



Universidad del Aconcagua

Facultad de Ciencias Sociales y Administrativas

Licenciatura en Relaciones Institucionales

**La metodología de las 5S' y su comunicación estratégica.
El caso de la Cervecería y Maltería Quilmes.**

Autora: Fantacci, Daniela Eliana

Tutor metodológico: Lic. Gastón Burlot

Mendoza, julio de 2015

Calificación

Índice

Resumen técnico.	7
I) INTRODUCCIÓN.	8
a) Título y subtítulo.	8
b) Proposición.	8
c) Objetivo (general y específico).	8
d) Justificación.	9
e) Marco teórico- conceptual.	9
f) Metodica específica.	14
i) Tipo de estudio.	14
ii) Niveles de investigación.	15
iii) Organización y estructura del texto.	16
iv) Fuentes de información.	17
v) Formulación de hipótesis.	18
II) DESARROLLO.	
Capítulo N° 1. Las organizaciones.	
1.1 Introducción y concepto.	19
1.2 Cultura organizacional.	19
1.2.1 Aspectos.	20
1.2.2 Funciones.	20
1.2.3 Creación y sostenimiento.	21
1.3 Los grupos dentro de la organización.	23
1.4 Valor, actitud, satisfacción y motivación de las personas.	25
1.5 Cambio organizacional.	30
1.6 Conclusión.	33
Capítulo N° 2. La comunicación estratégica.	
2.1 Introducción a la comunicación.	34
2.2 Concepto de comunicación.	34
2.3 Tipos de comunicación.	34
2.4 El proceso de comunicación.	36
2.5 Funciones de la comunicación.	39
2.6 Axiomas de la comunicación.	39

2.7 Comunicación organizacional.	41
2.8 Los públicos.	42
2.9 Flujo de comunicación en las organizaciones.	43
2.10 La comunicación estratégica.	43
2.10.1 La estrategia y la táctica.	45
2.10.2 Modelo de la comunicación estratégica.	46
2.11 Las relaciones institucionales dentro de la organización.	47
2.11.1 Funciones de las relaciones institucionales.	47
2.12 Conclusión.	48
Capítulo N° 3. La metodología de las 5S's.	
3.1 Antecedentes de las 5S's y definición.	50
3.2 Introducción al método.	50
3.3 Objetivos de las 5S's.	52
3.4 Beneficios de las 5S's.	53
3.5 Desarrollo de las 5S's.	54
Capítulo N°4. La organización Cervecería y Maltería Quilmes.	
4.1 Antecedentes.	61
4.2 Misión y visión.	62
Capítulo N° 5. Análisis macro y micro del entorno de Cervecería y Maltería Quilmes.	
5.1 Macro - entorno.	64
5.2 Micro – entorno.	68
Capítulo N° 6. La implementación de la metodología de las 5S's en Cervecería y Maltería Quilmes.	
6.1 Proceso de implementación.	72
6.2 Análisis F.O.D.A.	79
Capítulo N° 7. Las 5S's y su comunicación estratégica en Cervecería y Maltería Quilmes.	
7.1 Introducción.	82
7.2 Técnicas de implementación.	83
7.3 Resistencia al cambio.	89
7.4 Técnicas de cambio.	90
III) CONCLUSIÓN.	91
IV) BIBLIOGRAFÍA.	92

V) ANEXOS DOCUMENTALES Y GRÁFICOS.

Resumen técnico

En la actualidad, uno de los principales factores que permiten subsistir a las organizaciones es que éstas sean competitivas. Para ello las empresas requieren experimentar un mejoramiento continuo de sus prácticas, tarea que se debe basar en la colaboración de todas las personas que constituyen la organización. En el presente trabajo se integran las bases teóricas, prácticas y resultados de un proyecto de calidad utilizando la metodología de las 5S's el cual es un sistema enfocado en la mejora continua, donde su naturaleza es la obtención de objetivos a corto y mediano plazo dentro de una organización, empresa y/o institución, dicha metodología es dada a conocer a través de la comunicación; de ahí la necesidad de abordar el estudio desde el plano de la comunicación estratégica en conexión con las relaciones institucionales como herramienta integradora dándole así un carácter sumatorio a las cinco etapas de las 5S's : *Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu y Shitsuke* dentro de la empresa de Cervecería y Maltería Quilmes. El estudio muestra las características generales de la organización de referencia; un análisis del macro y micro entorno de la institución; se describen la cultura organizacional, los valores, actitudes, la motivación y el cambio del individuo dentro de la organización; así como la comunicación estratégica, los diferentes públicos, el sistema de las 5S's como herramienta de cambio y su análisis F.O.D.A que servirán de base para aplicar los beneficios de dicha metodología en cualquier organización y demostrar que con pequeñas acciones y una correcta comunicación se puede modificar la calidad laboral, con respecto a las tareas, al ambiente o al aspecto económico de cada organización de acuerdo a sus necesidades y objetivos.

Palabras claves: organización; la metodología de las 5S's; comunicación estratégica; relaciones institucionales.

1) Introducción.

a) Título y subtítulo.

La metodología de las 5S's y su comunicación estratégica.

El caso de la Cervecería y Maltería Quilmes.

b) Proposición.

El trabajo propone dar a conocer la metodología de las 5S's dentro de Cervecería y Maltería Quilmes y demostrar como la implementación del mismo contribuye a la solución de diferentes problemas y a su mejora continua y establecer las bases para otras organizaciones en cualquiera de sus áreas, utilizando la comunicación estratégica en conexión con la Relaciones Institucionales para transmitir eficazmente los mensajes.

c) Objetivos.

Objetivo general.

Dar a conocer la metodología de las 5S's y demostrar las ventajas de aplicación dentro de Cervecería y Maltería Quilmes, utilizando como herramienta principal la comunicación estratégica para su difusión y evaluación.

Objetivos específicos.

- Estudiar las características generales de la metodología de las 5S's.
- Analizar y describir la Cervecería y Maltería Quilmes y su entorno.
- Formular una propuesta de la metodología de las 5S's.

- Determinar las mejoras a partir de la aplicación de las 5S's en la organización bajo estudio.

d) Justificación.

El presente proyecto busca dar a conocer las características, funciones y beneficios que aporta la metodología de las 5S's como herramienta de cambio, más aún, en los tiempos en los que hoy se vive donde se está en constante modificación, evolución y competencia para logra el mejor posicionamiento a nivel personal, profesional y organizacional, utilizando como herramienta de difusión la comunicación estratégica. La cual permite influir en las personas de dentro de la organización de manera que se comporten de cierta forma generando un entorno que favorezca el logro de objetivos, tanto de la empresa, como los de ellas mismas.

Dicho proyecto servirá de base para brindar soluciones a las diferentes inconvenientes que obstaculizan los procesos de trabajo dentro de una organización, como pueden ser, las fallas de las tareas debido a la desorganización, material innecesario que entorpece las actividades, inadecuada planeación y administración de los recursos materiales y humanos, espacios reducidos, pérdida de tiempo en buscar información debido a que no se tiene un control adecuado de los documentos, accidentes laborales, etc., haciendo que la calidad descienda considerablemente causando accidentes, aburrimiento, rotación y bajo rendimiento de los trabajadores, afectando a la estructura y objetivos de la organización.

Los principales beneficiarios serían las organizaciones o instituciones públicas o privadas que deseen mejorar las falencias que tengan y así coordinar los procesos y las tareas dando una mejora en estos y una estandarización de los mismos, favoreciendo la calidad de vida en el trabajo la cual es una filosofía de gestión que mejora la dignidad del empleado, realiza cambios culturales y brinda oportunidades de desarrollo y progreso personal y organizacional.

e) Marco teórico - conceptual.

Las organizaciones.

Las personas pasan la mayor parte de su tiempo viviendo o trabajando en organizaciones en las cuales desempeñan determinados roles. Los individuos nacen, crecen, se educan, trabajan y se divierten dentro de ellas. Cualesquiera que sean sus objetivos, influyen en las personas, que se vuelven cada vez más dependientes de la actividad organizacional.

Las organizaciones, a su vez, están conformadas por personas, de las cuales dependen para conseguir sus objetivos y cumplir sus misiones. Surgen para aprovechar la sinergia de los esfuerzos de varios individuos que trabajan en conjunto.

Para Idalberto Chiavenato, “Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella. Una organización solo existe cuando:

- Hay personas capaces de comunicarse;
- están dispuestas a actuar conjuntamente y
- desean obtener un objetivo común.” (Chiavenato, 1993, pág. 6)

“Desde una perspectiva más amplia, las organizaciones son unidades sociales intencionalmente constituidas y reconstruidas para lograr objetivos específicos. Es decir, que se crean con un propósito definido y que se planean para conseguir algunos objetivos, además se reconstruyen a medida que los objetivos propuestos se logran o se descubren mejores medios para obtenerlos a menor costo y con menor esfuerzo. Una organización nunca constituye una unidad lista y acabada, sino un organismo social, vivo y cambiante” (Chiavenato, 1993, pág.7)

Las empresas son organizaciones con fines de lucro y según Chiavenato, la empresa "es una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos".(Chiavenato, 1993, p. 9).Explicando este concepto, el autor menciona que la empresa "es una organización social por ser una asociación de personas para la explotación de un negocio y que tiene por fin un determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social"(Chiavenato, 1993, pág. 9-10)

Comunicación estratégica.

Concepto de comunicación y estrategia.

Tradicionalmente, la comunicación se ha definido como "el intercambio de sentimientos, opiniones, o cualquier otro tipo de información mediante habla, escritura u otro tipo de señales".

Todas las formas de comunicación requieren un emisor, un mensaje y un receptor destinado, pero el receptor no necesita estar presente ni consciente del intento comunicativo por parte del emisor para que el acto de comunicación se realice. En el proceso comunicativo, la información es incluida por el emisor en un paquete y canalizada hacia el receptor a través del medio. Una vez recibido, el receptor decodifica el mensaje y proporciona una respuesta.

El funcionamiento de las sociedades humanas es posible gracias a la comunicación. Esta consiste en el intercambio de mensajes entre los individuos.

El concepto estrategia viene del griego *strategos* que significa "un general" y por tanto el concepto tiene su origen en el mundo militar (Mintzberg, Brian y Voyer, 1997) y ha llegado a las empresas especialmente desde la escuela americana de administración y ha sido una práctica desde esta escuela considerar a la competencia como "al enemigo" al que hay que aniquilar (Garrido, 2004). Es importante aclarar que no es esta escuela la primera en hacer estas comparaciones ya que se sabe que desde la misma Grecia antigua se comenzó a aplicar este concepto relacionándolo con el mundo de los negocios y en la época moderna este concepto se ligó al ámbito empresarial por Von Neumann y Morgenstern (1944) en su obra sobre La Teoría del Juego que definieron la palabra estrategia como la serie de actos que ejecuta una empresa en una situación concreta (Mintzberg y otros, 1997).

La comunicación estratégica.

Para entender el proceso de la comunicación estratégica es preciso analizar algunos aspectos que condicionan a las empresas, tanto interna como externamente. Por un lado, existen unas estructuras, órganos, funciones que le dan una complejidad interna a las organizaciones, y como si esto fuera poco existe, también, una complejidad externa del entorno en que las empresas se mueven y, con esto no se habla solamente de productos y servicios, sino de efervescencia psicológica y todo un universo de signos, estímulos y mensajes que llevan a la saturación y a la confusión y que necesariamente deben ser corregidos y de alguna manera tratar de controlarlos.

“Según lo expresado se puede definir a la comunicación estratégica como la práctica que tiene como objetivo convertir el vínculo de las organizaciones con su entorno cultural, social y político en una relación armoniosa y positiva desde el punto de vista de sus intereses u objetivos” (Tironi2006, pág.27) Por tanto, la tarea de la comunicación estratégica es proyectar la identidad de las organizaciones en una imagen que provoque confianza en su entorno relevante y en su público.

Surgimiento de la metodología de las 5S's.

La metodología de las 5S's surgió en Japón como consecuencia de la segunda guerra mundial y como resultado de sus imperiosas necesidades de superarse a sí misma de forma tal de poder alcanzar a las potencias industriales de occidente y así ganar el sustento para una gran población que vive en un país de escaso tamaño y recursos. La idea no es realizar grandes cambios, si no que a partir de pequeñas y simples modificaciones, poder mejorar la calidad laboral y personal reduciendo los costos que sean necesarios. De este modo, se cambian todos aquellos aspectos que no permiten mejorar el servicio a los clientes, ni mejorar la calidad de los productos. La idea es ir realizando mínimas modificaciones a diario, este es un programa para conseguir con un enfoque sistémico, mejoras duraderas en el nivel de organización, orden y limpieza.

Las 5S's son las iniciales de cinco palabras japonesas que nombran a cada una de las cinco fases que componen la metodología:

- SEIRI: ORGANIZACIÓN
- SEITON: ORDEN
- SEISO : LIMPIEZA
- SEIKETSU: ESTANDARIZACIÓN
- SHITSUKE: DISCIPLINA

La disciplina de las 5S's tiene como objetivo mejorar y mantener las condiciones de organización, orden y limpieza en el lugar de trabajo y hasta en la vida personal; no es una mera cuestión de estética, se trata de mejorar las condiciones de trabajo, de seguridad, el clima laboral, la motivación del personal, la eficiencia y, en consecuencia, la calidad, la productividad y la competitividad de la organización.

Los beneficios que aporta la implantación de las 5S's se asientan en intensificar el trabajo en equipo, permitiendo involucrar a los trabajadores en el proceso de mejora desde su conocimiento del puesto de trabajo, comprometiendo y valorando los aportes con el propósito de hacer que la mejora continua sea una tarea de todos.

La relación que existe entre la metodología de las 5S's y la comunicación estratégica.

La relación existente entre ambas variables se observa a través de dos conceptos sencillos, primero la metodología de las 5S's que tiene como objetivo mejorar y mantener las condiciones de la organización, en cuanto a seguridad, clima laboral, motivación personal, eficiencia de recursos; mientras que la comunicación estratégica sirve para transmitir las funciones, objetivos y beneficios de está, además, la comunicación permitirá observar por medio de la retroalimentación, cómo está influyendo el programa de las 5S's en el rendimiento de los trabajadores.

La empresa Cervecería y Maltería Quilmes.

Cervecería y Maltería Quilmes, es la organización que se tomará como objeto de estudio para dar a conocer la implementación de la metodología de las 5S's.

En 1888, Otto Bemberg, un inmigrante alemán que trajo desde su país el entusiasmo y la pasión por la cerveza, fundó la Cervecería Argentina. Desde entonces comenzó a venderse con la marca Quilmes, que rescata el antiguo nombre indígena de la localidad. Bemberg, quien había llegado a la Argentina en 1852, daba así los primeros pasos de un proyecto que con el tiempo se convertiría en una de las principales empresas de la Argentina.

A lo largo de los años la empresa comienza a expandirse a nivel mundial conquistando de esta forma operaciones en más de 30 países, NAZ - América Norte, LAN - Latinoamérica Norte, LAS - Latinoamérica Sur, WE- Europa Oeste, CEE - Europa Central y Este, APAC - Asia Pacífico.

En octubre de 2006, Cervecería y Maltería Quilmes inauguró su Planta de fabricación de gaseosas del sistema Pepsico en el predio de Cervecería Andes, en la localidad de Godoy Cruz, Mendoza; esta inversión forma parte de un ambicioso plan de negocios destinados también a la ampliación de la planta de cerveza y la de Eco de los Andes.

Implementación de la metodología de las 5S's en la Empresa.

La implementación del sistema de las 5S's dentro de la organización parte de la necesidad de estandarización de todas las plantas para que trabajen de igual manera permitiendo de esta forma el logro de los objetivos, utilizándolo a su vez como parte de una mejora continua la que implica alistar a todos los miembros de la Empresa en una estrategia destinada a mejorar de manera sistemática los niveles de calidad y productividad, reduciendo los costos y tiempos de respuestas, mejorando los índices de satisfacción de los clientes y consumidores, para de esa forma mejorar los rendimientos sobre la inversión y la participación en el mercado.

Uno de los primeros pasos para comenzar con la implementación del sistema de las 5S's en la compañía fue capacitar a los líderes de la organización generando que los mismos se comprometan y acepten el cambio con el objetivo de que la metodología de las 5S's se logre.

f) Metódica específica.

i Tipo de estudio.

El presente trabajo se encuadra en el tipo de estudio descriptivo y modificativo ambos están basados en la “Metodología de primacía organizacional con finalidad descriptiva y modificativa” clasificación de las investigaciones de Juan Farrés Cavagnaro.

Con respecto al estudio descriptivo el mismo formula una metodología de investigación esencialmente pura, describe los aspectos fundamentales de la organización mediante un análisis documental obtenido a través de la recopilación de datos (Farrés Cavagnaro, 1885, pág. 221) y como conclusión se expresa la finalidad del estudio y su magnitud -espacio de actuación, medios, ventajas y desventajas. (Farrés Cavagnaro, 1885, pág.224)

El estudio modificativo se configura sobre una intención de cambio, las cuales pueden obedecer a causas diversas que lo motivan, lo primordial es recabar información suficiente sobre la situación a modificar a fin de establecer una eficiente modificación de esta. (Farrés Cavagnaro, 1885, pág.234).

ii Niveles de investigación.

Etapa estudio preliminar.

El trabajo pretende dar a conocer los aspectos generales de la organización Cervecería y Maltería Quilmes y la implementación de la metodología de las 5S's la cual se sustenta en los diferentes problemas comunes que se dan en las diferentes áreas debido al comportamiento desorganizado que poseen los trabajadores; como por ejemplo la pérdida de materiales, pérdida de tiempo en la búsqueda de estos, accidentes laborales, despilfarro de recursos haciendo incrementar los costos de la empresa, ambiente laboral tenso debido al comportamiento inapropiado de los individuos, entre otros aspectos que conforman el contexto dentro de la organización.

Lo expuesto anteriormente se logra mediante la recopilación de información lo cual permite analizar las situaciones que merecen modificación permitiendo así la elaboración de un plan de comunicación sobre la puesta en práctica de la metodología de las 5S's y las acciones favorables y desfavorables que se observaran ante su realización.

Etapa de relevamiento de la situación actual.

En esta etapa se busca tomar contacto con la realidad de los hechos con el objeto de estudio, en donde a través de la observación se obtendrán los datos que proporcionan información o conocimiento. (Farrés Cavagnaro, 1985, pág.6)

A partir de la identificación y la descripción de cada una de las partes relevantes para la investigación, se determina las acciones a realizar un importante trabajo de campo permitiendo la recopilación directa de los datos a partir de diferentes técnicas. En donde primeramente se observarán las causas y consecuencias de la desorganización dentro de la empresa, la utilización de la metodología de las 5S's como una solución a los problemas planteados, y por último las estrategias que se tomarán para su comunicación.

Etapa de diseño del nuevo modelo.

Los hechos observables serán expuesto de la siguiente forma: en una primera etapa se describirán los conceptos generales de organización y la estructura que la compone, las definiciones de comunicación, comunicación estratégica y organizacional y el vínculo con las relaciones institucionales y la metodología de las 5S's.

