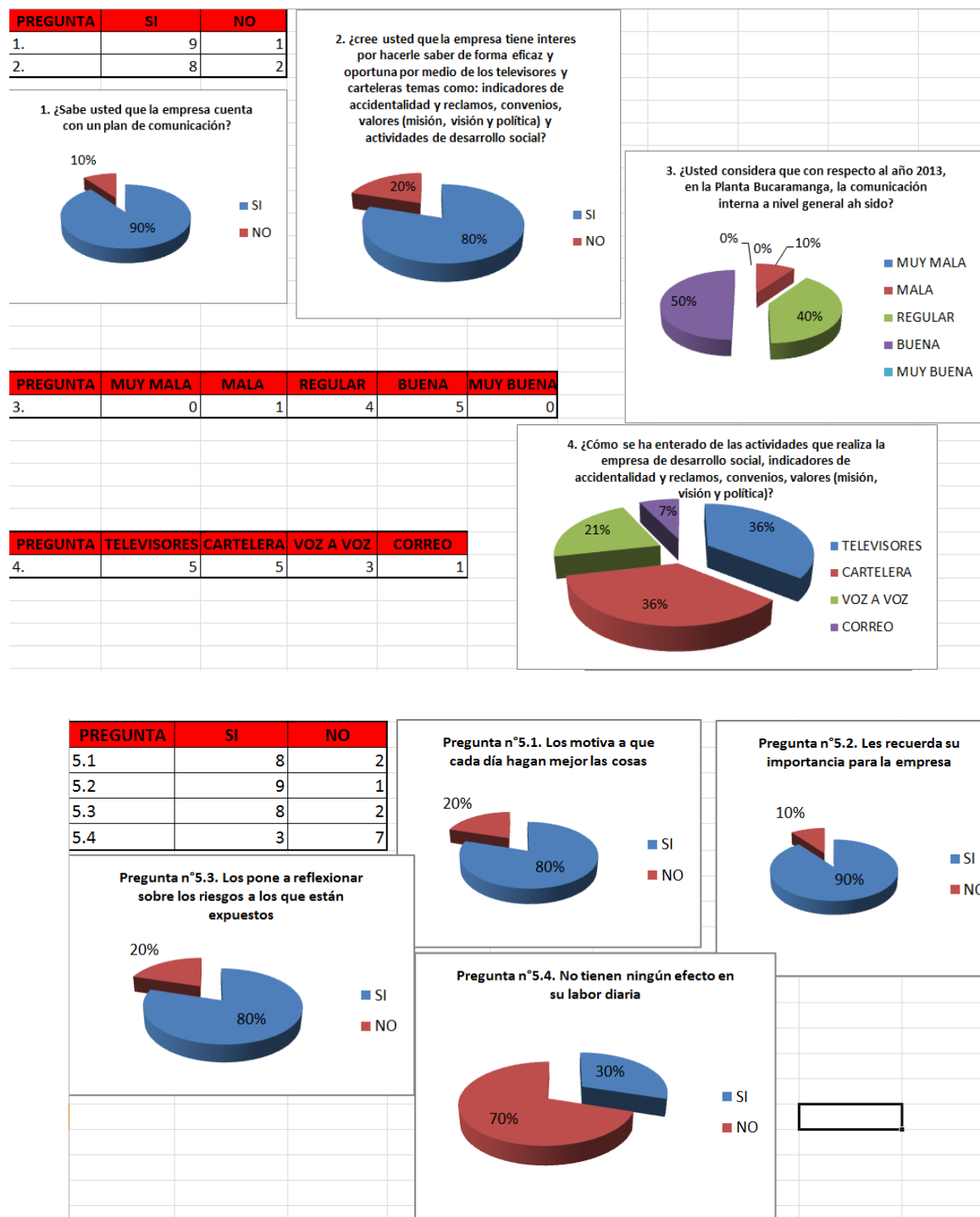
En términos generales, considera usted que los mensajes que actualmente están siendo transmitidos en las carteleras y televisores (TGV) para los colaboradores a nivel general:

	SI	NO
Los motiva a que cada día hagan mejor las cosas		
Les recuerda su importancia para la empresa		
Los pone a reflexionar sobre los riesgos a los que están expuestos		
No tienen ningún efecto en su labor diaria		

