

Universidad Panamericana
Dirección de Sistema Bibliotecario

Tesis Digitales - Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

Queda **prohibida la reproducción total o parcial** de este trabajo, por cualquier medio o procedimiento, sin la autorización expresa y por escrito del autor. Cualquier uso no autorizado será sancionado conforme a la Ley Federal del Derecho de Autor.

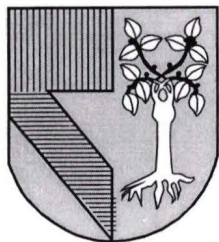
El uso de esta obra podrá ser utilizado únicamente con fines **académicos e informativos** y deberá citar la fuente dónde la obtuvo mencionando el autor o autores.

UNIVERSIDAD

**Pana
meri
cana**

Biblioteca

Campus CDMX



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL
ESTUDIOS INCORPORADOS A LA SEP
REGISTRO DE VALIDEZ OFICIAL REVOE 974028

MP

**LA COMUNICACIÓN INTERNA COMO BASE PARA EL
DESARROLLO DE LOS EMPLEADOS Y LA EMPRESA**

C A S O
PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRIA EN COMUNICACION INSTITUCIONAL
P R E S E N T A :
LIC. MARISOL VENTURA SARABIA

ASESOR: MTRO. FERNANDO CÁMARA PUERTO

MÉXICO, D.F.

2009



* 1 1 9 8 5 4 *

T
COM
2009
V48m
Ej.2

~~CLASIF.~~
~~ADQUIS. 119854~~
~~FECHA 16/06/10~~
~~COSTO~~

MP

La Comunicación Interna como Base para el Desarrollo de los Empleados y la Empresa

A partir del año 2006 la situación de MP¹, agencia de mercadotecnia promocional, número uno de la industria en facturación, personal y cobertura, se complicó debido a problemas de comunicación. MP trabaja como una empresa de outsourcing de personal de campo para diversos clientes. Una mala estrategia de comunicación generó problemas en el área de reclutamiento y selección, así como un alto porcentaje de rotación de personal lo que ocasionó un clima laboral desfavorable por la falta de información. Otro factor, que generó diferencias entre el personal y un ambiente dividido, fue el manejo de la parte creativa como un elemento apartado de la agencia y totalmente diferente y hasta cierto punto ajeno. El personal de MP no estaba motivado y la imagen que proyectaba al personal a su cargo era negativa y lejana a la imagen que los directivos querían proyectar.

El reto fue elegir una estrategia de comunicación adecuada para informar a los empleados que estaban conscientes de la situación y que los cambios en políticas y procedimientos ya se estaban generando pero había que hacerlos partícipes de los cambios tanto en la estrategia como en la implementación.

Antecedentes:

MP es una agencia establecida en el Distrito Federal, especializada en el mercado de las promociones desde 1979. La compañía creció e incrementó su presencia en varios estados de la República, estableciendo su primera oficina foránea en Guadalajara en el año 1991, seguida por las oficinas de Monterrey, Tijuana, Puebla, Mérida, Ciudad Juárez, Culiacán, Querétaro, Toluca, Villahermosa, Acapulco y Veracruz, todas en un periodo de 9 años. En 2002 se unió la división creativa como parte estratégica de la empresa, posteriormente, en el año 2005 cambió su imagen unificándola a nivel nacional.

Con 30 años de experiencia en el impulso y comercialización de productos y servicios en México a través de servicios de promoción de calidad e ideas innovadoras, MP contaba con una cartera de clientes amplia, diversificada y con presencia internacional. Gracias a

¹ MP empresa disfrazada.

los resultados obtenidos a lo largo de los años, obtuvo diversos reconocimientos de la industria que, a través de los años, aumentaron significativamente de la mano con la facturación; la cantidad de personal creció en un periodo de 8 años de 958 colaboradores a 4994. La presencia incremento en 9 años, ya que se abrió una oficina foránea por año durante éste periodo.

