



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTILÁN**

**“MODELO DE COMUNICACIÓN ADMINISTRATIVA APLICADO A
UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE TEXTILES”**

51

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN
P R E S E N T A N:

**ERIK NONATO CERVANTES RENTERIA
NORMA ANDREA RODRÍGUEZ FLÓRES**

ASESOR: L.A.E. ARTURO SÁNCHEZ MONDRAGÓN

CUAUTILÁN IZCALLI, EDO. DE MEX.

2000.



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
 UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
 DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

ESTADOS UNIDOS MEXICANOS
 ESTADIDAD NACIONAL
 AVENIDA DE
 MEXICO

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
 DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
 PRESENTE

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares
 Jefe del Departamento de Exámenes
 Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

"Modelo de comunicación administrativa
 aplicado a una empresa comercializadora de textiles".

que presenta el pasante: Erik Nonato Cervantes Renteria
 con número de cuenta: 8903542-3 para obtener el título de :
Licenciado en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

INTENTAMENTE
 POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 3 de Octubre de 2000.

RESIDENTE	<u>L.A.E. Arturo Sánchez Mondragón</u>	
LOCAL	<u>L.A. Efrén Monroy Guerrero</u>	
SECRETARIO	<u>L.A. Pedro Bello Cabrera</u>	
PRIMER SUPLENTE	<u>L.A.I. Ma. de la Luz Estrada Ramírez</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>ACT. Delia Cuevas Salgado</u>	



ESTADOS UNIDOS MEXICANOS
ESTADO LIBRE Y SOBERANO DE
MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS



R. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
PRESENTE

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

"Modelo de comunicación administrativa

aplicado a una empresa comercializadora de textiles".

que presenta la pasante: Norma Andrea Rodríguez Flores
con número de cuenta: 9008379-2 para obtener el título de:
Licenciada en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

PRESENTE
POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 3 de Octubre de 1 2000.

RESIDENTE	<u>L.A.E. Arturo Sánchez Mondragón</u>	
LOCAL	<u>L.A. Efrén Monroy Guerrero</u>	
SECRETARIO	<u>L.A. Pedro Bello Cabrera</u>	
PRIMER SUPLENTE	<u>L.A.I. Ma. de la Luz Estrada Ramírez</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>ACT, Delia Cuevas Salgado</u>	

A mis Padres:

Ofelia Renteria; el reflejo en una mujer de los más bellos sentimientos y entrega por la familia, que más que darme la oportunidad del desarrollo, me regaló mi humilde vida.

José Cervantes; el hombre más significativo en mi vida, al vaciar en mi su experiencia, sabiduría y fortaleza moral, que me hacen a su imagen y semejanza.

A mis Hermanos:

Judith; por esa sensibilidad, cariño y fraternidad que me ha brindado junto con sus hijos.

Paúl; por su amistad, ejemplo para la tenacidad y admirable inteligencia.

Norma Andrea:

Te doy gracias por compartir conmigo esta difícil pero agradable experiencia, pues es fácil encontrar un compañero, pero otro gran amor, imposible.

Anderk Vakín:

Sigo, eres mi felicidad e impulso para crecer y guiarte en el sendero que te lleve a ser, un gran humano.

Prof. Arturo Sánchez Mondragón:

Mi más sincero agradecimiento por sus altos valores académicos y por la ayuda en la obtención de esta meta, pero sobre todo, gracias por su amistad.

Universidad Nacional Autónoma de México:

Porqué formó mi persona y ha permitido una vez más que por la Raza hablara el Espíritu.

A mis Amigos:

Gracias.

Agradezco a Dios por crearme y concederme la vida; a mis Padres por ofrecerme su amor, su apoyo y darme las bases para su formación; a mi Hermano por servirme de ejemplo y ser mi amigo; al Amor de mi vida y Compañero que en todo momento me impulso para no desistir y llegar hasta aquí; a mis Tías que con su apoyo incondicional me dieron fuerza; a mis Abuelos, a todos mis Tíos, Primos, Sobrinos y Amigos que nunca dejaron que la distancia actuara con el olvido; a mi Hijo Anderk que me brindo la alegría de ser su Mami y es el motivo de toda mi vida.

Gracias a todos por todo.

Gracias Profesor Arturo, por su paciencia y su tiempo, por su apoyo y sus palabras siempre alentadoras. Nunca pierda su espíritu comprometido para difundirlo a los demás.

Mil gracias.

Con todo el Amor y Respeto...

Noruna Andrea.

*Un especial agradecimiento al Sr. Miguel Angel Martínez Tayabas,
por brindarnos todas las facilidades y apoyo en el logro de este trabajo.*

Norma Andrea y Erik.

OBJETIVO

Diseñar un modelo eficaz de comunicación, proponiéndolo como herramienta administrativa, para el buen funcionamiento y desarrollo de la organización.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En las organizaciones, ya sean públicas o privadas, la falta de comunicación es uno de los problemas que con mayor frecuencia las afectan, delimitando la compenetración idónea que debe existir para un mejor aprovechamiento de este recurso.

Una comunicación deficiente, influye de manera determinante en el funcionamiento de la organización, dejando al descubierto la problemática de no tener los canales adecuados de expresión que permitan el mejor entendimiento, puesto que una alteración en el proceso de comunicación, trunca el mensaje que originalmente se deseaba comunicar.

La escasez de una comunicación efectiva origina la distorsión en toda la información que fluye en la estructura organizacional, interrumpiendo con ello actividades que pueden ser primordiales en la empresa y dificultando el desarrollo de todos los niveles jerárquicos en sus funciones.

¿Qué elemento de dirección es indispensable para impulsar al recurso humano a relacionarse y así eliminar barreras que eviten el cumplimiento oportuno de sus actividades?

ÍNDICE

	Página
OBJETIVO	i
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	ii
HIPÓTESIS	iii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1 LA EMPRESA	2
1.1 Concepto	3
1.2 Propósitos institucionales de la empresa	4
1.2.1 Económicos	4
1.2.2 Sociales	5
1.2.3 Técnicos	5
1.3 Clasificación de las empresas	6
1.3.1 Por su actividad o giro	6
1.3.2 Por su origen de capital	7
1.3.3 Por su magnitud	8
1.3.4 Por su criterio económico	10
1.3.5 Por su constitución legal	11
1.4 Estructura organizativa	11
1.4.1 Funciones básicas de la empresa	12
1.4.2 Nivel jerárquico	13
1.4.3 Departamentalización	15
1.4.4 Descripción de funciones, actividades y obligaciones	
1.4.5 Organigramas	22
1.4.5.1 Concepto	23
1.4.5.2 Clasificación	23
1.4.5.3 Elaboración y/o actualización	33

CAPÍTULO 2	ASPECTOS DE LA COMUNICACIÓN	36
2.1	Concepto	37
2.2	Importancia de la comunicación	38
2.3	Elementos del proceso de comunicación	39
2.4	Clasificación de la comunicación administrativa	41
2.4.1	En función de su contenido	42
2.4.2	Atendiendo a su estructura o presentación del contenido	45
2.5	Limitaciones de la comunicación	47
CAPÍTULO 3	LA COMUNICACIÓN COMO ELEMENTO DE DIRECCIÓN	49
3.1	Concepto	50
3.2	La dirección como función administrativa	51
3.3	La autoridad y responsabilidad en la administración	55
3.4	Tipos de líneas de autoridad	57
CAPÍTULO 4	EL CAMBIO EN LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN DE LAS EMPRESAS	71
4.1	Respuesta al cambio tecnológico	72
4.2	Sistemas de comunicación computarizados	74
4.3	Efectos de las computadoras en las empresas	75
4.4	Medios de comunicación entre las empresas	78
4.4.1	Telefonía celular	78
4.4.2	Fax	79
4.4.3	Correo electrónico de datos	80

CAPÍTULO 5	CASO PRÁCTICO	83
	(TEXTILES CORBALAN S.A. DE C.V.)	
Introducción al proyecto		84
Antecedentes generales		86
Metodología para la aplicación del estudio organizacional		91
1.-Visión del estudio		92
2.-Planeación del estudio		93
3.-Recopilación de datos		99
4.-Análisis de datos		116
5.-Formulación de recomendaciones		127
6.-Implantación		131
7.-Evaluación		137
CONCLUSIONES		139
BIBLIOGRAFÍA		142

HIPÓTESIS

Si la organización cuenta con una buena comunicación como elemento de dirección, se encaminará al recurso humano a relacionarse y eliminar barreras que impidan el óptimo funcionamiento dentro de la organización.

INTRODUCCIÓN

En todo el mundo, las empresas buscan alcanzar la calidad, excelencia y productividad que les permitan competir en los mercados nacionales y extranjeros; siendo esto parte de sus premisas, es necesario que se reconozca la importancia de una adecuada comunicación que fluya en toda la organización para alcanzar diversos objetivos que sean de su interés.

México está ante el reto que trae consigo la apertura de sus mercados internos para evitar la pérdida de competitividad de sus productos. Por ello se requiere de una nueva sociedad integrada de mejores trabajadores y empresarios entre otros, que haga realidad el cambio que se necesita.

A los empresarios les toca jugar un papel muy importante, ya que son los encargados de dirigir la producción de bienes y servicios que demanda nuestra sociedad. El dirigir una organización, exige tener habilidades, conocimientos, actitudes y aptitudes que permitan a la dirección y equipo de trabajo, laborar en comunión a fin de lograr su éxito.

Es por ello que en el presente trabajo de Tesis, se propone un modelo que muestre algunas formas de adquirir o perfeccionar esas habilidades que son básicas para lograr mejoras en el manejo e integración de sus equipos de trabajo, en la fluidez y eficiencia de sus procesos internos de comunicación.

1.1 Concepto.

Se analizarán algunos conceptos de empresa, con el fin de emitir uno propio.

Diccionario de la Real Academia Española.

“ La entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de producción y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios, con fines lucrativos y la consiguiente responsabilidad ”.¹

José Antonio Fernández Arena.

“ Es la unidad productiva o de servicio que constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la Administración para lograr sus objetivos ”.²

Lourdes Munch Galindo.

“ Grupo social en el que, a través de la administración del capital y el trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad ”.³

¹ Munch Galindo, Lourdes. *Fundamentos de Administración*. México: Trillas, 1998. pag. 44 (cit.)

² Fernández Arena. *El Proceso Administrativo*. Toluca, México 1987. pag. 73

³ Munch Galindo. *Leurdes*. ob. cit., p. 44

Después de analizar los anteriores conceptos, es posible conceptuar a la empresa de la siguiente manera:

Es la unidad económico-social integrada por recursos materiales, humanos y técnicos coordinados bajo una dirección, a fin de lograr una producción de bienes y/o servicios que satisfagan por completo los requerimientos de sus demandantes.

1.2 Propósitos institucionales de la empresa.

La empresa, al actuar dentro de un marco social e influir en la vida del ser humano, necesita un sistema de valores que le permita satisfacer las necesidades del medio en el que actúa y operar con ética. Proceder bien resulta a la larga benéfico, pues la ética evita múltiples problemas a la empresa. A continuación se detallan los propósitos institucionales.

1.2.1 Económico

Logran beneficios monetarios al:

- Cumplir con los intereses de los inversionistas al retribuirlos con dividendos justos sobre la inversión aportada.
- Cubrir los pagos a acreedores sobre préstamos concedidos.

1.2.2 Sociales

Contribuyen al bienestar de la comunidad al:

- Satisfacer las necesidades de los consumidores con bienes o servicios de calidad, en las mejores condiciones de venta.
- Incrementar el bienestar socioeconómico de una región al consumir productos y servicios, así como también creando fuentes de trabajo.
- Contribuir al sostenimiento de los servicios públicos al pagar sus cargas tributarias.
- Mejorar y conservar la ecología de la región.
- Producir productos y bienes que no sean nocivos al bienestar de la comunidad.

1.2.3 Técnicos

Para optimizar la tecnología al:

- Utilizar aplicaciones tecnológicas modernas en las diversas áreas de la empresa, para contribuir al logro de sus objetivos.
- Propiciar la investigación y mejorar las técnicas actuales para la creación de tecnología nacional.

1.3 Clasificación de las empresas.

Para aplicar la administración más adecuada a la realidad y a las necesidades específicas de cada empresa, es imprescindible analizar las diferentes clases de empresas existentes en nuestro medio. A continuación se presentan algunos de los criterios de clasificación de la empresa.

1.3.1 Por su actividad o giro.

Estas pueden a su vez clasificarse de acuerdo con la actividad que desarrollen, en:

Industriales. Este tipo de empresas produce bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas. Las industrias a su vez, se clasifican en:

- a) Extractivas (pesqueras, madereras, mineras, petroleras, etc.).

- b) Manufactureras. Transforman las materias primas en productos terminados

Comerciales. Son intermediarias entre productor y consumidor, su función primordial es la compraventa de productos terminados. Pueden clasificarse en.

- a) Mayoristas. Ventas a gran escala a minoristas.
- b) Minoristas. Ventas en pequeñas cantidades al consumidor.
- c) Comisionistas. Venden mercancías que los productores les dan a consignación, percibiendo una comisión.

Servicio. Brindan un servicio a la comunidad, pueden tener o no fines lucrativos, pueden clasificarse en:

- a) Transporte.
- b) Turismo.
- c) Instituciones Financieras.
- d) Servicios Públicos varios.
- e) Servicios Privados varios.
- f) Educación.
- g) Salubridad.
- h) Fianzas, seguros.

1.3.2 Por su origen de capital.

Dependiendo del origen de las aportaciones de capital y a quienes dirijan sus actividades, las empresas pueden clasificarse en:

- a) Públicas. Estas empresas pertenecen al estado, su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social.
- b) Privadas. Son propiedad de inversionistas privados, su finalidad es lucrativa.

1.3.3 Por su magnitud.

Éste es uno de los criterios más utilizados para la clasificación de la empresa; de acuerdo con el tamaño de la empresa se establece que puede ser pequeña, mediana o grande. Para determinar su tamaño suelen tomarse los siguientes criterios:

Financiero. El tamaño de la empresa se determina con base en el monto de su capital.

Personal empleado. En este criterio se establece que una empresa pequeña es aquella donde laboran menos de 250 empleados; una mediana donde se tienen entre 250 y 1000 trabajadores; y una grande es aquella donde se tienen más de 1000 empleados.

Producción. Éste clasifica a la empresa de acuerdo con el grado de maquinización que existe en el proceso de producción. Una pequeña empresa es aquella donde el trabajo del hombre es indispensable, como la producción artesanal; una empresa mediana puede estar mecanizada y con menor mano de obra; la gran empresa es aquella altamente mecanizada o automatizada.

Ventas. Determina el tamaño de la empresa de acuerdo al mercado que abastece y con el monto de sus ventas. Una empresa es pequeña cuando sus ventas son locales, es mediana cuando sus ventas son nacionales, y es grande cuando cubre mercados internacionales

Criterio de Nacional Financiera. El personal ocupado para la microempresa en el sector industrial es de hasta 30, para comercio hasta 5 y en servicios hasta 20. Para la pequeña empresa, en industria de 31 a 100, en comercio de 6 a 20 y en servicios de 21 a 50.

Para la mediana empresa en el sector industria de 101 a 500, en comercio de 21 a 100 y en servicios de 51 a 100. Para la grande, en industria más de 500, en comercio y servicios más de 100.

Microempresa

Industria	de	1	hasta	30
Comercio	“	1	“	5
Servicios	“	1	“	20

Pequeña empresa

Industria	de	31	hasta	100
Comercio	“	6	“	20
Servicios	“	21	“	50

Mediana empresa

Industria	de	101	hasta	500
Comercio	“	21	“	100
Servicios	“	51	“	100

Grande empresa

Industria	más de	500
Comercio	“	100
Servicios	“	100

1.3.4 Por su criterio económico.

Nuevas. Se dedican a la fabricación de mercancías que no se producen en el país y contribuyan al desarrollo económico del mismo.

Necesarias. Fabrican mercancías que se producen en cantidades insuficientes para satisfacer las necesidades del consumo nacional.

Básicas. Aquellas industrias consideradas primordiales para una o más actividades de importancia para el desarrollo agrícola o industrial del país.

Semibásicas. Producen mercancías que satisfacen directamente las necesidades vitales de la población.

Secundarias. Fabrican artículos no comprendidos en los grupos anteriores

1.3.5 Por su constitución legal.

De acuerdo a este criterio la empresa puede ser:

Sociedad Anónima.

Sociedad Anónima de Capital Variable.

Sociedad de Responsabilidad Limitada.

Sociedad Cooperativa.

Sociedad de Comandita Simple.

Sociedad en Comandita por Acciones.

Sociedad en nombre Colectivo.

1.4 Estructura organizativa

Es la descripción ordenada de las unidades administrativas de una organización en función de sus relaciones de jerarquía. Esta descripción de la estructura orgánica debe corresponder con la representación gráfica en el organigrama, tanto en lo referente al título de las unidades administrativas como a su nivel jerárquico de su adscripción; es conveniente modificarla de tal forma que sea posible visualizar claramente los niveles de jerarquía y las relaciones de dependencia.

La conformación de la estructura orgánica y funciones de un órgano debe ser congruente con la selección del campo de trabajo, tiempo en el mercado, relaciones con el medio ambiente, recursos disponibles, y sobre todo, dirección y objetivos establecidos.

Independientemente de las características que un negocio pueda adoptar, su organización puede tomar cualquier forma y extensión.

1.4.1 Funciones básicas de la empresa

Se entiende por funciones, la especificación de las tareas inherentes a cada uno de los cargos y/o unidades administrativas que forman parte de la estructura orgánica, necesarios para cumplir con las atribuciones de la organización.

Las áreas de actividad, conocidas también como áreas de responsabilidad, departamentos o divisiones, están en relación directa con las funciones básicas que realiza la empresa con el fin de lograr sus objetivos. Dichas áreas comprenden actividades, funciones y labores homogéneas; las más usuales y comunes, son : Producción, Mercadotecnia, Recursos Humanos y Finanzas; claro está que esta estructura es la ideal para una mediana o gran empresa, sin embargo este modelo puede servir de base para adaptarse a las necesidades de cada organización.

La efectividad de la administración de una empresa no depende del éxito de un área funcional específica, sino del ejercicio de una coordinación entre la etapas del Proceso Administrativo y de todas las áreas funcionales.

1.4.2 Nivel jerárquico

*“ Jerarquización es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia ”.*⁴

Jerarquizar es establecer líneas de autoridad a través de los diversos niveles y delimitar la responsabilidad de cada empleado ante solo un superior inmediato; esto permite ubicar a las unidades administrativas en relación con las que le son subordinadas en el proceso de la autoridad.

La jerarquización implica la definición de la estructura de la empresa por medio del establecimiento de centros de autoridad que se relacionan entre sí con precisión. Los niveles jerárquicos son de órganos agrupados por el grado de autoridad y responsabilidad que posean (Fig. 1.1).

⁴ Munch Gándulo, ob. cit. p. 117

1.4.3 Departamentalización

“ A la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud, se le conoce con el nombre de Departamentalización ”. ⁵

La departamentalización se logra mediante una división orgánica que permite a la empresa desempeñar con eficiencia sus diversas actividades.

Las operaciones, actividades y funciones constituyen los elementos principales de la departamentalización. Mediante la departamentalización se pretende agrupar en unidades definidas las funciones que tienen objetivos afines y se orientan hacia el mismo propósito.

De acuerdo con la situación específica de cada empresa, es posible aplicar diversos tipos de departamentalización; los más usuales son:

1.- *Funcional*. Suele utilizarse en las empresas industriales; puesto que agrupa actividades similares según su función primordial para lograr la especialización y por lo tanto una mayor eficiencia del personal (Fig. 1.2).