**Ilustración 37.** ANEXO A. Encuesta diagnóstico inicial

Fuente: autor

**ANEXO B. Tabulación de datos de la encuesta de diagnóstico inicial.**



*Ilustración 38.* ANEXO B. Tabulación de la encuesta de diagnóstico inicial

Fuente: autor

## ANEXO C. Salida Planificación de la gestión de las comunicaciones

ESTRATEGIA	OBJETIVO	INICIATIVA	INFORMACIÓN A COMUNICAR	STAKEHOLDERS (Interesados)	MEDIO	RESPONSABLE DE COMUNICAR	PERIODICIDAD	METODOLOGIA DE MEDICIÓN	INDICADORES CUMPLIMIENTO 2014			FORMATO
									Plan	Real	%	
Fortalecer Confianza	Fortalecer nuestros espacios de comunicación líder - equipo, compañía - colaborador, entre colaboradores	Sello FEMSA (Open House)	a. Presentar indicadores de resultados de la unidad. b. Presentar balance de actividades de Capacitación, Desarrollo Social, Cultura, Comunicación y Responsabilidad Social. c. Hacer entrega del Reconocimiento Sello FEMSA a los mejores colaboradores del trimestre vigente.	a) Colaboradores (operarios) b) Grupos primarios (Jefes de departamento)	Reunión	Jefes de cada departamento	Trimestral	Cumplimiento (%) Encuesta Satisfacción	4		0%	ver documento "Encuesta satisfacción Sello FEMSA.docx."
		Correos personales	a. Información general de la empresa, capacitaciones, novedades, actividades a realizar	a) Colaboradores b) Grupos primarios (Jefes de departamento)	Correo interno	Jefes de cada departamento	Diario	Cumplimiento (%)	360		0%	
		Grupos Primarios	a. Requerimientos, cotizaciones, inconformidades.	a) Proveedores	Correo Vía telefónica	RRHH	Semanal	Cumplimiento (%)	48		0%	
		Boletín comuni KOF	a. Compartir al personal las operaciones e iniciativas, actividades de comunicación, desarrollo social y cultura. b. Compartir y hacer reconocimiento a las buenas prácticas en todas las áreas. c. Recordar a los colaboradores las políticas, procedimientos, lineamientos para la gestión.	a) Colaboradores (operarios) b) Grupos primarios (Jefes de departamento)	Correo interno y Revistas impresas	RRHH	Trimestral	Cumplimiento (%)	4		0%	
		Grupos Primarios Compañía	a. Alinear el equipo humano con las iniciativas de la organización. b. Sensibilizar con respecto a los retos de Compañía. c. Compartir resultados. d. Hacer retroalimentación de aciertos y errores: hacer reconocimiento y compartir lecciones aprendidas. Para el caso de Manufactura, la agenda sugerida debe contener información de: Cultura FEMSA (valores, reconocimiento, etc); Seguridad y Salud Ocupacional (Índice de accidentalidad); Calidad y Medio ambiente (Tips y Prácticas de Inocuidad de los alimentos, Actividades de la agenda ambiental).	a) Grupos primarios (Jefes de departamento)	Reunión	Jefes de cada departamento	Semanal	Cumplimiento (%)	48		0%	Acta grupo primario y Registro asistencia grupo primario
		Sesiones Cultura FEMSA	a. Preparar a los mandos medios para la transformación cultural con el fin de que sean líderes comprometidos con la interiorización de la Cultura FEMSA en el personal que tienen a cargo.	a) Grupos primarios (Jefes de departamento)	Reunión	RRHH	Semanal	Cumplimiento (%) Encuesta Medios	48		0%	