El crecimiento desmedido y sin control generó brechas en la comunicación tanto interna como externa, lo que derivó en desorden administrativo, procesos poco transparentes tanto en la parte operativa como en la parte estratégica y un gran porcentaje de rotación. Los empleados veían a los directivos como personajes muy lejanos con los cuáles no era fácil hacer contacto ni establecer comunicación directa. La falta de información por parte de directivos y superiores ocasionaba mucha comunicación informal, en específico rumores que generaba incertidumbre entre los empleados, desconfianza y poca motivación, lo que se reflejó en un clima organizacional tenso. Todo esto se veía reflejado en el personal de campo que se manejaba, ya que el ambiente en toda la organización se volvió pesado.

La situación provocó que los rendimientos de las diversas cuentas apenas fueran suficientes para cubrir los salarios del personal de la agencia. Hubo despidos que no fueron soportados por ninguna estrategia o plataforma de comunicación (ni al interior ni al exterior de la empresa) y también se detectaron fraudes dentro de la empresa como resultado de una auditoría solicitada por los mismos directivos como proceso de auto evaluación y mejora en los resultados de las cuentas.

Esto ocasionó diversos rumores que provocaron temor y desconfianza entre los empleados e incluso algunos clientes se retiraron de la empresa por la poca información concreta y puntual que se le daba, esta fue otra de las razones por la cual se dio tanta rotación de personal.

Caso:

Trayectoria

MP inició como una pequeña empresa dedicada a servicios de promoción, que a través de los años ha incrementado su cartera de clientes. La experiencia en las promociones ha atraído clientes de presencia internacional; los clientes más que una empresa de outsourcing, ven a MP como un socio para incrementar ventas y presencia en el mercado. De acuerdo a las graficas en el manual de la empresa y datos proporcionados por una empresa de auditorías, MP es la empresa que más factura dentro de la industria, es la agencia que cuenta con más colaboradores en la República Mexicana y también la reconocen como la agencia con mayor cantidad de personal en campo.

La empresa ha contado con algunos miembros que forman parte de la agencia desde sus inicios, pero debido al crecimiento repentino que tuvo, mucho personal fue contratado de manera urgente lo que no permitió el establecimiento de procesos adecuados de reclutamiento y selección de personal. No existía una línea de comunicación que incorporara a MP a nivel nacional, las oficinas foráneas eran las últimas en enterarse de movimientos de personal, nuevos procesos o cambios. La desigualdad entre niveles era percibida de manera equívoca por los niveles más bajos de la organización pero los niveles más altos no hacían nada por remediar la situación.

Contexto

El crecimiento repentino que tuvo MP, a principios del siglo XXI, dio como resultado que mucho personal fuera contratado de manera urgente lo que no permitió el establecimiento de procesos adecuados de reclutamiento y selección de personal, inclusive no existía ningún filtro por parte de los directivos para la contratación de personal y peor aún un departamento de recursos humanos no existía; cada plan contrataba personal de acuerdo a las necesidades que se presentaban en determinado momento; sin requerimientos específicos de escolaridad, experiencia o evaluaciones que indicaran que la persona contaba con las habilidades y competencias necesarias para un determinado puesto, las contrataciones se daban todos los días en diversas cuentas, sin una planeación de desarrollo organizacional. Dado el éxito del giro de la empresa, la competencia comenzó a crecer pero afortunadamente los clientes leales de la empresa dieron la oportunidad a MP de

organizarse internamente ya que los resultados percibidos como clientes en la mayoría de las cuentas, eran positivos. Hubo algunos clientes que prefirieron retirarse y esto dio pie a que los directivos decidieran tomar cartas en el asunto, para lograr un mayor control y seguimiento de los procesos internos de la empresa que se habían vuelto obsoletos y la mayoría de los miembros de la organización los desconocían.