2.- *Por Productos*. Se emplea en empresas que se dedican a la fabricación de diversas líneas de productos, se hace con base en un producto o grupo de productos relacionados entre sí (Fig. 1.3)

⁵ Míchel Gálvez, op.cit. p. 117

3.- *Por Zona Geográfica.* Esta departamentalización resulta eficiente cuando la empresa realiza actividades en sectores alejados físicamente, al igual cuando las operaciones y el personal supervisado es muy extenso y esta disperso en áreas muy grandes (Fig. 1.4).

4.- *Por Clientes.* Se aplica principalmente en empresas comerciales donde se crean unidades cuyo interés primordial es servir a los compradores o clientes (Fig. 1.5).

5.- *Por Procesos o Equipo.* Al fabricar un producto el proceso o equipo que se haya empleado puede servir de base para crear unidades departamentales, puesto que puede reportar ventajas económicas, de eficiencia, ahorro de tiempo, etc. (Fig. 1.6).

6.- *Secuencial.* En muchas empresas, se departamentaliza por secuencias alfabéticas, numéricas o de tiempo por lo general en los niveles intermedios o inferiores. Por ejemplo una empresa que trabaja por turnos ininterrumpidos o bien, un departamento de cobranzas que maneja infinidad de tarjetas de crédito donde se establecen secciones con los apellidos de los cuentahabientes (Fig. 1.7).

DEPARTAMENTALIZACION FUNCIONAL

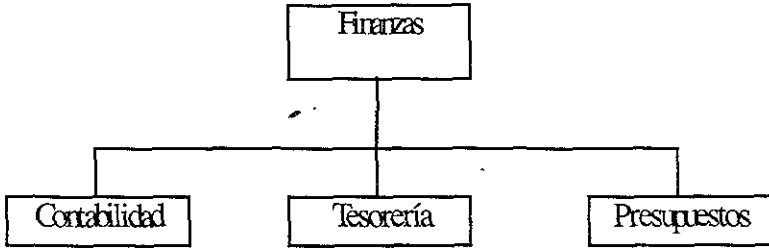


Figura 1.2

DEPARTAMENTALIZACION POR PRODUCTOS

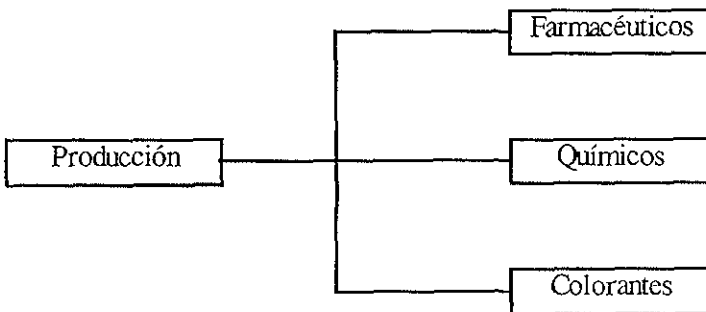


Figura 1.3

DEPARTAMENTALIZACION POR ZONA GEOGRAFICA

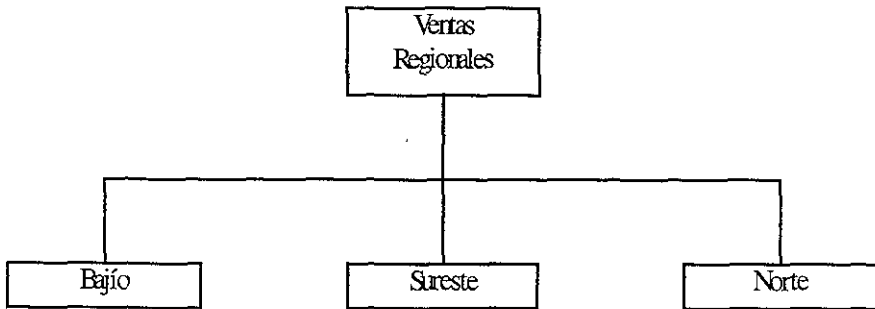


Figura 1.4

DEPARTAMENTALIZACION POR CLIENTES

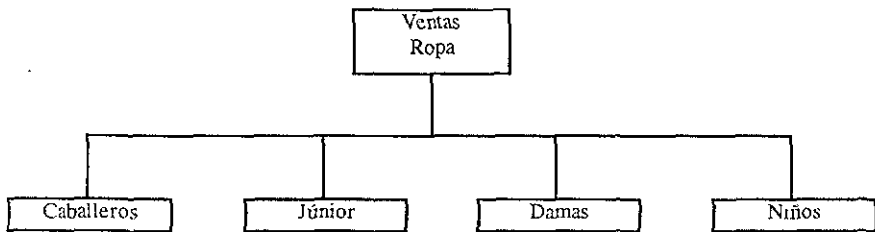


Figura 1.5

DEPARTAMENTALIZACION POR PROCESOS O EQUIPO

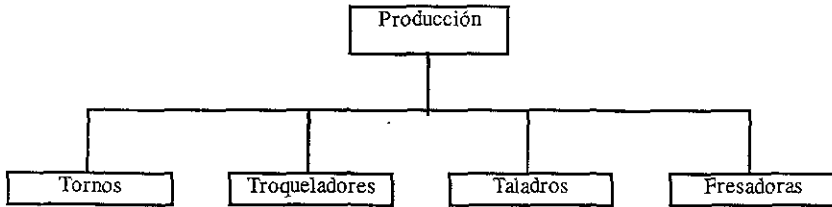


Figura 1.6

DEPARTAMENTALIZACION SECUENCIAL

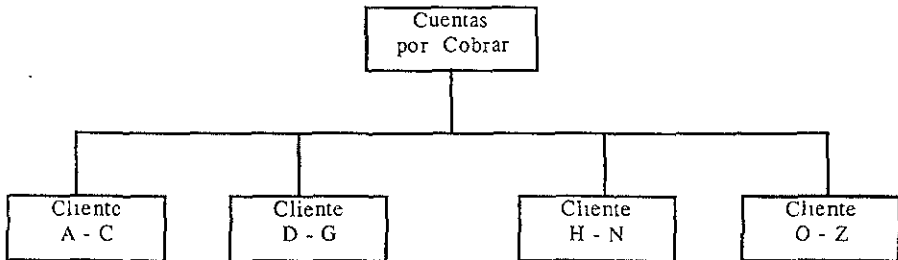


Figura 1.7

1.4.4 Descripción de funciones, actividades y obligaciones.

Una vez que se establecen los niveles jerárquicos y departamentos de la empresa, es necesario definir con toda claridad las labores y actividades que habrán de desarrollarse en cada uno de los puestos de los distintos departamentos de la organización.

Para llevar a cabo la descripción de funciones, actividades y obligaciones, es necesaria la formulación de manuales administrativos que sirvan como medios de comunicación y coordinación que permitan registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de la organización, así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas

Dichos manuales son de gran utilidad ya que:

- Uniforman y controlan el cumplimiento de las funciones de la empresa.
- Delimitan actividades, responsabilidades y funciones.
- Aumentan la eficiencia de los empleados, ya que indican lo que se debe hacer y como se debe hacer.
- Ayudan a la coordinación y evitan la duplicidad y fugas de responsabilidad.

Los manuales administrativos más apropiados para lograr dicha descripción son:

Manual de Organización. Contiene información detallada referente a los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, funciones, organigramas, niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, así como canales de distribución y coordinación de una organización. También incluyen una descripción de puestos cuando el manual se refiere a una unidad administrativa en particular.

Manual de Procedimientos. Incorpora información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones relacionadas entre sí, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización.

Manual Departamental. Contiene objetivos generales de la empresa, los del departamento de que se trate y los de sus secciones básicas; políticas y normas generales de la empresa y del departamento correspondiente, son empleados para dar instrucciones en el departamento y delimitar funciones, actividades y responsabilidades.

Manual de Puestos. Precisa la identificación, relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización.

Cabe mencionar la existencia de múltiples manuales administrativos que de una u otra forma se relacionan o se derivan de los anteriormente expuestos.

1.4.5 Organigramas

Todas las organizaciones requieren de una estructura orgánica, es decir, una división ordenada y sistemática de sus unidades de trabajo atendiendo al objeto de su creación. A su representación gráfica se le conoce como organigrama, que es el método más sencillo para expresar la estructura, jerarquía e interrelación de los órganos que componen a la organización.

El organigrama es un instrumento altamente utilizado, ya que todas las organizaciones cuentan por lo menos con un organigrama general, aunque cabe aclarar que existe una gran diferencia de criterios y enfoques considerados en su preparación

Los organigramas son el instrumento idóneo para plasmar y transmitir en forma gráfica y objetiva la composición de una organización, presentando gran utilidad porque:

- Proporcionan una imagen formal de la organización.
- Constituyen una fuente de consulta.
- Facilitan el conocimiento de una organización, así como de sus relaciones de jerarquía.
- Son un elemento técnico valioso para el análisis de la organización.

1.4.5.1

Concepto

Un organigrama es una representación gráfica de la estructura formal de una organización, que muestra las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones, la autoridad, así como los canales de comunicación existentes dentro de ella.

1.4.5.2

Clasificación

Los organigramas pueden clasificarse en tres grandes grupos:

- 1.- Por su ámbito.
- 2.- Por su contenido.
- 3.- Por su presentación.

Por su ámbito.

- Generales. Contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, dependiendo de su magnitud y características (Fig. 1.8).
- Específicos. Muestran en forma particular la estructura de una unidad administrativa o área de la organización (Fig. 1.9).

Por su contenido.

- **Integrales.** Es la representación gráfica de todas las unidades administrativas de una organización así como sus relaciones de jerarquía o dependencia (Fig. 1.10).
- **Funcionales.** Incluyen en el diagrama de organización, además de las unidades y sus interrelaciones, las principales funciones que tienen asignadas las unidades incluidas en el gráfico (Fig. 1.11).
- **De puestos, plazas y unidades.** Indican, para cada unidad consignada, las necesidades en cuanto a puestos, así como el número de plazas existentes o necesarias; de igual manera se pueden incorporar los nombres de las personas que ocupan las plazas (Fig. 1.12).

Por su presentación.

- **Verticales.** Presentan las unidades ramificadas de arriba hacia abajo a partir del titular en la parte superior, desagregando los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración, por lo cual se recomienda su uso en los manuales de organización (Fig. 1.13).
- **Horizontales.** Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma análoga a columnas, mientras que las relaciones entre las unidades por líneas se disponen en forma horizontal (Fig. 1.14).

- Mixtos. La presentación utiliza combinaciones verticales y horizontales con el objeto de ampliar las posibilidades de graficación. Se recomienda su utilización en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base (Fig. 1.15).

- De bloque. Parten del diseño vertical e integran un número mayor de unidades en espacios más reducidos, al desagregar en conjunto varias unidades administrativas ubicadas en los últimos niveles jerárquicos seleccionados para el gráfico (Fig. 1.16).

- Circulares. Parte su diseño del centro del mismo, y se desplaza en forma circular, ubicando desde el núcleo los niveles jerárquicos más altos y conforme avanza a los extremos se ubican los niveles de menor rango.

- Escalares. Como su nombre lo indica se asemeja a una escalera, colocando en el peldaño más alto a los niveles de mayor jerarquía, y conforme desciende a los niveles de menor jerarquía.