En la segunda etapa se describen los antecedentes, origen de la empresa Cervecería y Maltería Quilmes, su entorno macro y micro. Por último, se detallan la implementación, beneficios, resultados y análisis F.O.D.A del sistema de las 5S's en su comunicación estratégica en conexión con las relaciones instituciones.

Etapas de presentación del proyecto modificado.

La presentación oral de la tesis se realizará con un soporte Power Point frente a un tribunal examinador de la Licenciatura en Relaciones Institucionales de la Facultad de Ciencias Sociales y Administrativas.

iii Organización y estructura del texto.

Capítulo N°1: Las organizaciones.

En este capítulo se desarrollan los conceptos principales de organización, comportamiento organizacional, las personas dentro de la organización, los valores, actitudes y motivaciones de las mismas y cómo influyen en la estructura de la organización.

Capítulo N°2: La comunicación estratégica.

En este capítulo se desarrollan los conceptos básicos de comunicación de esta dentro de la organización, los públicos de destino, la comunicación estratégica y las características y funciones de las relaciones institucionales como herramienta principal de conexión con las comunicaciones dentro de la organización.

Capítulo N°3: La metodología de las 5S's.

Se desarrollan los orígenes, funciones y beneficios de la metodología de las 5S's también expresado como sistema de las 5S's o programa de las 5S's.

Capítulo N° 4: La organización Cervecería y Maltería Quilmes.

Este capítulo se muestra los antecedentes, crecimiento, misión, visión y estrategias de la compañía donde se implementa el sistema de las 5S's.

Capítulo N° 5: Análisis del entorno macro y micro de Cervecería y Maltería Quilmes.

En este capítulo se presenta un análisis del entorno macro y micro de la organización.

Capítulo N° 6: Implementación de la metodología de las 5S's en Cervecería y Maltería Quilmes.

Se da a conocer en este capítulo la causa consecuencias, implementación y análisis FODA del programa de las 5S's dentro de la compañía.

Capítulo N° 7: La comunicación estratégica del sistema de las 5S's en Cervecería y Maltería Quilmes.

En este último capítulo se presentan las diferentes estrategias comunicacionales que realiza el área de relaciones institucionales para transmitir el programa de las 5s, también se realiza un análisis de los motivos a que las personas se resisten al cambio.

iv Fuentes de información.

Fuentes primarias.

El método a utilizar es el trabajo de campo, valiéndose de la entrevista libre o no dirigida a los miembros de la organización en forma de cuestionario y los test de conocimiento.

Fuentes secundarias

- CHIAVENATO, IDALBERTO, (2004): Introducción a la Teoría General de la Administración, Séptima Edición, México, McGraw-Hill Interamericana.
- FARRÉS CAVAGNARO, JUAN (1985): *Metodología Administrativa*, Buenos Aires, Depalma.
- LAMB CHARLES, HAIR JOSEPH y MC DANIEL CARL, (2006): Fundamentos de Marketing, Octava Edición, México D.F, International Thomson Editores.
- PERSON, MARIA DEL SOCORRO, (2000): Comunicación Oral Fundamentos y Práctica Estratégica, México D.F, Person Educación de México. S.A de C.V.
- ROBBINS STEPHEN y COULTER MARY (2005): Administración, Octava Edición México D.F.
- STANTON, WILLIAM, ETZEL, MICHAEL y WALKER, BRUCE, (2007): Fundamentos de Marketing, México D.F, McGraw-Hill/ Interamericana de México.

v **Formulación de la hipótesis.**

El presente trabajo plantea dos hipótesis:

Mientras más necesidades de orden y control interno exijan los líderes de la compañía Cervecería y Maltería Quilmes, a los empleados más eficiente será la implementación y el funcionamiento de la metodología de las 5S's.

Mientras más eficiente sea la estrategia de comunicación hacia los públicos internos menor será la resistencia al cambio produciendo un el impacto mayor en el público externo.

II- DESARROLLO.

Capítulo N° 1: La organización

1.1 Introducción y concepto.

Las organizaciones son unidades sociales creadas deliberadamente a fin de alcanzar objetivos específicos, para ello cuentan con tres tipos de recursos, materiales, técnicos y humanos.

Los recursos materiales son todos aquellos elementos necesarios para llevar a cabo el trabajo como son: transporte, construcción y bienes muebles. Los recursos técnicos son las tecnologías utilizadas para llevar a cabo la realización del trabajo y sirven como apoyo tanto en el área administrativa como en la productiva estas herramientas son: software, computadoras, máquinas especiales, etc. y por último el recurso humano, que son todas las personas que intervienen en la realización de dicho trabajo.

La organización se puede definir como un conjunto de personas, sistemas, funciones, oficinas, instalaciones y dependencias que constituyen un cuerpo o institución social, que se rige por uso, normas, políticas y costumbres propias y tienen un objetivo específico. (Chiavenato, 2004, pág. 20)

También las organizaciones son consideradas un sistema y todas las personas que trabajan en un sistema pueden contribuir a su mejora, lo que acrecentará su gusto por el trabajo. Muchos factores dentro del sistema afectan el rendimiento individual de un empleado, por ejemplo: la capacitación recibida, la información y los recursos proporcionados, el liderazgo de supervisores y gerentes, las interrupciones en el trabajo, las políticas y prácticas administrativas.

Los individuos se desempeñan a fin de maximizar sus propias ganancias esperadas y no la ganancia de toda la empresa; por lo tanto, la optimización del sistema requiere de cooperación interna, esencialmente de la organización de donde nació de la necesidad humana de cooperar. El ser humano se ha visto obligado a cooperar para obtener sus fines personales, por razón de sus

limitaciones físicas, biológicas, psicológicas y sociales. En la mayor parte de los casos, esta cooperación puede ser más productiva o menos costosa si se dispone de una estructura de organización (French, 1996, págs. 45-46)

Se dice que con un buen personal cualquier organización funciona. Se ha dicho, incluso, que es conveniente mantener cierto grado de imprecisión en la organización, pues de esta manera la gente se ve obligada a colaborar para poder realizar sus tareas. Con todo, es obvio que aún personas capaces que deseen cooperar entre sí, trabajarán mucho más efectivamente si todos conocen el papel que deben cumplir y la forma en que sus funciones se relacionan unas con otras. Este es un principio general, válido tanto en la administración de empresas como en cualquier institución. Así, una estructura de organización debe estar diseñada de manera que sea perfectamente claro para todos quien debe realizar determinada tarea y quien es responsable por determinados resultados; en esta forma se eliminan las dificultades que ocasiona la imprecisión en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleja y promueve los objetivos de la organización.

1.2 Cultura organizacional.

Cuando una organización cobra vida propia, aparte de sus miembros, y adquiere la inmortalidad, tiene el efecto de producir un conocimiento común entre los miembros sobre cuáles son los comportamientos apropiados, y fundamentalmente significativos, se podría decir que es la precursora de la cultura.

La cultura organizacional es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distinguen de otras. (Robbins, 2004, pág. 525)

Existen siete características básicas que en conjunto captan la esencia de la cultura de una organización: innovación y correr riesgos; minuciosidad, orientación a los resultados, orientación a las personas, orientación a los equipos, agresividad y estabilidad, la cultura organizacional atañe a cómo perciben los empleados sus características, no si les gusta o no.

1.2.1 Aspectos.

Se presentan diferentes aspectos de cultura que son:

- Cultura dominante: cultura que expresa los valores centrales que comparten la mayoría de los miembros de la organización.
- Subculturas: miticulturas en la organización, por lo regular definidas por la división de departamentos y la separación geográfica.
- Valores centrales: valores principales o dominantes que se aceptan en toda la organización. Si las organizaciones no tuvieran una cultura dominante y estuvieran compuestas únicamente por numerosas subculturas, el valor de una cultura organizacional como variable independiente sería notablemente menor porque no habría una interpretación uniforme de lo que representa un comportamiento apropiado o inapropiado.
- Cultura fuerte: cultura en la que los valores centrales son sostenidos con firmeza y son ampliamente compartidos; la cultura fuerte tiende a disminuir la rotación.
- Cultura débil: los valores centrales son rechazados u obviados por una parte considerable de la masa laboral de la organización.
- En otro aspecto la cultura nacional tiene un efecto mayor en los empleados que la cultura de su organización; esto significa que por mucho que la cultura organizacional modele el comportamiento de los empleados, la cultura nacional la moldea más.

1.2.2 Funciones.

Dentro de las funciones que cumple la cultura en las organizaciones están: establecer distinciones entre una organización y las otras, transmitir una sensación de identidad a los integrantes, facilitar la aceptación de un compromiso con algo que supera los intereses personales, aumenta la estabilidad del sistema social y sirve como mecanismo que crea sentido y permite el control, que orienta y da forma a las actitudes y comportamientos de los empleados.

La cultura puede poseer aspectos potencialmente disfuncionales (sobre todo si es fuerte) en cuanto a la eficacia de la organización.

- Barrera de cambio: la cultura es un inconveniente cuando los valores compartidos no son los que acrecentarían la eficacia de una organización, una cultura fuerte puede ser una barrera en la búsqueda de encontrar nuevas y mejores maneras de hacer las cosas.
- Barrera a la diversidad: las organizaciones buscan y contratan empleados de orígenes diversos por el nuevo vigor que aportan; pero estas fuerzas y conductas diversificadas menguan en las culturas fuertes porque la gente trata de adaptarse, por lo tanto, las culturas fuertes pueden ser un inconveniente cuando en la práctica se eliminan las ventajas únicas que traen a la organización personas de diversos orígenes.
- Barrera a adquisiciones y fusiones: en general una fusión entre dos empresas u organizaciones será exitosa si el grado en el que concuerdan sus culturas organizaciones es alto.

1.2.3 Creación y sostenimiento.

La cultura surge de tres maneras: en primer lugar, los fundadores contratan y retienen sólo a los empleados que piensan y sienten como ellos, segundo, los adoctrinan y socializan en su forma de sentir y de pensar y tercero, el comportamiento de los fundadores es un modelo de papeles que alienta a los empleados para que se identifiquen con ellos y por ende internalicen sus convicciones, valores y premisas; luego se tendrá que mantener (defender) la cultura, para esto se fortalece las prácticas de selección, los actos de los directivos y los métodos de socialización.

- Selección: la finalidad de este proceso es identificar y contratar individuos que tengan los conocimientos, habilidades y capacidades para realizar bien el trabajo de la organización.
- Dirección: los actos de los directores tienen también un efecto importante en la cultura de la organización a través de lo que dicen y hacen, los altos ejecutivos establecen normas sobre qué riesgos es deseable correr, cuánta libertad deben darle los jefes a sus subordinados, cómo hay que vestirse, ascensos y otras recompensas, etc.
- Socialización: este proceso adapta a los empleados a la cultura de la organización no importa cuán bien reclute y elija la organización a sus nuevos empleados, si estos no están imbuidos de

la cultura de la organización cabe pensar en la socialización como un proceso de tres etapas: antes de la llegada, encuentro y metamorfosis; en la primera etapa abarca todo el aprendizaje que se da antes de que el nuevo miembro se una a la organización, en la segunda etapa, el nuevo empleado conoce la realidad de la organización y enfrenta la posibilidad de que difiera de sus expectativas y en la tercera etapa ocurren cambios relativamente permanentes. Las más poderosas maneras de transmitir la cultura a los empleados son a través de anécdotas, ritos, símbolos materiales y lenguaje.

1.3 Los grupos dentro de la organización.

En base al análisis de Joan Costa (1978) se estudia a continuación las características de los grupos sociales en las organizaciones. El grupo se define como un conjunto de personas relacionadas entre sí, que realizan una actividad común según normas establecidas.

Los grupos presentan algunas características que permiten analizar su dinámica:

- **Interacción:** Esta palabra refiere a participación conjunta, donde cada miembro del grupo interactúa con los restantes según las circunstancias de tiempo, espacio y actividad. El término interacción es usado en un sentido amplio, incluyendo la comunicación
- **Sentimientos:** Representan los estados psicológicos de las personas tales como alegría, miedos, agrado, desagrado, afecto, simpatía, envidia, etc. Es importante reconocer estos estados para poder lograr su manejo. Tratar de ignorarlos provoca tensiones internas que pueden afectar la capacidad de relacionarse. Se analiza cómo juegan los sentimientos de las personas a partir de un ejemplo:

Los motivos que llevan a una persona a trabajar en una organización pueden ser: ganar dinero para satisfacer necesidades básicas, sustentar a su familia, comprar un automóvil, desarrollarse profesionalmente, necesidad de pertenecer, etc... Si bien estos motivos son ajenos a la organización, forman parte de la conducta de la persona dentro de ella.

Esta persona puede tener otros motivos para trabajar en una empresa pero sean cuales fueren son satisfechos de alguna manera. Este tipo de sentimientos forma parte de lo que se considera “interés propio individual”, pero si se profundiza el análisis, se ve que los motivos son generados

por sentimientos que pueden responder a cuestiones individuales y simultáneamente al interés de todo un grupo. El deseo de ganar dinero constituye desde el punto de vista de la empresa un interés individual, pero si este dinero se usa para sustentar a otro grupo -el grupo familiar- el interés de la persona no es solo individual.

Este doble juego al que responden los intereses de las personas, sea individual o grupal, explica muchas conductas individuales y/o grupales. Por ello cuando se analiza la conducta de un individuo o de un grupo se debe plantear la siguiente pregunta: ¿qué interés se defiende? Esta pregunta sirve para explicar muchas veces el porqué de ciertas conductas sociales.

- Actividad: Este término se refiere a las cosas que hacen las personas individualmente en un grupo y a las del grupo como tal; según sus actividades los grupos pueden clasificarse en formales e informales:

- ✓ Grupos Formales: “Son aquellos a los cuales la empresa les asigna actividades: a las personas individualmente y al grupo como tal. Está vinculado con la división del trabajo y se establece en función del objetivo a alcanzar.” (Costa, 1978, págs.22-24)

Son actividades diferentes para diferentes personas, las cuales coordinadas aportan a la concreción del objetivo; corresponden a la organización formal, es decir a las previstas en el organigrama.

- ✓ Grupo informales: Partiendo de la organización formal, “la informal constituye la red de relaciones personales y sociales que no se hallan definidas en el organigrama.” Estas relaciones se deben a que los individuos son entes totales y, como la satisfacción de sus necesidades trasciende la que brinda el puesto de trabajo, la búsqueda se orienta al desarrollo de una serie de relaciones con otros miembros de la organización.

Los grupos informales desarrollan una serie de características que se enuncia brevemente:

- 1) “Códigos de conductas para sus miembros, incluyendo costumbres y normas. Estos códigos regulan las actividades y relaciones en términos de derechos, obligaciones, prestigio e influencia.” (Costa, 1978, págs.22-24)
- 2) “Esquemas de ideas, creencias y valores que mantienen y soportan el código de conducta y la actividad del grupo.” (Costa, 1978, págs.22-24)
- 3) “Actividades informales del grupo, relacionadas con, o independientes del comportamiento formal del trabajo.”(Costa, 1978, págs.22-24)

4) “Sistemas de comunicación que informan a los miembros de las ideas, sentimientos y sucesos importantes para la solidaridad y acción del grupo.”(Costa, 1978, págs.22-24)
 “Estas costumbres, códigos, actividades del grupo informal que guían su comportamiento pueden favorecer el cumplimiento de los objetivos de la organización formal o también obstaculizarlos.” De hecho la relación entre lo formal e informal en un grupo y la organización determinan la efectividad de su funcionamiento por lo que su importancia no puede ignorarse. Esta relación depende fundamentalmente de la estrategia de motivación. (Costa, 1978, págs.22-24)

1.4 Valor, actitud, satisfacción y motivación de las personas.

Es de suma importancia tener en claro los conceptos de valor, actitud y satisfacción para así entender el comportamiento de la trabajadores dentro de la organización evitando problemas como la resistencia al cambio, incumplimiento en los objetivos, insatisfacción laboral entre otros aspectos, con la intención de lograr solucionarlos medio de diferentes estrategias de motivación.

Valores.

Valores: son convicciones básicas que de un modo peculiar de conducirse o de esta final de existencia es en lo personal o socialmente, preferible que su modo opuesto o contrario de conducirse o de estado final de la existencia.

Cada persona tiene una jerarquía distinta de escala de valores lo cual es propiamente individual en función de su intensidad, y se identifican como valores terminales que son el estado final de la existencia; metas que una persona quisiera conseguir a lo largo de su vida y los valores instrumentales modo preferible de comportarse o los medios para conseguir los valores terminales.

Los valores identifican los resultados que la mayoría espera, guían las actuaciones y determinan si las organizaciones tendrán éxitos o no. Cuando los valores están alineados se puede lograr en los trabajadores una alta moral, confianza, colaboración, productividad, éxito y resultados.

Por lo tanto, los valores son formulados, enseñados y asumidos dentro de una realidad concreta y constituyen el eje central del accionar de las organizaciones actuales.

Actitud.

Actitud: las actitudes son enunciadas evaluativas o juicios sobre objetos, personas o acontecimientos. Manifiestan la opinión de quien habla acerca de algo. Las actitudes no son lo mismo que los valores. Los tres componentes de una actitud son: cognoscitivo, afectivo y conductual.

- Cognoscitivo: parte de la actitud que tiene que ver con las opiniones o creencias.
- Afectivo: parte de una actitud que tiene que ver con las emociones o sentimientos.
- Conductual: intención de conducirse de cierta manera con algo o alguien.

Contemplar las actitudes en sus tres componentes es útil para entender su complejidad y su relación potencial con el comportamiento. A diferencia de los valores, las actitudes son menos estables.

Los tipos de actitudes que se relacionan con el trabajo son:

- Satisfacción con el trabajo: se refiere a la actitud general del individuo hacia su trabajo. Una persona con una gran satisfacción con el trabajo tiene actitudes positivas, mientras que aquella que se siente insatisfecha alberga actitudes negativas.
- Participación en el trabajo: grado en que una persona se identifica con su trabajo, participa activamente y considera que su desempeño es importante para su sentimiento de valía personal.
- Compromiso con la organización: grado en que el empleado se identifica con una organización y sus metas y quiere seguir formando parte de ella. Una participación elevada en el trabajo consiste en identificarse con lo que uno hace, mientras que el compromiso organizacional elevado consiste en identificarse con la compañía para la que se trabaja. Un empleado puede estar insatisfecho con el trabajo que realiza, pero lo considera una situación temporal y no se

siente insatisfecho con la organización como un todo, pero cuando la insatisfacción se extiende a la propia organización, es más probable que los individuos piensen en renunciar.

Satisfacción.

La evaluación que hace un empleado de cuán satisfecho o insatisfecho se siente con su trabajo es la suma compleja de varios elementos discretos. Los dos métodos más conocidos para medir la satisfacción laboral son la calificación única general y la calificación sumada, que está compuesta por varias facetas del trabajo que se realiza.

Según estudios la mayoría se encuentra satisfecha con su trabajo, sin embargo la satisfacción laboral ha ido en declive desde 1990.

El interés de los administradores en la satisfacción con el trabajo se centra en su efecto en el desempeño de los empleados; los investigadores saben de este interés y por eso se ve muchos estudios diseñados para evaluar el impacto de la satisfacción en la productividad, ausentismo y rotación.