Otro factor que se presentó en la agencia fue que muchos de los colaboradores no sabían a quién recurrir en caso de tener dudas en cuanto a procedimientos y políticas cuando el jefe inmediato no sabía o no se podía acudir a él porque era parte del problema, como cuando los bonos dependían en primera instancia de la percepción del ejecutivo, y éste daba una negativa sin fundamentos, el personal no sabía a quién recurrir. Los lineamientos de comunicación no estaban establecidos y sin un departamento de recursos humanos los empleados se sentían hasta cierto punto desamparados. En este aspecto también, la cuestión de los sueldos era un tema relevante, ya que a pesar de que se contaba con un tabulador, por la misma contratación desordenada que se llevaba a cabo, no todos los empleados estaban conscientes de la composición de su sueldo, de la ubicación del nivel que tenían en el tabulador y peor aún; los bonos eran subjetivos ya que no se contaba con parámetros de medición para otorgarlos, dependía únicamente de la percepción del ejecutivo inmediato sobre el empleado, para la asignación de porcentaje de bono otorgada.

En cuanto al seguimiento en juntas, la empresa debido a su tamaño, manejaba el concepto de desayuno mensual, en donde la gente literalmente desayunaba y se daba un seguimiento general a cada cuenta en lo referente a facturación y personal en campo por plan, pero nada referente a la cuestión administrativa interna de cada plan. La asistencia a estos desayunos comenzó a ser menos al paso de los años, ya que la gente no le otorgaba la importancia que el evento merecía ya que no lo consideraban como un espacio de comunicación, era más un espacio informativo que de retroalimentación.

Área de comunicación

Una estructura del área de comunicación, no ha existido, el único medio establecido formalmente es una pequeña revista mensual que se entrega a todo el personal en campo y

proporciona información sobre la acciones del personal de campo (información externa); esta información era proporcionada por cada coordinador de cuenta.

MP

La Comunicación Interna como Base para el Desarrollo de los Empleados y la empresa

Solución:

Para poder llevar a cabo medidas correctivas, era necesario reconocer, en los más altos niveles de la empresa, la falta de seguimiento e información que se daba dentro de la empresa a todos sus miembros así como conocer la percepción de los colaboradores sobre la empresa a nivel personal y profesional.

Como medida inmediata estableció el flujo de información descendente; las juntas mensuales se volvieron obligatorias y se tomaba asistencia. El mismo día se llevaban a cabo dos juntas con el director general; a la primera asistía el personal administrativo y de coordinación con el objetivo verificar el estatus de avances en aplicación de estrategias, y como una parte del flujo de información ascendente ya que por medio de estas juntas el personal estaba en contacto directo con el director de la empresa y podían externar dudas e inquietudes que no habían sido atendidas por los ejecutivos o directores de las cuentas. La segunda, implicaba a todo el personal que trabajaba en las diversas cuentas de la empresa para dar seguimiento a los clientes.

Como primer paso para lograr establecer principios de desarrollo organizacional, todos los miembros de la agencia fueron sometidos a dos evaluaciones, la primera de habilidades y competencias y la segunda enfocada a la autorrealización y motivación dentro de la empresa.

La evaluación de desempeño, como se le llamo a la primera, era coordinada por una empresa externa y a la cuál todos los empleados eran sometidos, con el objetivo de evaluar si las personas en cada puesto contaban con las habilidades y competencias para desempeñar sus actividades así como para identificar áreas de oportunidad. MP en conjunto con la empresa que aplicó las evaluaciones eligieron los 4 elementos a evaluar que eran significativos para la actividad de la agencia. La evaluación era realizada por diversas personas que incluían: superiores con los que cada empleado había trabajado a lo largo del año inmediato anterior en la empresa, colaboradores del mismo nivel jerárquico de la cuenta en la que trabajaban los empleados en el momento