ORGANIGRAMA GENERAL

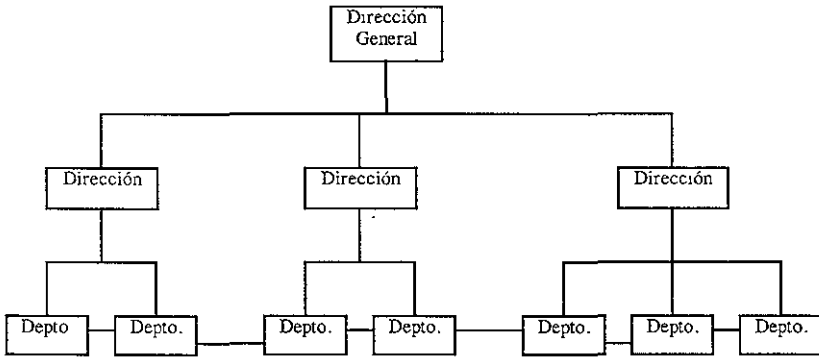


Figura 1.8

ORGANIGRAMA ESPECIFICO

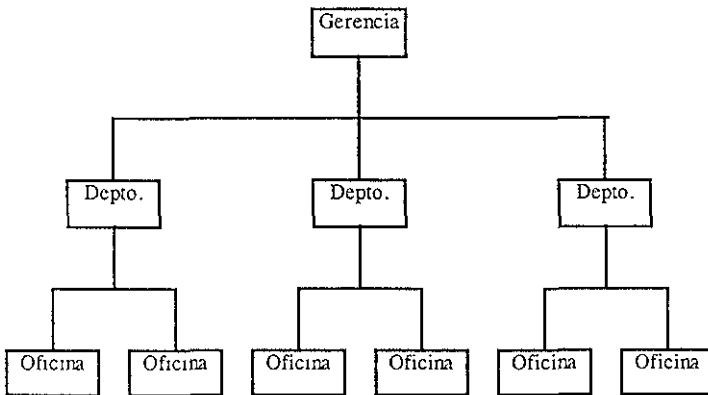


Figura 1.9

ORGANIGRAMA INTEGRAL

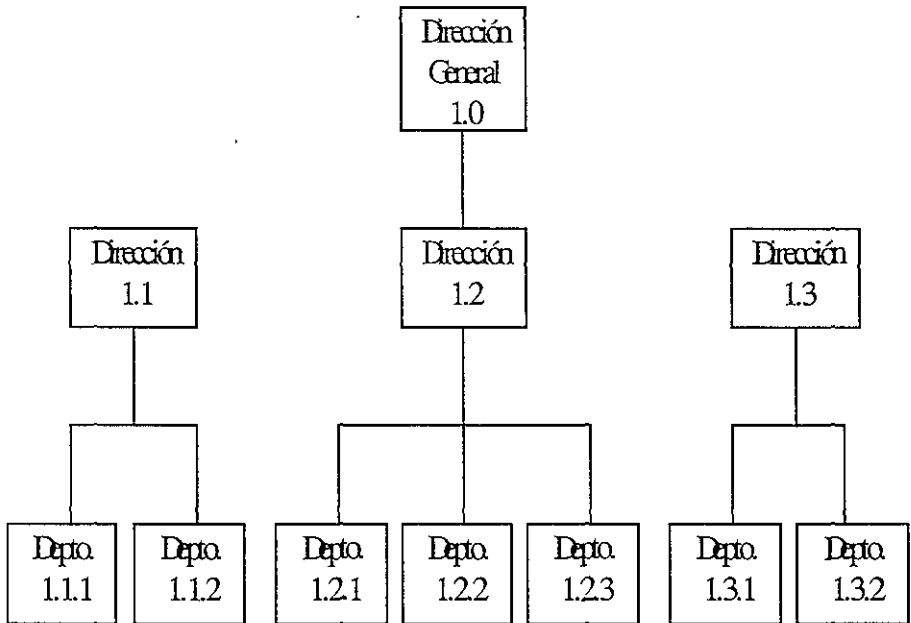


Figura 1.10

ORGANIGRAMA FUNCIONAL

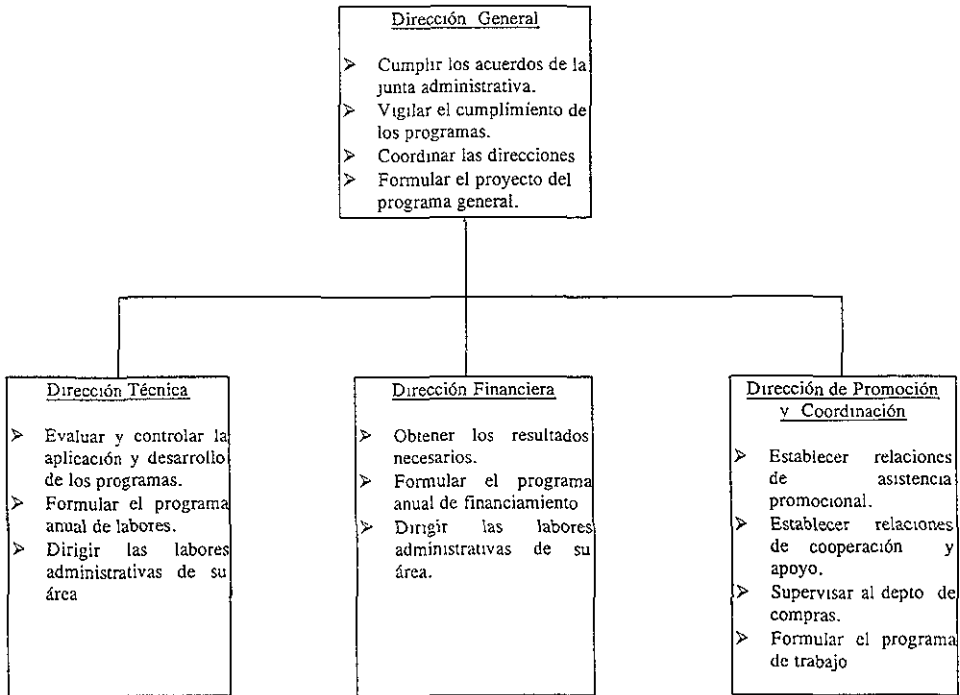


Figura 1.11

ORGANIGRAMA DE PUESTOS, PLAZAS Y UNIDADES

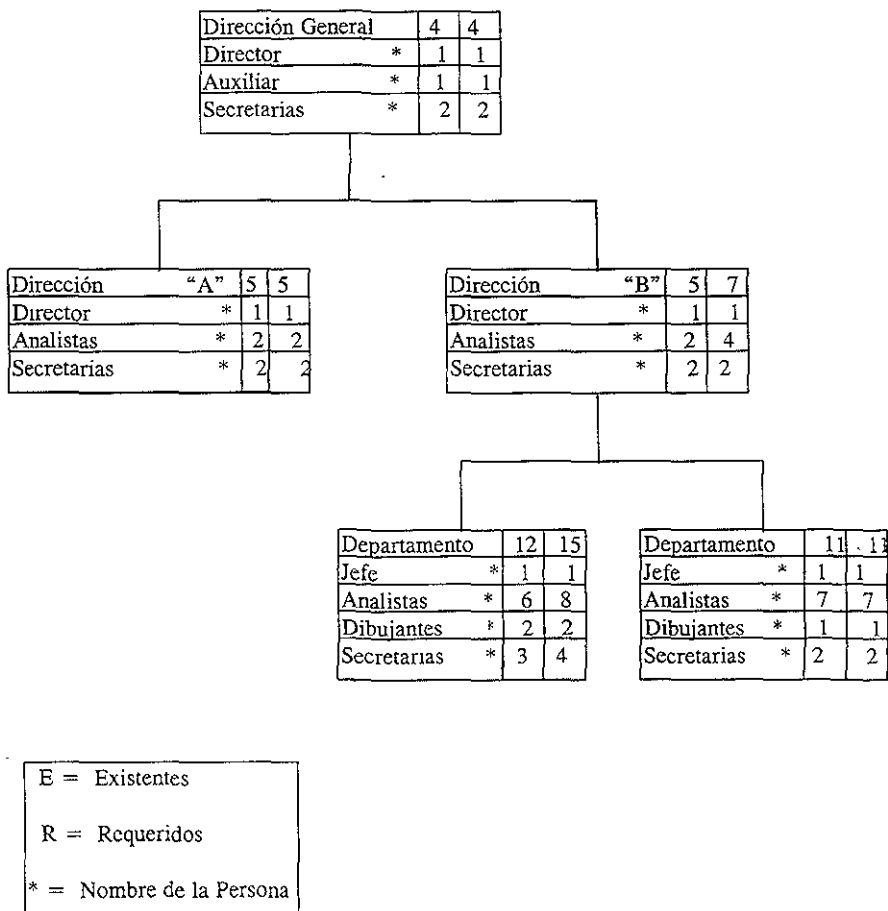


Figura 1.12

ORGANIGRAMA VERTICAL

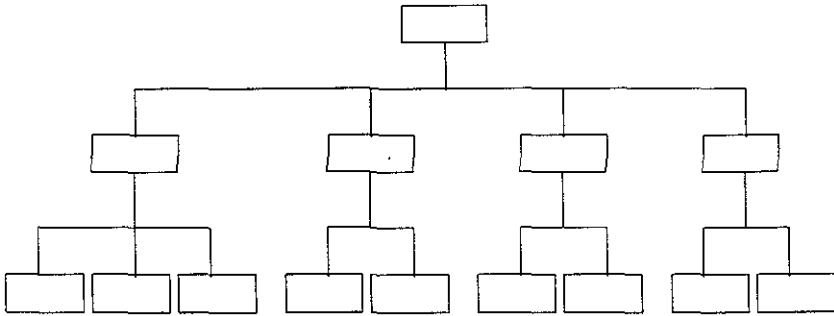


Figura 1.13

ORGANIGRAMA HORIZONTAL

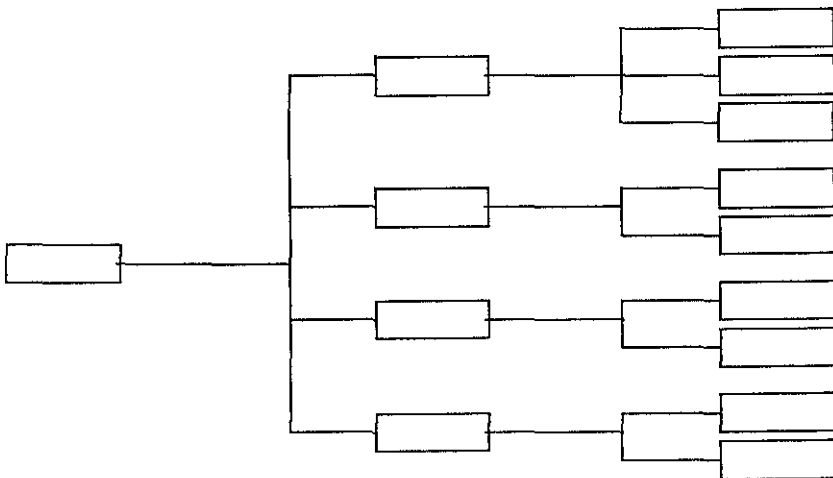


Figura 1.14

ORGANIGRAMA MIXTO

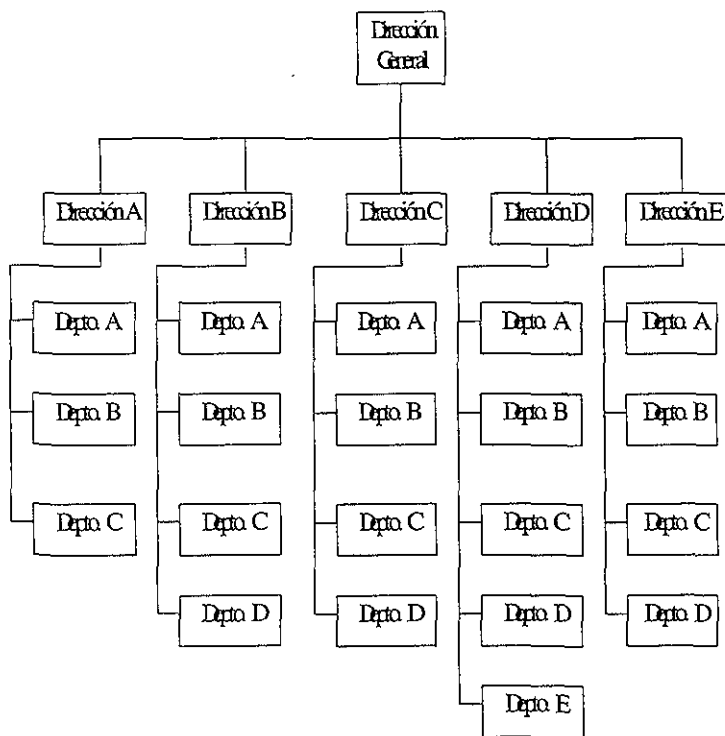


Figura 1.15

ORGANIGRAMA DE BLOQUE

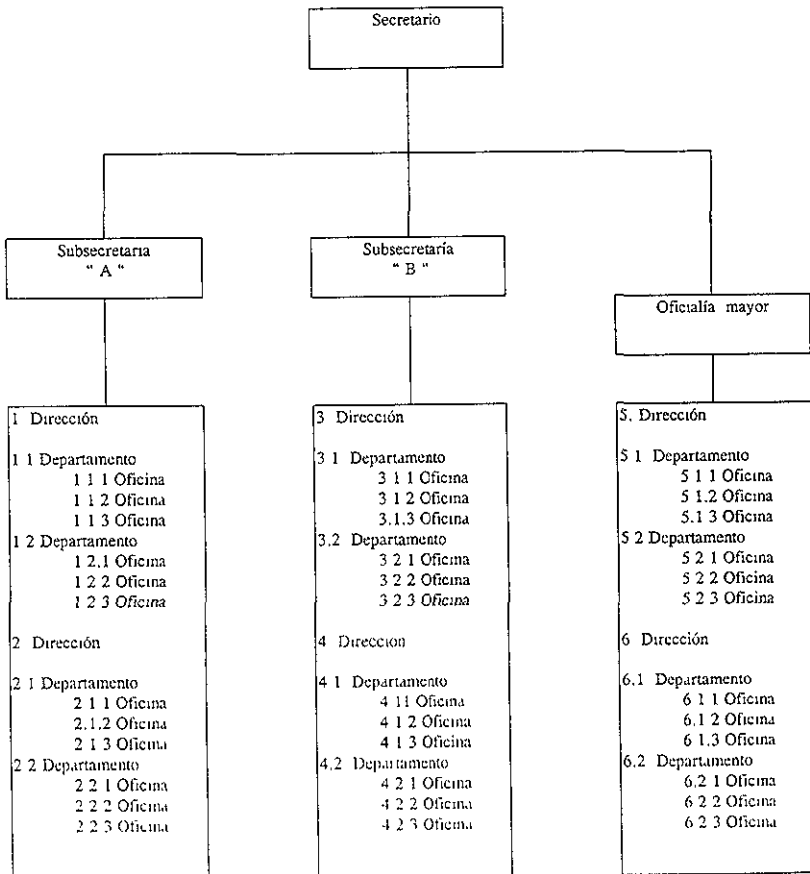


Figura 1.16

1.4.5.3

Elaboración y/o actualización.

Los pasos básicos para la elaboración de organigramas son:

Autorización.

El responsable o la unidad encargada de elaborar los organigramas puede hacerlo por su propia iniciativa, a petición de parte o por órdenes superiores. Esta autorización debe emanar de los niveles de decisión, toda vez que se traducirá en el apoyo con que debe contar quien realice el acopio de la información para el diseño de organigramas.

Integración del equipo de trabajo.

Realizar organigramas requiere de personal compenetrado con la materia, por lo que se efectúa una selección del equipo.

Determinación del programa de trabajo.

Para la planeación de actividades en la composición de organigramas es necesario utilizar un documento rector que sirva como marco de actuación, para ello puede emplearse una gráfica de Gantt.

Captación de información.

Se efectúa por medio de entrevistas dirigidas con los encargados de las funciones que se estudian, con los líderes técnicos de las áreas, con el personal operativo, así como con los usuarios de los servicios.

También se puede acudir a los archivos donde se puede recopilar información relativa a la constitución, órganos, niveles, relaciones y funciones de la organización.

La información que debe reunirse debe referirse a:

- Los órganos que integran dichas áreas.
- El nivel jerárquico que ocupan en la estructura orgánica.
- Las relaciones que guardan entre ellos.
- La naturaleza de estas relaciones.
- Las funciones que realizan.
- Los puestos y el número de plazas que los integran.

Clasificación y Registro de la Información.

El trabajo de clasificación y registro debe concentrarse en formatos que permitan su manejo ágil y claro.

Análisis de Información.

Es necesario realizar un examen crítico de los resultados obtenidos con el fin de detectar posibles contradicciones o duplicidad de funciones.

Diseño del Organigrama.

Integración del documento con la alternativa de estructura específica.

Las empresas nacen para atender las necesidades de la sociedad creando satisfactores a cambio de una retribución que compensará el riesgo, los esfuerzos y las inversiones de los empresarios.

En la actualidad, la empresa al estar formada por individuos, alcanza la categoría de un ente social con características y vida propias, que favorece el progreso humano, puesto que permite la autorrealización de sus integrantes e influye directamente en el avance económico del medio social en el que actúa.

La administración establece los fundamentos para lograr armonizar los intereses de sus miembros: accionistas, directivos, empleados, trabajadores y consumidores.

CAPÍTULO 2

ASPECTOS DE LA COMUNICACIÓN

2.1 Concepto

A continuación se analizan algunos conceptos de algunos autores respecto a la comunicación, a fin de que sirvan de apoyo para crear un concepto propio.

Lourdes Munch Galindo.

“ La comunicación es el proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social ” .⁶

Berelsam y Steinier.

“ Es la transmisión de la información, ideas, emociones, habilidades, por medio del uso de símbolos, palabras, cuadros, figuras, gráficas, etc. ” .⁷

Sérgio Flores de Gortari.

“ En su acepción más general, comunicación es acción y efecto de hacer a otro participe de lo que uno tiene, descubrir, manifestar o hacer saber a uno alguna cosa, consultar, conferir con otros un asunto tomando su parecer ” .⁸

⁶ Munch Galindo, Lourdes. *Fundamentos de Administración*. México, Trillas, 1998, pág. 160

⁷ Reza Tromino, J C. *El Empresario Habil*. México, I.CASA, 1993, pag. 21 (cita)

⁸ Flores de Gortari, Sérgio. *Hacia una Comunicación Administrativa*. México, Trillas, 1993, pag. 24

J.C. Reza Trosino

“ Nos enfrentamos a un acto de comunicación cuando alguien dice *que* a otro, *a través* de algo, por *algún motivo* y con determinados *efectos* ”.⁹

Con los conceptos antes expresados, se obtiene la información suficiente para crear un concepto propio de comunicación.

La comunicación, es un proceso dinámico que se origina cuando alguien expresa alguna idea a otra u otras personas, a través de cualquier medio, ya sean palabras, símbolos, dibujos, etc., con el fin de intercambiar información y obtener una reacción estableciendo contacto entre ambas partes.

2.2 Importancia de la comunicación

La comunicación es un acto que el hombre practica todos los días. La comunicación ha evolucionado enormemente, tanto que ha sido el factor más importante en el progreso científico y tecnológico de la sociedad.

La humanidad como ya lo hemos dicho, ha dado grandes pasos y ello debido principalmente a la comunicación. Como seres humanos, formamos parte de un grupo social que está sometido a procesos constantes de comunicación

Los grupos a los que se pertenece, pueden ser:

- La Familia
- La Universidad
- Una asociación o club
- Un equipo deportivo
- Una Empresa
- Un equipo de trabajo

Independientemente del papel que se desempeñe dentro de una organización, siempre se estará en comunicación, y en este sentido, se debe procurar hacer lo mejor posible para alcanzar objetivos comunes.

De esta manera la comunicación es importante porque dondequiera que los individuos traten de hacer algo juntos, lo que logren hacer dependerá de lo bien que se entiendan entre sí.

2.3 Elementos del proceso de comunicación

Para que la comunicación entre dos o más personas se dé, es necesario que se someta a un proceso cuyos elementos van presentándose lógicamente y ordenadamente. (Fig. 2.1).

Los elementos que integran este proceso son:

Emisor. Se le da este nombre al que habla, de él surgen las ideas, la información, las actitudes, etc., con las cuales pretende enseñar, persuadir, etc., a otros.

Mensaje. Son las ideas, los conocimientos, informaciones o actitudes que van a ser transmitidos.

Intención del Mensaje. No basta solo con enviar un mensaje, sino que también debe tener una intención dicho mensaje, es decir, qué se pretende con él, qué queremos lograr con otra persona o personas.

Medio. Para que un emisor envíe un mensaje, es necesario que utilice los medios de comunicación para transmitir las ideas que desea se capten por la persona o personas que lo reciben.

Receptor. Es la persona o grupo a quien llega el mensaje, por cualquier medio, de parte del emisor.

Reacción o Retroalimentación. Es lo que esperamos que haga la persona o personas a las cuales se les emite el mensaje. Si el receptor reacciona como nosotros esperábamos, entonces el proceso de comunicación fue completo.

ELEMENTOS DEL PROCESO DE COMUNICACION

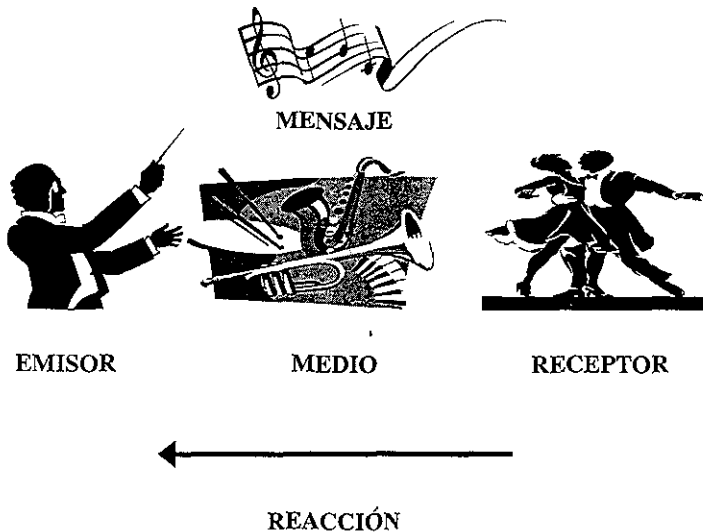


Fig. 2.1

2.4 Clasificación de la comunicación administrativa

La información, es el contenido de la comunicación; pero cualquier información desvirtuada, origina confusiones y errores que disminuyen el óptimo rendimiento del grupo de trabajo e impide el logro de los objetivos.

La temática y la forma en que se presenta la información puede ser de lo más variado; así que, con el fin de facilitar el entendimiento de la comunicación, se mencionará una clasificación apropiada para ello.

2.4.1 En función de su contenido

Comunicación interna

Son todos los mensajes que circulan dentro de la estructura institucional.

- Con motivo del ejercicio de los puestos.
- Para realizar funciones u operaciones normales del organismo.
- Cuando el emisor y el receptor pertenecen al grupo de trabajo de la propia institución.

Comunicación externa

Este tipo de comunicación tiene lugar hacia afuera de la organización, en el sentido de salida y recepción o viceversa; es decir, este sistema se encuentra inmerso en otros sistemas, llevándose a cabo de la siguiente manera:

- Intercambio de correspondencia.
- Investigaciones de mercado.
- Consulta de cualquier tipo de documentación externa.
- Cursos de adiestramiento, capacitación, desarrollo, etc., con especialistas.
- Publicidad.

Comunicación formal

Esta manera de comunicarse dentro o fuera de una organización, se basa en un sistema creado por normas que rigen el comportamiento, los objetivos, las facultades y responsabilidades de quienes la llevan a cabo dentro del grupo de trabajo.

Comunicación informal

No sigue el curso de la comunicación formal, puesto que en la comunicación informal no se establecen normas, sino que se suscita en forma espontánea, permitiendo la transmisión de cierta información en forma fluida y natural. Esta comunicación se da por alguna razón entre los integrantes del grupo de trabajo; ya sea por afinidad en edad, clase social, sexo, identidad de jerarquías, intereses comunes, etc., que modifican la estructura formal.

Comunicación descendente

Parte de los altos niveles hacia la base. La información que aquí se maneja, puede ser introductoria, la cual se proporciona al ingresar a la organización; o bien, puede ser permanente durante la prestación de servicios a la institución. Es decir, la información descendente cubre todo lo que deben saber y lo que desean los empleados.

Comunicación ascendente

Esta fluye de los subordinados hacia los niveles jerárquicos superiores, en donde deberán proporcionarse las noticias sobre éxitos, acontecimientos fuera de rutina, fracasos, dudas, consultas, sugerencias, quejas y la posibilidad de discusiones, además de la información relativa directamente del trabajo.

Comunicación horizontal

La principal aportación de este tipo de comunicación, es la coordinación que realiza al llevarse a cabo entre personas que desempeñan cargos del mismo rango, definiendo objetivos, políticas, procedimientos, toma de decisiones, intercambio de ideas o simplemente familiarizarse con lo que hacen otras unidades fomentando el desarrollo de intereses mutuos.

Comunicación circular

Esta comunicación se desarrolla principalmente en la organización informal, favoreciendo la efectividad en el trabajo que puede ser tan amplia como lo sean las relaciones interpersonales y el grado de aproximación entre los individuos.

2.4.2 Atendiendo a su estructura o presentación del contenido

El contenido de la comunicación requiere de una forma, de una estructura, de una presentación en particular que le otorgue fisonomía propia y haga posible el propósito implícito en la comunicación.

En dirección descendente:

Orden. Proviene directamente del jefe, basándose en su autoridad y explica **que debe hacerse**.

Instrucción. A diferencia de la orden, es de carácter general y plantean orientaciones de procedimiento que indican **como hacer las cosas**.

Información. Contribuye a esclarecer **el porqué y para qué de lo que se hace**, es de orden general y ayuda a los individuos a vincularse mas con la institución.

Reuniones y Asambleas. Tienen como finalidad fomentar la participación aportando sugerencias, puntos de vista, y formulando conclusiones entre jefes y colaboradores donde el ejecutivo tomará las decisiones que juzgue apropiadas.

Charlas. Estas son pláticas o conferencias que no requieren de formalidad y su función es la de agradar, motivar o ilustrar.

Entrevista. Estas van encaminadas a la apertura de comunicación personal, en las cuales se responden a preguntas de **como, dónde, cuándo, quien.**

Discurso. Tiene como propósito definido, dejar siempre un mensaje, mostrándose como una presentación personal de un tema

Medida disciplinaria. Estas van desde una amonestación, hasta la aplicación de sanción.

Reglas. Están formuladas con autoridad, con el fin de informar a los subordinados las condiciones bajo las cuales debe desempeñar su trabajo; se expresan en forma de orientación o normas de acción específicas.

Manuales e Instructivos. Los manuales son compilaciones de fácil lectura y manejo, ofreciendo información completa sobre diversos aspectos, pueden ser generales o departamentales. Los instructivos también son compilaciones, que hablan sobre la forma de llevar a cabo las actividades.

Derechos y Obligaciones. Divulgación de las prevenciones de Ley.

En dirección ascendente:

Encuesta de actitud. Su finalidad es la de obtener un conocimiento de opiniones no individuales, sino generales sobre determinados asuntos.

Diversos autores en materia de comunicaciones, han intentado clasificar las barreras. A continuación presentamos los tipos de barreras más comunes:

Semánticas. Se originan cuando radican en problemas de sentido, significación, y en general de los símbolos que se utilizan y su interpretación.

Físicas. Son fallas, deficiencias o selección inadecuada de los medios utilizados para transportar el mensaje; se presentan por la influencia del medio social y ambiental.

Lingüísticas. Es cuando se habla en un idioma distinto al que está familiarizado el receptor.

Fisiológicas. Se ocasionan como consecuencia de un mal corporal, disfunciones y otras limitantes funcionales de las personas que intervienen en el proceso.