- Satisfacción y productividad: en el plano individual, las pruebas indican que lo contrario es más exacto, es la productividad la que lleva a la satisfacción. Con respecto al plano de la organización, hay un apoyo renovado a la relación original entre satisfacción y desempeño, aunque no se esté en posición de decir que un trabajador más contento es más productivo, quizá sea cierto que las organizaciones contentas son más productivas (influencias recíprocas y complejidades de los procesos).
- Satisfacción y ausentismo: se encuentra una relación negativa constante entre satisfacción y ausentismo, pero la correlación es moderada, por lo regular de menos que 0,4, en general, la satisfacción lleva directamente a la asistencia, cuando el efecto de otros factores es mínimo.
- Satisfacción y rotación: la satisfacción también tiene una relación negativa con la rotación; de hecho, es una correlación más intensa que la detectada con el ausentismo, sin embargo, factores como las condiciones del mercado de trabajo, esperanza de otras oportunidades de trabajo y antigüedad en la organización también son restricciones importantes para decidir si se deja o no el trabajo actual, en particular, el grado de satisfacción es menos importante para predecir la

rotación de los que mejor se desempeñan, esto debido a que la organización hace esfuerzos considerables por conservar a estas personas.

¿Cómo expresan los empleados su insatisfacción?

Los empleados manifiestan su insatisfacción de varias maneras:

- Salida: insatisfacción expresada en un comportamiento dirigido a abandonar la organización, como buscar otro trabajo o renunciar.
- Vocear: Insatisfacción expresada mediante procedimientos de quejas formales, negociaciones o manifestaciones de huelga.
- Lealtad: insatisfacción expresada en una espera pasiva, a las condiciones mejoren; por ejemplo, defender a la organización ante críticas externas y confiar en que la organización y su administración “hacen lo correcto”.
- Negligencia: insatisfacción expresada permitiendo que las condiciones empeoren; por ejemplo a través del ausentismo, poco empeño o tasa elevada de errores.

Motivación.

Según el autor Stephen Robbins en su libro “Comportamiento Organizacional”, la motivación es la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas define a la motivación como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, voluntad que está condicionada por la capacidad que tiene ese esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual. La motivación es el resultado de la interacción del individuo con la situación. Su nivel varía, tanto entre individuos como dentro de los mismos individuos en momentos diferentes.

Los tres elementos clave de la motivación son: el esfuerzo, las necesidades y las metas organizacionales.

- El elemento esfuerzo es una medida de intensidad. Cuando alguien está motivado, hace un gran esfuerzo. Pero es poco probable que los altos niveles de esfuerzo conduzcan resultados favorables en el desempeño del puesto, a menos que el esfuerzo se canalice en una dirección ventajosa para la organización. Por tanto, se debe tomar en cuenta la calidad del esfuerzo al mismo tiempo que su intensidad.
- Una necesidad significa algún estado interno que hace que ciertas manifestaciones parezcan atractivas. Una necesidad no satisfecha crea una tensión que origina estímulos dentro del individuo. Estos estímulos generan un comportamiento de búsqueda de metas específicas que, de lograrse, satisfarán la necesidad y llevarán a la reducción de la tensión. Entonces se puede decir que los empleados motivados están en un estado de tensión, y para aliviar esta tensión, ejercen un esfuerzo. Cuanto mayor sea la tensión, mayor será el nivel del esfuerzo, y si este esfuerzo lleva a la satisfacción exitosa de la necesidad, se reducirá la tensión.
- Este esfuerzo para la reducción de la tensión, debe dirigirse hacia las metas organizacionales, puesto que el cumplimiento de estas es la principal razón por la que se busca motivar a los empleados. Para que ello sea posible se debe lograr que las necesidades del individuo sean compatibles y consistentes con las metas organizacionales. En caso contrario, solo se generará mucho esfuerzo pero este será muy poco productivo.

Estilos de Motivar.

El rol de la supervisión es lograr eficiencia, eficacia y efectividad en el grupo de trabajo, impulsando a sus integrantes a desarrollar al máximo sus capacidades. A continuación se analizan diversas formas de motivar:

- Estilo autoritario: Es la forma tradicional de motivar; se basa en la autoridad. Su forma más primitiva es obligar a las personas a trabajar amenazando con sanciones si no lo hacen. Parte del

supuesto de que las personas trabajan por una sola razón: la de ganar dinero, y que solo cumplen con sus tareas para conservar el puesto. Como a nadie le gusta trabajar hacen lo menos posible.

- Estilo negociación implícita: Una de las formas usuales de motivación es la negociación. La dirección incita a los trabajadores a realizar una producción "razonable" recurriendo a acuerdos y realizando una supervisión moderada. Lo que en realidad pasa es que la dirección se compromete implícitamente a no aplicar sanciones a cambio de que el empleado cumpla con los niveles de producción acordados.
- Motivación interiorizada: Una forma diferente de motivar es “hacer el trabajo más interesante pues cuando a un sujeto le gusta lo que hace se supervisa a sí mismo.”(Robbins, 2009, pág 226).
- Estilo supervisión general: Se aplica cuando no se puede aplicar la motivación internalizada, por ser el trabajo poco interesante o no poder innovar demasiado su metodología. Consiste en delegar lo máximo posible, aumentando la autonomía de los empleados.

Si las reglas de la organización son inteligentes, garantizan a sus miembros una libertad considerable para adoptar decisiones por cuenta propia; para que sus decisiones sean correctas es necesario que las acciones se ajusten a metas y objetivos de la organización y esto se logra a partir de normas claras.

1.5 Cambio Organizacional.

La palabra cambio, literalmente, significa: acción y efecto de cambiar. Ahora bien, el termino cambiar se conceptualiza como el hecho de dar, tomar, poner una cosa o situación por otra. En esta última definición es preciso considerar el amplio sentido con el cual se debe entender la palabra cosa o situación para lograr ubicar este concepto en el estudio del comportamiento organizacional.

El cambio es un proceso a través del cual se pasa de un estado a otro, generándose modificaciones o alteraciones de carácter cuantitativo y/o cualitativo de la realidad.

El cambio organizacional puede definirse de las siguientes maneras:

Capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje.

Es un conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional.

Proceso de cambio en las organizaciones.

Modelo de los tres pasos de kurt Lewin.

Según Lewin, todo comportamiento o situación es resultado de un equilibrio entre las fuerzas que impulsan y las fuerzas restrictivas. Básicamente, la idea que propone es de descongelar valores antiguos, cambiar y recongelar estos nuevos valores.

- **Descongelar:** Este paso comprende el hecho de crear conciencia de la necesidad de cambiar y de eliminar o reducir cualquier resistencia al cambio. Al iniciar el proceso de cambio la organización se encuentra en equilibrio. Esta primera etapa consistirá por tanto, en hacer tan evidente la necesidad del cambio que todos los integrantes del grupo lo acepten. Esta etapa es necesaria para superar la resistencia de las personas que dificultan el cambio y esto se podrá lograr de tres maneras: reforzando las fuerzas que favorecen el cambio, debilitando las que lo dificultan, o combinando las dos formas anteriores.

- **Cambio:** Consiste en alterar la situación de la organización. En esta etapa se fomentarán nuevos valores, actitudes y comportamientos, tratando de lograr que los miembros de la organización se identifiquen con ellos y los interioricen. Entre las actividades que habrá que llevar a cabo para lograr que esta etapa se desarrolle de la manera más efectiva están las siguientes: trazar un claro proyecto para la implementación del cambio; comunicarlo a todos los afectados; plantear retos atractivos que inciten a los afectados a moverse; formarlos y entrenarlos en las nuevas

habilidades requeridas y desarrollar mecanismos de retroalimentación que permitan un seguimiento sobre la marcha del proceso de implementación.

- **Recongelamiento:** Aquí se debe estabilizar a la organización después de que se ha operado el cambio. Convertir en regla general el nuevo patrón de comportamiento para que pueda arraigarse en los individuos y la nueva situación sea permanente.

Resistencia al cambio.

Se empezará por definir el término resistencia, que según el Diccionario de la Real Academia, se define como la oposición a la acción de una fuerza; otra acepción es la de capacidad para resistir, aguante.

La resistencia al cambio organizacional se refiere a las fuerzas que se oponen a los cambios organizacionales.

La resistencia al cambio puede ser una fuente de conflicto funcional. Por ejemplo: la resistencia a un plan de reorganización o a un cambio de una línea de producto puede estimular un debate saludable sobre los méritos de la idea y dar como resultado una mejor decisión.

La resistencia al cambio no surge en formas estandarizadas. La resistencia puede ser abierta, implícita, inmediata o diferida. Es mucho más fácil para la dirección tratar con la resistencia cuando es abierta e inmediata. El mayor reto para la gerencia es manejar la resistencia implícita o diferida.

Los esfuerzos de la resistencia implícita son más sutiles: pérdida de la lealtad a la organización, pérdida de la motivación a trabajar, incremento de errores, aumento en el ausentismo debido a “enfermedad” y es por tanto más difícil de reconocer. De igual manera las acciones diferidas nublan el lazo entre la fuente de resistencia y la reacción a ella. Un cambio podría producir lo que parece ser solo una reacción mínima en el momento que se inicia, pero entonces la resistencia emerge en semanas, meses o incluso años después. O un solo cambio que en sí mismo tiene poco impacto se vuelve la gota que derrama el vaso. Las reacciones al cambio pueden acumularse y luego explotar en alguna respuesta que parece totalmente fuera de proporción con la acción de cambio que la produjo. La resistencia, por supuesto, simplemente se ha diferido y acumulado. Lo que emerge es una respuesta a una acumulación de los cambios anteriores.

La resistencia al cambio tiene una desventaja: Obstaculiza la adaptación y el progreso, puede manifestarse de diversas maneras y en distintos niveles de análisis, tanto individual, grupal u organizacional, se pueden mencionar ocho formas primarias de resistencia ellas son:

- Confusión: Cuando este se hace presente resulta dificultoso la visualización del cambio y de sus consecuencias.
- Crítica inmediata: Ante la simple sugerencia de cualquier cambio se demuestra una negación hacia la misma, sin importar la propuesta.
- Negación: Existe una negación a ver o a aceptar que las cosas son diferentes.
- Hipocresía: Demostración de conformismo hacia el cambio cuando en realidad interiormente se está en desacuerdo.
- Sabotaje: Acciones tomadas para inhibir o matar al cambio.
- Fácil acuerdo: Existe un acuerdo si demasiada resistencia sobre el cambio aunque no hay compromiso en dicho acuerdo.
- Desviación o distracción: Se evade el cambio en sí, pensando que tal vez de esa forma sea olvidado.
- Silencio: No existe una opinión formada del tema por falta de información.

1.6 Conclusión.

El entorno actual está caracterizado, principalmente, por la rapidez de los cambios, los grandes niveles de incertidumbre y el recrudecimiento de la competencia en los mercados, impone a las empresas una mejora en su gestión de cambio. Debido a que hay que afrontar situaciones distintas a las que acontecían hasta ahora, las empresas deberán cambiar la forma de afrontarlas. Por ello, se requieren estrategias creativas y adecuadas, que contribuyan tanto al beneficio de la persona como de la organización. Las herramientas tradicionales de gestión del cambio no son efectivas. La respuesta está en cambiar la forma de percibir el cambio y las estrategias para gestionarlo.

Capítulo N° 2 La Comunicación Estratégica.

2.1 Introducción a la comunicación.

Sin duda el siglo XX fue el siglo de la comunicación de masas, una tendencia que se consolida y cobra fuerza en el recién inaugurado siglo XXI, un periodo histórico dominado por la imagen y en el que es de vital importancia la apariencia personal, la gesticulación, el paralenguaje y la forma de darse a conocer al resto de la sociedad. (Cáceres, 2003, pág.137).

En este sentido, la comunicación es una necesidad existencial, ya que uno solo, sin el otro, jamás podrá convertirse en él mismo; la comunicación por tanto es constitutiva del hombre e intrínseca a su naturaleza. Sólo en términos de persona se puede hablar de comunicación. Sin embargo, no fue hasta el advenimiento del cristianismo, con la aparición de la meditación, la encarnación de Jesucristo y la comunión cuando el ser humano fue elevado a la categoría de persona ya que la civilización griega no llegó a considerar al hombre como ser personal. A pesar de ello, para Platón el diálogo era el acto que producía la intercomunicación directa entre dos almas y que se establecía mediante palabras y gestos. Para poder hablar de comunicación el ser humano tiene que tener conciencia de sí mismo y tiene que ser reconocido por el otro: sólo a partir de esta idea se puede dotar de pleno sentido al concepto de comunicación; comunicación y ser personal son dos realidades que se necesitan y nutren mutuamente, la una no existe sin la otra. (Santiago, 1985, pág.127).

2.2 Concepto de comunicación.

Establecer una definición del término comunicación no es tarea fácil ya que el concepto, al igual que sucede con la mayor parte de las palabras de una lengua es polisémico, es decir, engloba múltiples significaciones. Según la Real Academia de la Lengua Española (RAE), el término ‘comunicación’ proviene del latín *communicatio, -onis*. En su primera acepción la RAE describe la comunicación como la acción y efecto de comunicar y comunicarse, aunque también la concibe como el trato o la correspondencia entre dos o más personas. La RAE también se refiere al término ‘comunicación’ como a la unión que se establece entre ciertas cosas, tales como mares, pueblos,

casas o habitaciones, mediante pasos, crujiás, escaleras, vías, canales, cables y otros recursos.(Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, 2015)

Otras definiciones de comunicación hablan de que la comunicación es una:

- Acción de comunicar o comunicarse.
- Transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor.
- Según Stanton, Etzel y Walker, la comunicación es "la transmisión verbal o no verbal de información entre alguien que quiere expresar una idea y quien espera captarla o se espera que la capte"(Stanton, Etzel y Walker, 2007, Pág. 511).
- Según Idalberto Chiavenato, comunicación es “el intercambio de información entre personas; significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social”.(Chiavenato, 2006, Pág. 110).
- Robbins y Coulter brindan la siguiente definición: “Comunicación es la transferencia y la comprensión de significados”. (Robbins y Coulter, 2005, Pág.256).

2.3 Tipos de comunicación:

Comunicación Verbal: se refiere a la comunicación que se vale de la palabra para dar el mensaje, es la principal forma de comunicación que se utiliza. Puede ser oral o escrita. Por ejemplo: Conversaciones, juntas, entrevistas, cartas, tablero de avisos, correo electrónico, etc.

Comunicación No Verbal: se puede comunicar sin pronunciar palabras, sin escribir cosa alguna. Las acciones son actividades de comunicación no verbal que tienen igual importancia que la palabra y las ilustraciones.

Puede ser por medio del movimiento corporal (postura, gestos, ademanes), la proxémica (uso físico de los espacios), etc.

La comunicación no verbal incluye expresiones faciales, tono de voz, patrones de contacto, movimientos, diferencias culturales, etc. En la comunicación no verbal se incluyen tanto las acciones que se realizan como las que dejan de realizarse. Así, un apretón de manos fuerte, o llegar tarde todos los días al trabajo son también comunicación.

En las organizaciones, la comunicación no verbal se da por las asignaciones de espacios físicos, la manera en que se sienta la gente en las juntas, la forma como se visten, como se expresa un tema con el cuerpo, etc.

2.4 El proceso de comunicación.

Los elementos o factores de la comunicación humana son: fuente, emisor o codificador, código (reglas del signo, símbolo), mensaje primario (bajo un código), receptor o decodificador, canal, ruido (barreras o interferencias) y la retroalimentación o realimentación (*feed-back*, mensaje de retorno o mensaje secundario).

- Fuente: Es el lugar de donde emana la información, los datos, el contenido que se enviará, en conclusión: de donde nace el mensaje primario.
- Emisor o codificador: Es el punto (persona, organización) que elige y selecciona los signos adecuados para transmitir su mensaje; es decir, los codifica para poder enviarlo de manera entendible -siempre que se maneje el mismo código entre el emisor y el receptor- al receptor. No existe un iniciador en el proceso comunicativo, a lo sumo existe una instancia primaria de emisión verbal -que se confunde con el que "habló primero"- pero la comunicación debe ser entendida como un proceso dinámico y circular, sin principio ni fin. Se puede iniciar el acto comunicativo preguntando la hora a alguien, pero inevitablemente la comunicación comenzó mucho antes, al ver a la persona, al acercarse prudentemente a la distancia mínima -Proxémica- de dos personas desconocidas, al mirar a la persona a los ojos o al insinuar que se quiere hablar. Como se puede ver, la comunicación no se limita al habla o a la escritura: es un complejo proceso interminable de interacción mutua.

- Receptor o decodificador: Es el punto (persona, organización) al que se destina el mensaje, realiza un proceso inverso al del emisor ya que en él está el descifrar e interpretar lo que el emisor quiere dar a conocer. Existen dos tipos de receptor, el pasivo que es el que sólo recibe el mensaje, y el receptor activo o perceptor ya que es la persona que no sólo recibe el mensaje sino que lo percibe, lo almacena, e incluso da una respuesta, intercambiando los roles. En este caso, donde un receptor o perceptor se transforma en emisor al producir y codificar un nuevo mensaje para ser enviado al ente emisor -ahora devenido en receptor- es donde se produce el *feed-back* o retroalimentación. Y es lo que comúnmente sucede en cualquier comunicación interpersonal.
- Código: Es el conjunto de reglas propias de cada sistema de signos y símbolos de un lenguaje que el emisor utilizará para transmitir su mensaje, para combinarlos de manera arbitraria y socialmente convenida ya que debe estar codificado de una manera adecuada para que el receptor pueda captarlo. Un ejemplo claro es el código que utilizan los marinos para poder comunicarse; los algoritmos en la informática, todo lo que los rodea son signos codificados.
- Mensaje: Es estudiado por el nivel semántico. Es el contenido de la información (contenido enviado): el conjunto de ideas, sentimientos, acontecimientos expresados por el emisor y que desea transmitir al receptor para que sean captados de la manera que desea el emisor. El mensaje es la información debidamente codificada.
- Canal: Es por donde se transmite la información-comunicación, estableciendo una conexión entre el emisor y el receptor. Mejor conocido como el soporte material o espacial por el que circula el mensaje. Ejemplos: el aire, en el caso de la voz; el hilo telefónico, en el caso de una conversación telefónica. Cuando la comunicación es interpersonal -entre personas y sin ningún medio electrónico de por medio, como una conversación cara cara (de ahí "interpersonal")- se le denomina Canal. Pero cuando la comunicación se realiza por medio de artefactos o instancias electrónicas o artificiales, se le denomina Medio. Por ejemplo: Una charla de café, Canal; Una llamada telefónica o un mensaje de texto, un Medio. Los medios de comunicación masiva -TV, Radio, Periódicos, Internet, etc.- tienen por canal a un Medio.
- Referente: Realidad que es percibida gracias al mensaje. Comprende todo aquello que es descrito por el mensaje.