en que se realizaba la evaluación y una auto evaluación. Para llevar a cabo las evaluaciones, se dividió a la empresa en grupos pequeños que eran trasladados a las salas de capacitación de MP; a cada persona se le entregaba un sobre cerrado con las hojas de los colaboradores y subordinados que iba a evaluar así como la hoja de auto evaluación, al terminar todas las evaluaciones cada empleado entregaba el sobre cerrado con todas las evaluaciones completadas al encargado de coordinar este proceso. Una vez realizada la evaluación, en un periodo posterior no mayor a un mes, la retroalimentación se llevaba a cabo en dos etapas; en la primera nuevamente el personal se dividida en pequeños grupos, por cuentas, y eran trasladados a unas salas de relajación ambientadas con sonidos de la naturaleza e incienso, con el objetivo de lograr un ambiente tranquilo y de apertura a los resultados de la evaluación, en esta etapa se entregaban graficas donde se mostraba el nivel en el cual cada empleado estaba ubicado, en cuanto a habilidades, en comparación con el máximo puntaje a obtener. En la segunda etapa, el superior inmediato en el momento en que se llevaba a cabo la evaluación, daba un retroalimentación individual a cada empleado, en la que reconocía los aciertos y áreas de oportunidad, así como actividades sugeridas para mejorar los resultados en el trabajo.

Durante tres meses se trabajó en el desarrollo del manual de la empresa en donde se definió el flujo de comunicación dentro de la empresa así como los medios, y se publicó: los valores que regían la agencia¹, la descripción de puestos y el tabulador de sueldos².

En las juntas mensuales se reforzaron los procedimientos a seguir dentro de los diversos procesos que se llevaban a cabo en al día a día de la agencia. En lo referente a los bonos, no se dejó más como algo subjetivo, se establecieron SKUS para evaluar al personal por cada cuenta, ya que las ganancias del plan se generaban como equipo y de la misma forma se distribuirían.

Una vez publicada esta información se llevaron a cabo dos evaluaciones más, en dos etapas, para la medición de satisfacción laboral y motivación; la primer etapa

¹ Anexo 1

² Anexo 2

consistió en suscribir a MP en Las100 Mejores Empresas para Trabajar en México³, los directivos sabían que las probabilidades de contar con todos los requerimientos para lograr la certificación no eran muchas pero era un punto de inicio para evaluar en dónde estaba ubicada la empresa y cuáles serían los pasos a seguir para poder implementar estrategias que resultarían en mejoras significativas para los empleados y los clientes, así como para mejorar el clima organizacional que ese encontraba deteriorado por la falta de comunicación.

La segunda etapa consistió en llevar a cabo una evaluación, por parte de otra empresa externa, en donde se analizaba si las personas compartían los valores y principios que regían a la empresa, con el fin de evaluar las posibilidades de crecimiento de cada elemento dentro de la organización.

Como resultado de éstas dos evaluaciones, se formó el Comité de Honor y Justicia con el fin de dar seguridad a los empleados en la solución de inquietudes, quejas e inconformidades; para que el comité cumpliera con su objetivo, la elección de los miembros debía ser transparente, por lo que la votación por los candidatos se llevó a cabo por medio de correo electrónico (todos los miembros de la empresa cuentan con esta herramienta), finalmente una semana después se estableció un comité de 7 personas y se dio a conocer en la primer junta mensual realizada después de las votaciones. El Comité se reúne semanalmente para solucionar y dar seguimiento a cualquier denuncia. Como una herramienta de ayuda para el Comité, se estableció una línea gratuita para quejas y denuncias anónimas, al servicio de miembros de la agencia, elementos de las oficinas foráneas, así como el personal de la agencia que esta en campo y no trabaja directamente en las instalaciones de MP, la línea es administrada por una empresa externa con experiencia en el rubro y le reporta directamente a los directivos de la empresa para llevar a cabo el seguimiento junto con el comité de Honor y Justicia.

Con el objetivo de alinear la información, informar los cambios a nivel MP, se inicio una campaña de comunicación por medio de correo electrónico y carteles, en dónde se

³ Es una certificación resultado de un riguroso proceso de análisis y evaluación de las opiniones de los empleados y la cultura corporativa, que permite seleccionar a Las Mejores Empresas para Trabajar en México.

invitaba a los empleados a participar en la revisión de todos los cambios que se hicieron con el objetivo de involucrarlos, tomar en cuenta sus aportaciones y de esta manera hacerlos partícipes y responsables de los cambios en la comunicación y participación.