Psicológicas. Parten de la forma individual que cada persona posee para percibir y comprender el mundo que le rodea, por la actitud o comportamiento de la misma.

Administrativas. Son las que obstaculizan el buen funcionamiento de la empresa u organismo social, tanto en la comunicación horizontal como en la vertical.

CAPÍTULO 3

*LA COMUNICACIÓN COMO ELEMENTO
DE DIRECCIÓN*

3.1 Concepto.

Existen muchos criterios acerca de las etapas del proceso administrativo, pero en ninguno de ellos se excluye un elemento común: la dirección. Se analizarán algunos conceptos de dirección, a fin de emitir uno propio.

Burt K. Scanlan.

“ Consiste en coordinar el esfuerzo común de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización ” .¹⁰

Samuel Romero Betancourt.

“ La dirección puede entenderse como la habilidad que debe desarrollar todo jefe al conducir a sus subordinados a lograr el éxito en su trabajo, despertando en ellos el sentido de cooperación y entusiasmo necesarios a través del uso de la motivación ” .¹¹

Lourdes Munch Galindo.

“ La ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión ” .¹²

¹⁰ Munch Galindo, Lourdes. *Fundamentos de Administración*. Mexico: Trillex, 1998, pag. 147 (cita)

¹¹ Romero Betancourt, Samuel. Citado por Munch Galindo. ob. cit. pag. 148

¹² Munch Galindo Lourdes, ob. cit., p. 148

Con los elementos que conforman las definiciones anteriormente citadas, se obtiene que la dirección es:

Un proceso que debe aplicar todo líder al conducir a sus subordinados, a fin de impulsarlos y conducirlos atinadamente hacia el logro de sus objetivos, a través de la motivación, creándoles sentido de cooperación y entusiasmo.

3.2 La dirección como función administrativa.

La dirección es posiblemente la función de más trascendencia del Proceso Administrativo, debido a que al dirigir, se ejercen más representativamente las funciones administrativas.

La dirección es trascendental porque:

- 1.- Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.
- 2.- A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional.
- 3.- La dirección eficiente es determinante en la moral de los empleados y consecuentemente en la productividad.
- 4.- Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización y en la eficacia de los sistemas de control.
- 5.- A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

Una eficaz dirección significa impulsar y dirigir atinadamente los diferentes grupos humanos hacia el logro de objetivos; el dirigir también equivale a seguir, puesto que las personas tienden a seguir a quienes les ofrecen los medios para satisfacer sus propios deseos y necesidades.

La labor de los dirigentes consiste en:

- Hacer que todos los empleados se sientan importantes y que forman parte de la empresa, creando así el espíritu de grupo.
- Reconocer y actuar de acuerdo a las diferencias individuales humanas de cada empleado.
- Guiar inteligentemente a los consultantes a fin de que tengan la sensación de haber sido ellos quienes solucionaron el problema planteado.
- Incrementar la participación del personal en todas las actividades que sean inconvenientes.
- Conocer y tratar de satisfacer las motivaciones del personal, mediante signos de amistad.
- Aprender a escuchar, evitando en lo posible discusiones.
- Saber ordenar sin crear confusiones ni malestar en los empleados.

La dirección para cumplir con sus objetivos, suele basarse sobre ciertos principios, los cuáles se mencionan a continuación:

Principio de la coordinación de intereses. La dirección será eficiente siempre y cuando sea encaminada hacia el logro de los objetivos generales de la empresa. Esto puede alcanzarse más fácilmente cuando los objetivos de los subordinados y sus intereses personales se satisfacen al conseguir la metas de la organización y estas no se contraponen a su autorrealización.

Principio de la impersonalidad de mando. Tanto los subordinados como los jefes deben estar conscientes de que la autoridad de los dirigentes, surge como un requerimiento para lograr los objetivos y no de su propia voluntad o arbitrio. Se deben impersonalizar las ordenes y no involucrar situaciones personales ni abusar de la autoridad, ya que se originan conflictos y baja moral.

Principio de la supervisión directa. Se refiere al apoyo y comunicación que debe brindar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes para que se realicen con mayor facilidad.

Principio de la vía jerárquica. Se basa en la importancia de respetar los canales de comunicación establecidos por la organización formal, de modo que de emitirse una orden sea transmitida a través de los niveles jerárquicos correspondientes, a fin de evitar conflictos, fugas de responsabilidad, debilitamiento de autoridad de los supervisores inmediatos y pérdidas de tiempo.

Principio de la resolución del conflicto. Refiriéndose a la necesidad de resolver los problemas a partir del momento en que aparezcan.

Principio del aprovechamiento del conflicto. Los conflictos son pequeños focos rojos que surgen en la vida normal de cualquier empresa; proporcionan indicios de que algo está funcionando mal. Este principio aconseja el análisis de los conflictos y su aprovechamiento mediante el establecimiento de opciones distintas que obligan al administrador a pensar en soluciones prácticas.

Se han descrito los medios en los cuáles se basa el dirigente para encaminar de la mejor manera a su grupo de trabajo a fin de alcanzar sus objetivos, sin embargo, la importancia de dirigir, el como conducirse hacia los subordinados o los principios directivos, serían tan solo la base de la cuál partiría el administrador para cumplir con su cometido, puesto que debe establecer una secuencia de etapas que le permitan la eficaz dirección de acuerdo con el marco específico de la organización. A consideración, la secuencia de las etapas direccionales es la siguiente:

ETAPAS DIRECCIONALES

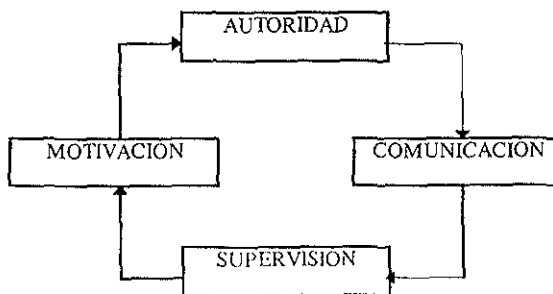


Figura 3.1

3.3 La autoridad y responsabilidad en la administración.

Autoridad.

“Es la facultad de que está investida una persona, dentro de una organización, para dar órdenes y exigir que sean cumplidas por sus subordinados, para la realización de aquellas acciones que quien las dicta considera apropiadas para el logro de los objetivos del grupo”.¹³

Para que la autoridad pueda tener su plena realización, se integra de dos elementos; el mando y la delegación, los cuales explicaremos.

Mando.

El mando se entiende como el mismo ejercicio de la autoridad; esta a su vez asume dos formas para su desarrollo:

1.-Órdenes. La orden es el ejercicio de autoridad a través de la cual un supervisor transmite a un subordinado la indicación de que una actividad debe ser realizada. Para que sea efectiva, deben considerarse aspectos motivacionales que deben emplearse al transmitir la orden, así como transmitirla adecuadamente por escrito con claridad y precisión. Es decir, explicar y fundamentar la necesidad de que se cumpla la orden, eligiendo el momento y lugar mas apropiados para transmitir la orden.

¹³ Mirch Gildardo Foude op.cit. p.25, 162, 163

2.-Instrucciones. Son las normas que habrán de seguirse en situaciones de carácter repetitivo; los medios más convenientes para transmitirlos son los instructivos y las circulares.

Delegación.

Es la concesión de autoridad y responsabilidad por parte de un superior hacia un subordinado para poder actuar. Es en la delegación donde se manifiesta claramente la esencia de la dirección y el ejercicio de la autoridad.

La delegación presenta ciertas ventajas:

- Permite al directivo dedicarse a las actividades de mas importancia, en tanto que las funciones detalladas y rutinarias se delegan.
- A través de la delegación, la responsabilidad se comparte, haciéndose más significativa.
- Motiva a los subordinados al hacerlos partícipes del logro de los objetivos.
- Prepara a los subordinados para tomar ciertas decisiones importantes.

Existen ciertos requisitos necesarios para delegar adecuadamente:

1.-Delimitar claramente la autoridad y responsabilidad delegada, preferentemente por escrito, a fin de evitar conflictos, duplicidad de funciones, fuga de autoridad, etc

- 2.-Especificar claramente, metas y objetivos de la función delegada.
- 3.-Capacitar al personal en quien se va a delegar.
- 4.-Establecer estándares de actuación de tal manera que se fomente la iniciativa, creatividad y lealtad a la organización.
- 5.-Convenir sobre las áreas de no delegación.
- 6.-El directivo deberá mostrar interés en el desempeño del empleado, en relación con la función delegada.
- 7.-Reconocer el buen desempeño y confiar en sus subordinados.

Responsabilidad.

“Es la exigencia que tiene todo individuo u órgano administrativo de dar cumplimiento a las acciones encomendadas y de rendir cuentas de su ejecución a la autoridad correspondiente” .¹⁴

3.4 Tipos de líneas de autoridad.

Se refiere a los distintos tipos, sistemas o modelos de estructuras organizacionales que se pueden implantar en un organismo social.

La determinación de la clase de organización más adecuada, depende de factores tales como el giro y magnitud de la empresa, recursos, objetivos, tipo y volumen de producción, etc.

¹⁴ Franklin, Benjamin *Organización de Empresas* México, McGraw Hill, 1998, pág. 245

Los tipos de organización o líneas de autoridad son:

Lineal o militar.

Se caracteriza porque la autoridad se concentra en una sola persona, quien toma todas las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando. El jefe superior asigna y distribuye el trabajo a los subalternos, quienes a su vez reportan a un solo jefe.

Este tipo de organización es de sólida autoridad, rápido en la acción y simple en su funcionamiento, pone énfasis en la acción individual y no en la cooperación, con la circunstancia de que no es el apropiado cuando se requieren conocimientos técnicos para la realización de determinadas funciones porque no permite la especialización de sus elementos debido a la variedad de actividades que cada uno desarrolla (Fig. 3.2).

Las ventajas que ofrece este tipo de organización son:

- Mayor facilidad en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas.
- No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad.
- Es sencillo de entender.
- La disciplina puede controlarse fácilmente.
- Es útil en pequeñas empresas.

De igual manera presenta ciertas desventajas tales como:

- La estructura es rígida e inflexible.
- No fomenta la especialización.
- La pérdida de uno o dos hombres de mando ponen en peligro a la organización.
- Normalmente los jefes que ocupan puestos clave tienen una carga muy grande de trabajo, lo que ocasiona que no se dediquen a labores directivas sino de operación simplemente.
- Por falta de asesores en ciertas actividades, se pueden mantener métodos atrasados de trabajo.

ORGANIZACIÓN LINEAL O MILITAR

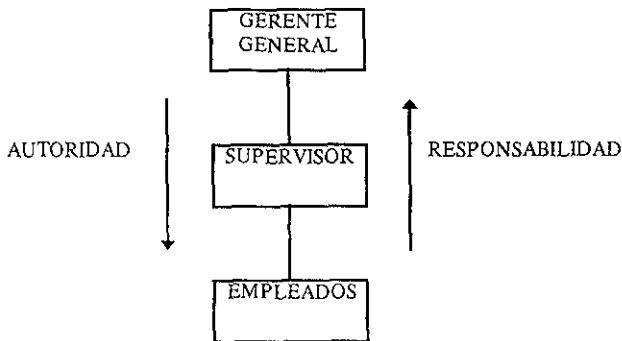


Figura 3.2

Funcional.

Este tipo de autoridad es aquel en que se reparte el trabajo de acuerdo con la función o actividad que se realice, en el que existe un responsable de la función y que por tanto se le otorga autoridad para supervisar y dirigir cada órgano, el cuál obviamente debe tener sus funciones definidas y sus actividades de naturaleza similar.

La organización funcional consiste en dividir el trabajo y establecer la especialización de manera que cada hombre, desde el gerente hasta el obrero, ejecuten el menor número posible de funciones (Fig. 3.3).

Las ventajas que ofrece son:

- Mayor especialización.
- La división de trabajo es planeada y no incidental.
- Se obtiene la más alta eficiencia de cada persona.
- El trabajo manual se separa del trabajo intelectual.
- Disminuye la presión sobre un solo jefe por el número de especialistas con que cuenta la organización.

Esta organización presenta las siguientes desventajas:

- Es difícil localizar y fijar la responsabilidad, lo que afecta la disciplina y moral de los trabajadores por contradicción aparente o real de las órdenes.

- Se viola el principio de la unidad de mando, lo que origina confusión y conflictos.
- La no clara definición de la autoridad da lugar a rozamientos entre los jefes.

ORGANIZACIÓN FUNCIONAL

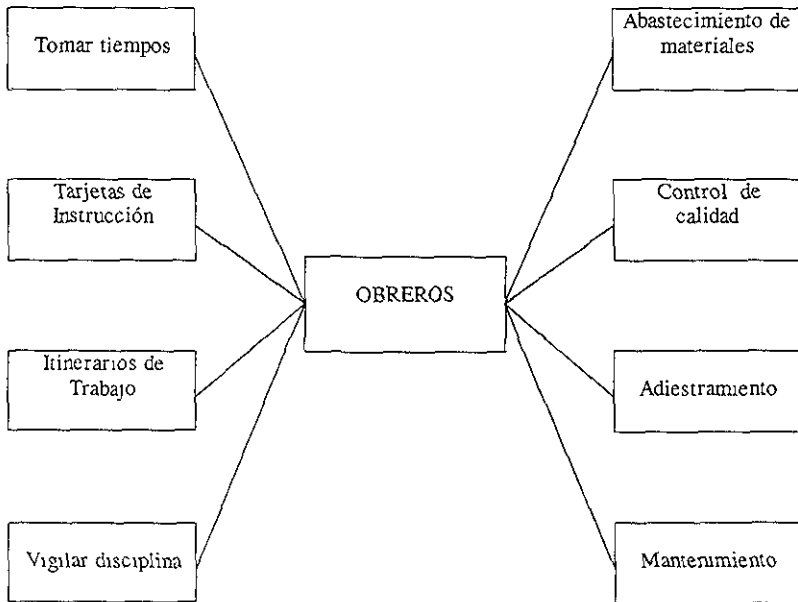


Figura 3.3

Staff.

Este tipo de organización surge como consecuencia de las grandes empresas y del avance de la tecnología, lo que origina la necesidad de contar con ayuda en el manejo de detalles y de contar con especialistas capaces de proporcionar información experta y de asesoría a los departamentos de línea.

Esta organización no disfruta de autoridad de línea o poder para imponer sus decisiones. La responsabilidad recae exclusivamente en aquellas personas que tienen facultades de autoridad, utilizando exclusivamente los servicios de los funcionarios de staff como auxiliares para el asesoramiento de los funcionarios de línea (Fig. 3.4).

Las ventajas que presenta son:

- Logra que los conocimientos expertos influyan sobre la manera de resolver los problemas de dirección.
- Hace posible el principio de la responsabilidad y la autoridad indivisible, en el mismo tiempo permite la especialización del staff.
- Se mantiene la continuidad de ocupaciones de la organización lineal y se tiene reserva para sustitución de ejecutivos mediante los asesores.

Las desventajas son:

- En ocasiones se confunden los campos de acción de los técnicos asesores y de los ejecutivos de línea.

- Los ejecutivos de línea ven con frecuencia y desagrado que la intervención de los asesores les quita autoridad ante sus subordinados.
- Puede ser ineficaz por falta de autoridad para realizar sus funciones o por falta de un respaldo inteligente en la aplicación de sus recomendaciones.

ORGANIZACIÓN STAFF

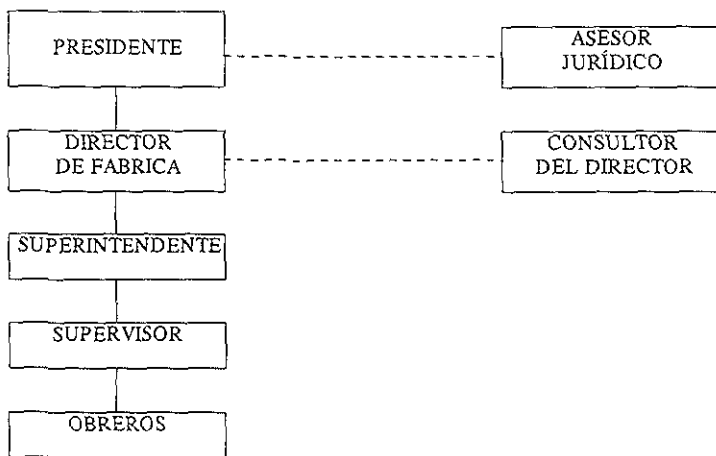


Figura 3.4

Lineo-funcional.

Este tipo de organización constituye una combinación del lineal y del funcional, aprovechando las ventajas y evitando las desventajas inherentes a cada una de ellas. Toma el nombre de organización lineo-funcional, ya que conserva de la organización lineal o militar, la autoridad y responsabilidad

que se transmite a través de un solo jefe para cada función en especial; y de la funcional la especialización de cada actividad en una función.

Los trabajadores que desempeñan una labor ejecutiva especializada, servirán igualmente de asesores y consejeros de aquellas que se conserven en el orden lineal, ascendente y descendente, ofreciendo una mayor seguridad en la eficiencia del trabajo y dando oportunidad a que los funcionarios superiores de la escala lineal dispongan de tiempo para dedicarse a actividades ejecutivas y puedan afinar su criterio con base en el asesoramiento técnico.

Esta organización es la más aplicada en la actualidad por ser la más ventajosa. Como mostramos en la figura 3.5, el gerente general debe seguir los canales de comunicación (lineal) adecuados para cada una de las áreas de actividad;; asimismo como cada una de estas conserva autoridad y responsabilidad específica dentro de su especialidad.

ORGANIZACIÓN LINEO - FUNCIONAL

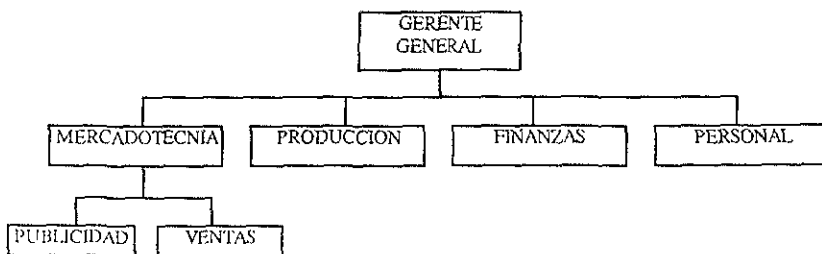


Figura 3.5

Comités.

Este tipo de organización consiste en asignar los diversos asuntos administrativos a un cuerpo de personas que se reúnen y se comprometen a discutir y decidir en común los problemas que se les encomiendan.

En otras palabras, estos se desarrollan al través de ciertos grupos de jefes de la empresa, destinados al asesoramiento y que se denominan Comités, actuando cuando las determinaciones que deba tomar la empresa tengan que ser meditadas o discutidas ampliamente y, en consecuencia, se necesite la cooperación de hombres de la misma o distinta categoría de autoridad, pero siempre dentro de la especialización deseada.

En consecuencia, la particularidad principal de este tipo de organización es la reunión de personas capaces para la realización de un fin común con respecto a las operaciones de la empresa, orientando al conjunto a un espíritu de cooperación que puede y debe auxiliarse de técnicos externos especialistas en la materia.

Estos comités pueden ser formados en cada uno de los niveles o estratos de la organización, y pueden encargarse los de tipo superior de las funciones de: presupuestos, relaciones públicas, investigación de mercados, etc., y en las inferiores, de prevención de accidentes de trabajo o de enfermedades profesionales, reducción de desperdicio de tiempo o materiales, etcétera.

Cada comité debe organizarse para un objeto determinado, con fines permanentes o temporales, debiendo ser el número de miembros lo más pequeño posible, con objeto de hacer cortas y útiles las deliberaciones, ya que en caso de ser estas dilatadas, darían escasa información y pérdida inútil de tiempo (Fig. 3.6).