ESTRATEGIA	OBJETIVO	INICIATIVA	INFORMACIÓN A COMUNICAR	STAKEHOLDERS (Interesados)	MEDIO	RESPONSABLE DE COMUNICAR	PERIODICIDAD	METODOLOGIA DE MEDICIÓN	INDICADORES CUMPLIMIENTO 2014			FORMATO	
									Plan	Real	%		
Sentido de Pertenencia	Promocionar internamente nuestras actividades, logros y retos, siendo formadores de opinión	Marchas y muro de Orgullo Coca-Cola FEMSA	a. Destacar "lo bueno" de trabajar en Coca-Cola FEMSA. b. Fortalecer nuestro sentido de pertenencia por la compañía. c. Expresar libremente nuestro sentimiento de gratitud hacia la compañía.	a)Colaboradores (operarios) b)Grupos primarios (Jefes de departamento)	Reunión	Todos los colaboradores	Anual	Cumplimiento (%)	1	0	0%		
		Campaña Semana de los valores	a. Comportamientos clave de cada valor corporativo.	a)Colaboradores (operarios) b)Grupos primarios (Jefes de departamento)	Carteleras TGV Correo	RRHH	Mensual	Cumplimiento (%)	12		0%		
		Balance de Actividades de Desarrollo Social	a. Presentar resultados de las actividades de DS, además del plan de acción para el mes siguiente.	a)Oficina central b)Grupos primarios (Jefes de departamento)	Correo interno	RRHH	Mensual	Cumplimiento (%) Encuesta Satisfacción	12		0%	ver documento "Encuesta satisfacción PDS.docx."	
		Publicación Cambios Organizacional es y Nuevos proyectos.	a. cambios organizacionales y de los nuevos proyectos a emprender en la planta.	a)Colaboradores (operarios) b)Grupos primarios (Jefes de departamento) c)Oficina central	Correo interno Carteleras Revista comunicKOF Reuniones	RRHH	Mensual	Cumplimiento (%)	12		0%		
		Ingreso y Movimientos internos PBGA	a. Mantener informado al personal de los ingresos y los movimientos internos en la planta, con el fin de reforzar el proceso de retención del talento humano dentro de la compañía.	a)Colaboradores (operarios) b)Grupos primarios (Jefes de departamento) c)Oficina central	Correo interno Carteleras	RRHH	Mensual	Cumplimiento (%)	12		0%		
		Campaña de Autocuidado	Concientizar a los colaboradores del uso de los EPP, y de realizar sus labores siguiendo los procedimientos establecidos.	a)Colaboradores (operarios) b)Grupos primarios (Jefes de departamento)	TGV Reuniones	RRHH	Jefes de cada departamento	Diario	Cumplimiento (%)	360		0%	
		Seguridad 100	a. Peligros y riesgos presentados en las áreas de trabajo. b. Valoración de los peligros y riesgos identificados según su probabilidad y consecuencia. c. Control de la accidentalidad por medio de la intervención de los incidentes. d. Mejora de las condiciones de seguridad y de salud de las áreas de trabajo.	a)Colaboradores (operarios) b)Grupos primarios (Jefes de departamento)	Reunión Correo interno Carteleras TGV	RRHH	Diario	Cumplimiento (%)	360		0%		
		Ranking Accidentalidad UGO Brisa	a. Cultura de CERO ACCIDENTES en la unidad Brisa, en la que se predique con el ejemplo al usar los EPP y al seguir los procedimientos establecidos.	a)Colaboradores (operarios)	Carteleras TGV Reuniones	RRHH	Mensual	Cumplimiento (%)	12		0%		

ESTRATEGIA	OBJETIVO	INICIATIVA	INFORMACIÓN A COMUNICAR	STAKEHOLDERS (Interesados)	MEDIO	RESPONSABLE DE COMUNICAR	PERIODICIDAD	METODOLOGIA DE MEDICIÓN	INDICADORES CUMPLIMIENTO 2014			FORMATO
									Plan	Real	%	
Fortalecer Cultura FEMSA	Hacemos de cada actividad un momento de cultura	Reconocimiento Sello FEMSA	Reconocimiento al desempeño de los ganadores, y recordarles la importancia de su labor.	a)Colaboradores (operarios) b)Grupos primarios (Jefes de departamento)	Reuniones	RRHH	Trimestral	Cumplimiento (%)	4		0%	
		Clima Laboral	Se publican los resultados del instrumento de clima laboral	a)Colaboradores (operarios) b)Grupos primarios (Jefes de departamento) c)Oficina central	Intranet	RRHH	Bianual	Cumplimiento (%)	1	0	0%	
		ISO 14001 (incluye actividades y celebraciones familiares, además de tips para la preservación del Medio Ambiente)	Emitir una cultura de responsabilidad interna para con el medio ambiente, la cual se haga palpable a la hora de la certificación bajo el estándar ISO 14001.	a)Colaboradores (operarios) b)Grupos primarios (Jefes de departamento) c)Oficina central	Reuniones	RRHH	Trimestral	Cumplimiento (%)	4		0%	
									1302	0	0%	

**Ilustración 39.** ANEXO C. Salida Planificación de la Gestión de las Comunicaciones.

Fuente: autor

**ANEXO D. Acta**

**SISTEMA DE LIDERAZO Y PARTICIPACIÓN - ACTA DE GRUPO PRIMARIO**  
**UNIDAD \_\_\_\_\_**



**1. Cumplimiento de la reunión**

Fecha	
Hora de Inicio	
Hora de Finalización	
Numero de participantes	
Área	
Proceso o subproceso	