- Situación: Es el tiempo y el lugar en que se realiza el acto comunicativo.
- Interferencia, barrera o ruido: Cualquier perturbación que sufre la señal en el proceso comunicativo, se puede dar en cualquiera de sus elementos.
- Retroalimentación o realimentación (mensaje de retorno): Es la condición necesaria para la interactividad del proceso comunicativo, siempre y cuando se reciba una respuesta (actitud, conducta) sea deseada o no. Logrando la interacción entre el emisor y el receptor. Puede ser positiva (cuando fomenta la comunicación) o negativa (cuando se busca cambiar el tema o terminar la comunicación). Si no hay realimentación, entonces sólo hay información más no comunicación.

El proceso de comunicación se apoyará en determinados factores, para poder ser este más eficiente como es el estudio semántico, sintáctico y pragmático.

- Semántica: El término se refiere a los aspectos del significado, sentido o interpretación de signos lingüísticos como símbolos, palabras, expresiones o representaciones formales. En principio cualquier medio de expresión (lenguaje formal o natural) admite una correspondencia entre expresiones de símbolos o palabras y situaciones o conjuntos de cosas que se encuentran en el mundo físico o abstracto que puede ser descrito por dicho medio de expresión.
- Sintaxis: Es la parte de la gramática que estudia las formas en que se combinan las palabras.
- Pragmática es la parte de la lingüística que estudia contexto debe entenderse como situación, ya que puede incluir cualquier aspecto extralingüístico: situación comunicativa, conocimiento compartido por los hablantes, relaciones interpersonales, etc.

Pero también se apoya en el tipo de mensaje que los vincula:

- Culturales: Modelos culturales de emisor/receptor; corrientes sociales; modas y tendencias.

- **Intelectuales:** Interés personal, orientación vocacional, formación cultural, aptitud intelectual ante el fenómeno (técnica, científica, estética, ingenua), etc.
- **Psicológicos:** Atención; predisposición al contacto comunicacional; necesidad de la información; aptitudes físicas (por caso, algún impedimento visual por parte del receptor); experiencias previas.
- **Funcionales:** Condiciones de producción de la imagen, características de la misma (calidad, dimensiones, perspectiva de la toma, relevancia del ángulo elegido, etc.); situación en la que ocurra el contacto con esa fotografía (si se está buscando información acerca de la arquitectura sacra, o un destino turístico o si se trata simplemente de la exhibición fotográfica de un aficionado).

2.5 Funciones de la comunicación.

- **Informativa:** Tiene que ver con la transmisión y recepción de la información. A través de ella se proporciona al individuo todo el caudal de la experiencia social e histórica, así como proporciona la formación de hábitos, habilidades y convicciones. En esta función el emisor influye en el estado mental interno del receptor aportando nueva información.
- **Afectivo - valorativa:** El emisor debe otorgarle a su mensaje la carga afectiva que el mismo demande, no todos los mensajes requieren de la misma emotividad, por ello es de suma importancia para la estabilidad emocional de los sujetos y su realización personal. Gracias a esta función, los individuos pueden establecerse una imagen de sí mismo y de los demás.
- **Reguladora:** Tiene que ver con la regulación de la conducta de las personas con respecto a sus semejantes. De la capacidad autorreguladora y del individuo depende el éxito o fracaso del acto comunicativo. Por ejemplo: una crítica permite conocer la valoración que los demás tienen sobre una persona, pero es necesario que se asimile, que se proceda en dependencia de ella y que se cambie la actitud en lo sucedido. Hechos sociales como la mentira son una forma de

comunicación informativa (aunque puede tener aspectos reguladores y afectivo-valorativos), en la que el emisor trata de influir sobre el estado mental del receptor para sacar ventaja.

Otras funciones de la comunicación dentro de un grupo o equipo.

- **Control:** La comunicación controla el comportamiento individual. Las organizaciones, poseen jerarquías de autoridad y guías formales a las que deben regirse los empleados. Esta función de control además se da en la comunicación informal.
- **Motivación:** Lo realiza en el sentido que esclarece a los empleados qué es lo que debe hacer, si se están desempeñando de forma adecuada y lo que deben hacer para optimizar su rendimiento. En este sentido, el establecimiento de metas específicas, la retroalimentación sobre el avance hacia el logro de la meta y el reforzamiento de un comportamiento deseado, incita la motivación y necesita definitivamente de la comunicación.
- **Expresión emocional:** Gran parte de los empleados, observan su trabajo como un medio para interactuar con los demás, y por el que transmiten fracasos y de igual manera satisfacciones, es decir sentimientos.
- **Cooperación:** La comunicación se constituye como una ayuda importante en la solución de problemas, se le puede denominar facilitador en la toma de decisiones, en la medida que brinda la información requerida y evalúa las alternativas que se puedan presentar.

2.6 Axiomas de la comunicación.

Diversos enfoques de la comunicación humana la conciben como un ritual que los seres humanos llevan a cabo desde que nacen. Los teóricos han determinado cinco axiomas de comunicación, también conocidos como axiomas de Paul Watzlawick.

1. Es imposible no comunicarse.

2. Toda comunicación tiene un aspecto de contenido y uno de relación, tales que el segundo califica al primero y es por ende una metacomunicación.
3. La naturaleza de una relación depende de la puntuación de secuencias de comunicación entre los comunicantes.
4. Los seres humanos se comunican tanto digital como analógicamente. El lenguaje digital cuenta con una sintaxis lógica sumamente compleja y poderosa pero carece de una semántica adecuada en el campo de la relación, mientras que el lenguaje analógico posee la semántica pero no una sintaxis adecuada para la definición inequívoca de la naturaleza de las relaciones.
5. Los intercambios comunicacionales son simétricos o complementarios según estén basados en la igualdad o la diferencia

2.7 Comunicación organizacional.

La comunicación cuando se aplica en las organizaciones es denominada comunicación organizacional. Esta comunicación se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño y en consecuencia no es posible imaginar una organización sin comunicación. Bajo esta perspectiva, la comunicación organizacional “es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio.” (Fernández, 1999, pág. 34).

La importancia de la comunicación organizacional radica en que ésta se encuentra presente en toda actividad empresarial y por ser además el proceso que involucra permanentemente a todos los empleados. Para los dirigentes es fundamental una comunicación eficaz porque las funciones de planificación, organización y control sólo cobran cuerpo mediante la comunicación organizacional.

La comunicación organizacional es esencial para la integración de las funciones administrativas. Por ejemplo, los objetivos establecidos en la planeación se comunican para que se pueda desarrollar la estructura organizacional apropiada.

La comunicación organizacional es también esencial en la selección, evaluación y capacitación de los gerentes para que desempeñen sus funciones en esta estructura. De igual modo, el liderazgo eficaz y la creación de un ambiente conducente a la motivación dependen de esta comunicación. Más aún, mediante la comunicación organizacional se puede determinar si los acontecimientos y el desempeño se ajustan a los planes.

2.8 Los públicos.

El concepto de público está presente en el esquema de la comunicación por cuanto es el destinatario del mensaje. Pero cuando el emisor es una empresa, no puede hablarse de un único público, sino de muchos que conviven y reciben las comunicaciones simultáneamente.

La concepción sociológica de público es relativamente reciente (finales del siglo XIX) y tuvo su relación con la nueva ciencia psicológica de la multitud, que remite a la distinción entre público, multitud y masa:

Un público parece conformarse a partir de sus intereses comunes y de su intercomunicación, que no tienen que ser permanentes: basta con que una coyuntura los convoque para que un grupo se erija en público. El Diccionario de la Real Academia Española señala dentro de las acepciones de público la de “Conjunto de personas determinado por alguna circunstancia que le da unidad”. (Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, 2015)

La idea de público, además, conlleva la noción de una fuerte implicación con los temas que comparten. Si el interés que los agrupa proviene de la empresa, está claro el alto grado de expectativas que pondrán en todas las comunicaciones que provengan de ella. De esto se deduce que la organización tendrá tantos públicos, como motivaciones tengan los distintos grupos para vincularse con ella.

Los públicos se dividen en dos categorías público interno y externo.

- Público interno: Está compuesto por todo el personal que integra la organización, como accionistas, directivos, gerencia media, empleados; proveedores, obreros, etc.
- Público externo: Está compuesto por todos aquellos que se encuentran fuera de la estructura de la organización como clientes, competidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.

Sin embargo, esta clasificación no muestra la complejidad de relaciones que vinculan cada grupo con la organización, que los puede colocar alternativamente en una u otra posición: los empleados, típicamente públicos internos, también son consumidores de los productos que la

empresa provee; los accionistas, teóricamente internos, pueden no tener ninguna pertenencia a la estructura organizacional; los proveedores, por ejemplo, son externos e internos, alternativamente.

Como puede verse, el interés y el posicionamiento de estos públicos pueden llegar a ser diametralmente opuestos, por lo que la empresa debe emitir mensajes determinados para cada público en particular.

2.9 Flujo de comunicación en las organizaciones.

Es importante conocer el marco en el que se produce la comunicación en una organización. El diseño de toda organización debe permitir la comunicación en las siguientes direcciones.

Comunicación Descendente: Es la comunicación que fluye desde los niveles más altos de una organización hasta los más bajos. Estas comunicaciones que van del superior al subordinado son básicamente de cinco tipos: instrucciones de trabajo, explicación razonada del trabajo, información sobre procedimientos y prácticas organizacionales, retroalimentación al subordinado respecto a la ejecución, información de carácter ideológico para iniciar la noción de una misión por cumplir.

Comunicación Ascendente: Fluye desde los niveles más bajos de la organización hasta los más altos. Incluye buzones de sugerencias, reuniones de grupo y procedimientos de presentación de quejas.

Comunicación Horizontal: Es la comunicación que fluye entre funciones, necesaria para coordinar e integrar los distintos trabajos en una organización.

Comunicación Diagonal: Es la que cruza distintas funciones y niveles de una organización y es importante cuando los miembros de la misma no pueden comunicarse por medio de los demás canales de comunicación.

2.10 La comunicación estratégica.

Introducción.

El modelo de la comunicación estratégica, principalmente se nutre de la teoría general de los sistemas, de la teoría pragmática de la comunicación humana y de la teoría comunicación de redes.

En la teoría general de los sistemas se toma las nociones de sistema, suprasistema y macrosistema, respecto a que la afectación a uno de los elementos de un sistema incide sobre todos los demás.

De la Pragmática de la comunicación humana se toma la noción de vínculo y los axiomas, fundamentalmente aquel que declara que "es imposible no comunicar".

De la Comunicación de Redes se toma la concepción de que la comunicación es más un proceso que una serie de actos y, este proceso, es un proceso siempre abierto.

Definición.

“La comunicación estratégica es una interactividad, una hipótesis de trabajo que interviene para asistir a los procesos de significación, ya sean éstos en empresas o en cualquier otro sujeto social. Es una visión estructural de los procesos comunicacionales, radicalmente opuesta a aquellas posturas mecanicistas y fragmentarias.”(Scheisohn, 2009, pág 33)

Características.

La comunicación estratégica es una:

- Semiosis técnicamente asistida, una semiosis artificial; ya que mediante su intervención, se intenta una manipulación voluntaria del discurso corporativo.
- Trabaja en la configuración de la imagen corporativa.
- Actúa sobre la conducta comunicacional de la empresa, reprimiendo la espontaneidad de los mensajes, para evitar de este modo, identificaciones poco claras, divergentes o contradictorias.
- Es una programación semántica, que consiste en seleccionar ciertos significantes (discurso), que vehiculen eficazmente (operaciones) los sentidos pretendidos (representaciones), en la búsqueda de una determinada dinámica interaccional entre la empresa y sus públicos (pragmática).

2.10.1 La estrategia y la táctica.

La comunicación estratégica es una interactividad, una tarea multidisciplinaria que pretende trabajar con una empresa en situación y proyección.

La comunicación estratégica comprende los siguientes niveles de acción.

1. Nivel estratégico: La estrategia es un plan de acción global que opera en el campo especulativo, con decisiones no estructuradas, mediante el método de prueba y error.

La estrategia es el procesado de la información de inteligencia, que facilita saber en dónde es que se está y hacia donde se está yendo. Más que la aplicación de recursos es la explotación de la fuerza potencial. Su principal problema son los fines.

2. Nivel logístico: El nivel logística hace una aproximación cognoscitiva a la empresa, para orientar la producción y mantenimiento de todos los recursos necesarios para la consecución de los fines estratégicos comunicacionales. La logística asigna y proporciona.

3. El nivel táctico: Se refiere a todo lo que tiene que ver con el tacto. La táctica es el arte del mejor empleo de los recursos, así como también lo es detectar el momento más adecuado para su implementación.

La problemática de la táctica se ocupa de los medios que serán utilizados para alcanzar los fines estratégicos. En tal sentido, serán consideradas herramienta tácticas de comunicación como la publicidad, relaciones públicas, relaciones institucionales, heráldica, promoción folletería, auspicios, difusión periodística, etc.

4. El nivel técnico: se refiere a todas aquellas maniobras operacionales que desde cada una de las herramientas tácticas, serán llevadas a cabo.

2.10.2 Modelo de la comunicación estratégica.

El modelo de comunicación estratégica enuncia los elementos más relevantes del proceso comunicacional corporativo. Es un modelo de comunicación sistémico, contingente, principalmente interesado en la afectación mutua de los elementos que lo componen, y el que entiende a la comunicación como un proceso complejo, dinámico y continuo.

En una primera aproximación al modelo de comunicación estratégica se identifica:

- Un sistema: empresa
- Un suprasistema: su medio ambiente inmediato;
- Un macrosistema: su entorno general

Al suprasistema lo definen los siguientes ámbitos: cultural, demográfico, tecnológico, educacional, político, legal, recursos naturales, sociológico, económicos y científicos.

Los límites existentes entre el sistema empresa, suprasistema y macrosistema, son permeables, lo que evidencia su interrelación y afectación mutua. Han de ser comprendidos no solo como estructura sino además como estructurantes.

La empresa emite mensajes intencionales y no intencionales, más el efecto acumulativo de ambos. Los mensajes son aquellos que siguen un proceso de codificación técnicamente asistido para que logren el efecto buscado.

Los mensajes no intencionales son aquellos estímulos accidentales, por lo que se convierten en menos gobernables. Ambos pueden ser explícitos o implícitos.

Ruidos: el ruido es un obstáculo que entorpece al mensaje y produce cierta entropía -pérdida de información-. Se pueden identificar tres tipos básicos de ruido:

Ruido de canal: es la interferencia física que obstaculiza a un mensaje.

Ruido epistemológico: es una discordancia entre el código de emisión y el de recepción. Es una dificultad a nivel del lenguaje.

Ruido epistemofílico: es cuando un mensaje se ve afectado negativamente por los sentimientos del receptor y actúa de igual manera a nivel relacional. Es una dificultad a nivel psicológico.

Públicos: los públicos son agrupamientos artificiales y meramente conceptuales. Cada empresa segmenta sus públicos de una manera particular, de acuerdo a sus necesidades.

Lectura Pública: Los mensajes impactarán de una manera particular a cada uno de los públicos, provocándole una impresión que le suscitará una lectura determinada. Esta lectura se articulará con la lectura de otros públicos, la que se extenderá en una lectura pública.

La empresa diseña significantes; ésta es una operación que comienza con la construcción de la matriz de comunicación. Mediante acciones tácticas y operativas, pondrá en circulación diversos mensajes, los cuales afectarán de determinada manera a los públicos, suscitando la construcción de la "empresa imaginaria":

La comunicación estratégica en la convicción de que la imagen es una construcción llevada a cabo por y en la mente de los públicos, cambia este término, "Imagen de empresa" parece evidenciar que la imagen es producida por la empresa, lo cual no es correcto. La imagen la producen los públicos.

El modelo de comunicación estratégica es un auxiliar, para intentar explicar desde su óptica, el proceso de la semiosis corporativa

2.11 Las Relaciones Institucionales dentro de la organización.

Como consecuencia de la globalización de los mercados, que ha llevado a producir cambios sociales, económicos, políticos y tecnológicos en la última década, ha sido necesaria la utilización y aplicación de nuevas e innovadoras herramientas de comunicación institucional como en este caso son Las relaciones institucionales la cual brinda la ayuda necesaria para asegurar la consecución de los objetivos y metas de la empresa en cada etapa del proceso.

Su misión es propiciar la vinculación institucional con el medio local, nacional e internacional. Tiene como objetivos desarrollar políticas activas a través de proyectos propios y cooperativos que conduzcan a la vinculación e inserción de la empresa en un marco internacional, nacional y provincial.

2.11.1 Funciones de las Relaciones Institucionales.

Las mismas se han desarrollado a partir de material de cátedra de la carrera de licenciatura en Relaciones Institucionales y elaboración del propio autor.

- Manejar, mantener o modificar la imagen institucional.
- Investigar y manejar de la opinión pública sus actitudes y expectativas
- Generar comunicaciones estratégicas para llegar a los distintos grupos de interés.
- Profundizar las relaciones con los distintos grupos de internos y externos.
- Negociar con los distintos grupos de interés para lograr los objetivos de la organización.
- Generar un diálogo constante con entidades públicas; adecuar los procesos de comunicación entre la empresa y el entorno para optimizar las relaciones y lograr los propósitos planteados.
- Buscar acciones eficientes según la estrategia a utilizar, tendientes a optimizar los recursos.
- Proporcionar soluciones integrales, aportar acciones y establecer relaciones comerciales fuertes y duraderas.
- Colaboración con las diferentes áreas de la organización en la comunicación, preparación y ejecución de programas dirigidos a mejorar la gestión de la empresa.
- Supervisión de las publicaciones empresariales.
- Preparación o aprobación de todas las noticias, artículos, fotografías, etc. que se entregan a los medios de comunicación.
- Diseñar, implementar y evaluar campañas publicitarias en relación con la política comunicacional de las distintas organizaciones, instituciones y reparticiones.
- Manejar situaciones de riesgo y crisis, lo que le permitirá estar preparado frente a la situación que pueda obstruir e impedir la realización de los intereses comunicacionales de la empresa.

2.12. Conclusión.

Si se realiza una analogía entre el cuerpo humano y la empresa, la comunicación se puede representar como el sistema nervioso central. Es decir, que sí el sistema nervioso central es el encargado de conducir la información, recibir y procesar las sensaciones recogidas por los diferentes sentidos y transmitir las órdenes de respuestas de forma precisa a los distintos nervios del cuerpo humano; la comunicación estratégica analógicamente es la encargada de transmitir y hacer fluir la información para toda la organización, generando una correlación entre la empresa, el entorno y la sociedad; en esta medida, esta información debe estar liderada y emprendida por un

adecuado equipo o área de profesionales como es el de las relaciones institucionales que sacarán el mejor provecho de las acciones planificadas e integrando y comunicando los valores intangibles corporativos como lo son: la identidad, la comunicación, la imagen y la cultura.

Capítulo N° 3 La metodología de las 5S's

3.1 Antecedentes de las 5S's.

Las 5S's nacieron en Japón después de la II Guerra Mundial, debido a que existía la necesidad de incorporarse nuevamente al mercado internacional después que las industrias en general fueran casi totalmente destruidas, enfrentando en aquel entonces una sensible baja en la economía y en la producción de bienes y servicios. En esa búsqueda de elevar el nivel de competitividad y reputación, ya que mundialmente se consideraba que los productos fabricados en Japón eran baratos y de baja calidad, por lo que iniciaron la implementación de diferentes técnicas que utilizaban en la vida personal vinculado estrechamente con la cultura del país.