Los comités más usuales son:

- 1.-**Directivo.** Representa a los accionistas de una empresa que se encargan de deliberar y resolver los asuntos que surgen en la misma.
- 2.-**Ejecutivo.** Es nombrado por el comité directivo, para que ejecute los acuerdos que ellos toman.
- 3.-**De vigilancia.** Personal de confianza que se encarga de inspeccionar las labores de los empleados de la empresa.
- 4.-**Consultivo.** Integrado por especialistas, que por sus conocimientos o estudios, emiten dictámenes sobre asuntos que les son consultados.

Las ventajas de esta organización son las siguientes;:

- Las soluciones son más objetivas, ya que representan la conjunción de varios criterios.
- Se comparte la responsabilidad entre todos los que integran el comité, no recayendo aquélla en una sola persona.
- Permite que las ideas se fundamenten y se critiquen.
- Se aprovechan al máximo los conocimientos especializados.

Sus desventajas son:

- Se aprovechan al máximo los conocimientos especializados.
- Una vez constituido un comité, es difícil disolverlo.
- En ocasiones, los gerentes se desligan de su responsabilidad y se valen del comité para que se haga responsable de sus propias actuaciones.

ORGANIZACIÓN POR COMITES

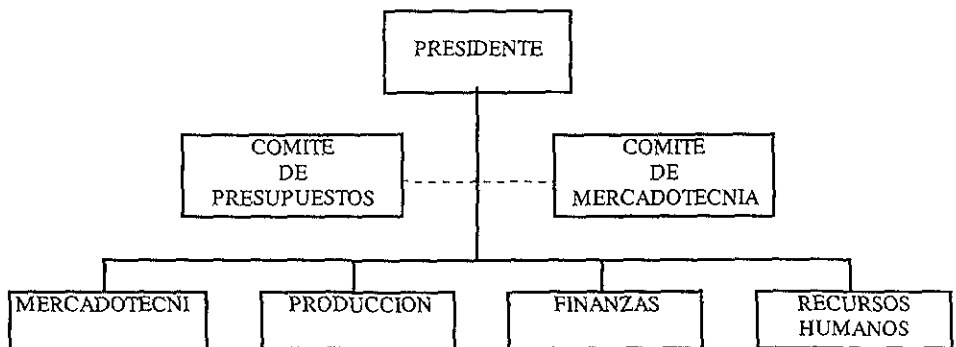


Figura 3.6

Matricial.

Esta organización también se conoce como de matriz, de parrilla, de proyecto o administración de producto.

Este tipo de organización básicamente consiste en combinar la departamentalización por proyecto con la de funciones. De esta manera, existe un gerente funcional a cargo de las labores inherentes al departamento, con una sobreposición de un gerente de proyecto que es el responsable de los resultados de los objetivos de dicho proyecto.

La organización matricial surge como una respuesta al crecimiento de las organizaciones y a la necesidad de desarrollar proyectos en los que se requiere la intervención de especialistas de distintos departamentos (lanzamiento de un nuevo producto, creación de una empresa filial, generación de utilidades en relación con un producto, etc.). Los especialistas reportan al jefe de proyecto para el desarrollo del mismo y al jefe funcional para las labores inherentes de su departamento. La autoridad, responsabilidad y el poder están balanceados y compartidos entre dos jefes (Fig. 3.7).

Este tipo de organización puede adoptarse en una área o en toda la empresa, sin embargo su implementación es un proceso largo que requiere tiempo, recursos y esfuerzos; se mencionan a continuación sus ventajas y desventajas:

Ventajas:

- Coordina la satisfacción de necesidades tanto para mejorar el producto como para satisfacer el programa y el presupuesto requeridos por el agente de departamento.
- Propicia una comunicación interdepartamental sobre las funciones y los productos. El compartir información y pensar conjuntamente acerca de los problemas y decisiones sirve en general a toda la empresa.
- Permite que las personas puedan cambiar de una tarea a otra, cuando sea necesario.
- Este tipo de organización básicamente consiste en combinar la departamentalización por proyecto con la de funciones.

Desventajas:

- Existe confusión acerca de quien depende de quien, lo cual puede originar fuga de responsabilidades y falta de delimitación de autoridad.
- Da lugar a una lucha por el poder, tanto del gerente funcional como del gerente de producto.
- Funciona a través de muchas reuniones lo que supone pérdidas de tiempo.
- El personal puede sentir que su jefe inmediato no aprecia directamente su experiencia y capacidad.
- Se puede presentar resistencia al cambio, por parte del personal.

ORGANIZACIÓN MATRICIAL

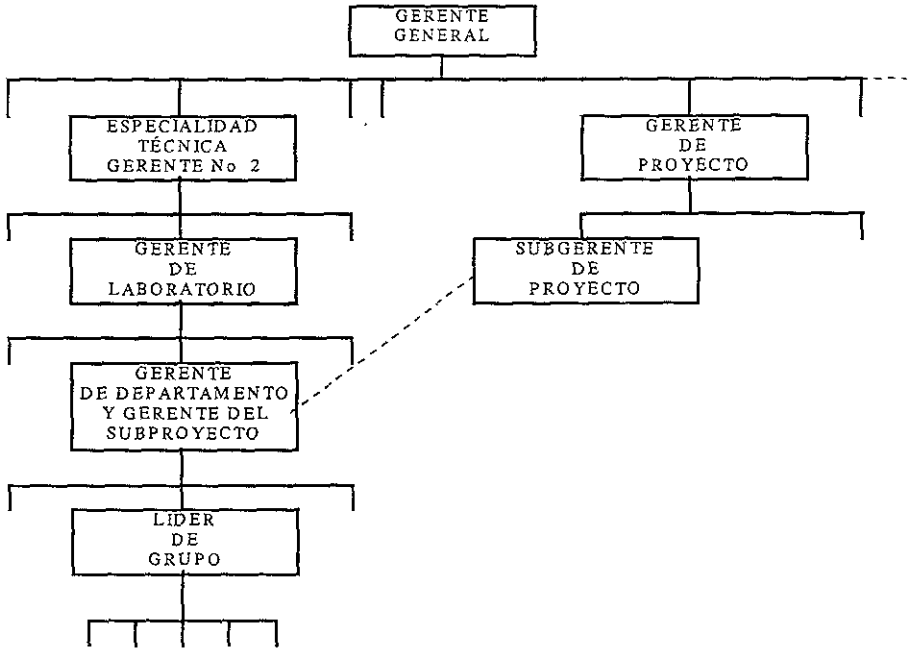


Figura 3.7

CAPÍTULO 4

***EL CAMBIO EN LOS MEDIOS DE
COMUNICACIÓN DE LAS EMPRESAS***

En la actualidad, solemos encontrarnos con instrumentos e instalaciones sofisticadas que permiten una mayor comodidad; sin embargo, su objetivo principal consiste en ser el medio en cual se base la organización y el personal que la integra para realizar sus funciones lo más rápido y preciso posible.

Es de todos común el grandioso avance de la tecnología en el mundo, a través de los vuelos espaciales, medios de comunicación, medios de transporte, armamento militar, complejos sistemas de computación, descubrimientos en medicina, química, la ciencia en general, etc., todo esto a favor de la humanidad. En lo que respecta a éste capítulo, el desarrollo de los medios de comunicación y su aplicación en las organizaciones será el tema a seguir.

4.1 Respuesta al cambio tecnológico.

La tecnología se relaciona con conocimientos requeridos para el desempeño de ciertas tareas, lo cual significa que su impacto dentro de las organizaciones es bastante significativo.

Actualmente, quien administra cualquier tipo de recursos dentro de una empresa, no puede acumular toda la información que su trabajo requiere debido a la gran cantidad de datos que maneja. También existen puestos dentro de la organización que deben tomar decisiones, las cuales deben estar basadas en información oportuna, veraz y a bajo costo, esto se logra a través de modernos sistemas de información.

Existen diversos factores que influyen para propiciar cambios tecnológicos, por ejemplo:

- Las organizaciones operan en un ambiente de altibajos que requiere cambios y ajustes continuos.
- Las organizaciones expanden sus límites y dominios, incrementándose en tamaño y complejidad.
- Las organizaciones tienden a especializarse, causando crecientes problemas de integración y coordinación.

De igual manera, la tecnología obligará a capacitar al personal constantemente buscando un balance entre la actualización tecnológica y la ocupación de mano de obra.

Resulta increíble ver como el avance tecnológico estimula en gran medida al desarrollo de una empresa, pero también puede crearle conflictos importantes al tratar de implementarlo.

Frecuentemente, algo nuevo y desconocido suele crear temores, puesto que la utilidad que se le puede dar a un equipo sofisticado parece interpretarse como un rotundo desplazamiento del mismo personal.

La resistencia al cambio, es una reacción esperada y normal en toda la organización, puesto que estando en un periodo de equilibrio, de pronto percibe la amenaza de la inestabilidad e incertidumbre que acarrearán las modificaciones.

Esta resistencia suele darse por dar seguimiento a determinados hábitos, tales como: miedo a lo desconocido, apego a lo conocido, tendencia a conservar estabilidad, indiferencia, recordar nostálgicamente el pasado, sentimentalismo a lo elaborado por el individuo mismo, por una comunicación inadecuada, o bien, porque cambios anteriores no tuvieron éxito.

4.2 Sistemas de comunicación computarizados.

A principios de los ochenta, la mayoría de la gente tenía muy poco que ver con las computadoras, al menos de manera directa. Por supuesto que llenaba formas, presentaba exámenes y pagaba cuentas sirviéndose de las computadoras; pero el trabajo involucrado por completo con las computadoras, solo era cuestión de especialistas tales como: programadores, personal de incorporación de datos y operadores de computadoras.

Pero entonces llegaron las microcomputadoras y todo cambio. Hoy en día, todo personal operativo debe contar con conocimientos computacionales básicos, de lo contrario, su trabajo carecerá de oportunidad ante la evolución que se ha generado dentro de la organización.

En la actualidad:

- Las microcomputadoras son herramientas comunes en nuestra vida cotidiana y no solo en las áreas de trabajo, ya que tanto escritores, diseñadores, ingenieros, médicos, científicos, ejecutivos y amas de casa trabajan con microcomputadoras.
- Se han desarrollado nuevas formas de aprendizaje.
- La gente que debe permanecer en el hogar, trabaja en horarios inusuales o viaja con frecuencia, puede tomar cursos de computación por medios telefónicos.
- Se dispone de nuevos medios para comunicarse y coincidir con personas que tengan intereses similares a los nuestros.
- Toda clase de gente está haciendo uso del correo electrónico e Internet para conocerse y compartir ideas.

Las computadoras, además de haber sustituido prácticamente a las máquinas de escribir, a las calculadoras y a los equipos de contabilidad manual, realizan también tareas de diseño gráfico, de planificación, de producción, diseños de ingeniería, etc.

4.3 Efectos de las computadoras en las empresas.

Los avances tecnológicos de los últimos años, han logrado que la computadora se convierta en una de las fuerzas más poderosas de la sociedad actual, aportando de manera decisiva todo su potencial prácticamente en todas las actividades de la vida cotidiana

De igual manera se ha logrado que el uso de la computadora se introduzca a los hogares y a las organizaciones de todos los tamaños. Los individuos así como las empresas, se benefician con el uso de las computadoras de muchas formas, tales como:

1.- Nuevas oportunidades de trabajo. Se han creado empleos en áreas como la programación, la operación de computadoras y la administración de sistemas de información.

2.- Mayor eficiencia, creatividad y satisfacción en el trabajo.

3.- Uso en los negocios. Para evitar el desperdicio de tiempo dinero y esfuerzo, lo cual puede tener como resultado precios más bajos del producto y un mejor servicio a los clientes.

4.- Uso en las organizaciones públicas. Para evitar el desperdicio y mejorar la eficiencia en las oficinas de gobierno, las escuelas y los hospitales. Un claro ejemplo lo encontramos en la Tesorería de la Federación que construyó el Sistema Integral de Información Financiera Federal (SIAFF), donde se concentra en un solo sistema la información financiera, contable y presupuestaria del gobierno.

“ Con dicho sistema, las dependencias mantienen comunicación electrónica con la Tesorería, para el manejo y procesamiento continuo de información presupuestal, así como de operaciones que afectan al gasto federal.”¹⁵

¹⁵ RIVERA, Jorge. *Gobierno Digital. Sistemas de control para el gasto público*. p.p. 20. No. 25. Mayo de 1998.

5. Mejor planeación y mejor toma de decisiones. Los sistemas de información basados en la computadora, pueden tener un efecto positivo en la planeación y en la toma de decisiones que se efectúan en las empresas, debido a que dan una respuesta más rápida y tienen una cobertura más amplia.

6. Mejor control de los recursos. El control, es la verificación de los hechos para comprobar si se están obteniendo los objetivos planeados. Los sistemas de computación se pueden usar para medir el nivel de los logros efectivos y compararlos con los parámetros establecidos y planeados a fin de tomar decisiones correctas.

7. Mejor eficiencia de las operaciones. Los bancos y otras instituciones financieras, mejoraron su eficiencia operativa cuando introdujeron las computadoras para la transferencia electrónica de dinero tanto nacional como internacional.

Claro está que para lograr los beneficios que ofrecen los sistemas computarizados, las empresas también deberán enfrentarse a ciertos retos tales como:

a) Problemas en el diseño de sistemas de información. Los programas que se deseen instalar, deberán estar muy bien pensados, de lo contrario, no llegarán a satisfacer por completo las necesidades por las cuales fueron creados.

b) Problemas con la seguridad del sistema. La incapacidad para resguardar los sistemas de información, es una amenaza para las organizaciones y para el personal mismo; puesto que mediante la manipulación de los sistemas, es posible burlar la seguridad y acceder a ellos con el fin de delinquir, ya sea robando activos de la empresa, o bien, consultando información confidencial.

c) Sistemas y equipos obsoletos.

d) El reto a la estructura de la organización. Al introducir nuevos sistemas de computación en una organización, se crean, deshacen o reagrupan grupos de trabajo. Los departamentos existentes se pueden fusionar o eliminar, tales cambios, pueden producir una gran inestabilidad en los empleados y crear tensión en la organización.

4.4 Medios de comunicación entre las empresas.

4.4.1 Telefonía celular.

El sistema de teléfono móvil se está imponiendo rápidamente en muchas ciudades del mundo. El sistema, una versión en miniatura de las grandes redes de teléfonos, recibe su nombre de las unidades " células " en que se divide un territorio. A medida que el teléfono móvil se desplaza por este mosaico de células, las llamadas de usuario - idénticas a las de los teléfonos convencionales - se van conmutando de una célula a otra mediante un sistema automatizado.

4.4.2 Fax.

Fax en el entorno de las comunicaciones, es un sistema de documentos impresos, fotografías o dibujos.

Las partes fundamentales del sistema fax son el equipo emisor, que traduce los elementos gráficos de la copia a impulsos eléctricos conforme a un modelo establecido, y el equipo sincronizado de recepción que vuelve a convertir estos impulsos y efectúa la impresión de una copia facsímil.

Durante algún tiempo, el principal uso comercial de la transmisión por fax consistió en la distribución de imágenes periodísticas, pero el incremento de la velocidad y la disminución de los costos propició su difusión en el mundo empresarial y otras entidades durante las décadas de 1970 y 1980. Dicha tecnología se utiliza actualmente, por ejemplo, para distribuir imágenes de satélites meteorológicos, y a menudo se emplea también para imprimir en facsímiles de alta calidad, periódicos y revistas, enviadas desde lugares remotos.

La gran mayoría de las organizaciones, utilizan el fax, a pesar de ello, este ha sido desplazado de alguna manera por lo último en tecnología: el fax-modem.

Como su nombre lo indica, en el fax-modem se pretende la integración de dos tecnologías de comunicación logrando verdaderas maravillas; como fax, permite programar el envío de documentos para aprovechar las horas de mayor economía telefónica, mandar un mismo fax a una lista de

destinatarios y hasta reportar el consumo de tiempo en línea; nos ahorra otras muchas tareas que preferimos no realizar personalmente, como insistir llamar incansablemente cuando el número está ocupado.

En cuanto a la recepción, el fax-modem puede producir, automática o manualmente, innumerables copias impresas de un fax, sin la menor degradación de calidad. Sin olvidar que es también un módem, nos abre además la puerta a servicios otrora inaccesibles, algunos de los cuales nos proporcionan información actualizada de muy diversa naturaleza, como los resultados de la Bolsa de Valores.

El fax-modem resulta un compañero ideal de computadoras, más aún en combinación con un teléfono celular, de igual manera, puede compartir la línea con un teléfono convencional, pasando la llamada toda vez que se reciba la voz.

4.4.3 Correo electrónico de datos.

El correo electrónico se ha convertido en una nueva puerta mágica que permite entrar a una diversidad de relaciones nuevas con gente que comparte las mismas ideas y necesidades. Los inicios de esta herramienta se remontan más de treinta años atrás, y desde sus inicios hasta nuestros días es una de las funciones básicas de cualquier infraestructura de información, por la simple razón de permitir que se trabaje a distancia y mantener este trabajo unido, es decir, en equipo.

Al igual que con el teléfono, lo máspreciado en Internet es la transmisión de mensajes, y creo que después de aquél el medio más popular es el correo electrónico.

El correo electrónico hace que el crecimiento de la Red sea constante, y que tenga grandes posibilidades para su desarrollo. Sus ventajas son evidentes, y lo que al principio sólo servía para enviar saludos a los que tenían una cuenta de correo, ahora se ha convertido en una forma para hacer negocios.

El correo electrónico, mas que una aplicación, es un concepto, y tiene la finalidad de intercambiar mensajes electrónicos en forma remota pudiendo anexar archivos diversos (programas, formas, bases de datos, etc.) a los mismos. Podemos decir que el correo electrónico es un complemento al cómputo organizacional y debe permitir un acercamiento entre diversos grupos de trabajo para facilitar seguimiento a proyectos y asuntos con el objetivo de incrementar la productividad de la organización

Este tipo de correo se asemeja al correo postal, ambos requieren que un emisor escriba un mensaje, lo guarde en un sobre con la dirección del destinatario y lo deposite en el buzón. El mensaje es pasado por diversos “ buzones de tránsito ” hasta llegar al buzón destino, finalmente el destinatario debe quitar el sobre para leer el mensaje. Una de sus principales ventajas es que puede ayudarnos para enviar mensajes en forma escrita aunque la persona no se encuentre, pues el mensaje se deposita dentro de su buzón de correo esperando ser leído.

Los sistemas de correo electrónico basados en computadoras son una alternativa a las comunicaciones telefónicas o al correo interno convencional de oficina.

De igual manera, se ha convertido en elemento imprescindible en las redes de comunicación de la mayoría de las oficinas modernas. Permite transmitir datos y mensajes de una computadora a otra a través de la línea telefónica, de conexión de microondas de satélites de comunicación o de otro equipo de telecomunicaciones y mandar un mismo mensaje a varias direcciones.

El correo electrónico se puede enviar a través de la red de área local de la empresa o a través de una red de comunicación nacional o internacional. Los servicios de correo electrónico utilizan una computadora central para almacenar los mensajes y datos y enviarlos a su destino. El usuario de un PC que desee enviar o recibir mensajes escritos o hablados sólo necesita suscribirse a una red de correo electrónico pública y disponer de un módem y un teléfono.

CAPÍTULO 5

CASO PRÁCTICO
(TEXTILES CORBALAN S.A. de C.V.)

INTRODUCCIÓN AL PROYECTO

En este capítulo, se llevará a cabo la aplicación de toda la teoría mostrada a lo largo de nuestro trabajo de Tesis; toda la investigación de campo estará basada en conocimientos adquiridos en la preparación académica, así como en la experiencia laboral.