**2. Resumen de reunión – Describa en términos generales la agenda con los temas tratados.**

1.	Seguimiento a pendientes reunión anterior.
2.	
3.	
4.	
5.	Compromisos de comunicación para los equipos.

**3. Seguimiento solicitudes**

Fecha de solicitud	Fecha Respuesta	Solicitud	Responsable	Estatus	Observaciones estatus

\*Recuerden que el acta debe tener un soporte de control de asistencia

*Ilustración 40.* ANEXO D. Acta

Fuente: Coca-Cola FEMSA



ANEXO F. Modelo de la Gestión de la Comunicación



*Nuestro modelo de Comunicación interna & Cultura Colombia 2011*





Nuestro modelo de Comunicación interna & Cultura 2012

## Vamos por la de Oro: Destapando retos superando metas

Orientación al  
crecimiento

Socialmente  
Responsable

Innovadora

Sentido  
humanista.



**Transformación Cultural**



Hablaremos de:

**IQ:** Nuestro reto es el  
crecimiento

**IIQ** Tenemos todas las  
herramientas para alcanzar  
nuestras metas


**IIIQ** Mantengamos el  
enfoque y la disciplina en  
nuestros planes

**IVQ** Consolidemos los  
resultados del año

*Ilustración 42.* ANEXO F. Modelo de la Gestión de la Comunicación

Fuente: Coca-Cola FEMSA



**ANEXO G. Mensaje para comunicaciones**

Formato mensajes para comunicaciones	
<b>1. Datos Generales</b>	 
Fecha	<input type="text"/>
Responsable	<input type="text"/>
Area	<input type="text"/>
Proceso o subproce	<input type="text"/>
<b>2. Mensaje, contenido, descripcion.</b>	<input type="text"/>
<b>3. Imagen</b>	<input type="text"/>
Vo.Bo _____	

*Ilustración 43.* ANEXO G. Mensaje para comunicaciones

Fuente: autor

**ANEXO H. Formato incidentes de la comunicación**

Formato informe de incidentes en la comunicación	
	 
<b>Fecha</b>	<input type="text"/>
<b>Responsable</b>	<input type="text"/>
<b>Descripcion del incidente</b>	<input type="text"/>
<b>Causa</b>	<input type="text"/>
<b>Consecuencia</b>	<input type="text"/>
<b>Solucion</b>	<input type="text"/>

*Ilustración 44.* ANEXO H. Formato incidentes de la comunicación

Fuente: autor

## ANEXO I. Encuesta y tabulación Despedida Vacaciones Escolares y Feria Escolar

Coca-Cola FEMSA		AQUÍ CELEBRAMOS EVENTOS ESPECIALES ENCUESTA DE SATISFACCION				DESARROLLO SOCIAL FEMSA COLOMBIA	
Unidad:	BUCARAMANGA		Evento:	FERIA ESCOLAR Y DESPEDIDA VACACIONES ESCOLARES		Fecha:	FEBRERO 1 DE 2014
<p>Su opinión es muy importante para la mejora continua de nuestro Sistema de Desarrollo Social. Marque con una X la respuesta de su preferencia. Sus respuestas son totalmente confidenciales y serán únicamente usadas para obtener un balance general. Muchas gracias por su colaboración. Entre todos hagamos de Coca-Cola FEMSA un gran lugar para trabajar.</p>							
Empresa a la que pertenece	COMPañÍA	<input type="text"/>	TEMPORAL	<input type="text"/>	CONCESIONARIOS	<input type="text"/>	
	SERVICIOS	<input type="text"/>	OTROS	<input type="text"/>			
Número de Familiares que lo acompañaron al evento: _____							
Preguntas	Excelente (5)	Bueno (4)	Regular (3)	Malo (2)	No Aplica (N.A.)	Observaciones	
1. ¿Cómo le pareció la organización del evento?							
2. ¿Cómo le pareció el nivel de Seguridad del evento?							
3. ¿Cómo le pareció la calidad de los refrigerios?							
4. ¿Cómo le pareció la participación de los Gerentes y Jefes en el evento?							
5. ¿Qué tanto lo disfrutó con su familia?							
6. ¿Logro integrarse con su equipo de trabajo?							
7. ¿En general, cómo califica el evento?							
Sugerencias:							