Las empresas japonesas, solían adoptar un lema compuesto por frases o palabras sencillas de fácil entendimiento, usadas con frecuencia en los hogares para inculcar un ambiente agradable, por ejemplo: *seiri, seiton, palabras* japonesas que traducida al español significan “separar y ordenar” respectivamente; dichas expresiones fueron adoptadas en las empresas de acuerdo a las necesidades de cada área de trabajo y tipo de la empresa, a fin de aumentar la eficiencia en las actividades diarias.

La empresa precursora fue Toyota, el Presidente lanzó una campaña para que se muestre y se concientice a todos sobre las pérdidas de la Compañía. Todas las pérdidas fueron mostradas y fueron estimulados para la mejora continua según 3 visiones profundas.

1. **Visión Mecánica:** La visión de las cosas, de los objetos existentes en las áreas. Percibir y entender la función de cada objeto utilizado.
2. **Visión Intelectual, Visión de los Métodos:** Entender el método para entender el funcionamiento. Un ejemplo claro es: para curar una enfermedad la medicina estudia el funcionamiento del cuerpo humano. Entendiéndose el funcionamiento del pulmón humano la prevención y corrección de problemas serán efectivas. Lo mismo ocurre en las organizaciones si no se comprende cómo funciona el sistema de la organización difícilmente se cumplirían los objetivos. Entendiendo el método se puede proponer una mejoría.

3. **Visión Social: Mundo de las actitudes.** Entender las relaciones y las referencias de las personas de aquél medio. Por ejemplo: En China el color de luto es el blanco. Sadia tuvo problemas al exportar sus productos para Arabia, ya que el color del envase de sus productos era rojo, conforme las costumbres del país el rojo significaba que la carne estaba en mal estado, cambiaron para el dorado y los problemas acabaron; por lo tanto se debe entender el entorno en el que se encuentra la organización.

Hoy el mundo en su conjunto tiene la necesidad imperiosa de mejorar día a día. La polución ambiental, el continuo incremento de la población a nivel mundial y el agotamiento de los recursos tradicionales más fácilmente explotables, hacen necesaria la búsqueda de soluciones, las cuales sólo podrán ser alcanzadas mediante la mejora continua en el uso de los recursos en un mundo acostumbrado al derroche y el despilfarro.

Definición.

Las 5S's constituyeron las bases y los primeros cimientos para iniciar una infraestructura donde descansarían lo que hoy se conoce como los distintos sistemas de trabajo para poder mejorar todos aquellos aspectos que obstaculizan el desarrollo de la organización. El término que define a este sistema es Kaizen proviene del japonés, en el que "Kai" se traduce al español como "cambio", y "Zen" que se entiende como "mejoramiento". Kaizen es un sistema enfocado en la mejora continua de toda la empresa y sus componentes, de manera armónica y proactiva. La idea del Kaizen no es realizar grandes cambios, si no que a partir de pequeñas y simples modificaciones, poder mejorar el ambiente laboral, la calidad de los productos, reducir costos, optimizar recursos, en cualquiera de los sectores de la organización.

3.2 Introducción al Método.

Las 5S's son las iniciales de cinco palabras japonesas que nombran a cada una de las cinco fases que componen la metodología, en la transcripción fonética de los ideogramas japoneses al alfabeto latino, comienzan con "S", ellas son:

<u>5S</u>	<u>Traducción</u>
SEIRI	Separar/Organizar
SEITON	Ordenar
SEISO	Limpiar
SEIKETSU	Estandarizar
SHITSUKE	Disciplina.

Las tres primeras palabras indican acciones simples y rutinarias y las dos últimas palabras tienen el propósito de crear las condiciones necesarias para mantener en estado óptimo el desarrollo de las tres primeras, incorporándolas en las actividades cotidianas de manera natural y hacerlas una costumbre, para obtener los resultados esperados.

La metodología de las 5S's no solo es aplicable a los lugares de trabajo de la empresa, sino que aplica también en la parte personal y en la vida diaria. Además tiene que ver con una filosofía motivacional para elevar la moral de las personas o grupos que lo implementan.

Para decidir la acción a encarar y concretarla, los miembros del grupo negocian para lograr acuerdos, esto establece una comunicación activa que permite el intercambio de experiencias, aportando ideas para hallar una solución compatible con sus requerimientos.

3.3 Objetivos de las 5S's.

Personal: relacionados con la actitud, cambios de conducta, eliminación de malos hábitos. Fomentar en el personal de la empresa la necesidad de mejorar continuamente, tanto en el ámbito personal como en el laboral, además de abandonar prácticas erróneas y despertar un espíritu emprendedor en el desarrollo de actividades de mejora y eliminar paradigmas que detienen el progreso por malos hábitos.

Según la experiencia a nivel mundial, el éxito viene por poseer una actitud dispuesta a producir cambios de manera constantes, mediante la colaboración, entusiasmo, dedicación y aportación de ideas para desarrollarlas.

Equipo de trabajo: con base en liderazgo práctico para la solución de problemas. En los equipos de trabajo surgen líderes que impulsan la implementación de actividades de mejora, quienes estimulan que los demás se involucren ya sea en la generación de ideas para la solución de problemas como la participación de los miembros del equipo. Por otro lado los líderes asumen el papel protagónico de involucrarse ellos mismos dando el ejemplo y animando a los demás a que cooperen con un espíritu de unidad.

Empresarial: enfocado a las mejoras del ambiente de trabajo y logro de objetivos. Es importante fomentar la cooperación, participación e integración entre los equipos de trabajo en general o equipos que desarrollan proyectos de mejora, lo que facilitará su anuencia en la creación o mantenimiento de un ambiente laboral bien organizado, y la motivación de lograr mejores resultados aplicando la creatividad y el sentido común. Es importante definir acciones que apoyen a la consecución de los objetivos planteados previamente (relacionado con las 5S's) que sean ejecutadas por los equipos de las áreas de trabajo asumiendo la responsabilidad de cumplir con lo encomendado, y que los líderes proporcione los insumos necesarios para que aquellos desarrollen el proceso de mejoramiento.

3.4 Beneficios de las 5S's.

- Reduce elementos innecesarios de trabajo.
- Facilita el acceso y devolución de objetos u elementos de trabajo.
- Evita la pérdida de tiempo en la búsqueda de elementos de trabajo en lugares no organizados ni apropiados.
- Reducción de fuentes que originan suciedad.
- Mantiene las condiciones necesarias para el cuidado de las herramientas, equipo, maquinaria, mobiliario, instalaciones y otros materiales.
- Entorno visualmente agradable.
- Creación y mantenimiento de condiciones seguras para realizar el trabajo.

- Mejora el control visual de elementos de trabajo.
- Crea las bases para incorporar nuevas metodologías de mejoramiento continuo.
- Es aplicable en cualquier área de trabajo.
- Mayor cooperación y trabajo en equipo.
- Mayor conocimiento del puesto.
- Mayor compromiso y responsabilidad en las tareas.

3.5 Desarrollo de las 5S's.

1. Seiri- Separar/Organizar.

Consiste en separar, clasificar, seleccionar, eliminar los elementos necesarios de los innecesarios y retirar los últimos del lugar de trabajo, con el objetivo de mantener únicamente aquello que es verdaderamente útil para determinada labor y a la vez establecer un sistema de control que facilite la identificación y el retiro o eliminación de los elementos que no se utilizan.

En su concepción etimológica la palabra *Seiri* proviene de la unión de dos vocablos del idioma japonés: “*sei*” y “*ri*”, que traducidos al español significan “arreglar” y “discernimiento/razón” respectivamente, denotando una acción de clasificar las cosas de acuerdo a la utilidad y funcionalidad.

“Con poco se obtendrá más”. Esta frase quiere decir que al utilizar las cosas necesarias en el lugar de trabajo, se puede hacer la labor mucho más eficiente que mantener un sinnúmero de objetos que no brindan utilidad alguna, más bien reduce el espacio, generan mayores confusiones y podría ocasionar accidentes.

El retiro de los elementos innecesarios puede ser inquietante, ya que es preciso hacer la separación de lo útil de lo que no lo es. En nuestro medio, es muy común rodearse de objetos, piezas u otros elementos, pensando siempre que serán útiles en algún momento, pero que al final no se volverán a utilizar, produciendo con el tiempo una gran acumulación de objetos, incremento de los inventarios y fi talmente convertir los lugares de trabajo en bodegas.

Objetivos de Seiri:

- Prevenir accidentes y errores humanos por la presencia de objetos innecesarios.
- Hacer uso efectivo del espacio físico dentro las empresas/ organizaciones.
- Mejorar y facilitar la visibilidad de los materiales, documentos y otros.
- Eliminar la costumbre almacenar objetos innecesarios.

Beneficios de Seiri:

- Libera espacios ocupados por cosas innecesarias.
- Facilita la visualización a herramientas, materiales, documentos, y otros elementos de trabajo.
- Reduce el tiempo en la búsqueda elementos.
- Reduce el deterioro de materiales, objetos, equipos y otros por estar almacenados prolongadamente en sitios mal organizados.
- Mejora el control de los inventarios que se van agotando.
- Convierte lugares de trabajo en sitios más seguros.
- Aumenta la visibilidad parcial o total en las áreas de trabajo.
- Incrementa los movimientos de traslado de un lugar a otro de manera efectiva.
- Fomenta hábitos de no continuar almacenando objetos en sitios inapropiados.

2. Seiton – Ordenar

Consiste en ordenar y acomodar los elementos necesarios de manera que facilite la búsqueda, identificación, acceso, retiro y devolución en cualquier momento. Una vez que los elementos innecesarios han sido eliminados, entonces se procede a organizar el lugar de trabajo.

Para realizar el ordenamiento de los elementos necesarios se requiere definir el sitio más adecuado para colocarlos de acuerdo a la funcionalidad. En su concepción etimológica la palabra *Seiton* proviene de la unión de dos vocablos del idioma japonés: “*sei*” y “*ton*”, que traducidos al español significan “arreglar” y “ordenar/ poner”, denotando una acción para disponer de los objetos necesarios fácilmente cuando se requieran.

“El orden aporta a más”. Esta frase indica que no tendrá ningún sentido ordenar todos los elementos de trabajo si entre ellos existen en mayor cantidad objetos que son innecesarios.

Seiton gestiona las acciones de organización y rotulación de objetos y delimitación de las áreas de trabajo con el fin de incrementar las posibilidades de conservación de sus elementos en óptimas condiciones. Igualmente el propósito tiene que ver con el mejoramiento en la identificación de herramientas, instrumentos y otros, como también los controles críticos de la maquinaria para el buen funcionamiento.

Objetivos de Seiton.

- Reducir el tiempo de búsqueda y movimiento de objetos.
- Mejorar la identificación de los objetos.
- Prevenir pérdidas de materiales y materia prima por deterioro.

Beneficios de Seiton:

- Tener un lugar para cada elemento para facilitar su rápida disponibilidad.
- Facilitar la limpieza.
- Liberación de espacio.
- Ambiente de trabajo agradable.
- Mejora la productividad al minimizar o eliminar los tiempos improductivos.
- Mejora la distribución de muebles, máquinas, equipos en síntesis mejora el lay-out¹ del lugar de trabajo.

3. Seiso – Limpiar.

Consiste en eliminar el polvo y suciedad de todos los elementos de trabajo y de las instalaciones de la empresa. Desde el punto de vista del Mantenimiento Productivo Total (TPM, por sus siglas en inglés), *Seiso* implica inspeccionar el equipo durante el proceso de limpieza, identificando los problemas de fugas, averías o fallas.

¹Exponer, arreglar. Colocar una cosa de forma que reciba la acción directa de un agente.

En su concepción etimológica la palabra *Seiso* proviene de la unión de dos vocablos del idioma japonés: “*sei*” y “*so*”, que traducidos al español significan “no ensuciar” y “limpiar” respectivamente, denotando una acción de mantener limpio el entorno de trabajo, empleando suministros y accesorios para la limpieza.

Seiso se relaciona estrechamente con el buen funcionamiento de los equipos y la habilidad para producir artículos de calidad. Asimismo, éste no implica únicamente mantener los equipos dentro de una estética agradable permanente, sino hacer una inspección minuciosa. Para ello se requiere un trabajo creativo de identificación de las fuentes de suciedad y contaminación, para que de esta manera, se tomen acciones para eliminar la causa, de lo contrario sería imposible mantener limpia y en buen estado el área de trabajo.

Objetivos de Seiso:

- Evitar que la suciedad y el polvo se adhieran al producto final y se acumulen en el lugar de trabajo.
- Visualizar rápidamente la fuga de aceite o las manchas en las maquinarias (TPM).
- Revisar la maquinaria y equipo aún si ésta se encuentra en buenas condiciones.
- Evitar que cualquier tipo de suciedad afecte el rendimiento de las máquinas (TPM).
- Hacer del lugar de trabajo un sitio seguro.

Beneficios de Seiso:

- Reduce el riesgo potencial de accidentes.
- Incrementa la vida útil de los equipos, mobiliario, herramientas y demás objetos de trabajo.
- Indica fácilmente cuando existen derrame de líquidos de los equipos o máquinas.
- Aumenta la funcionalidad del equipo.
- Mejora la calidad del producto y se evitan el deterioro por suciedad y contaminación.
- Eliminación de fuentes de contaminación.
- Mejor ambiente de trabajo.
- Ahorro de recursos.

4. Seiketsu – Estandarizar.

Se define como crear un estado óptimo de las tres primeras “S”, con el fin de mantener los logros alcanzados, por medio del establecimiento y respeto a las normas que permitan elevar los niveles de eficiencia en el lugar de trabajo.

En su concepción etimológica la palabra Seiketsu proviene de la unión de dos vocablos japonés: “sei” y “ketsu”, que traducidos al español significan “no ensuciar” y “purificar” respectivamente, denotando la acción de esmerarse por mantener impecable la limpieza de elementos, áreas de trabajo y reducir los niveles de suciedad de cualquier tipo, es decir, se crea un ambiente agradable y de bienestar personal.

Con aplicación constante de las tres primeras “S”, no será difícil detectar problemas que aparentemente son invisibles, el cual ayudará a revelar anomalías a tiempo que ocasiona un lugar desordenado y sucio. Para ello se deben tomar acciones que den solución a los problemas.

Con la estandarización ²de las actividades de clasificación, orden y limpieza, se trata de mantener la eficacia de Seiketsu que evite a toda costa retroceder a una situación similar a la inicial o aún peor.

Una característica que tiene Seiri, Seiton, Seiso y Seiketsu es que todas comienzan con el vocablo japonés “sei”, pero su significado en las dos primeras palabras es diferente y las dos subsecuentes, es decir, Seiri y Seiton tienen el significado enfocado al orden, mientras que Seiso y Seiketsu denotan un significado de pulcritud.

Objetivos de Seiketsu:

- Minimizar las causas que provocan suciedad y ambiente no confortable en el lugar de trabajo.
- Disminuir el tiempo en la realización de las tres “S” anteriores.
- Proteger a los trabajadores de condiciones inseguras.
- Estandarizar y visualizar los procedimientos de operación y de mantenimiento diario.

Beneficios de Seiketsu:

² Estandarizar: hacer las cosas de manera uniforme.

- Crea un ambiente propicio para desarrollar el trabajo.
- Mejora el bienestar del personal al crear un hábito de conservar impecable el sitio de trabajo en forma permanente.
- Se evitan errores que puedan conducir a accidentes o riesgos laborales innecesarios.
- Define el proceso de limpieza y el modelo deseado.
- Facilitar la realización de las tareas.
- Mejorar las relaciones entre los miembros del grupo en el habitat laboral.

5. Shitsuke – Disciplina.

La disciplina significa convertir en hábito el empleo y utilización de los métodos establecidos y estandarizados para el orden y la limpieza en el lugar de trabajo, significa que se deben cumplir las normas establecidas a partir de los acuerdos a los que llega el grupo después de sus negociaciones, sean éstas internas o intergrupales.

En su concepción etimológica la palabra Shitsuke proviene de la unión de dos vocablos del idioma japonés que denotan una actitud positiva, buena disposición, buen comportamiento hacia los demás, y obediencia a las normas y reglas.

La disciplina debe ser reconocida como la parte más importante a impulsar porque su aplicación hace que evolucionen las 4S's anteriores. Además se demuestra un espíritu proactivo que impulse la realización de las actividades de mejora, teniendo la certeza que los beneficios serán mayor cuando existe una consistencia en lo que se hace, tanto en la empresa como en la vida personal de manera que se obtengan grandes y mejores resultados, es decir, cuando todos los empleados demuestran una disciplina, la empresa obtendrá increíbles resultados en la calidad y productividad.

Para ello es necesaria arraigarla a la cultura de trabajo, requiriendo de constancia, esfuerzo y perseverancia que garantice la plena implementación de las 5S's y cumpliendo diariamente con el mejoramiento continuo.

Objetivos de Shitsuke:

- Cambiar hábitos erróneos fomentando nuevas costumbres.

- Respetar los procedimientos de acuerdo a las responsabilidades/ deberes.
- Involucrar al personal de la empresa en evaluación de tareas.
- Desarrollar el liderazgo en los equipos de mejoras.
- Capacitar al personal en planes de mejoras.

Beneficios de Shitsuke:

- Se crea una cultura de respeto y cuidado de los recursos de la empresa.
- Se crea una disciplina para cambiar hábitos.
- Fomenta el respeto a las normas establecidas y respeto entre las personas.
- Mejora el aspecto del sitio de trabajo.
- Se crea el convencimiento de lo que significa realizar mejoras en su lugar de trabajo.

Capítulo N°4 Cervecería y Maltería Quilmes.

4.1 Antecedentes.

En 1888, Otto Bemberg, un inmigrante alemán que trajo desde su país el entusiasmo y la pasión por la cerveza, fundó la Cervecería Argentina. Dos años después, el 31 de octubre de 1890 se "tiró" el primer chopp. Desde entonces comenzó a venderse con la marca Quilmes, que rescata el antiguo nombre indígena de la localidad.

Bemberg, quien había llegado a la Argentina en 1852, daba así los primeros pasos de un proyecto que con el tiempo se convertiría en una de las principales empresas de cerveceras de la Argentina.

El crecimiento.

Los primeros tiempos fueron años de expansión y crecimiento para el País y para sus empresas. A la continua modernización tecnológica de las instalaciones de la Compañía y al desarrollo de las materias primas nacionales se le agregó una novedosa campaña publicitaria que convocó a los profesionales y agencias más importantes del momento.

Para 1925, la Cervecería Argentina Quilmes había inaugurado 9 sucursales en Buenos Aires, Santa Fe, Entre Ríos y Córdoba. En la década de 1930, la fábrica de Quilmes era considerada una verdadera ciudad industrial.