En el aspecto de reclutamiento y selección, se cuenta con una empresa externa que aplica pruebas a los candidatos para asegurarse de que cumple con el perfil de puesto y que los objetivos personales están alineados con la oferta de MP. Los filtros para la contratación son mayores pero de esta forma puede asegurarse que todo el personal que labora en MP es necesario y cumple con los requisitos para laborar en la agencia.

Todo lo mencionado arriba se llevó a cabo en el periodo comprendido de Junio a Octubre de 2008 y ha generado muy buenos resultados, a nivel individual y en la organización pero para poder cumplir con los objetivos de comunicación y desarrollo organizacional es necesario modificar por completo la estructura dividida de parte administrativa y creativa por lo que se realiza la siguiente propuesta⁴.

Propuesta: Modificación de la estructura dividida por áreas administrativa y creativa.

Objetivo: Comunicar la evolución de las cuentas, en lo que se refiera a su evolución en el aspecto financiero y de cobertura de personal a nivel nacional, así como el desarrollo profesional de todos los miembros del equipo.

Estrategia: Establecer el flujo o los flujos de información que se deben dar dentro de las diversas cuentas de la empresa a través de la formación de grupos de trabajo interdisciplinarios.

Esto debe hacerse a través de cuatro etapas: **Informar, Clarificar, Convencer e Involucrar**

⁴ Ver Anexo 3

Etapa 1: Informar

Como primer paso se debe de informar al personal que con el fin de obtener mejores resultados, se implementará una nueva estructura⁵ de trabajo que a pesar de que sigue dividida por cuentas, no sigue la misma división de tareas. Uno equipo estará conformado por miembros de administración, operación y del área de creatividad, todos los miembros están obligados a saber el estatus de la cuenta en todos los ámbitos.

Una vez establecidos los equipos de trabajo y con la finalidad de respetar los flujos de información ascendente, se llevarán a cabo juntas semanales de los directores de cuentas con los directivos de las empresas para tener un seguimiento más puntual y efectivo que el que se tenía únicamente a través de los resultados financieros mensuales.

Etapa 2: Clarificar

En ésta etapa, lo que se debe lograr por equipo de trabajo es definir las funciones de cada uno y establecer medio para el flujo de información horizontal, con el objetivo de que los equipo interdisciplinarios estén al tanto de las actividades de cada uno de los miembros, que todos conozcan todos los procesos, aunque cuando se lleven a cabo las actividades cada miembro se especialice en determinada área que será su prioridad pero con responsabilidad sobre los efectos en los otros miembros del equipo.

La comunicación entre directivos, facilita el flujo de información a través del seguimiento semanal de las cuentas, y del contacto que el Director General tiene mes a mes con todos los subordinados y semanalmente con los Directores de Cuenta que le muestran resultados tanto financieros como de logro de objetivos personales a través de la evolución de los equipos de trabajo.

⁵ Ver Anexo 4

Etapa 3: Convencer

Es importante que los miembros del equipo queden convencidos de los beneficios de esta nueva modalidad de trabajo, el primer elemento que muestra los resultados de la implementación de equipos interdisciplinarios es el logro de bonos a través del cumplimiento de los diversos factores evaluados y alcanzados como equipo. Dentro de esta etapa también se pudo lograr un mayor compromiso por parte de los miembros del equipo ya que el crecimiento que logra la cuenta a través de los resultados del trabajo de todos, genera un crecimiento profesional, ya que si la cuenta crece y requiere de más personal en los niveles superiores los inmediatos a ser tomados en cuenta serán los mismos miembros del equipo.