ENCUESTAS	REGISTRO DE CALIFICACIONES					PROMEDIO ITEM	Nivel Satisfacción Evento
	COMPANIA	TEMPORAL	SERVICIOS	OTROS			
Organización	4,9	4,3	4,8	5,0	4,7		
Seguridad	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0		
Calidad de Refrigerios/Almuerzos	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0		
Liderazgo	4,8	5,0	4,3	4,5	4,7		
Impacto para el Colaborador (Disfrute)	4,8	4,5	4,5	5,0	4,7		
Impacto en la Integración del Equipo	4,8	4,5	4,5	5,0	4,7		
Impacto General del Evento	4,8	4,8	5,0	4,7	4,8		
PROMEDIO POR EMPRESA	4,9	4,7	4,7	4,9	4,8	4,8	

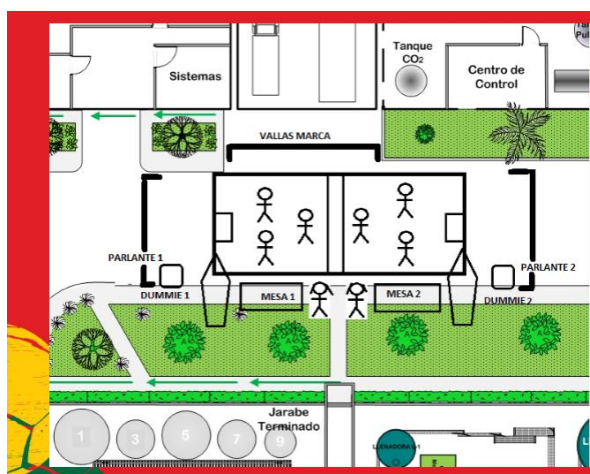
*Ilustración 45.* ANEXO I. Encuesta y tabulación Despedida Vacaciones Escolares y Feria

Escolar

Fuente: autor

## ANEXO J. Propuesta evento Balones Mundialistas

1. **Contratar dos modelos femeninas uniformadas, (short en jean, Camiseta de Colombia u/o camiseta roja), Quienes serán las encargadas de realizar actividades rápidas deportivas con los colaboradores como:**
  - **Mete-gol en Mini-arcos**
  - **Agrupar 3 personas por equipo, y realizarse pases el uno al otro hasta que un equipo pierda;****de esta forma realizar entrega de balones mundialistas coca-cola e incentivar a los colaboradores a participar de esta promoción.**
2. **Sé contará con una mini-cancha elaborada por tapetes o alfombra, dos mini-arcos, una malla, y dos dummies de coca-cola, adicional se pondrá música alusiva al mundial.**
3. **El evento se realizará el día 30 de enero de 12m a 2pm, donde se entregará refrigerio y una coca-cola a todos los colaboradores; la campaña de expectativa comenzará desde el 23 de enero, por medio de (cartelera, televisores, voz a voz) se invitara al personal para que se pongan la camiseta y haga participe del mundial.**
4. **Se realizará un show central, donde estarán dos jugadores expertos y luego a esto se comienza con las modelos la actividad.**
5. **Pedir permiso para poder realizar dicha actividad frente la planta de agua y el pasillo de producción, y organizarla de la siguiente manera:**



### COSTO PROMEDIO:

<b>MODELOS</b>	<b>\$ 200.000</b>
<b>MINI-ARCOS</b>	<b>\$ 50.000</b>
<b>MALLA</b>	<b>\$ 50.000</b>
<b>REFRIGERIOS</b>	<b>\$ 450.000</b>
<b>COCA-COLA PET250</b>	<b>\$ 120.000</b>
<b>SHOW CENTRAL</b>	<b>\$ 200.000</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.070.000</b>