Es por ello que en el presente capítulo, se analizará la problemática que presenta la empresa a investigar, realizando para ello toda una metodología aplicada que indique con claridad, cuáles son las reales deficiencias de comunicación en la entidad y así poder actuar en consecuencia aplicando un modelo que permita una mayor productividad, tanto del personal directivo como del operativo dentro de la misma. Con la aplicación del modelo, se pretende:

- Hacer notar la relevancia de la comunicación para el mejor entendimiento entre el directivo y su equipo de trabajo.
- Promover la importancia de trabajar con equipos de trabajo satisfechos y productivos.
- Resaltar la interrelación que debe existir entre directivos y su equipo de trabajo para conseguir objetivos comunes.
- Mostrar la necesidad de crear estímulos al personal a fin de lograr su máxima eficiencia.
- Que se logre una integración y colaboración plena en todos los niveles y áreas que componen a la empresa.

El proyecto constará de:

- Un examen de diagnóstico cuyo propósito es orientar a los participantes a reflexionar en aquellos aspectos referentes al proceso de comunicación interna que se tiene actualmente.
- Ejercicios prácticos de comunicación en los que se obtendrá una retroalimentación inmediata.
- La aplicación de los conocimientos adquiridos.

ANTECEDENTES GENERALES

La empresa denominada "Textiles Corbalan S.A. de C.V.", inicia sus operaciones el 10 de Marzo de 1989; surge como una nueva inquietud de su fundador, el Sr. José Faes Mercado, poseedor de una basta experiencia en el mercado textil; ya que se inicio dentro de este ramo hace 40 años.

El Sr. Faes se introdujo al mercado desde el año de 1950 con "Casimires Llanes S.A. de C.V.", adquiriendo posteriormente "Casimires Universales S.A. de C.V." (1952), "México Textil S.A. de C.V." (1954), "Casimires Pola S.A. de C.V." (1966), "Casimires Toledo S.A. de C.V." (1967), "Casimires Covadonga S.A. de C.V." (1967), "Casimires Excelsior S.A. de C.V." (1968), "Almacenes Goya S.A. de C.V." (1968), "Casimires Manolo S.A. de C.V." (1970).

En 1974 decide fusionar todas estas y convertirlas en " Grupo Textil de México "; después de observar la prosperidad de dicho grupo, incorpora al mercado a " Textiles Corbalan S.A. de C.V. " en asociación con el Sr. Miguel Angel Martínez Tayabas, que funge a la vez como Director General.

Textiles Corbalan se clasifica en el rango de ser una pequeña empresa que dedica sus operaciones a la compra-venta de casimires nacionales y extranjeros al igual que artículos para sastre necesarios en la confección de trajes. La mayoría de ventas es realizada a sastres aunque su venta no se restringe al público en general.

La empresa se conforma de 4 tiendas, una casa matriz y tres sucursales ubicadas en la ciudad de la siguiente manera: Calzada de Tlalpan #1520 colonia Miravalle, Calle Isabel la Católica #29-C colonia Centro, Calzada Ignacio Zaragoza #81 colonia Moctezuma, y Calle Puente de Alvarado #17 colonia Buenavista respectivamente; en las cuales se efectúa la venta de mercancía exclusiva y productos de calidad, así como también ofrece calidad en su servicio. Cuenta con un basto surtido en casimires, los cuales se encuentran clasificados en 5 grandes grupos.

Dentro del primer grupo encontramos aquellos elaborados de Poliéster cuyo precio oscila entre los 50 y 100 pesos el metro, tales como:

- Hawaii
- Maui
- Polyseda
- Popelin 2000
- Tergal Caribe, etc.

En el segundo grupo se encuentran los de Poliéster-Lana cuyo precio fluctúa entre los 80 a 140 pesos el metro, tales como:

- Atlanta
- Elba
- Gabardina Alberta
- Top
- Tricotina 2000. etc.

El tercer grupo comprende a los de 100% Lana, que tienen un costo que fluctúa entre los 150 a 600 pesos metro, entre los que se encuentran:

- Abolengo
- Barclay
- Dynasty
- Luxor
- Seda Scala
- Sport Riga, etc.

El cuarto grupo se conforma por los Granos de Pólvora Negro y Azul Marino los cuales van desde 190 a 620 pesos metro, entre los que destacan:

- Ambassador
- Capitol
- Florsheim
- Grano Patton

En el quinto grupo encontramos los Casimires de Importación, con un costo desde 360 a 1860 pesos el metro, tales como:

- Dormeuil (Inglaterra)
- Angelico (Italia)
- Super 100 (Inglaterra)
- Mohair Super Fine (España)
- Willy Schmitz (Alemania)

Como resulta lógico, los clientes potenciales en la empresa son sastrerías que basan sus confecciones en la tela y materia prima adquiridas en tiendas textiles, es por ello que la administración se preocupa por allegarse de estos, ofreciendo en cada tienda sus productos por medio de muestrarios que presentan la calidad de casimires y en gran medida la novedad de ser productos introducidos al mercado por primera vez.

Los principales proveedores nacionales son:

- Santiago Textil
- Novalan
- Sikatex
- Rivetex
- San Idelfonso

En casimires de importación, los proveedores extranjeros son:

- Paylana (Uruguay)
- Bella Vistas Tome (Chile)
- Textilana (Venezuela)
- Omnes (Colombia)
- Michael Young (U.S.A.)
- Bosser (España)
- Dormeuil (Inglaterra)
- Modesto Berttoto (Italia)
- Willy Schmitz (Alemania)

La demanda de este mercado decayó a raíz de la venta de trajes hechos en serie comercializados por tiendas, puesto que hace 25 años, del 100% de ventas en el mercado, el 80% era casimir realizado por sastres y el 20% restante eran trajes hechos en serie, siendo ahora la demanda totalmente contraria al invertirse los datos porcentuales.

Sin embargo, a últimas fechas se han incrementado las ventas de casimires para hechura de sastrería, con lo cuál se observa el aumento en la preferencia de la gente por obtener un traje hecho a la medida, de calidad y con posibilidad de menor costo.

METODOLOGÍA PARA LA APLICACIÓN DEL ESTUDIO ORGANIZACIONAL

El estudio a desarrollar en la empresa “Textiles Corbalan S.A. de C.V.,” requiere de todo un proceso a aplicar, en el cual se tenga acceso a la información que sea necesaria y de interés.

La metodología a seguir en el estudio organizacional, esta encaminada a conseguir esa información que permita interpretar en su totalidad los datos fehacientes obtenidos a través del personal que compone a la estructura, de manera que facilite crear un modelo de comunicación adecuado a las necesidades de la empresa.

La citada metodología se compone de los siguientes pasos:

1. *Visión del estudio*
2. *Planeación del estudio*
3. *Recopilación de datos*
4. *Análisis de datos*
5. *Formulación de recomendaciones*
6. *Implantación*
7. *Evaluación*

1.-VISIÓN DEL ESTUDIO

A través de la experiencia obtenida en el primer contacto con la empresa, se a logrado identificar ciertas deficiencias de comunicación en el interior de la misma, con lo que se han visto disminuidas las relaciones laborales en todos los niveles de la estructura, afectando la eficiencia en los equipos de trabajo y su interrelación, impidiendo en consecuencia su propio desarrollo y el de la empresa.

Lo anterior ha sido objeto de interés, a fin de comprobar documentalmente dichas deficiencias y así poder realizar, un modelo de comunicación que permita corregirlas. Se pretende que el modelo sea aplicado en todos los niveles jerárquicos, obteniendo conciencia del personal para el logro de su mayor aprovechamiento; cabe mencionar que la empresa está integrada por 22 personas, distribuidas en un Gerente General, 4 Gerentes de Tienda y 17 Empleados.

Lo que se pretende lograr con este estudio, es que la empresa mantenga su óptimo nivel en el mercado textil apoyándose en la plena colaboración de su principal recurso que es el humano, siempre orientada a satisfacer plenamente las expectativas de sus clientes, proveedores, empleados y accionistas.

2.-PLANEACIÓN DEL ESTUDIO

Ante la situación que presenta “ Textiles Corbalan, S.A. de C.V. ” en sus procesos internos de comunicación, se ha determinado que para poder comprobar problemas de comunicación existentes, es necesario recopilar información que conlleve a conocer y analizar lo que realmente sucede en su interior. Contemplando como panorama de aplicación del estudio, los niveles directivos, medios y subordinados, necesitando por consiguiente, su máxima colaboración para el desarrollo del mismo.

Como principio, al apoyarse en la observación directa, se abrirá el camino de investigación para determinar criterios obtenidos al adentrarse al ambiente de la empresa y captar las actitudes que prevalecen.

Una atractiva e importante técnica para recabar información, es la entrevista, puesto que proporciona datos más completos y precisos, permitiendo el acercamiento con el personal al brindar la confianza que lleve a percibir determinadas actitudes y recibir comentarios más abiertos para expresar sus inquietudes.

Por medio de exámenes de diagnóstico se evaluará y determinará el grado de conocimientos en materia de comunicación que a nivel individual posea el personal involucrado, así como su visualización al respecto.

Se aplicarán una serie de dinámicas que permitan recalcar la importancia que radica en el mejor entendimiento entre directivos y subordinados, así como entre el personal de igual jerarquía, demostrando también, la presencia de aquellas barreras en la comunicación que interfieren entre ellos. Estas dinámicas llevan implícita la meta de despertar aún más el interés de los participantes y a la vez se refuerce la comprensión del objetivo del estudio; de igual manera, serán útiles para obtener actitudes del personal en las que se vea la capacidad de mando, de comunicación, de liderazgo, etc., que permitan analizar al personal y así proponer al final del estudio sugerencias.

Otra técnica a utilizar para obtener información en forma más específica, será la aplicación de cuestionarios que contendrán preguntas claras y concisas, de fácil comprensión y respuesta, logrando más compactación en su análisis, sencilla interpretación, mayor manipulación y sobre todo la ventaja de ahorrar tiempo.

El objetivo que persigue este estudio, es el de diseñar un modelo eficaz de comunicación, proponiéndolo como herramienta administrativa para el buen funcionamiento y desarrollo de la organización.

Este objetivo se obtendrá:

- Identificando el tipo de comunicación existente entre los distintos niveles jerárquicos de la organización.
- Detectando las principales deficiencias en la comunicación.

- Analizando un proceso de comunicación adecuado en pro de la empresa.
- Demostrando la influencia de una comunicación efectiva en la productividad.

Al establecer el primer contacto visual, se perciben notorias deficiencias que reflejan anomalías en los canales de comunicación tales como:

- Desconocimiento del personal de las funciones inherentes a su puesto.
- Dualidad de mando.
- Delegación de autoridad inadecuada.
- Autoritarismo.
- No se respeta en ciertos casos el nivel jerárquico.

A pesar de las posibles buenas relaciones interpersonales que desarrollen los trabajadores, se denota a través de las citadas deficiencias como afecta su desempeño y la misma productividad de la empresa. Para guiar el estudio, se mostrarán los elementos componentes de una propuesta técnica, que al parecer, es la que se presenta entorno a la investigación.

Justificación.

Es imprescindible apoyarse en un estudio que determine por completo las necesidades referentes a comunicación interna que requiere la empresa; para obtener por medio de toda la información conjunta, aquella interpretación que conlleve al conocimiento del mejor modelo a seguir, obteniendo los beneficios que ello implica.

Objetivos.

- Obtener todos aquellos datos necesarios y fidedignos, que faciliten su interpretación y la comprensión de la problemática captada en el estudio.
- Basar por completo la investigación, en aquellos elementos que brinden la información, asegurando su desarrollo eficazmente.
- Coordinar esfuerzos y puntos de vista, que permitan tomar la mejor decisión a favor de crear un adecuado modelo.

Acciones.

Para lograr un estudio completo, estructurado y que a la vez resultara confiable en su desarrollo, fue necesario estimar el tiempo requerido de las actividades que permitiera recopilar información; para ello se creó un calendario de actividades, el cuál llevará a la aplicación de un trabajo más organizado y con una secuencia abocada a intereses en razón de tiempo (Fig. 5.1).

Resultados.

La importancia del estudio radica en construir un modelo de comunicación de fácil aplicación, que ofrezca un mejor entendimiento y retroalimentación entre todos los niveles jerárquicos de la empresa con el diseño de adecuados canales de comunicación, repercutiendo indudablemente en el clima organizacional y en las relaciones con su entorno

Alcance.

El estudio está encaminado a brindar sus beneficios a toda la estructura de la empresa, en avance de cumplir con sus objetivos en todas las áreas afectadas y obtener los resultados esperados.

Recursos.

Un beneficio que resulta importante mencionar sobre el estudio, son los grandes alcances que puede presentarle a la empresa en materia de comunicación, sin disminuir en gran medida sus propios recursos ni los del investigador, tan solo contando con la colaboración de sus recursos humanos y la iniciativa al cambio.

Costos.

La estimación global de recursos financieros que demanda la ejecución del estudio, presenta la ventaja de ser mínima en costos, facilitando aún más su implantación y desarrollo.

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	AGOSTO																											SEPTIEMBRE				OCTUBRE	
	3	4	5	6	9	10	11	12	13	14	16	17	21	24	25	26	27	1	2	3	4	DEL 7 AL 25	DEL 1 AL 20	30									
<i>Presentación y exposición del motivo del estudio</i>																																	
1 Casa Matriz Tlalpan																																	
2 Sucursal Moctezuma																																	
3 Sucursal Centro																																	
4 Sucursal Puente de Alvarado																																	
<i>Observación del campo de estudio</i>																																	
1																																	
2																																	
3																																	
4																																	
<i>Entrevista al nivel Directivo</i>																																	
<i>Efectuación del examen de diagnóstico</i>																																	
1																																	
2																																	
3																																	
4																																	
<i>Ejecución de las dinámicas</i>																																	
1																																	
2																																	
3																																	
4																																	
<i>Aplicación de cuestionarios 1 y 2</i>																																	
1																																	
2																																	
3																																	
4																																	
<i>Análisis y evaluación de la información</i>																																	
1																																	
2																																	
3																																	
4																																	
<i>Presentación de resultados y sugerencias</i>																																	

* AÑO DE 1999.

Fig. 5.1

3.-RECOPIACIÓN DE DATOS

Una vez concluida la parte preparatoria del estudio, se inicia la fase de recopilación de datos, la cuál debe dirigirse hacia aquellos hechos que permitan conocer y analizar lo que realmente sucede en la organización, de lo contrario, se obtendrá una impresión deformada de la realidad, incurriendo posiblemente en interpretaciones erróneas.

Se explicará como fue el proceso de esa recopilación de datos, y las herramientas utilizadas para su logro ese fin.

Observación y evaluación del entorno

Primeramente, por medio de la observación directa realizada tanto en la casa matriz como en las restantes tres sucursales por un periodo de ocho días, se obtuvieron datos importantes que permitieron captar de manera física, todas las actitudes individuales e intergrupales de interés; así como la relación exacta entre jefes y subordinados y personal de igual jerarquía que necesariamente se tiene que desarrollar en el campo laboral.

Una clara ventaja se obtuvo al visitar personalmente el área a estudiar, captando información más completa, sin embargo, se debe ser cuidadosos al analizarla, debido a las ocasiones en que los resultados no fueron los deseados, debido a inhibiciones, problemas internos o al plantearse una situación que no corresponde a la realidad operativa.

Entrevista al nivel directivo

Esta técnica fue la idónea para recabar información a través del nivel directivo, ya que brindó información más completa y precisa de la empresa al tener contacto con él y así obtener respuestas, percibir al igual actitudes y recibir comentarios.

Se considera que la entrevista al nivel directivo, ayuda en gran medida a recopilar información de un área de mucha valía en la vida de la empresa, y que sin lugar a dudas, aportó datos de importancia para el estudio.

Aplicación del examen de diagnóstico

El examen de diagnóstico, se convirtió en una guía que orientó al personal (mandos medios y subordinados) hacia aquellos temas que requieren de mayor atención de su parte, así como a la reflexión en aspectos que le sean de interés o desconocidos.

Todas las preguntas asentadas en el examen, están diseñadas conforme a lo planeado para la recopilación de datos y así poder distinguir como se ha mencionado, los focos rojos a tratar.

El examen de diagnóstico aplicado es el siguiente:

EXAMEN DE DIAGNÓSTICO

Se le solicita por favor, responda a las siguientes preguntas en el área subrayada:

1.- ¿ Qué entiende por comunicación ?

2.- ¿ En qué consiste el proceso de comunicación y cuáles son sus principales etapas ?

3.- ¿ Qué entiende por ?

Emisor _____

Receptor _____

Canal o medio _____

4.- ¿ Qué es una barrera de la comunicación ?

5.- ¿ Qué entiende por ?

Comunicación vertical _____

Comunicación horizontal _____

Desarrollo de dinámicas

Al desarrollar las dinámicas se llevó el estudio a un campo más relajado, que ofreció más confianza del personal hacia la investigación, permitiendo la convivencia mutua por medio de actividades que tienen en parte, el objetivo de amenizar el ambiente. Sin embargo, cabe hacer la aclaración, que las dinámicas dejaron mostrar actitudes por parte del personal que resultan de importancia en la metodología para poder realizar en el tiempo necesario, aquellas propuestas a favor de la empresa. De una manera resumida, se describirán las dos dinámicas aplicadas en toda la organización, no sin antes mencionar que el personal de la sucursal Puente de Alvarado se abstuvo de participar en las dinámicas.

Casa Matriz Ermita

Se reúne al Gerente y a los ocho empleados de la Casa Matriz solicitando un voluntario para que guíe a los demás en el diseño de la figura 1, tratando de describirla dándoles la espalda y respondiendo las dudas de una sola persona designada y sin posibilidad de que se realicen preguntas entre ellos; todo esto debe realizarse en un tiempo de cinco minutos. Una vez terminado el primer ejercicio, se procede con la figura 2, en la cuál el voluntario ahora ve de frente a los participantes contestando las dudas de todo el personal sin importar el tiempo que se ocupe para ello.

Al finalizar la dinámica se muestran al personal los resultados obtenidos, haciendo notar la diferencia existente entre las figuras realizadas por ellos y su comparación.

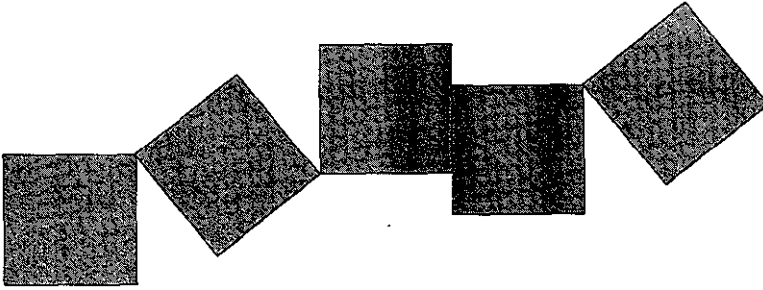


Fig. No. 1

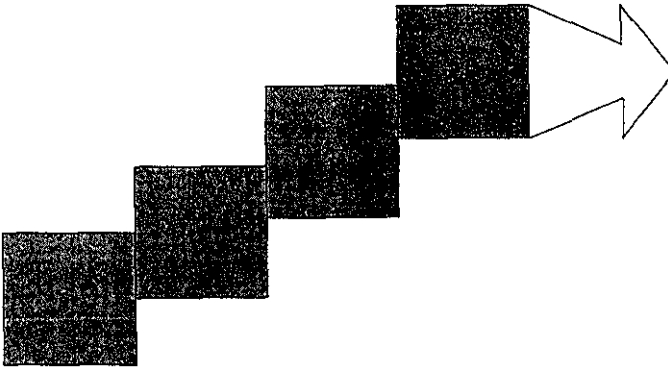


Fig. No. 2

*Figuras aplicadas en la dinámica de la Cast Matriz Ermita.