Etapa 4: Involucrar

En la etapa final ya se comienzan a ver los efectos de la nueva estrategia de trabajo y comunicación, los miembros del equipo de trabajo se sienten parte de un equipo y no como elementos separados. Los resultados de trabajo de todos comienzan a tener efectos en el logro de objetivos y bonos por cuentas, gracias al correcto flujo de información. La ubicación física del personal es relevante para lograr la correcta obtención de información informal, por lo que las cuentas se ubicaran físicamente por equipos de trabajo ubicando en una misma área desde el Director de Cuenta hasta el asistente administrativo.

Conclusiones:

La implantación de los nuevos elementos de comunicación interna de la empresa, ya generaron algunos cambios en el clima organizacional, por ejemplo, se logró involucrar al personal de todos los niveles de la organización, obteniendo como resultado la unificación de los objetivos de la empresa. La rotación de empleados disminuyó y los equipos de trabajo, a pesar de contar con elementos de diversos niveles de la organización, llevan a cabo comunicación horizontal la mayor parte del tiempo, formalizando la información ascendente por medio de reportes y correos que sustenten lo comunicado verbalmente, cuando la situación lo amerita.

El hecho de hacer accesible la comunicación con los jefes inmediatos y otros superiores, ha generado un clima de confianza en el cuál los subordinados recurren a sus superiores para encontrar consejos y soluciones a situaciones que se presentan en el día a día y de esta forma se puede evitar que las consecuencias sean fatales y los problemas o situaciones no se hagan más grandes.

El establecimiento de un Comité de Honor y Justicia, facilitó la administración y el seguimiento a los directivos, delegando el seguimiento de las denuncias, elección de medidas correctivas y sanciones a los miembros del comité pero siempre están al tanto de lo que sucede en todos los niveles de la organización, ya que esta presente en las reuniones del Comité. Gracias a la correcta comunicación del manual de la empresa, en el cuál se establecieron las herramientas que los empleados tienen a su alcance para solucionar conflictos o determinar cierto modo de proceder ante cualquier situación, facilita el trabajo para los superiores y les otorga “hasta cierto punto” libertad de acción a los trabajadores siempre y cuando respeten las políticas y procedimientos, sin estar sujetos o dependientes de un supervisor, la comunicación será meramente informativa y no como una consulta para proceder a la toma de decisión.

El manual, a pesar de que tenía mucha información, es toda la información y directrices con la que el personal no contaba antes y la cuál no podía consultar cuando tenía dudas respecto a la toma de decisiones, esta falta de información generaba

desconfianza hacia la agencia y los directivos, con todos los elementos que tiene MP hoy en día, los trabajadores se sienten cuidados por la empresa, parte de ella y de los logros que tienen como equipos de trabajo. La retroalimentación que se le da a los empleados es una forma de mostrar la importancia que tienen para la empresa y por otro lado es una forma de mejorar los resultados trabajando en las áreas de oportunidad de cada miembro del equipo y reforzándolo con las habilidades de los demás.

Debería existir un trabajo de equipo de asesores externos que cuenten con la experiencia en aplicación de herramientas de comunicación y el personal de la empresa, en este caso, integrado por un comité de comunicación conformado a su vez, por miembros de la empresa de todas las áreas funcionales como son la financiera, operativa, administrativa y creativa, quienes cuenten con la capacidad y la experiencia del negocio, para poder establecer prioridades en la comunicación así como los medios factibles para llevarla a cabo, asesorados por externos. La comunicación dentro de la empresa ahora es vista como un elemento fundamental y el cuál no se debe dejar de lado, los resultados a un año de que se empezaron a tomar acciones en las brechas de información, han sido de gran magnitud, como la reducción de gastos en un 10% y el incremento de utilidades por cuenta gracias a la reducción de pérdidas en los procesos administrativos; el cambio del personal ha favorecido la imagen de la empresa y esto se percibe a través de los clientes que hemos mantenido y ganado en este pequeño periodo.

Una gran herramienta sin duda, ha sido el uso de empresas externas para promover la confianza en los procesos realizados.

Bibliografía

Martínez de Velasco, Alberto, Nosnik, Abraham, “Comunicación Organizacional Práctica” (Trillas, 1988).