*Ilustración 46.* ANEXO J. Propuesta evento Balones Mundialistas

Fuente: autor

## ANEXO K. Encuesta y tabulación balones mundialistas

Coca-Cola FEMSA		AQUÍ CELEBRAMOS EVENTOS ESPECIALES ENCUESTA DE SATISFACCION				DESARROLLO SOCIAL FEMSA COLOMBIA	
Unidad:	BUCARAMANGA		Evento:	PROMO BALONES MUNDIALISTAS		Fecha:	FEBRERO 6 y 7 DE 2014
<p>Su opinión es muy importante para la mejora continua de nuestro Sistema de Desarrollo Social. Marque con una X la respuesta de su preferencia. Sus respuestas son totalmente confidenciales y serán únicamente usadas para obtener un balance general. Muchas gracias por su colaboración.</p> <p>Entre todos hagamos de Coca-Cola FEMSA un gran lugar para trabajar.</p>							
Empresa a la que pertenece	COMPañÍA	<input type="checkbox"/>	TEMPORAL	<input type="checkbox"/>	CONCESIONARIOS	<input type="checkbox"/>	
	SERVICIOS	<input type="checkbox"/>	OTROS	<input type="checkbox"/>			
Número de Familiares que lo acompañaron al evento: _____							
Preguntas	Excelente (5)	Bueno (4)	Regular (3)	Malo (2)	No Aplica (N.A.)	Observaciones	
1. ¿Cómo le pareció la organización del evento?							
2. ¿Cómo le pareció el nivel de Seguridad del evento?							
3. Como le parecieron los concursos?							
4. ¿Cómo le pareció la participación de los Gerentes y Jefes en el evento?							
5. ¿Disfruto el evento?							
6. ¿Le gustaron los balones entregados por la Compañía?							
7. ¿En general, cómo califica el evento?							
Sugerencias:							

ENCUESTAS	REGISTRO DE CALIFICACIONES					PROMEDIO ITEM	Nivel Satisfacción Evento
	COMPANIA	TEMPORAL	SERVICIOS	OTROS			
Organización	4,4	5,0	4,0	5,0	4,6		
Seguridad	4,5	5,0	4,5	5,0	4,8		
Concursos	4,5	5,0	4,5	5,0	4,7		
Liderazgo	4,1	5,0	4,0	5,0	4,5		
Impacto para el Colaborador (Disfrute)	4,5	5,0	4,5	5,0	4,8		
Balones entregados	4,5	5,0	5,0	5,0	4,9		
Calidad del evento	3,8	4,5	5,0	5,0	4,6		
<b>PROMEDIO POR EMPRESA</b>	<b>4,3</b>	<b>4,9</b>	<b>4,5</b>	<b>5,0</b>	<b>4,7</b>	<b>4,7</b>	

*Ilustración 47.* ANEXO K. Encuesta y tabulación balones mundialistas

Fuente: autor

## ANEXO L. Menús ligeros 2014



**MENUS LIGEROS**

<b>OPCION 1</b>	<b>\$21.000</b>	
CREPS DE POLLO		
PAPA FRANCESA		
POSTRE		
GASEOSA		
<b>OPCION 2</b>	<b>\$21.000</b>	
CANELONES DE POLLO Y CHAMPINONES		
PAN AL AJILLO		
POSTRE		
GASEOSA		
<b>OPCION NO. 3</b>	<b>\$ 21.000</b>	
SANDWICH GRATINADO		
PAPA A LA FRANCESA		
Postre		
GASEOSA		
<b>OPCION NO. 4</b>	<b>\$ 21.000</b>	
LASAGNA MIXTA: BOLOGNESE Y POLLO		
PAN		
POSTRE		
GASEOSA		
<b>OPCION NO. 5</b>	<b>\$ 21.000</b>	
HAMBURGUESA CON PAPA A LA FRANCESA		
POSTRE		
GASEOSA		
<b>OPCION NO. 6</b>	<b>\$ 22.000</b>	
SUPREMA DE POLLO CORDON BLUE EN SALSA		
TIMBAL DE PAPA GRATINADA		
ENSALADA DULCE		
POSTRE		
GASEOSA		
<b>ONCES TIPICAS</b>	<b>\$17.000</b>	
TAMAL SANTANDEREANO		
CHOCOLATE		
PAN, COLACIONES, QUESO		
POSTRE		

**Ilustración 48.** ANEXO L. Menús ligeros 2014

Fuente: Hotel San Juan

### ANEXO M. Listado de asistentes y costos de la actividad día la mujer

<b>NÓMINA</b>	
1	Nidia Malaver
2	Helena Hernández T.
3	Monika Yaneth Beltrán
4	Martha Elena Ortiz
5	Gladys Teresa Gamba
6	Gloria Torres
7	Kerly Bibiana Díaz
8	María Paz Suárez
9	Claudia Inés Durán
10	Luz Dary Ferreira Gómez
11	Sandra Milena Jaimes
12	Leidy Katherine Lopez Quintero
13	Laura Victoria Barón
14	Katherine Angarita Acuña
<b>PROSERVIS</b>	
15	Luz Amparo Meneses López
<b>SODEXO</b>	
16	Alix Cortes
17	Sandra Isabel Miranda
18	Cristina Gómez
<b>CAJASAN</b>	
19	Liliana Durán
20	Isabel Palencia
<b>COOINDEGABO</b>	
21	Silvia Medrano
22	Diana Castro Serrano