El aporte de la Compañía a la vida cotidiana de la comunidad fue constante y sostenido: colaboró con la creación de la Sociedad de Bomberos Voluntarios de Quilmes (1911), la construcción del hospital local (1919) y la puesta en marcha de los servicios sanitarios y del sistema de agua corriente (1931). La Empresa fue también pionera en mejorar la calidad de vida de sus empleados y la de sus familias. En 1921 fundó la Asociación Deportiva Cervecería y Maltería Quilmes.

Desde 1927 todos los empleados contaron, dentro de la fábrica, con un cuerpo especial de enfermeros, sendos consultorios pediátrico y odontológico, y un consultorio externo gratuito para el personal.

A lo largo de los años la empresa comienza a expandirse a nivel mundial conquistando de esta forma operaciones en más de 30 países, NAZ - América Norte, LAN - Latinoamérica Norte, LAS - Latinoamérica Sur, WE- Europa Oeste, CEE - Europa Central y Este, APAC - Asia Pacífico.

En octubre de 2006, Cervecería y Maltería Quilmes inauguró su Planta de Fabricación de Gaseosas del sistema PepsiCo, en el predio de Cervecería Andes, en la localidad de Godoy Cruz, Mendoza. Esta inversión forma parte de un ambicioso plan en Mendoza destinado también a la ampliación de la planta de cervezas, de la planta de Eco de los Andes S.A. (Jointventure de Cervecería y Maltería Quilmes y Nestlé), y a otras inversiones comerciales. También forma parte de Anheuser-Busch InBev, la compañía cervecera líder en el mundo, con un porfolio de más de 200 marcas y operaciones en 23 países.

En la actualidad Cervecería y Maltería Quilmes cuenta con 5.278 empleados de forma directa, cinco cervecerías una Maltería, una chara³ de lúpulo, tres plantas de elaboración de gaseosas, una planta de agua, una planta de insumos, nueve centros de distribución, nueve oficinas directas y una red de 192 distribuidores independientes.

4.2 Misión y visión.

En el libro institucional de Reporte y Gestión Sustentable de Cervecería y Maltería Quilmes se especifica la misión, visión, estrategias comerciales y sociales entre otros aspectos, de acuerdo a los principios y lineamientos de la organización. (Reporte de Gestión Sustentable, 2011, pág, 14)

Nuestro Sueño: Un gran sueño pleno de desafíos es lo que nos da la energía necesaria para lograr nuestros objetivos. Queremos ser la “Mejor Compañía de Bebidas en un Mundo Mejor” y trabajamos arduamente para fortalecer la reputación de nuestra empresa y de nuestras marcas.

Convertirnos en los mejores es nuestro compromiso y un desafío permanente.

Apuntamos constantemente a elevar los estándares para construir una compañía que genere crecimiento y resultados sostenibles en el largo plazo.

³ Chara: genero de algas o plantas herbácea.

Nuestra Gente: Nuestra gente marca la diferencia. Para ser los mejores necesitamos la mejor gente. Nuestros empleados sostienen todo lo que hacemos y nos dan una ventaja competitiva clave.

Queremos atraer a los mejores talentos y creemos que esto tendrá un efecto multiplicador extraordinario. Las grandes empresas están formadas por grandes personas.

Nuestra Cultura: Nuestra cultura nos hace sentir dueños. Trabajamos para crear lazos duraderos con los consumidores a través de marcas y experiencias que acercan a las personas.

El comportamiento ético es un elemento clave de nuestra cultura. La seguridad de Nuestra gente y la calidad de nuestros productos son prioridad para la compañía.

Estrategia Comercial.

- Nuestra estrategia comercial es la hoja de ruta de la compañía y se concentra en cuatro pilares:
 - Lograr la preferencia de los consumidores a través de nuestro porfolio de marcas ganadoras.
 - Ganar en el punto de venta.
 - Eficiencia de clase mundial.
 - Cultura de Innovación.

Estrategias sociales.

- Nuestra estrategia hacia los públicos externos están relacionadas con cuatros pilares:
 - Campañas de comunicación como vivamos responsablemente.
 - Códigos de conductas con respecto al consumo de alcohol.
 - Futuro Posible: voluntariado, becas, salud.
 - Medio ambiente.

Capítulo N°5 Análisis del macro y micro entorno de Cervecería y Maltería Quilmes.

Análisis del entorno.

5.1 Macro-Entorno.

Cervecería y Maltería Quilmes exporta a más de 29 países en todos los continentes y forma parte de Busch InBev una de las cinco empresas de consumo masivo más grandes a nivel global, debido a esta gran diversidad de economías, culturas, religiones, políticas, leyes, tecnologías , etc, que se manifiestan por ser una empresa mundial, ha surgido la necesidad de poder unificar y optimizar la mayor cantidad de recursos físicos, humanos, administrativos, tecnológicos, entre otros para poder lograr los objetivos que se propone ,que es ser una de las más grandes empresas de alimentos y bebidas del mundo.

Los resultados obtenidos al analizar los diferentes factores a nivel global fueron:

Factores económicos:

La economía⁴ de un País es el motor para poder desarrollar cualquier tipo de actividad y proyecto, sin importar en que parte del mundo se encuentre, es por ellos que la compañía establece como eje principal para equilibrar las diferentes situaciones económicas que vive cada país donde se desarrolla y comercializa los productos las siguientes pautas:

Aprovechar los recursos que cada país brinda, como por ejemplo en Argentina, con la cebada y los desechos que esta produce para comercializarlos a los sectores ganaderos del país.

Establecer rigurosos procesos de presupuestación, elemento crucial de la eficiencia de clase mundial y una de las herramientas que ayuda a priorizar y controlar los costos.

Reducción continúa de costos sin perder la calidad y aumento del retorno sobre los activos.

⁴Ciencia que estudia los recursos, la creación de riqueza y la producción, distribución y consumo de bienes y servicios, para satisfacer las necesidades humanas.

Fusión y adquisición de nuevas marcas.

Generar propuestas de mejora para que se optimicen los recursos se reduzcan los costos y aumenten las ventas; como es el sistema TBE (Trabajo basado en equipo), Galaxia Q (programa de gestión comercial) el sistema de las 5s (sistema enfocado en la mejora continua).

Factores sociales.

Cervecería y Maltería Quilmes sostiene la convicción de hacer un negocio sustentable. Por eso, además de elaborar cervezas, gaseosas, aguas, jugos e isotónicos⁵, trabajan para que los productos no solo sean bebidas si no fuentes de promoción social y creadores de valor en las comunidades en la que producen y comercializan los mismos.

Gestionan responsablemente toda la cadena de valores con tres focos:

Consumo responsable a nivel mundial: Se produce y comercializa la cerveza para que se disfrutada por mayores de 18 años. Es por eso que se desarrolla diferentes iniciativas para promover el consumo y la venta responsable y contribuir a la toma de conciencia sobre a incompatibilidad de combinar acciones de beber y conducir.

Comunidad: Buscan integrar a diferentes públicos más allá de los vínculos estrictamente comerciales, como proveedores, trabajadores, organizaciones sociales, autoridades, consumidores y empleados.

Cada uno de estos grupos de interés juega un rol vital dentro de los objetivos y estrategias planteados y trabajan para mantener una relación estrecha y directa con cada uno de ellos, mediante distintas iniciativas, como el programa de Futuro Posible, es una política de relaciones con la comunidad que se basa en conceptos de promoción social, haciendo foco en la salud y educación de niños y adolescentes, a través de donaciones, voluntariados, becas, huertas comunitarias y capacitaciones gratuitas. Con estas acciones y mediante la generación de puestos de trabajo, inversiones y el pago de impuestos se contribuye al desarrollo de las comunidades donde operan.

Factores ambientales.

⁵Un medio o solución isotónico es aquel en el cual la concentración de soluto es igual afuera y adentro de una célula.

El medio ambiente es el conjunto de componentes físicos, químicos, biológicos, sociales, económicos y culturales capaces de causar efectos directos e indirectos, en un plazo corto o largo sobre los seres vivos y todos aquellos aspectos que lo rodean como objetos, agua, aire y a las generaciones futuras.

Es por ello que la compañía toma medidas concretas y asume el compromiso de cuidar el medio ambiente y contribuir a la construcción de un mundo mejor.

Se desarrollaron políticas específicas con el fin de reducir el impacto de las operaciones sobre el medio ambiente en todo el proceso productivo. Asimismo diseñaron indicadores que permiten medir el cumplimiento de objetivos, centrados en control de efluentes, uso racional de la energía y los recursos naturales y el reciclado, la reutilización y la disposición final responsable de los residuos. Y la reducción de la emisión de gases efecto invernadero.

Las plantas de producción son evaluadas a nivel zonal y global a través de auditorías internas y externas, certificadas bajo el sistema de gestión VPO (Voyager Plant Optimization) e ISO 14.000.

El programa VPO no solo se centra en estándares de calidad sino en sus resultados, haciendo posible establecer metas concretas y alcanzables y reducir así el impacto ambiental. Con ese fin centraron los objetivos en la reducción de:

Consumo de agua:

- Optimizar el consumo durante el proceso de envasado.
- Creación de circuitos de reutilización de agua para áreas de servicios.
- Adquisición de nuevos equipos para identificar, medir y reducir el consumo de agua.
- Reducción de parámetros como sólidos sedimentables, demanda biológica, química de oxígeno y microorganismos.
- Residuos reciclables:
- Generación de centrales de reciclado de cartón, PET, plástico, vidrio y aluminio en todas las plantas.
- Reutilización de materiales como materia prima industrial, como por ejemplo la malta se utiliza para alimento de ganado, la tierra filtrante, barro es utilizado para la lubricultura.
- Consumo de energía: Instalación de equipos de cogeneración, con el fin de aprovechar el aire caliente que se libera durante el proceso de secado de malta. Estas modificaciones permitieron reducir el consumo de gas natural un 35% y el de energía eléctrica en un 60%.

- Reducción de gases de efecto invernadero a través de la incorporación de fuentes de energía renovable.
- Plantación de árboles para formar cortinas verdes y balancear así las emisiones de CO₂.

Factores políticos – legales.

Los factores político-legales son los referentes a todo lo que implica una posición de poder en la sociedad, en sus diferentes niveles, y que producen una repercusión económica.

En los factores político-legales se puede observar cierta importancia de los aspectos referentes a las ideologías y partidos políticos relevantes, pues normalmente los partidos de derecha o centro-derecha tienden a favorecer a las empresas rebajando los impuestos directos, y acentuando los indirectos, de forma que esto beneficia a los empresarios.

Por lo tanto cada planta debe adecuarse a las leyes y políticas del país, provincia o ciudad donde reside y para ellos implementa puntos en común como:

Gobierno Corporativo: Comité de gestión: El comité de gestión está a cargo a nivel mundial por ManCom (Management Committee) y en cada planta por el área de Relaciones Institucionales, con el objetivo de estrechar lazos con las instituciones gubernamentales, no gubernamentales y los diferentes públicos que intervienen de forma directa o indirecta en la compañía.

Comité de ética: La compañía establece un código de conducta orientados por un conjunto de valores, principios y normas que orientan la actuación de la empresa y la ayudan a garantizar su sustentabilidad, en donde establecen:

- Respeto por el entorno, las personas e instituciones donde operan.
- Negocios honestos y responsables.
- Acatamiento de leyes, normas y regulaciones del lugar.
- Igualdad de oportunidades, para que todos los empleados sean tratados y se traten con respeto y dignidad.
- Políticas de denuncia emitidas por empleados o público externo.

Factores tecnológicos.

En la modernidad la ciencia y sus estudios han venido actualizando al mundo con la tecnología, dentro de la cual, la empresa se ha visto involucrada y beneficiada, esta tecnología es el reflejo del conocimiento que se ha desenvuelto en los últimos siglos, mejorando la calidad de los productos ya que estos han apartado el sacrificio del hombre, la cual no deja de ser indispensable para su mantenimiento, control y cuidado, y ha abierto puertas a un nuevo mundo lleno de innovación.

Los factores tecnológicos dentro de una empresa son todos aquellos que se consideran para el crecimiento, funcionamiento y progreso de una empresa. Este crecimiento abarca todo lo que refiera a las ventas, producción, diseños, distribución y en fin, prácticamente, estos factores benefician en gran mayoría a una empresa, aunque también perjudican y provocan como cualquier beneficio una gran inversión.

La compañía para poder equilibrar el gasto y aprovechar de cada región los recursos que ofrece establece pautas de:

- Cadena de valor: selección de las mejores materias primas e ingredientes naturales y un esquema de controles en los procesos de producción.
- Política de Know-how (del inglés saber-cómo) o conocimiento fundamental es una forma de transferencia de tecnología.
- Incorporación de tecnología de punta como las nuevas líneas de envasado y tanques de fermentación.
- Investigación y desarrollo: Programa Global Barley Breeding Program, hace referencia al programa de mejoramiento de cebada, lo que permite acceder a la alta tecnología en análisis de calidad industrial, marcadores moleculares, selección en invernadero por resistencia a enfermedades entre otras.

5.2 Micro- Entorno.

El microentorno de la empresa se evalúa a través de los distintos factores que generan influencias sobre la empresa, la compañía implementa un análisis continuo, (también llamado aprendizaje continuo), recoge datos estructurados de forma continua sobre un amplio espectro de factores del entorno.

La mayoría de los especialistas piensan que en el turbulento entorno en el que se mueven los negocios hoy en día el mejor método es el análisis continuo. Ello permite a la compañía actuar rápidamente, tomar ventaja de las oportunidades antes que los competidores y así responder a las amenazas del entorno antes de que se haya producido un daño significativo.

Una vez que la información se ha obtenido se tiene que comunicar a toda la compañía, a todos los departamentos y a todos los niveles. Hay una resistencia natural a este planteamiento porque muchos empresarios piensan que el conocimiento es poder y que compartirlo reduce el valor de una compañía. Todo lo contrario. Todo el mundo en la compañía debería compartir la tarea de realizar el análisis. Cuando todos los empleados analizan parte del entorno y toda la información así obtenida se distribuye a toda la organización a dicha sociedad se le llama organización del aprendizaje.

Proveedores: son todas aquellas personas y/o empresas que les venden algo a la empresa, como ser materias primas, insumos, aparatos tecnológicos, alquileres de inmueble y negocian la subida de precios.

En Cervecería y Maltería Quilmes tiene la prioridad de trabajar en red con los proveedores, en la constante búsqueda de abastecimiento responsable, y fortalecimiento de suministros locales creando en forma clara el compromiso de la creación de empleo y movimientos económicos en la industria nacional.

Se profundiza la cadena de valor a través de compartir las buenas prácticas y transmisión de lineamientos de calidad y responsabilidad a todos los que participan en el proceso productivo.

Los especialistas de cada área trabajan para optimizar todo el proceso productivo y la distribución por medio de riguroso análisis sobre la materia prima y la aprobación de estos antes de ser utilizados.

La compañía posee diversos canales de comunicación que permiten alcanzar una relación más integrada y colaborativa con los proveedores, como portal de proveedores, e-buyplace.com⁶, emporis⁷, líneas telefónicas y e-mail.

Los clientes: son los que compran o consumen algún producto o servicio de la empresa. En Cervecería y Maltería Quilmes los clientes y distribuidores cumplen un rol estratégico en la cadena de valor de los productos que vende la compañía.

⁶ Herramienta de interacción a través del cual los proveedores pueden participar en licitaciones y realizar precarga de facturas y o remitos.

⁷ Se utiliza para realizar subastas, en donde se invita a los proveedores a cotizar.

Los distribuidores.

Son los socios claves para que los productos lleguen a los clientes del todo el país con eficacia, amplia cobertura y la mejor calidad. Para que los distribuidores se sientan parte de la compañía se implementó GALAXIA Q es un programa de excelencia en ventas que proporciona herramientas, procesos y capacitaciones de gestión comercial dirigido a todos los canales de venta de la empresa como son los distribuidores, supermercados y ventas directa.

Los clientes/ consumidores:

Con el fin de ofrecer productos seguros y con la mejor calidad y un servicio de excelencia, la empresa opera bajo los más altos estándares y establecen vínculos transparentes con los consumidores, buscando responder a todas sus necesidades y expectativas.

Se crean mecanismos que asegura la transparencia del producto por medio de la información que se da en el packaging sobre ingredientes, graduación alcohólica, fecha de vencimiento con concordancia con la legislación local de cada país donde se venden los productos, condiciones adecuadas de almacenamiento, y la edad legal permitida para consumir bebidas alcohólicas.

Concientizan a los consumidores sobre el consumo responsable de cervezas y otros productos con alcohol.

Poseen amplios canales de comunicación con los consumidores como es el call center, la web, y la atención personalizada en los sucursales de los distribuidores o en la misma compañía donde se elabora los productos.

La Competencia Directa: Son aquellas empresas y/o negocios que ofrecen algún producto o servicio similar y/o igual al que vende la compañía y donde se mide la intensidad de la rivalidad del sector comercial.

Cervecería y Maltería Quilmes es la industria cervecera más grande del país y la quinta en el mundo, tiene como lema principal “Ser la mejor compañía de bebidas en un mundo mejor”, para ello no solo cuenta con franquicias a nivel mundial como PepsiCo y Anheuser-Bush InBev, la compañía cervecera primera en el mundo si no que implementa distintos programas y acciones para enriquecer el contacto entre los diferentes públicos y mantener la cultura corporativa y el espíritu emprendedor de ser líderes en el mercado de bebidas.

Las ventajas competitivas que marcan la diferencia con la competencia son:

- Afianzar el compromiso económico y social en la Argentina y encada parte del mundo donde se encuentre.

- Nuestro sueño: apuntan constantemente a elevar estándares de calidad y producir con la mejor materia prima y tecnología dando lugar al mejor posicionamiento del producto en el mercado.
- Nuestra gente: Reclutan a los mejores talentos, considerando que esto tiene un efecto multiplicador, las grandes empresas están formadas por grandes personas. Los empleados se sienten dueños de los proyectos y dejan todo para alcanzar los mejores resultados, la mejora continua es el combustible y la sana insatisfacción ayuda a asegurar una ventaja competitiva sustentable y duradera.
- Nuestra Cultura: Trabajan para crear lazos duraderos con los consumidores a través de marcas y experiencias. El comportamiento ético es un elemento clave de la cultura, como también la seguridad de la gente y la calidad de los productos.
- La cultura de innovación: Buscan mantener la preferencia del consumidor sorprender con nuevas propuestas en bebidas, packaging, y publicidades. En los últimos años fueron pioneros tanto en variedad de cervezas como en sus presentaciones.

Capítulo N° 6 Implementación de la metodología de las 5S's en Cervecería y Maltería Quilmes.

Implementación.

Una vez presentado en el capítulo anterior la estructura de Cervecería y Maltería Quilmes y su análisis del macro y micro entorno, se establece la implementación de la metodología de las 5S's; teniendo en cuenta que las necesidades básicas de dicha implementación fueron las de reducción de costos, el desconsiderado el despilfarro de recursos y la desorganización de materiales en todos los sectores y como consecuencia lograr la aplicación y estandarización de la metodología de las 5S's en todas las plantas de Argentina y del mundo.