Sucursal Moctezuma y Centro

Esta dinámica se conformo por dos etapas, la primera de ellas consistió en lo siguiente:

Los participantes se colocan alrededor de una mesa, aproximadamente a dos metros de distancia de ella, se le entrega a cada participante una hoja que contiene la figura 3 sin colorear. Se coloca al centro de la mesa un sacapuntas y cuatro lápices de distinto color careciendo de punta uno de ellos. Posteriormente se indica a los participantes que pasen al centro y cada uno tome un solo color, a fin de que en la mesa no quede un solo lápiz, únicamente el sacapuntas sin que se pueda hacer uso de él. Enseguida de haber elegido su lápiz de color, deben regresar a su lugar. Se les pide colorear el dibujo, mismo que deberá llevar los cuatro colores distintos indicando antes algunas restricciones, tales como:

- No hablar o emitir expresión alguna.
- No levantarse de su lugar.
- No tener más de un color por persona.
- No intercambiar lápices.
- El dibujo deberá ser entregado en un lapso no mayor de dos minutos.

La segunda etapa se desarrolla colocando a los participantes de igual manera alrededor de la mesa, la cuál contiene el mismo material aún con un lápiz sin punta.

Se les hace entrega de un nuevo dibujo solicitando lo coloreen, el cuál debe contener también los cuatro colores distintos, no sin antes comentar las siguientes observaciones:

- El dibujo deberá ser coloreado, de acuerdo a su gusto particular, sin olvidar incluir los cuatro colores distintos.
- Se permite hacer uso de todo el material colocado al centro de la mesa, incluyendo el sacapuntas.
- Pueden levantarse de su lugar cuando lo consideren necesario.

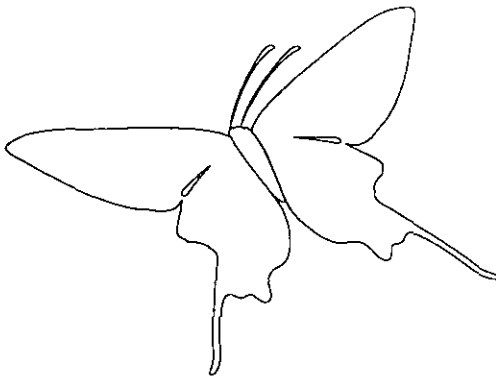


Fig. No. 3

*Figura aplicada en las dinámicas de las Sucursales Moctezuma y Centro

Ejecución de cuestionarios

Los cuestionarios fueron elaborados dividiéndose en dos; el primero está dirigido tanto al nivel directivo como a los gerentes, y el segundo para los empleados. A continuación se muestra el cuestionario aplicado para el nivel directivo y gerentes.

Cuestionario I

CUESTIONARIO PARA LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE COMUNICACIÓN

Nombre: _____

El presente cuestionario, tiene la finalidad de proporcionar información referente a las necesidades que en materia de comunicación requiere el personal que labora en esta empresa. La honestidad y veracidad de los datos que usted proporcione, contribuirán a la elaboración correcta de un modelo de comunicación que le beneficiará a usted y a la empresa misma. Para su correcta contestación, emita su respuesta en el área subrayada o marque con una X el inciso que considere.

1. ¿ Qué puesto ocupa dentro de la empresa ?

2. ¿ Qué funciones desempeña dentro de la empresa ?

3. ¿ Cuánto personal se encuentra bajo sus ordenes directas ?

4. ¿ Cómo calificaría la comunicación entre usted y su personal ?

a) Muy Buena

b) Buena

c) Regular

d) Mala

e) Muy Mala

¿Por qué ? _____

5. ¿ Su personal le mantiene informado sobre problemas u opiniones que surgen de las actividades laborales ?

a) Si

b) No

c) A veces

6. Las sugerencias de su personal las obtiene de manera:

- a) Verbal b) Escrita c) Ambas

7. ¿ Para usted qué es una orden ?

8. ¿ Para usted qué es una instrucción ?

9. ¿ Cómo calificaría a su personal en el cumplimiento de una orden o instrucción ?

- a) Muy Bueno b) Bueno c) Regular
d) Deficiente

10. Ante alguna problemática laboral su personal se muestra:

- a) A la Expectativa b) Indiferente c) Participativo

11. ¿Las ordenes que usted emite a sus subalternos son captadas con facilidad ?

- a) Si b) No c) A veces

12. ¿ De qué manera expresa usted como dirigente a sus empleados los proyectos, objetivos o metas que tiene la empresa a futuro ?

- a) Personalmente b) Por escrito c) En conjunto
d) No los expreso

¿Por qué? _____

20. ¿ Para usted qué es una sugerencia ?

21. ¿ En qué dirección considera se deben emitir las sugerencias ?

22. ¿ Usted considera que las opiniones, quejas o inquietudes de los empleados son importantes y deben tomarse en cuenta?

a) Si

b) No

¿Por qué ?

23. ¿De qué manera atiende esta forma de expresarse de sus empleados?

a) Por escrito

b) Verbalmente

c) Ambas

d) No las atiende

e) Otras

¿Por qué ?

24. ¿ En su opinión, qué se debe hacer para lograr una comunicación efectiva entre los distintos niveles jerárquicos de la empresa ?

25. ¿ Considera que la dinámica le presente beneficios en el desempeño de su trabajo?.

a) No

b) Si

¿Por qué ?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

El cuestionario siguiente va dirigido al personal de la empresa:

Cuestionario 2

CUESTIONARIO PARA LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE COMUNICACIÓN

Nombre: _____

El presente cuestionario, tiene la finalidad de proporcionar información referente a las necesidades que en materia de comunicación requiere el personal que labora en esta empresa. La honestidad y veracidad de los datos que usted proporcione, contribuirán a la elaboración correcta de un modelo de comunicación que le beneficiará a usted y a la empresa misma. Para su correcta contestación, emita su respuesta en el área subrayada o marque con una X el inciso que considere.

1. ¿ Qué puesto ocupa dentro de la empresa ?

2. ¿ Que funciones desempeña dentro de la empresa?

3. ¿ Conoce los antecedentes de la empresa ?

a) Si

b) No

c) Algunos

4. Cuando fue contratado ¿ le explicaron a usted claramente las funciones y obligaciones de acuerdo a su puesto ?

a) No

b) Algunas

c) Si

13. ¿ Con qué otros puestos se relaciona dentro de la empresa?

14. ¿ Mantiene buenas relaciones con sus compañeros de trabajo ?

a) Si

b) No

c) Regular

¿Por qué ?

15. ¿ Conoce las funciones de sus compañeros ?

a) No

b) Algunas

c) Si

16. ¿ Mantiene relaciones extralaborales con compañeros de trabajo ?

a) Si

b) No

c) A veces

17. ¿ De cuántas personas recibe normalmente ordenes y que puesto ocupan?

18. ¿ La comunicación con sus superiores es efectiva?

a) No

b) Si

19. ¿ Las instrucciones que recibe de su jefe son claras y oportunas ?

a) Si

b) A veces

d) No

20. ¿ De qué manera sus superiores le transmiten una orden ?

a) Escrita

b) Verbal

c) A través de alguien

29. ¿ Cuando usted necesita información adicional para realizar su trabajo, puede obtenerla con facilidad?

a) Siempre

b) A veces

c) Nunca

30. ¿ Cuando se presenta algún problema en las actividades laborales, y usted tiene en mente una posible solución, se la expresa a su jefe ?

a) Nunca

b) Siempre

c) A veces

31. ¿ Se organizan reuniones entre superiores y subordinados ?

a) Si

b) No

32. ¿ Con qué frecuencia se realizan dichas reuniones ?

33. ¿ Sus superiores le informan de los proyectos, objetivos o metas que se pretenden alcanzar en la organización ?

a) Siempre

b) A veces

c) Nunca

34. Comente algunos aspectos que le sean agradables para realizar su trabajo.

1. _____
2. _____
3. _____

4. _____
5. _____
6. _____

35. Ahora comente algunos aspectos que le desagraden en su ambiente de trabajo.

1. _____
2. _____
3. _____

4. _____
5. _____
6. _____

36. A su parecer, ¿ qué propone para establecer un mejor ambiente de trabajo ?

4.-ANÁLISIS DE DATOS

Una vez realizada la recopilación y registro de datos, estos se someterán a un proceso de análisis o examen crítico que permita precisar las causas que llevarán a tomar la decisión de ponderar alternativas de acción para la efectiva atención.

Entre las técnicas e instrumentos que generalmente se utilizan para realizar o auxiliar el análisis administrativo de datos, se considera que el más adecuado en el estudio es el *análisis de sistemas*, ya que es un proceso de clasificación e interpretación de hechos, diagnóstico de problemas y empleo de esa misma información para recomendar mejoras a un sistema.

El análisis de datos se realizó evaluando variables tanto cuantitativas como cualitativas, seleccionando aquellas con las que se obtuvieran los resultados reales y así realizar una eficiente interpretación de los mismos.

El determinar aquellas causas que originan conflictos, y los efectos que se desarrollan por las mismas dentro de la empresa afectando el desempeño e interrelación del personal que labora en ella, permitirá atacar de frente las problemáticas existentes y emitir soluciones congruentes al proceso de comunicación que priva en la organización.

El estudio se basará en el siguiente análisis:

Observación del campo de estudio

En los días que se hizo presencia en la casa matriz así como en las diferentes sucursales de la empresa, se percibieron algunas anomalías que interfieren en el proceso de comunicación y que bloquean de manera inconsciente al personal para desarrollarse eficazmente.

Una anomalía se da por no existir un organigrama en el que se plasme y se de a conocer una adecuada asignación de puestos con sus funciones, obligaciones y respectivos canales de comunicación; terminando esto en dualidades de mando por la presencia de dos empleados que transmiten instrucciones al personal, y éste a su vez se siente facultado para delegar esas mismas a otros compañeros. Algo que nos llama la atención sobre lo anterior, es que la persona asignada al área de cajas aún con la presencia del gerente, emite a los empleados órdenes gerenciales con mayor funcionalidad en provecho de la empresa, logrando inclusive el reconocimiento del director de la empresa y en general de los empleados por sus actividades desarrolladas, ocasionando esto, que el personal se confunda al no saber exactamente quien es su superior inmediato y la indecisión sobre a qué orden darle prioridad obedeciendo a su conveniencia una instrucción del gerente o el cajero.

Entre el personal subordinado no hay un conocimiento claro por las funciones específicas que les corresponden, ni por el área a la que pertenecen, puesto que no existe una delimitación por departamentos, acabando los empleados por realizar funciones de toda índole y actividades en todas las áreas

De lo percatado en las sucursales, es que a pesar de que el personal es mínimo, al igual que en la casa matriz, no hay conocimiento por las áreas que conforman la empresa ni mucho menos a cual pertenecen, lo que se traduce también en una comunicación deficiente que no permite sacar el provecho real a su desempeño.

En resumen, esa desconocida aplicación de canales de comunicación, interfiere indudablemente en el desarrollo del personal y por consiguiente el de la empresa, afectando en su mayoría las actividades propias de cada área y la relación con el cliente que representa los ingresos para la organización.

Entrevista al nivel directivo

La entrevista con el director general, aclaró de manera más sólida lo observado en la empresa al obtener libremente su opinión al respecto de las problemáticas existentes y de algunos vicios ocultos entre el personal que percibe desde su particular punto de vista.

Los comentarios estuvieron dirigidos primordialmente al problema que el personal tiene sobre sus funciones a desempeñar y la inseguridad para realizarlas, esto surge a colación, ya que se dan frecuentemente casos en que personal de cualquier nivel en la estructura, se dirige a él al no saber quien pueda aclarar dudas sobre su trabajo por muy sencillas que sean, distrayendo sus funciones directivas, llegando inclusive a realizar actividades propias de los subordinados perdiéndose por completo jerarquías y todo orden estructural.

Se percibe que el director general esta consciente de las anomalías que se presentan con mayor frecuencia en la empresa, más sin embargo, es poca o nula la intención de darles remedio o de establecer un procedimiento con el que obtenga funcionalidad en el trabajo de sus subordinados y adecuados canales de comunicación.

Otra clara incongruencia en la dirección de la empresa, es la inoperancia en la designación de gerentes, específicamente en la casa matriz, ya que el gerente de la casa matriz, a pesar de tener la suficiente experiencia, no posee el perfil adecuado para el puesto.

Examen de diagnóstico

Para interpretar con claridad los resultados del examen, se mostrarán en breve las preguntas que lo conforman aplicadas a los 21 empleados:

- Pregunta No. 1 *¿Qué entiende por comunicación?*
- Pregunta No. 2 *¿Qué es el proceso de comunicación y sus etapas?*
- Pregunta No. 3 *¿Qué entiende por emisor, receptor y canal?*
- Pregunta No. 4 *¿Qué es una barrera de comunicación?*
- Pregunta No. 5 *¿Qué entiende por comunicación vertical y horizontal?*

Partiendo de lo anterior, lo obtenido fue lo siguiente:

<i>Preguntas</i>	<i>GERENTES</i>		<i>EMPLEADOS</i>		<i>PORCENTAJES</i>	
	✓	X	✓	X	<i>CONOCE</i>	<i>DESCONOCE</i>
1	4	—	11	6	71	29
2	2	2	2	15	19	81
3	4	—	9	8	62	38
4	4	—	15	2	90	10
5	3	1	7	10	48	52
TOTAL	4		17		100	

- ✓ Respuesta correcta
- X Respuesta incorrecta

De acuerdo a los resultados, se tiene que teóricamente la mayoría del personal conoce o tiene idea en lo que a comunicación se refiere; sin embargo, no tiene la suficiente visión para aplicarla en sus actividades cotidianas.

Generalmente este desconocimiento en su aplicación, conlleva a una secuencia de errores que todos admiten como normales, cayendo indiscutiblemente en un círculo vicioso difícil de romper.

Ejecución de dinámicas

Las dinámicas se basan principalmente en percibir las actitudes de participación, iniciativa y creatividad que pudieran obtenerse del personal involucrado.

Los comentarios sobre las dinámicas por parte del personal, hace saber que en realidad se le ha demostrado la importancia de participar en equipo, ya que se brindó el apoyo necesario, y se vio la necesidad de comunicación que debe prevalecer entre ellos al desarrollar cualquier actividad laboral.

La dinámica en la casa matriz, ofreció la integración del grupo y su participación, observando con claridad que a pesar de tratarse de una actividad interactiva, se dejan ver algunos comportamientos tales como: desconfianza, indecisión, y timidez, que impiden una buena comunicación entre ellos y un adecuado nivel de participación para cumplir con un objetivo trazado.

En las sucursales Moctezuma y Centro antes de comenzar con la dinámica se notaron reacciones de expectación y tensión entre los participantes. Ya en la primera etapa se generó desconcierto por las restricciones impuestas en el desarrollo de la dinámica, observando iniciativa y creatividad en alguno de los participantes al sacar de su bolsillo una navaja para utilizarla en el lápiz sin punta, lo que pareció aceptable y válido; sin embargo, aún con toda la colaboración y empeño, el resultado lógico fue no encontrar ningún dibujo iluminado por completo.

El ambiente se torno más relajado en la segunda etapa, al haber menos presión para ejecutar su tarea debido a la libertad de acción que existía en la ejecución de su dibujo, quedando de manifiesto el mayor entusiasmo y sentido de colaboración que se desarrollaba entre ellos, obteniendo de su parte la confianza que permitió la realización de dibujos coloreados por completo y con cierto grado de creatividad.

Es importante recordar que el personal de la sucursal Puente de Alvarado, prefirió no intervenir en estas dinámicas, notándose su rechazo hacia este tipo de actividades y su escasa participación en temas de interés para la empresa en que laboran.

Con ello, se logró apreciar la influencia que tienen algunos miembros del personal hacia los demás, y que repercutió en la decisión de no aceptar la dinámica y su recelo a cualquier cuestionamiento.

Aplicación de cuestionarios

Para determinar con claridad aquellos puntos en los que existe deficiencia por parte del personal en cuestión de comunicación dentro de la empresa, se mostrarán los cuestionamientos que a nuestro parecer, son los de mayor importancia en el análisis de información correspondientes a los cuestionarios aplicados tanto a nivel operativo como gerencial.

Nivel Operativo

1. Nivel de cooperación por parte de los integrantes de la empresa para llevar a cabo acciones con fines de mejora.
2. Conocimiento del puesto que ocupan en la empresa.
3. Conocimiento pleno de las funciones que desempeñan.
4. Nivel de comunicación con sus superiores.
5. Conocimiento de las áreas existentes en la empresa por parte de los empleados.
6. Conocimiento del área a la cuál pertenece cada uno de los empleados.
7. Nivel de relaciones interpersonales.
8. Consideración de propuestas u opiniones expresadas a superiores.
9. Nivel de reconocimiento o estímulo hacia el empleado.
10. Realización de reuniones laborales para intercambiar opiniones.

La tabla que aparecerá a continuación, muestra los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario al nivel operativo; ubicando en la parte superior en forma numérica, las 10 preguntas a analizar descritas con anterioridad, y del lado izquierdo, las abreviaturas de la matriz y sucursales que conforman la empresa (**E**=Casa Matriz Ermita con nueve personas en Nivel Operativo, **M**=Sucursal Moctezuma, **C**=Sucursal Centro, **A**=Sucursal Puente de Alvarado, cada una con cuatro personas en nivel operativo).

Nivel Operativo

	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10	
	X	✓	X	✓	X	✓	X	✓	X	✓	X	✓	X	✓	X	✓	X	✓	X	✓
E	1	8	3	6	3	6	1	8	7	2	4	5	4	5	7	2	7	2	5	4
M	0	4	0	4	0	4	0	4	4	0	1	3	0	4	1	3	3	1	4	0
C	0	4	0	4	0	4	1	3	4	0	1	3	2	2	3	1	3	1	4	0
A	2	2	0	2	0	2	0	2	2	0	0	2	0	2	0	2	2	0	1	1

✓ Respuesta con significación positiva

X Respuesta con significación negativa

Cabe hacer la aclaración que en la Sucursal Puente de Alvarado, dos personas se negaron a contestar el cuestionario o a proporcionar datos al respecto. A continuación se muestran los cuestionamientos a nivel gerencial con su respectiva tabla.

Nivel Gerencial

1. Comunicación con su personal.
2. Información que ofrece su personal ante problemas laborales.
3. Cumplimiento de una orden por parte de su personal.
4. Actitud del personal ante alguna problemática laboral.
5. Nivel de liderazgo.
6. Comunicación con su personal en cuanto a proyectos por alcanzar.

Nivel Gerencial

<i>Preguntas</i>	DIRECTOR	GERENTES			
	GENERAL	ERMITA	MOCTEZUMA	CENTRO	PTE. DE ALVARADO
1	ACEPTABLE	REGULAR	ACEPTABLE	ACEPTABLE	ACEPTABLE
2	REGULAR	MALA	ACEPTABLE	ACEPTABLE	ACEPTABLE
3	ACEPTABLE	REGULAR	ACEPTABLE	ACEPTABLE	ACEPTABLE
4	ACEPTABLE	REGULAR	ACEPTABLE	REGULAR	REGULAR
5	ACEPTABLE	ACEPTABLE	ACEPTABLE	REGULAR	REGULAR
6	ACEPTABLE	ACEPTABLE	ACEPTABLE	ACEPTABLE	ACEPTABLE

Después de analizar la información recabada a través de la observación directa, entrevistas, dinámicas y cuestionarios, es posible aseverar que el rendimiento del nivel gerencial así como de los subordinados, no se encuentra en niveles óptimos, puesto que desconocen en gran medida sus funciones, y por tanto no concluyen con sus tareas.