  

<b>MANUFACTURA</b>			
ITEM			
Refrigerio	\$ 15.400	22	\$ 338.800
Decoración	\$ -	1	\$ -
Musica	\$ 200.000	1	\$ 200.000
Coctel sin alcohol	\$ 6.300	22	\$ 138.600
Obsequio	\$ 5.000	22	\$ 110.000
<b>TOTAL...</b>			<b>\$ 787.400</b>

*Ilustración 49.* ANEXO M. listado de asistentes y costos de la actividad día de la mujer

Fuente: autor


## ANEXO N. Encuesta y tabulación día de la mujer

Coca-Cola FEMSA		AQUÍ CELEBRAMOS EVENTOS ESPECIALES ENCUESTA DE SATISFACCION				 DESARROLLO SOCIAL FEMSA C.O. 000000	
Unidad:	BUCARAMANGA		Fecha:		MARZO 8 DE 2014		
Evento:	Día de la Mujer						
<p>Su opinión es muy importante para la mejora continua de nuestro Sistema de Desarrollo Social. Marque con una X la respuesta de su preferencia. Sus respuestas son totalmente confidenciales y serán únicamente usadas para obtener un balance general.</p> <p>Muchas gracias por su colaboración.</p> <p>Entre todos hagamos de Coca-Cola FEMSA un gran lugar para trabajar.</p>							
Empresa a la que pertenece	COMPañÍA	<input type="checkbox"/>	TEMPORAL	<input type="checkbox"/>	CONCESIONARIOS	<input type="checkbox"/>	
	SERVICIOS	<input type="checkbox"/>	OTROS	<input type="checkbox"/>			
Número de Familiares que lo acompañaron al evento: _____							
Preguntas	Excelente (5)	Buena (4)	Regular (3)	Mala (2)	No Aplica (N.A.)	Observaciones	
1. ¿Cómo le pareció la organización del evento?							
2. ¿Cómo le pareció el nivel de Seguridad del evento?							
3. ¿Cómo le pareció la participación de los Gerentes y Jefes en el evento?							
4. ¿Qué tanto disfrutó?							
5. ¿Cómo le pareció el refrigerio?							
6. ¿Le gustaron los detalles entregados por la Compañía?							
7. ¿En general, cómo califica el evento?							
Sugerencias:							
¡ Coca-Cola FEMSA un gran lugar para trabajar !							
ENCUESTAS	REGISTRO DE CALIFICACIONES					PROMEDIO ITEM	Nivel Satisfacción Evento
	COMPANIA	TEMPORAL	SERVICIOS	OTROS			
Organización	4,9	5,0	4,7	5,0	4,9		
Seguridad	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0		
Participación de los jefes	4,6	5,0	4,0	4,0	4,4		
Impacto del colaborador	4,8	5,0	4,7	4,8	4,8		
Calidad de Refrigerios	4,6	5,0	5,0	5,0	4,9		
Gusto del detalle	4,6	5,0	4,7	4,5	4,7		
Impacto General del Evento	4,9	4,0	4,3	5,0	4,6		
<b>PROMEDIO POR EMPRESA</b>	<b>4,8</b>	<b>4,9</b>	<b>4,6</b>	<b>4,8</b>	<b>4,7</b>	<b>4,7</b>	

*Ilustración 50.* ANEXO N. Encuesta y tabulación día de la mujer

Fuente: autor

## ANEXO Ñ. Encuesta y tabulación actividad Sello FEMSA

		<b>¡QUEREMOS MEJORAR TODOS NUESTROS EVENTOS ESPECIALES!</b>					
<b>Unidad:</b> _____		<b>Fecha:</b> 18 de enero 2014					
La presente encuesta tiene como objetivo obtener por parte de los colaboradores, información que ayude y aporte a la mejora continua de nuestras actividades de Desarrollo Social.							
Entre todos hagamos de Coca-Cola FEMSA un gran lugar para trabajar.							
<b>Empresa a la que pertenece:</b>		COMPAÑÍA <input type="text"/>	TEMPORAL <input type="text"/>				
		SERVICIOS <input type="text"/>	OTROS <input type="text"/>				
PREGUNTA	Excelente (5)	Bueno (4)	Regular (3)	Malo (2)	No Aplica (N.A.)	Observaciones	
1. ¿Los temas tratados en el open house fueron de su interés ?							
2. ¿Cómo califica las instalaciones donde se realizó la actividad?							
3. ¿El show central fue de su agrado?							
4. ¿La presentación de los indicadores fue de su entendimiento?							
5. ¿Cree usted que estas actividades motivan al personal?							
6. ¿Cómo califica el almuerzo entregado?							
7. ¿En general cómo califica el evento?							