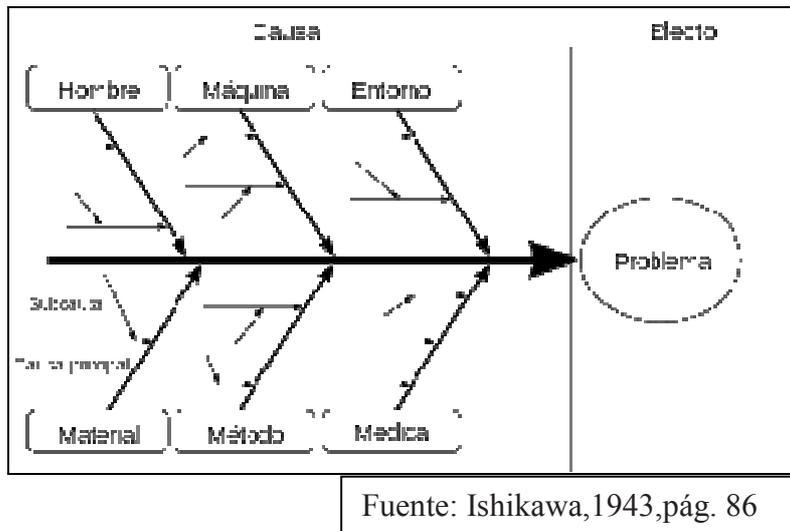
6.1 Proceso de implementación.

Los pasos a seguir para comenzar con la implementación de la metodología de las 5S's son:

La organización de un comité compuesto por el líder de gestión de la empresa y el líder del área de relaciones institucionales. En donde la función es de planificar y dirigir el proceso de implementación.

Posteriormente, se continúa con la capacitación de todo el personal, primero el personal jerárquico, los líderes de grupos y resto del personal. Respecto de los líderes es necesario que sepan manejar el torbellino de ideas y el diagrama de Ishikawa; también llamado diagrama de espinas de pescado, por la estructura que presenta, o diagrama de causa-efecto. Consiste en una representación gráfica sencilla en la que puede verse de manera relacional una especie de espina central, que es una línea en el plano horizontal, representando el problema a analizar, que se escribe a su derecha.

El Diagrama de Ishikawa es una de las diversas herramientas surgidas a lo largo del siglo xx en ámbitos de la industria y posteriormente en el de los servicios, para facilitar el análisis de problemas y sus soluciones en esferas como lo son; calidad de los procesos, los productos y servicios. Fue concebido por el licenciado en química japonés Dr. Kauro Ishikawa en el año 1943.



Finalizada la capacitación del resto del personal se hace el lanzamiento formal del sistema comunicando el comienzo de la aplicación.

A partir del lanzamiento, los grupos comienzan con la aplicación del sistema:

1° “S”, Seiri- Separar:

- Hacer un registro fotográfico y un relevamiento de todo lo existente.

Es considerado como una de las actividades iniciales de la estrategia de las 5S's, en donde el escenario completo de la situación real de las áreas de trabajo es registrado a través de una o varias fotografías. A su vez estas son utilizadas como argumento para evidenciar la problemática con respecto al orden y la limpieza. El análisis de este registro debe conducir a buscar solución a la situación encontrada a fin de conocer qué elementos innecesarios ocupan un porcentaje de espacio y limitan la disponibilidad del área de trabajo

- Identificación de elementos necesarios e innecesarios. Ante esta circunstancia se deben definir claramente los criterios para clasificar y evaluar los elementos, tales como:

- ✓ Mantener realmente lo necesario.
- ✓ Situación en la que se encuentran.
- ✓ Relevancia y conveniencia.
- ✓ Periodicidad de uso.

✓ Cantidad.

Esta acción será efectiva si se han definido claramente los criterios antes descritos, lo que ayudará al personal a determinar si un elemento es necesario o no. Es importante que la persona que está evaluándolo renuncie a toda consideración, por ejemplo: "... yo sé que no sirve...no quiero eliminarlo...siempre ha estado allí y no me molesta..."

En caso de existir una incertidumbre sobre la funcionalidad de algún elemento, es recomendable reportarlo cuanto antes al responsable de área o técnicos quienes pueden evaluar y dar una opinión técnica para conocer de esta manera si realmente es necesario o no.

- Definir destino para los elementos innecesarios y retirarlos: Entre las decisiones o disposiciones finales a tomar se encuentran: vender, donar, transferir a otro sitio, reubicar, reutiliza, reparar o eliminar.
- Definir herramientas de ayuda: Tarjetas Rojas: Este tipo de tarjetas permiten marcar o "denunciar" que en el sitio de trabajo existe algo innecesario y que se debe tomar una acción correctiva.

2° "S" Seiton – Ordenar:

- Definir el lugar para los elementos necesarios. Controles Visuales.

Una vez se han eliminado los elementos innecesarios debe realizarse el análisis para maximizar el espacio liberado, es decir, estas zonas disponibles se destinaran para acomodar y/o reubicar de manera adecuada y efectiva los elementos realmente útiles, considerando lo siguiente:

- ✓ Disponibilidad de espacio.
- ✓ Facilidad de obtención y retorno a su lugar correspondiente.
- ✓ Periodicidad de uso, utilidad, relevancia y cantidad.
- ✓ Un mismo sitio para aquellos elementos destinados para tareas específicas o consecutivas.
- ✓ Decidir la colocación.
- ✓ Colocar algún elemento en el lugar que no le corresponde genera posteriormente errores involuntarios que incidirán negativamente en la realización del trabajo, por ejemplo: utilizar cosas parecidas (tamaño, forma o color) pero con contenido o aplicaciones distintas. Para decidir la forma de colocación se describe lo siguiente:

- Especificar la forma práctica y funcional.
- Describir con claridad el nombre, teniendo cuidado con aquellos que sean similares, además con los códigos y figuras.
- Hacer uso del método de inventario que más convenga.
- Colocar los elementos según criterios de seguridad, eficiencia, utilidad, ya sea en actividades similares o específicas.
- Rotular el sitio de localización: La rotulación es una herramienta visual que facilita la identificación del lugar donde se colocan los distintos elementos y se localizan las áreas de trabajo, lo que ayuda a disminuir el tiempo en la búsqueda de los mismos en cualquier momento, ésta debe diseñarse para que sea entendible y visible.

3° “S”Seiso - Limpiar:

- Determinar el ámbito de aplicación. Un área/departamento en donde el mobiliario y demás elementos de trabajo permanecen sucios, rotos o deteriorados, desaniman a los trabajadores y generan una mala percepción ante los visitantes. De esta manera, *Seiso* busca mejorar el aspecto físico al mismo tiempo que se evitan pérdidas y accidentes de trabajo causados por la suciedad. El ámbito de aplicación para la limpieza debe realizarse en lo siguiente:
 - Áreas físicas: pisos, paredes, ventanas, áreas verdes, alrededores y otros.
 - Elementos de trabajo: herramientas, mobiliario, inventarios, repuestos, etc.
 - Máquinas y equipos.
 - Definir quién y con qué método se debe limpiar lo establecido.
 - El verdadero responsable de mantener impecable las áreas de trabajo es el mismo personal que permanece allí, está a su cargo o se le ha asignado su uso.
 - El método es un diario, semanal y mensual de limpieza especificando qué, cuándo, dónde, quiénes y que suministros y técnicas debe usar para limpiar según el sector.
 - Realizar la limpieza.
 - Las actividades a realizar son las siguientes:
 - Retirar elementos innecesarios (si los hubiesen).
 - Limpiar y/o lavar piso, paredes, techos, ventanas, áreas verdes, alrededores entre
 - otros.

- Limpieza de elementos de trabajo, máquinas y equipo.
- Control de las actividades por los líderes y auditores.

4° “S” Seiketsu – Estandarizar.

➤ Asignar responsabilidades.

Es necesario asegurarse que todo el personal conozca muy bien sus asignaciones en cuanto al mantenimiento de las tres primeras “S”, sobre todo ¿Qué hacer? ¿Cuándo? ¿Dónde? y ¿Cómo? a fin de reducir progresivamente el tiempo para realizar la clasificación, orden y limpieza. Esto se convierte más eficiente cuando el mismo personal de cada área describe y asigna sus propias actividades, tomando en consideración que ningún sitio de su área de trabajo quedará excluido de la aplicación de 5S’s, de lo contrario no se obtendrán logros significativos.

➤ Desarrollar continuamente las actividades de implementación de las 3S.

Si se realizan las 5S únicamente cuando se ha ensuciado y desordenado el lugar de trabajo, se puede decir que no se ha entendido genuinamente el propósito de Seiketsu, por lo que se debe establecer lineamientos o procedimientos que garanticen la continuidad y la aplicación de Seiri, Seiton y Seiso, el cual permitan actuar inmediatamente para mantener las condiciones de mejora, tales como:

- ✓ *Seiri*. Hacer que los elementos innecesarios no ingresen al área de trabajo, una vez implementada la 1^{ra} S.
- ✓ *Seiton*. Para lograr el orden deseado se necesita mantener visible la rotulación de los elementos de trabajo, mantener todo en su sitio, y conocer el lugar donde deberían estar y en las cantidades apropiadas.
- ✓ *Seiso*. Es seguro que un lugar de trabajo se ensucie nuevamente por lo que se tendrá que limpiar.

Ante esta situación se debe buscar la forma que reduzca el tiempo destinada a la limpieza, por ejemplo: actuar sobre la fuente de contaminación y limpiar con regularidad.

- ✓ Realizar evaluaciones periódicas.
- ✓ Establecer medidas preventivas.

Es importante tomar acciones de prevención con base en los resultados de las evaluaciones de Seiketsu para evitar que ocurran nuevamente los problemas relacionados con la no aplicación de las 3S's anteriores. Esta puede realizarse mediante el establecimiento de procedimientos para mantener las mismas, por ejemplo:

- ✓ Destinar al menos cinco (5) minutos diarios de 5S's antes de iniciar o finalizar las labores, además repetirlo durante la jornada de trabajo.
- ✓ Formular “cinco veces por qué y un cómo” (5 por qué y 1 cómo).⁸
- ✓ Presentar proyectos de mejor.
- ✓ Animar al personal a que presenten sus ideas, sugerencias y propuestas de mejora, con el propósito de mejorar los niveles de aplicación o facilitar una acción mediante la implementación de las 5s.

5° “S” Shitsuke – Disciplina.

- Implementar la autoevaluación periódica del sector usando los estándares definidos como:
 - ✓ Fomentar la comunicación interna.
 - ✓ Coordinar las acciones de los líderes y equipos de mejora.
 - ✓ Desarrollar las actividades dentro de las horas laborales.
 - ✓ Discutir abiertamente para la toma de decisiones.
 - ✓ Definir claramente el rol de todo el personal.
 - ✓ Fomentar el trabajo en equipo mediante la capacitación.
 - ✓ Retroalimentar las experiencias, avances y conocimientos adquiridos.
 - ✓ Capacitar y educar constantemente.
 - ✓ Dar seguimiento a las actividades como parte de las acciones correctivas.
 - ✓ Establecer el escenario para implantar la disciplina con acciones como:
 - Puntualidad.
 - Devolución a su lugar los elementos de trabajo que se han utilizado.
 - Limpia lo que ensucia y trata de no ensuciar.
 - Utilización del uniforme y equipos de seguridad según las normas establecidas.

⁸ Técnica de evaluación, por medio de preguntas.

- Respeto a las normas para la conservación del lugar de trabajo.
- La creación del escenario se puede lograr mediante:
 - ✓ Demostración con el ejemplo.
 - ✓ Formación del personal con respecto a la estrategia de las 5S's.
 - ✓ Tiempo para aplicar las 5S's: Cada persona necesita tiempo para practicar las 5S's dentro de la empresa.
 - ✓ Reforzar conocimientos en el tema de autodisciplina.
- Fomentar las buenas costumbres e interrelación entre el personal, se establecen periódicamente (mensual o bimensual) un tema a promocionar, de manera que refuerce los valores que se quieren destacar y resaltar dentro de la empresa, manteniendo una buena imagen hacia afuera.

Esto se realiza mediante diferentes herramientas de comunicación tales como:

- ✓ Carteleras en cada sector.
 - ✓ Carteleras digitales.
 - ✓ Mailings, Intranet.
 - ✓ Revista interna.
 - ✓ Banner.
 - ✓ Ploteos.
 - ✓ Folletos.
- Implementar seguimiento.

La acción está relacionada con el control de auditorías internas y externas (estas garantizar la confidencialidad de este proceso), en donde la evaluación de desempeño que utiliza la organización es un evaluación de 180°, que miden distintos indicadores relacionados y de esa manera se pueden llevar registros de los resultados obtenidos en cada área de acuerdo al grado de uso de las 5S's.⁹

⁹ Ver anexo 1 pág. 96

6.2 Análisis FODA.

Con los datos obtenidos, anteriormente se realizó un análisis FODA para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas detectadas según la implementación de la metodología de las 5S's. diagnóstico anterior: los factores a evaluar fueron separar-ordenar-limpiar-estandarización -disciplina, los cuales se consideraron de manera que se incluyeran aspectos internos y externos.

Aspectos Internos.

Fortalezas.

- Identificar elementos, rutinas.
- Cultura de calidad.
- Interés por los miembros en mejorar.
- Compromiso.
- Miembros identificados con la organización, se sienten parte de cada proceso.
- El recurso humano conoce cada sector a evaluar, por lo que genera un rápido aprendizaje.
- Orden y control.

Debilidades.

- No existe prioridades para las actividades o procesos.
- Rechazo al cambio.
- Falta de control.
- Toma de decisiones centralizadas.
- Falta de comunicación constante.
- No se establecen reuniones para tratar problemas.
- Altos costos por la falta de orden y control.

- Falta de disciplina.

Aspectos Externos.

Oportunidades.

- Demanda creciente.
- Imagen reconocida por el medio.
- Intercambio de cualidades y conocimientos, al tener un grupo variado de personas.
- afinidad para realizar un trabajo en equipo.

Amenazas.

- Rotación de personal.
- Costos de operaciones altos.
- Desconocimientos de las mejoras que se realizan por parte de los visitantes o ayudantes que podrían romper el sistema e inducir fallas del personal en el proceso.

Más allá del análisis FODA realizado se dan a conocer algunos cambios puntuales a partir de la implementación del programa de las 5S's como son:

- Notable ahorro de insumos y materiales.
- Se eliminaron los materiales obsoletos: herramientas, bidones rotos, mangueras averiadas, útiles administrativos, muebles, etc.
- Se realizó un ordenamiento adecuado de los insumos según sus características, en sectores diferentes del depósito: almacén, logística, archivo, oficinas, etc.
- Se pintaron las máquinas y los equipos, según Normas: cañerías de agua de color celeste, cañerías de aire de color verde, cañerías de gas de color amarillo, columnas de amarillo y negro.

- Se demarcaron las sendas de circulación y los lugares para la ubicación de herramientas, autoelevadores, matafuegos, elementos de seguridad, elementos de primeros auxilios, elementos para limpieza.
- Se redujeron las pérdidas de aceites en los autoelevadores, agitadores de piletas y bidones y derrames de aditivos oleosos.
- Se mejoró notablemente en la limpieza y el ordenamiento de escritorios, muebles para archivos, sala de computadoras, pizarrones, recipientes para recoger la basura, cabinas de esmaltado para el control de calidad, canales de recolección de aguas de lavado.
- Se incrementó el trabajo en equipos, destacándose la participación de todo el personal, el enriquecimiento mutuo, el trabajo solidario con el compromiso e involucramiento de todos.
- Se confeccionaron las Normas y Prácticas Operativas, referentes al Mantenimiento del Orden y la Pulcritud, a partir de la Política de la Calidad de la Empresa, punto de partida del Sistema de Calidad.
- Se minimizó la contratación de personal para realizar exclusivamente tareas de ordenamiento y limpieza. Todo el personal adquirió el hábito de limpiar y ordenar los encontrarlos al día siguiente.

Capítulo N° 7: La 5S's y su comunicación estratégica en Cervecería y Maltería Quilmes.

7.1 Introducción.

La comunicación es uno de los elementos y ámbitos necesarios para la organización, ya que ayuda a tener una relación más directa entre cliente y empleado, lo cual es muy benéfico, pues proporciona medios para transmitir información necesaria para la realización de las actividades y la obtención de las metas y objetivos de la organización.

La efectividad y buen rendimiento de una empresa depende plenamente de una buena comunicación organizacional. Así pues, la comunicación organizacional es una actividad propia de todas las organizaciones, estudia las formas más eficientes dentro de una organización para alcanzar los objetivos esperados y proyectar una buena imagen empresarial al público externo e interno.

La comunicación dentro de la compañía.

Los diferentes canales de comunicación interna son fundamentales para el desarrollo de una gestión participativa, que mantiene conectados a todos los colaboradores de la compañía, independientemente de su ubicación geográfica o del puesto de trabajo que ocupe.

Por medio de los diferentes canales de comunicación que posee la empresa son, revistas internas, pagina web, mails, carteleras, folletos, banners, etc donde dan a conocer las políticas, acciones, procesos, lanzamientos, beneficios y capacitaciones a través de los cuales buscan mejorar el ambiente de trabajo y consolidar la cultura organizacional.

La comunicación dentro de la compañía está cuidadosamente planificada, determinada y unificada para ser transmitida a los diferentes públicos; es por ello que el área de Relaciones Institucionales no solo se encarga de mantener viva las relaciones con el entorno, tanto externo como interno, y de manejar la imagen corporativa de la compañía, sino que como otra tarea más es el área emisora de transmitir el la metodología de las 5S's.

Esta acción fue pensada por las cualidades y funciones que presenta el área de relaciones institucionales las cuales son la de liderar cambios, potenciar redes de contacto, alienta el trabajo en equipo, desafía las prácticas y las políticas existentes, gestiona el proceso comunicativo, mediante la búsqueda de una coherencia significativa, para lo que será necesario: coherencia entre lo que se pretende comunicar y lo que se comunica; coherencia entre lo que se comunica implícita y explícitamente; coherencia entre los propósitos y los medios para alcanzarlos; coherencia entre lo que se declara y lo que se actúa.

Ante la diversidad en la emisión de mensajes, la coherencia es generadora de "sinergia significativa", donde los mensajes apuntan hacia una misma idea – la identidad corporativa -; y se potencian mutuamente para alcanzar el mismo fin que en este caso es la comunicación eficiente de la metodología de las 5S's.

7.2 Técnicas de implementación.

Los conocimientos fueron desarrollados en el capítulo N° 2 de comunicación en el apartado 2.9.1 La estrategia y la táctica, pág. 42 y es aquí donde se puede evidenciar su aplicación.

El Área de Relaciones Institucionales de la Compañía como responsable de la comunicación de la metodología de las 5S's evalúa habilidades técnicas, conocimientos, competencias y comportamientos para aplicar las diferentes estrategias de comunicación, las cuales son:

1. Nivel Estratégico y Nivel Logístico: La capacitación.

La capacitación es el factor clave para iniciar las actividades. La capacitación debe ser realizada específicamente para el personal de cada área; se distinguen dos procesos de comunicación, el informativo y el formativo:

- El informativo se realiza a todo el personal para que conozcan los objetivos de la empresa y la justificación de la aplicación de las 5S's.
- El formativo, que es la capacitación de la herramienta 5S's, se debe realizar en cada

área y/o lugar de trabajo. El aprender haciendo es la mejor metodología, esto facilita acondicionar la herramienta a las condiciones de las áreas y por ejemplo, realizar estándares, analizar la seguridad, prever elementos necesarios, etc.