Sotelo Enríquez, Carlos, “Introducción a la comunicación Institucional” (Ariel, 2001)

Marguillas Newton, Raia Anthony, “Desarrollo Organizacional: valores, proceso y tecnología”, (Diana 1986)

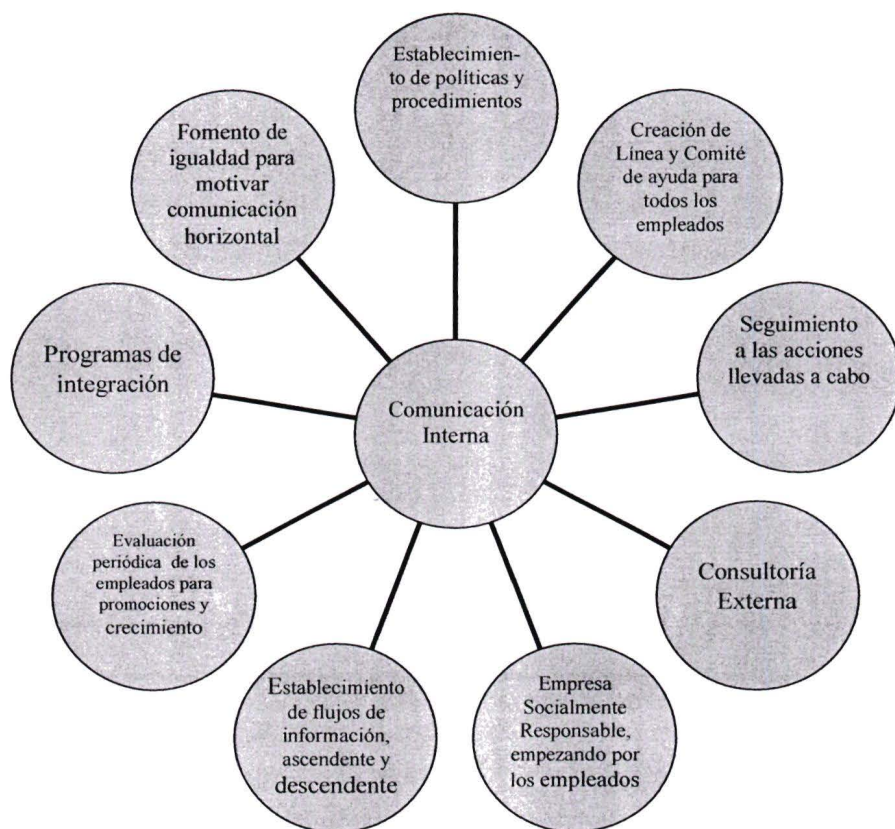
Anexo 1

Valores	MP
Integridad	La integridad es nuestro valor fundamental. Actuamos de manera justa, con respeto y sin faltar a la verdad.
Lealtad	Nos caracteriza la lealtad en nuestras relaciones comerciales. En reciprocidad con nuestros clientes, proveedores y empleados, nos convertimos en socios de negocio comprometidos con los objetivos de cada proyecto.
Calidad	Nos esforzamos para lograr calidad en nuestro trabajo. Buscamos la satisfacción de nuestros clientes, cumpliendo con los procesos establecidos. Innovamos constantemente buscando mejora continua.
Resultados	Nuestro trabajo siempre está orientado a resultados. Elegimos las alternativas más eficientes y alcanzamos los objetivos.