ENCUESTAS	REGISTRO DE CALIFICACIONES					PROMEDIO ITEM	Nivel Satisfacción Evento
	COMPANIA	TEMPORAL	SERVICIOS	OTROS	PROMEDIO ITEM		
Los temas tratados en el open house fueron de su interés	4,7	4,5	4,7	4,4	4,6		
calificación de las instalaciones donde se realizó la actividad	4,3	4,8	5,0	4,4	4,6		
Agrado del show central	4,9	4,5	4,7	4,6	4,7		
La presentación de los indicadores fue de su entendimiento	4,7	4,5	4,3	4,6	4,5		
Cree usted que estas actividades motivan al personal	4,7	4,8	4,0	4,6	4,5		
Calidad del almuerzo	4,5	4,8	4,3	4,8	4,6		
Impacto General del Evento	4,7	4,5	4,7	4,6	4,6		
<b>PROMEDIO POR EMPRESA</b>	<b>4,6</b>	<b>4,6</b>	<b>4,5</b>	<b>4,6</b>	<b>4,6</b>	<b>4,6</b>	

*Ilustración 51.* ANEXO Ñ. Encuesta y tabulación actividad Sello FEMSA

Fuente: autor

## ANEXO O. Tabulación día de la madre

1. ¿Cómo le pareció la organización del evento ?				
MALO	REGULAR	BUENO	EXCELENTE	TOTAL
0	0	0	5	5
0%	0%	0%	100%	100%
5,0				
2. ¿Cómo califica el sitio donde se realizó el evento?				
MALO	REGULAR	BUENO	EXCELENTE	TOTAL
0	0	1	4	5
0%	0%	20%	80%	100%
4,8				
3. ¿Fue de su agrado el refrigerio entregado?				
MALO	REGULAR	BUENO	EXCELENTE	TOTAL
0	0	2	3	5
0%	0%	40%	60%	100%
4,6				
4. ¿Cómo califica la dinámica realizada?				
MALO	REGULAR	BUENO	EXCELENTE	TOTAL
0	0	1	4	5
0%	0%	20%	80%	100%
4,8				
5. ¿La atención que le brindamos fue la esperada?				
MALO	REGULAR	BUENO	EXCELENTE	TOTAL
0	0	0	5	5
0%	0%	0%	100%	100%
5,0				
6. ¿En general, cómo califica el evento?				
MALO	REGULAR	BUENO	EXCELENTE	TOTAL
0	0	0	5	5
0%	0%	0%	100%	100%
5,0				
4,9 Nivel de Satisfaccion				

Ilustración 52. ANEXO O. Tabulación día de la madre

Fuente: autor

## ANEXO P. Tabulación día del niño

1. ¿Cómo califica el sitio donde se realizó el evento?				
MALO	REGULAR	BUENO	EXCELENTE	TOTAL
0	0	2	28	30
0%	0%	7%	93%	100%
4,9				

2. ¿Cómo califica las actividades realizadas durante la celebración?				
MALO	REGULAR	BUENO	EXCELENTE	TOTAL
0	0	5	25	30
0%	0%	17%	83%	100%
4,8				

3. ¿Como califica el detalle entregado por la empresa?				
MALO	REGULAR	BUENO	EXCELENTE	TOTAL
0	0	2	28	30
0%	0%	7%	93%	100%
4,9				

4. La atención que le brindamos fue la esperada?				
MALO	REGULAR	BUENO	EXCELENTE	TOTAL
0	0	2	28	30
0%	0%	7%	93%	100%
4,9				

5. El refrigerio fue de su agrado?				
MALO	REGULAR	BUENO	EXCELENTE	TOTAL
0	1	3	26	30
0%	3%	10%	87%	100%
4,8				

6. ¿En general como califica la celebración del día de los niños?				
MALO	REGULAR	BUENO	EXCELENTE	TOTAL
0	0	1	29	30
0%	0%	3%	97%	100%
5,0				

4,9	NIVEL DE SATISFACCION
-----	-----------------------

Ilustración 53. ANEXO P. Tabulación día del niño

Fuente: autor