La capacitación se debe realizar para cada "S" individualmente, ya que estas se van aplicando progresivamente y cada una de ellas requerirá una capacitación específica de acuerdo a la presentación definida.

2. Nivel Táctico y Nivel Técnico.

La herramienta a utilizar es una OPL, (One Point Lesson, su traducción es lección de un punto) es una herramienta de “Capacitación, utilizada para transmitir conceptos en forma visual y breve”. (Muñoz Sánchez, 1994, pág 2). En una OPL se pueden utilizar dibujos, fotos, planos, planillas insertadas, etc., a los cuales se le agregan comentarios explicativos.

Pasos para realizar una OPL:

Comunicación y gestión visual.

La comunicación visual no es otra cosa que la “traducción” de una información a un “lenguaje visual”.

El lenguaje visual de las carteleras debe producir conversaciones que lleven a la acción y el compromiso.

a. Propósitos:

- Reconocer la importancia de la comunicación visual y su función en el Programa TBE/VPO¹⁰
- Manejar criterios de selección de la información a publicar.

¹⁰ VPO: Voyager Plan tOptimisation, su traducción es Optimización de Planta Viajero.
TBE: Trabajo Basado en Equipo.

- Organizar la información para comunicarla visualmente.
- Dominar algunos recursos para lograr una comunicación visual de calidad.

b. El proceso de gestión visual:

- Formulación de metas.
- Definición de planes y medidas a tomar.
- Selección y organización de la información.
- Diseño del tablero de gestión.
- Conversación y diálogo para el seguimiento.

c. Criterios para seleccionar la información a publicar:

- Debe generar sentido de pertenencia. el nombre del equipo y nombre y fotografías de sus integrantes.
- Debe estar acotado al equipo
- Contendrá el plan de trabajo, despliegue de objetivos, y programa de entrenamiento para cada persona.

Reglas de la Comunicación Visual.

La comunicación visual sigue las mismas reglas de la comunicación verbal; debe ser clara, ordenada, y coherente.

La comunicación visual será satisfactoria cuando cumpla con esas condiciones

a. Forma y Contenido.

En el lenguaje visual, se distingue - al igual que en el verbal - el contenido de la forma: el contenido es la “sustancia” de toda comunicación, la información a comunicar. Es el “qué” de la comunicación; y la forma es el “cómo”.

b. Recursos del lenguaje visual:

- El tipo de letra (**tipografía**): aaaaaaa.
- El tamaño, el **grosor** y la *inclinación* de la letra.
- El **color**.
- Los gráficos.
- Las imágenes.

Hay que tener en cuenta la preparación de acciones que motiven al personal a participar y comprometerse con el proceso de las 5S. Algunas experiencias repetidas en varias empresas son:

- El lanzamiento del programa lo realizó el Gerente de la Planta, quien dio un discurso para todo el personal....."yo estoy comprometido con las 5S's.... espero que ustedes se comprometan con ellas".
- Además, se puso la ropa de trabajo y ayudó a limpiar un equipo..."pretendo dar señales de que esto es importante".
- Había carteles anunciando que el día de lanzamiento de las 5S's era un evento muy importante para todos.
- Creación de tableros con fotografías "antes" y "después".

Acciones directas de comunicación con las 5S's.

1. "S" Organización significa retirar del puesto de trabajo todos los elementos que no son necesarios para las operaciones de producción

La acción de control e informe final: Prepara un informe donde se registre y se comunica el avance de las acciones planificadas, como las que se han implantado y los beneficios aportados. El líder del área de RRII prepara este documento lo publica en la cartelera informativa sobre el avance del proceso 5S's.

2. “S” La práctica del “Orden (Seiton)” pretenden ubicar los elementos necesarios en sitios donde se puedan encontrar fácilmente para su uso y nuevamente retornarlos al correspondiente sitio

El Seiton es una estrategia que agudiza el sentido de orden a través de la marcación y utilización de ayudas visuales. Estas ayudas sirven para estandarizar acciones y evitar despilfarros de tiempo, dinero, materiales y lo más importante, eliminar riesgos potenciales de accidentes del personal.

Las acciones es de especificar las pautas de los colores a utilizar para la identificar los elementos y lugares de trabajo con el objetivo preservar la imagen institucional de la compañía.

Marcación con colores: La marcación con colores se utiliza para crear líneas que señalen la división entre áreas de trabajo y movimiento, seguridad y ubicación de materiales y las aplicaciones más frecuentes de las líneas de colores son:

- Localización de almacenaje de carros con materiales en proceso.
- Dirección de pasillo.
- Localización de elementos de seguridad: grifos, válvulas de agua, camillas, etc.
- Colocación de marcas para situar mesas de trabajo.
- Líneas cebra para indicar áreas en las que no se debe localizar elementos ya que se trata de áreas con riesgo.

Codificación de colores: Se usa para señalar claramente las piezas, herramientas, conexiones, tipos de lubricantes y sitio donde se aplican. Por ejemplo, la grasera de color azul puede servir para aplicar un tipo especial de aceite en un punto del equipo marcado con color azul.

3. “S” Significa tener todo limpio: uniformes, máquinas y equipamientos, granizando las normas de asepsia e higiene y conservando el ambiente de trabajo limpio, cuidando la calidad del producto y también la seguridad de las personas.

La acción es de publicar y distribuir en las carteleras de la planta y la intranet la siguiente Información:

- Diagrama de distribución de limpieza: Indica quién es cada responsable de realizar la limpieza de cada elemento/equipo (según lo preparado en Seiso - 3ra. S).
- Manual de limpieza: Describe la forma de llevar a cabo la limpieza, la secuencia, elementos a utilizar, y el estado en que debe quedar el elemento/equipo limpiado.
- Estándares de limpieza: Indica la rutina a aplicar a fin de alcanzar y mantener el estado

del elemento/equipo según lo definido en el Manual de Limpieza.

4. “S” Seiketsu es la metodología que permite mantener los logros alcanzados con la aplicación de las tres primeras "S".

Las acciones a realizar son:

- Enseñar al operador a realizar normas con el apoyo de la Dirección y un adecuado entrenamiento.
- En lo posible se deben emplear fotografías o OPLs de cómo se debe mantener el equipo y las zonas de cuidado.

Implementa acciones motivacionales para lograr la estandarización como:

- Recompensaciones en efectivo.
- Merchandising de la compañía, bolsos, remeras, camperas, gorras, vasos, etc.
- Entradas a eventos en donde la compañía es la auspiciante. Por ejemplo: Mundial de Brasil, etc.
- Días compensatorios.
- Pago de capacitaciones según la preferencia del empleados en universidades o institutos.
- Competencias abiertas entre sectores iguales entre las diferentes planta cuyo objetivo es la obtención de importantes premios.

5. “S” Shitsuke o Disciplina significan convertir en hábito el empleo y utilización de los métodos establecidos y estandarizados para la limpieza en el lugar de trabajo.

Se pueden obtener los beneficios alcanzados con las primeras "S" por largo tiempo si se logra crear un ambiente de respeto a las normas y a los estándares establecidos.

Shitsuke implica un desarrollo de la cultura del autocontrol dentro de la empresa.

Las acciones a implementar son:

- Cartelera con fotos del antes y el después de la implementación de las actividades.
- Distinciones para los sectores/mini plantas/equipos/etc. que se destaquen en su aplicación.
- Boletines para reforzar los conceptos de cada "S".
- Jornadas "5S's".
- Supervisión constante y empatía de los líderes hacia los empleados para la mejorar los puntos débiles.

7.3 Resistencia al Cambio.

La implementación de cualquier nueva herramienta dentro de una organización causa en los empleados resistencia al cambio en donde esta es expresada por los empleados a través de dificultades en el nivel cognitivo, diferentes formas de pensar y actuar, actitud de sesgos, la no aceptación de nuevas ideas a causa de la cultura individual y social en la que se encuentran inmersos, diferentes escalas de valores, entre otros; es por ello que la compañía realiza un análisis y presenta dos situaciones diferentes y su técnica para erradicar en mayor medida la resistencia al cambio.

Análisis de la situación.

Dentro del cerebro humano se encuentra los lóbulos frontales los cuales desempeñan un rol importante en el manejo equilibrado de las emociones. Además de actuar como moderadores de reacciones explosivas, parecen ser los responsables de los planes de actuación en algunos contextos emocionales. Es por ello que es de suma importancia tener los lóbulos frontales conectados ya que cuando estos están conectados se logra:

- Conciencia intencional y atención a largo tiempo.
- Emociones de alegría, énfasis, entusiasmo.
- Capacidad de aprender de los errores, de generar opciones.
- Adaptabilidad, pro actividad.
- Conducta disciplinada.
- Aferrarse a un ideal, independientemente de las circunstancias externas.

Cuando los lóbulos frontales se encuentran desconectados se puede:

- Ser apáticos, perezosos, desmotivados, predecibles e invariables.
- Se muestra una tendencia de distracción fácilmente.
- Incapacidad de hacer planes futuros y de ver otras opciones.
- Incapacidad de terminar tareas o de realizar acciones.

- Rígidos, rechazo al cambio.
- Desorganizados, impulsivos, olvidadizos.
- Exageradamente emocionales.

7.4 Técnicas de cambio.

Para poder erradicar la resistencia al cambio se propone las siguientes técnicas:

- Distracción:
 - ✓ Decir “Basta” en voz alta y dar un manotazo sobre la mesa.
 - ✓ Estirar y soltar una banda elástica.
 - ✓ Mirar una tarjeta escrita que diga “Basta” con letras grandes y en rojo.
 - ✓ Anotar la explicación pesimista de la adversidad en cuanto surja.
- Transformar quejas en pedidos.
- Graduar la situación evitando el extremismo.
- Buscar y concretar pruebas, no generalizar, no suponer, no a la percepción errónea, no rotular.
- Dejar de anticipar centrarse en el presente y valorar las posibilidades, evitar el tremendismo.
- Elegir en que conversación estar, no descalificar.
- Ayudar a las personas a que se den cuenta que las cosas son como son y no como deberían ser.
- No perder de vista el objetivo.
- Evaluar, calmar y evitar egos.
- Reconocer la realidad de los demás y del contexto que los rodea para realizar un juicio de valor y tener una actuación coherente ante la situación.
- Apropiarse del lenguaje.
- Aprender a utilizar el silencio.

III- CONCLUSION.

La organización tiene la iniciativa de implementar la metodología de las 5S's con el objetivo de demostrar que los empleados tenían pérdida de tiempo en ubicar las herramientas necesarias para realizar su labor, altos costos en materiales por la falta de orden, se generaban esfuerzos innecesarios y el trabajo diario era obstruido por la falta de orden, seguridad y control.

Dicha implementación permite lograr una mejora continua, la que implica alistar a todos los miembros de la empresa en una estrategia destinada a mejorar de manera sistemática los niveles de calidad y productividad, reduciendo los costos y tiempos de respuestas, mejorando los índices de satisfacción de los clientes y consumidores, como así también generando un mejor ambiente laboral y una estandarización del sistema de las 5S's en cada sector de la organización.

El éxito de la metodología implica necesariamente no perder de vista sus orígenes, (Japón) en cualquier etapa de la aplicación y esa diferencia es la que determina la dificultad de aplicación de toda la metodología de las 5S's en países latinos; es por ellos que los resultados no dependen exclusivamente de la técnica, sino de las habilidades, conocimientos, responsabilidades y estrategias de comunicación que los líderes de Relaciones Institucionales sepan transmitir eficazmente.

Se concluye diciendo que la cultura de calidad cada día crece más y se extiende con mayor profundidad hacia los diferentes campos de la vida económica y social de los países. Es por ello que la metodología de las 5 S's representa un medio para lograr la mejora continua en la organización y una herramienta de cambio para no quedar aislados del mundo que los rodea, sin que esto garantice la excelencia, sin embargo, constituye una base para desarrollar un sistema de gestión de calidad y una importante inserción de aspectos positivos de otras culturas, pero para poder internalizar dichos conocimientos y técnicas es necesario la injerencia de especialistas en comunicación como son los líderes del área de relaciones institucionales que a través de diferentes estrategias de comunicación puedan capacitar, reforzar, posicionar y controlar dicha metodología para lograr sus objetivos en todas las etapas de implementación obteniendo una consolidada implementación de la técnica medio por eficaz comunicación estratégica.

IV – BIBLIOGRAFIA GENERAL Y ESPECIAL

CERVECERIA Y MALTERIA QUILMES, (2012), Cambios y beneficios del sistema de las 5S's. Buenos Aires, HappyTogether Contenidos.

CERVECERIA Y MALTERIA QUILMES, (2012), Implementación del sistema de las 5S's, Buenos Aires, Happy Together Contenidos.

CERVECERIA Y MALTERIA QUILMES, (2011-2012), Reporte Gestión Sustentables, Buenos Aires, Happy Together Contenidos.

CHIAVENATO, IDALBERTO, (2004): Introducción a la Teoría General de la Administración, Séptima Edición, México, McGraw-Hill Interamericana.

DANKHE, G. L. (1988), Investigación y Comunicación, México, McGraw-Hill.

DORBESSAN, JOSE RICARDO, (2006), Las 5S's herramientas de cambio, Mendoza, Universitaria de la UTN.

FARRÉS CAVAGNARO, J. (1985): *Metodología Administrativa*, Buenos Aires, Depalma.

GARRIDO LOPEZ, DIEGO (2014), La edad de hielo, Madrid, RBA libros.

HERNÁNDEZ SAMPIERI y otros (1994), Metodología de la investigación, Cap. 4 y 5, México, Mc Graw Hill.

JOHN VON NEUMANN y OSKAR MORGENSTERN, (1994), Theory of Games and Economic Behavior, USA; Princeton University.

KOTLER, P. y ARMSTRONG, G. (2001), *Marketing*, México, Pearson Educación.

LAMB CHARLES, HAIR JOSEPH y MC DANIEL CARL, (2006): Fundamentos de Marketing, Octava Edición, México D.F, International Thomson Editores.

MANUAL DE IMPLEMENTACION DE LAS 5S, (2010), Buenos Aires, Corporación Autónoma Regional de Santander.

MINTZBERG, BRIAN y VOYER, JOHN, (1997), El proceso estratégico, 1ra edición México, Pearson Educación.

PERSON, MARIA DEL SOCORRO, (2000): Comunicación Oral Fundamentos y Práctica Estratégica, México D.F, Person Educación de México. S.A de C.V.

ROBBINS STEPHEN y COULTER MARY (2005): Administración, Octava Edición México D.F.

STANTON, WILLIAM, ETZEL, MICHAEL y WALKER, BRUCE, (2007): Fundamentos de Marketing, México D.F, McGraw-Hill/ Interamericana de México.

SUAREZ, ADRIANA y ZUÑEDA, CARLOS (1999): Comunicaciones Públicas, Buenos Aires, Temas.

TIRONI, EUGENIO (2006), Comunicación Estratégica, Santiago de Chile, Taurus, Pensamiento.

V- ANEXOS.

Tema:		Valores			Observaciones
		SI	NO	N/A	
1	¿Puede el área demostrar que las 5S's están continua y consistentemente como foco de la Planta a través de un plan anual de auditorías, su cumplimiento, y acciones resueltas?				Preguntas del bloque 5S's en la Pirámide de VPO
2	¿Existe un claro RACI de 5S's en el área, (incluyendo las oficinas de líderes y soportes) y está disponible en el sector y se conoce?				Preguntas del bloque 5S's en la Pirámide de VPO. Despliegues Nuevos RACI de implementación, finalizado RACI de tareas de sustentabilidad.
3	¿Los operadores conocen la diferencia entre higiene (limpieza) y Organización y Orden del lugar de trabajo (5S's)?				Preguntas del bloque 5S's en la Pirámide de VPO
4	¿Existe evidencia de que las 5S's son parte de la rutina diaria del sector (evidencia de que las actividades de 5S son revisadas / se toman acciones en reuniones de cambio de turno, reuniones diarias, MCL, SCL)?				Preguntas del bloque 5S's en la Pirámide de VPO
5	¿Se reconoce en la Planta las áreas y / o individuos que se destacaron en los resultados obtenidos de 5S's por las iniciativas proactivas?				Preguntas del bloque 5S's en la Pirámide de VPO
6	¿Se pueden observar resultados de mejora por la aplicación de las 5S's, ej.: Auditorías de Calidad en depósitos, resultados de auditorías cruzadas y su evolución?				Preguntas del bloque 5S's en la Pirámide de VPO

7	¿Existen estándares y OPLs de 5S's y rutinas de limpieza, y están disponibles en el sector? Hay un registro del cumplimiento de la rutina de Limpieza? ¿Se está cumpliendo?				
8	¿Todos los elementos que se encuentran en el sector, son necesarios y tienen un lugar definido?				
9	¿Están los pisos limpios y demarcados con la ubicación de cada elemento? ¿Se encuentran las alcantarillas y desagües limpios y sin obstáculos?				
10	¿Se está cumpliendo con el descarte de residuos según lo definido en los estándares?				
11	¿Los recipientes/volquetes de residuos son suficientes (no están desbordados)?				
12	¿Están las zonas de circulación libres de obstáculos?				
13	¿Todas las mangueras, guarniciones y codos están en buenas condiciones, arrolladas prolijamente y sin pérdidas (Bien cerrado)?				
14	¿Están los elementos contra incendio y emergencias del sector accesibles?				
15	¿Están el área y todos los elementos presentes limpios?				
16	¿Se encuentran todos los muebles/gabinetes limpios en su interior y ordenados? ¿Los trapos, herramientas y equipos de limpieza están correctamente dispuestos?				
17	¿Se encuentran todos los escritorios limpios y ordenados? ¿Las PCs están apagadas o bloqueadas? ¿Los cajones se encuentran en buen estado, con el contenido correspondiente y cerrado con llave cuando no hay nadie?				

18	¿Se encuentran todos los materiales químicos no aptos correctamente identificados y en su lugar correspondiente?				
19	<p>De presentarse anomalías estructurales, están estas levantadas y se monitorea su ejecución?</p> <p>Ej.: - Puertas y cortinas del sector íntegras y en buen estado. Cierran correctamente.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Paredes interiores limpias, libres de moho, humedad, azulejos/pintura en buen estado. - Paredes exteriores debidamente impermeabilizadas y pintadas y libres de moho. - Techo del edificio en buen estado de conservación, sin daños. - Luminarias funcionando y con su correspondiente cubierta. - Pisos en buen estado de conservación, sin grietas ni juntas dañadas. - Drenajes adecuados para evitar que el agua se estanque en suelos. 				
	PUNTAJE IDEAL		100%		
	PUNTAJE OBTENIDO				
	RESULTADO DE LA AUDITORIA 5S's		0%		
	Preparó			Revisó	
	TPM				