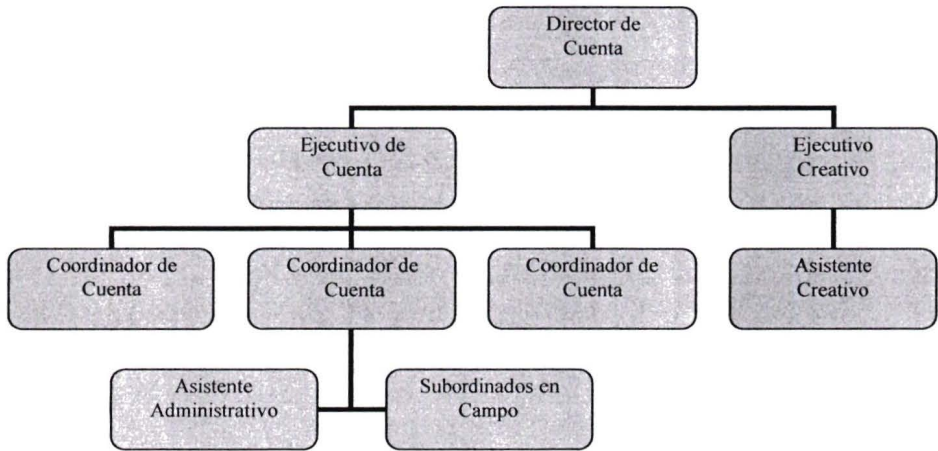
Anexo 2

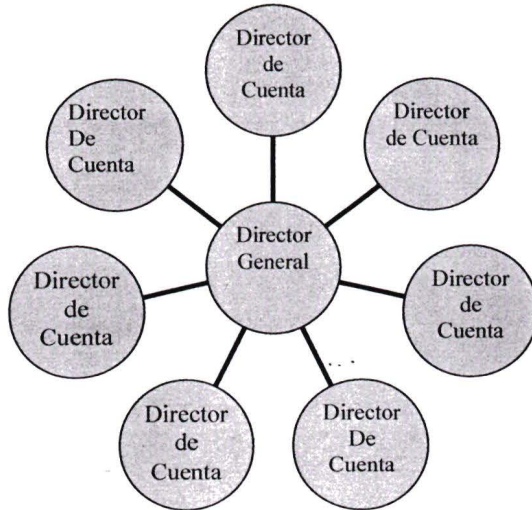
TABULADOR DE SUELDOS					
RANGOS	SUELDO BASE	OTRAS PERCEPCIONES	TRANSPORTE	PERCEPCION MENSUAL	BONO ANUAL
A1	\$1,600.00	\$570.00	\$140	\$69,300	\$70,600
A2	\$1,515.00	\$530.00	\$140	\$65,550	\$65,000
A3	\$1,270.00	\$440.00	\$140	\$55,500	\$55,600
B1	\$950.00	\$36.00	\$140	\$33,780	\$43,100
B2	\$750.00	\$260.00	\$140	\$34,500	\$34,000
B3	\$550.00	\$197.00	\$140	\$26,610	\$27,100
C1	\$515.00	\$180.00	\$130	\$24,750	\$24,500
C2	\$390.00	\$137.00	\$130	\$19,710	\$19,800
C3	\$300.00	\$107.00	\$130	\$16,110	\$16,000
D1	\$250.00	\$90.00	\$100	\$13,200	\$13,300
D2	\$210.00	\$63.00	\$100	\$11,190	\$11,500
D3	\$170.00	\$60.00	\$100	\$9,900	\$9,800
E1	\$200.00	\$73.00		\$8,190	\$8,800
E2	\$185.00	\$64.00		\$7,470	\$7,800
E3	\$160.00	\$56.00		\$6,480	\$6,800

Anexo 3



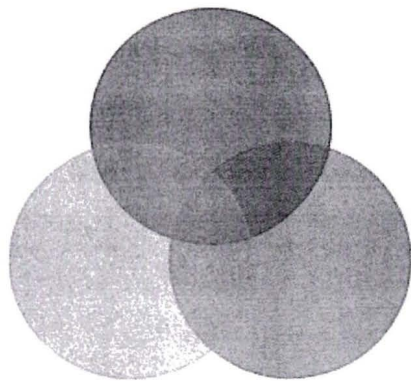
Anexo 4





Anexo 6

Operativo



Creativo

Administrativo

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

FECHA DE DEVOLUCION

El lector se obliga a devolver este libro antes del
vencimiento de préstamo señalado por el último sello

--	--	--



DOCT4233715