De hecho el nivel directivo les recuerda constantemente que cumplan con sus obligaciones. La gran mayoría de los empleados desconocen sus responsabilidades y lo que se espera de ellos; se percatan de la indiferencia de sus superiores hacia ellos.

La mayor parte de los empleados no pueden resolver un problema por sí solos, puesto que no se sienten con la libertad suficiente para tomar una decisión y sobre todo no sienten apoyados sus esfuerzos.

Tanto gerentes como subordinados suelen desconocer proyectos, objetivos o metas que la empresa tiene a futuro, propiciando que algunos integrantes se muestren apáticos al no saber con claridad cuáles son sus metas.

5.-FORMULACIÓN DE RECOMENDACIONES

El tipo de recomendaciones emitidas a la empresa "Textiles Corbalan S.A. de C.V.", se pueden denominar de *mantenimiento*, ya que es una conservación general del ambiente de trabajo sin modificaciones o, en su caso, los cambios no implican más que reformas elementales, preservando en términos generales, la misma estructura orgánica, funciones, sistemas, procedimientos, personal y formas.

Una vez analizados los resultados obtenidos en base a la aplicación de diversos medios para la recopilación de información, se a determinado, qué es lo más conveniente para establecer un adecuado modelo de comunicación.

En primer lugar, se debe lograr concientizar a todo el personal por medio de pláticas, el beneficio que trae consigo la comunicación y colaboración para llevarla a cabo en todas las actividades laborales que desarrollen en conjunto, demostrando las ventajas que se obtendrían al conseguirlo.

Ya de manera más formal y específica, se debe crear un organigrama adecuado a la organización, el cual deberá explicarse a todos los involucrados y ubicarse en un lugar de fácil acceso para el personal, en el que se muestren los distintos niveles jerárquicos que conforman a la empresa, así como los niveles de comunicación que deben prevalecer.

Prosiguiendo con lo anterior, se deben consolidar en forma clara las funciones de todo el personal con la finalidad de hacer de su conocimiento todas las obligaciones y derechos que conforman su puesto; esto se logrará al crear un manual de procedimientos en el que quede plasmado todo el desarrollo de funciones que se llevan a cabo en la organización.

De igual manera, es de importancia implementar una inducción clara, que permita al personal de nuevo ingreso y al ya existente, conocer en plenitud los antecedentes de la empresa y sus objetivos principales como organización, esto con la finalidad de integrar al personal en un ambiente de participación e identificación que les haga saber su importancia para la empresa.

Tomando en cuenta que el nivel directivo es de gran valor para el logro de objetivos en cualquier empresa, es necesario hacer comprender a esta área su papel de directivo, no solo en decisiones de carácter financiero, sino en la contribución para la integración y adecuado funcionamiento de su equipo de trabajo, presentando al personal regularmente aquellas metas a corto o largo plazo que la empresa tiene visualizadas, con la finalidad de hacer copartícipe al personal en el logro de objetivos.

El nivel directivo debe de sostener los niveles jerárquicos con su ejemplo y hacerlos respetar, de forma que cada empleado se dirija a su jefe inmediato para solucionar problemas en el desarrollo de sus funciones, ya que se presentan situaciones en las que el directivo atiende asuntos que son de la competencia de los gerentes

De igual forma, es necesario verificar a través de él, la designación de puestos y tomar decisiones acertadas en la selección del personal idóneo que ocupe puestos específicos, con la finalidad de evitar la dualidad de mando y las confusiones del personal al respecto de sus jefes inmediatos.

En resumen, se sugiere que se dejen a conocer o en su defecto se establezcan objetivos alcanzables para que tanto gerentes como subordinados sepan hacia donde deben encauzar sus esfuerzos e incluso, en conjunto puedan crear procedimientos que los lleven a cumplir con su cometido y cumplan al 100% con sus tareas o funciones. Es necesario que se definan con claridad las funciones y responsabilidades, de igual forma supervisar que se cumplan en forma conjunta para evitar autoritarismos.

Lo idóneo sería que todo el equipo de trabajo, llámense gerentes o subordinados, se sientan como elementos importantes en la empresa, para que de ese modo deseen involucrarse en mayor medida en los asuntos que en ella se generen. También es necesario que se tome en cuenta el esfuerzo y la capacidad laboral que cada uno posee, darle importancia a sus funciones y respetar el tiempo y fechas establecidas para el desarrollo de cada actividad.

Se considera que para lograr obtener un equipo de trabajo participativo, es necesario trabajar en conjunto para la solución de problemas que competen e involucran a todos los que conforman a la empresa. En algunos casos se debe permitir que cada grupo de trabajo resuelva solo el problema; animarlos a trabajar sobre él y apoyar sus esfuerzos con el fin de crearles seguridad en sí mismos impulsando su iniciativa.

En caso de que el conflicto no pueda ser resuelto, el nivel superior deberá actuar firmemente para corregir y dirigir la situación de que se trate, sin perder su liderazgo y capacidad de mando.

Resulta conveniente reunirse de manera conjunta todos los integrantes de la empresa, de modo que el directivo pueda exponer ante todos, los proyectos, objetivos, metas o cualquier otra situación que considere factible comunicar, a fin de elevar el rendimiento de todo el equipo de trabajo.

De alguna manera el director puede permitir que los empleados intervengan en la fijación de metas, siempre de común acuerdo. Tomar en cuenta las recomendaciones del equipo de trabajo, siempre cerciorándose de que se alcancen los objetivos establecidos.

6.-IMPLANTACIÓN

Existen varios métodos para traducir las acciones de mejoramiento en contribuciones específicas a la organización, sin embargo, el más idóneo para aplicar en el estudio, es el denominado *método instantáneo*, en el cuál por lo general las medidas de mejoramiento derivadas del estudio son relativamente sencillas, no involucrando un número excesivo de unidades administrativas y no implicando un gran volumen de funciones, sistemas u operaciones; por lo que la utilización de este método se convierte en uno de los más aceptados en la práctica.

Al iniciar la implantación, es necesario que el personal reciba la *información y orientación oportuna para interactuar en condiciones óptimas*. En forma simultánea se deben efectuar los ajustes requeridos para que el estudio funcione normalmente, mediante la verificación y valoración de los avances del mismo.

El cambio debe encerrar un mejoramiento, y esto debe hacérsele sentir a todo el personal para que sea reconocido y aceptado. Para realizar exitosamente la implantación del estudio y las medidas de cambio que de él puedan desprenderse, tiene que tomarse muy en cuenta que debe ser acompañado de cambios en la cultura administrativa, tales como costumbres hábitos, tradiciones, etc., de manera que permita la asimilación de los nuevos patrones y modelos de organización, lo cuál hará imposible que el personal no solo se adapte al cambio, sino que lo propicie y lo sostenga.

La implantación comienza con pláticas al personal, en las cuales se explica el desarrollo a seguir en el modelo de comunicación, expresando de una manera convincente a todo el personal, las ventajas que se obtendrán al establecer dicho modelo, recalcando el beneficio individual y en equipo que se obtendrá en el desarrollo de sus actividades laborales.

Después de haber realizado un análisis en cuanto a su estructura, nivel de cooperación y comunicación dentro de la empresa "Textiles Corbalán S.A. de C.V.", primeramente se creó un modelo de comunicación (Fig. 6.1), en el cual se manifiesta claramente la dirección correcta que debe seguirse en el proceso de comunicación interna así como la retroalimentación que debe prevalecer en el mismo. De igual modo, se aprecia la información que debe fluir en la organización, respetándose siempre el nivel jerárquico, ya que de ello dependerá principalmente el tipo de información que se este manejando, y el uso correcto del modelo.

Este modelo de comunicación se presenta al Director General y al total del personal, explicando lo siguiente para llevarlo a cabo:

- *Su objetivo.* Se hace hincapié en su importancia y en el cumplimiento de desarrollar en su totalidad, el proceso de comunicación establecido.

- *Los canales de comunicación.* Es decir, la retroalimentación de comunicación existente entre el nivel directivo, las gerencias y los empleados.

➤ *La comunicación en el modelo.* Todos los medios que presenta el modelo, con los cuales se apoyará el personal para exteriorizar mensajes que permitan su expresión.

El nuevo diseño del organigrama (fig. 6.2), presenta de una manera más clara y acertada, cada uno de los puestos existentes y su ubicación jerárquica; colocándose dicho organigrama, en un lugar visible y de fácil acceso para todo el personal.

Con la creación de dicho organigrama, se plasma con exactitud, la ubicación de cada uno de los que integran la empresa, a fin de que todo el personal se entere del área a la cuál pertenece, el nivel jerárquico que posee dentro de la empresa, quien es su superior inmediato o bien su subordinado, etc.; con todo esto, a todo el personal se le crea un sentido de pertenencia, lo cuál influirá en la conducta de cada uno de ellos y contribuirá a lograr los objetivos de la organización.

La aplicación correcta del modelo, hará más eficiente la administración de la empresa, puesto que se estará creando con ellos un ambiente interno mucho más armonioso, porque todos los que aquí laboran, poseerán la información suficiente que los motivará a la acción, ya que quienes no están enterados de los fines que se persiguen, tienden a marginarse y actúan desorientadamente.

Para que este modelo de comunicación aquí propuesto funcione al 100% se pretende una continuidad y consistencia, deshaciendo el círculo vicioso de la incomunicación, así como también las posibles resistencias al cambio. El principal elemento, es la completa disposición.

Se presentó la propuesta al Sr. Miguel A. Martínez, Director General de la empresa, mismo que dio su autorización para poner en práctica el modelo de comunicación, así como también aprobó el nuevo organigrama y enseguida lo dio a conocer.

Una vez más se visitaron las cuatro sucursales, con el fin de difundir el proyecto a cada uno de los Gerentes con la debida autorización del Director General.

MODELO DE COMUNICACIÓN

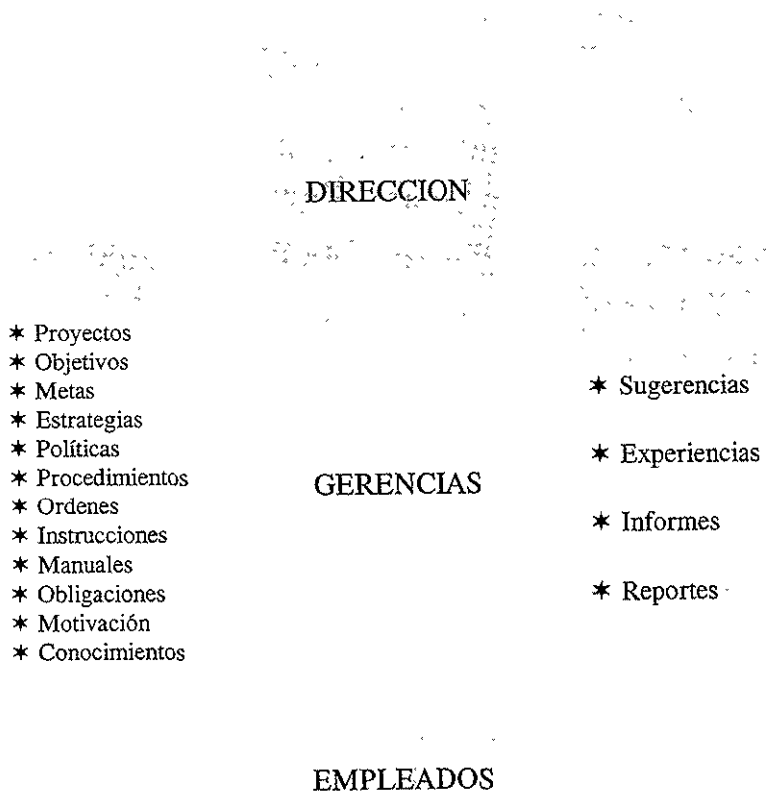


Fig. 6.1

ORGANIGRAMA

"Textiles Corbalan S.A. de C.V."

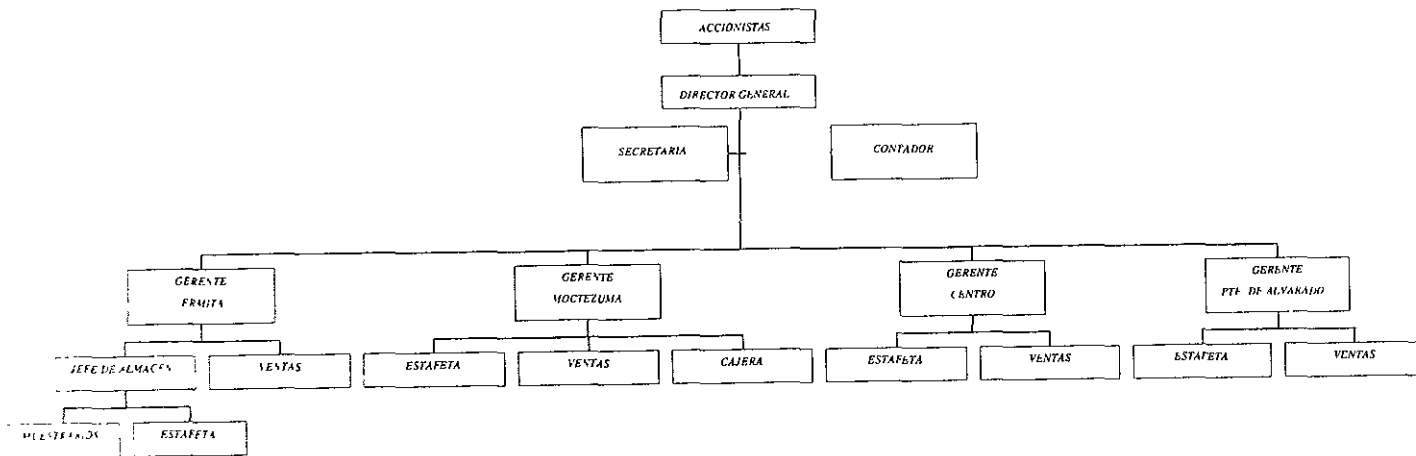


Fig. 6.2

7.-EVALUACIÓN

A partir de que se puso en práctica lo establecido en el modelo de comunicación, el rendimiento de los grupos de trabajo incrementó o resultó satisfactorio, puesto que tanto el Director General, como los Gerentes, han hecho lo posible por asegurarse de que todos conozcan sus responsabilidades y lo que se espera de ellos.

Cada uno de los Gerentes ha insistido ante sus subordinados, en la importancia que tiene el establecer objetivos a corto y largo plazo, y sobre todo en la necesidad de cumplir correcta y oportunamente con las funciones que a cada uno corresponden.

Se puede apreciar como los subordinados comienzan a sentirse como parte importante de la empresa, y por lo tanto involucrados en los asuntos de la misma.

Las relaciones interpersonales se tornan satisfactorias; ahora se esfuerzan todos los integrantes de la empresa para trabajar en conjunto y solucionar los problemas, a fin de corregir la situación a fondo.

Cabe señalar que el Director General se mostró deseoso de hacer los cambios en las formas recomendadas y lo ha supervisado en forma estricta, de igual forma, invita a que todos los miembros de la empresa expresen sus comentarios y sugerencias sobre el cambio realizado, y la gran mayoría ha mostrado gran cooperación.

La aplicación del modelo, ha suscitado cambios en la operación de la empresa, ya que el personal involucrado a manifestado un importante avance en el desarrollo de sus actividades, ya sea con sus mismos compañeros, así como con los clientes y proveedores que se relacionan con la empresa.

Hablando de una medición de resultados, al realizar el análisis global en la implantación del modelo, se captaron los avances logrados luego de su implantación, lo que ha permitido establecer una marco comparativo entre lo realizado y lo que existía.

En términos generales, esta valoración nos permite disponer de información específica sobre los siguientes aspectos:

- Logro efectivo de los fines propuestos.
- Resultados convincentes con respecto a las medidas adoptadas en cuanto a la estructura y funciones.
- Beneficios obtenidos en la generación de servicios al cliente.
- Asimilación del cambio por parte del personal y consecuencias en el clima organizacional.
- Tener una percepción clara de la imagen interna de la empresa.
- Visualizar objetivamente las alternativas del cambio organizacional a futuro.

CONCLUSIONES

Partiendo de la hipótesis que dio motivación e inicio al trabajo de investigación, la cual se basaba en lo siguiente: "Si la organización cuenta con una buena comunicación como elemento de Dirección, se encaminará al Recurso Humano a relacionarse y eliminar barreras que impidan el óptimo funcionamiento dentro de la organización"; finalmente se obtuvieron aquellos datos que permitieron un análisis de nuestra parte, del cual se ha hecho partícipe al nivel directivo de "Textiles Corbalan S.A. de C.V." quien ha aceptado óptimamente las mejoras que llevaba implícito el estudio.

Todo el trabajo de Tesis se ha basado en los conocimientos adquiridos durante la formación académica y la aplicación de los mismos, ya que el marco teórico mostrado, fue una herramienta de mucha utilidad, que permitió un proceso de investigación adecuado en el estudio.

De igual manera, el campo de investigación, ha facilitado su desarrollo y a la vez brindado una magnífica experiencia en la práctica de algunas funciones como administradores de Recursos Humanos.

Por las características de la Tesis, la aplicación de las técnicas y métodos de investigación incluidos en su desarrollo, delimitaron aspectos de la empresa, tales como:

- Su situación actual
- Definición de su problemática general, en cuestión de comunicación interna
- Determinación de sus expectativas como organización a corto, mediano y largo plazos
- Establecimiento de los mecanismos para conocer la medida en que ha logrado sus objetivos
- Identificación de las opciones posibles para resolver su problemática interna en razón de la comunicación
- Evaluación de su capacidad de cambio, permeabilidad y flexibilidad
- Estructuración de las herramientas de seguimiento, evaluación y control en relación con las iniciativas de mejoramiento

Al lograrse identificar el tipo de comunicación existente entre los distintos niveles jerárquicos, detectar las principales deficiencias de comunicación, y demostrar como influye una comunicación efectiva en el nivel productivo, se ha conseguido el objetivo primordial del estudio, siendo éste, el diseñar un modelo eficaz de comunicación, proponiéndolo como herramienta administrativa para el buen funcionamiento y desarrollo de la organización.

Las expectativas de mejora dentro de la empresa “Textiles Corbalan S.A. de C.V.”, han sido aceptadas por todo el grupo de trabajo, incluyendo a los niveles directivos, que lo han tomado de una manera positiva y conscientes de que la experiencia adquirida a través del estudio, les permitirá en un futuro, realizar cambios aún más profundos en la organización, ya sean de forma o de fondo

Ha sido importante percibir como la comunicación influye de manera tan directa en el desarrollo de una organización, y como la información que se ha generado a través de esa misma comunicación, maneja un papel preponderante en la vida laboral de todos los elementos que componen la estructura.

Todos los subsistemas que componen a la totalidad del sistema principal llamado organización, han comprendido que requieren encontrarse activos al 100% de su capacidad para crecer como tal, y para impulsar a esa totalidad, a un grado más elevado de estabilidad y desarrollo como parte importante y necesaria en la vida de la entidad.

En resumen, toda la investigación obtenida, así como su aplicación en el estudio, dio la pauta para encauzar la formación como profesionistas, apoyándose siempre en una excelente asesoría que encauzó el trabajo de Tesis, a su desarrollo en un plano real que ha brindado oportunidades y el agrado de obtener los resultados previstos.

BIBLIOGRAFÍA

Arias Galicia, Fernando. *Administración de recursos humanos*. México, Trillas, 1991.

Berlo, David. *El proceso de la comunicación*. Buenos Aires, Ateneo, 1980.

Castañeda Martínez, Luis. *Excelencia en el trabajo*.

Decker, Bert. *El arte de la comunicación*.

Flores de Gortari, Sergio. *Hacia una comunicación administrativa integral*. México, McGraw Hill, 1998.

Franklin Fincowsky, Enrique B. *Organización de empresas*. México, McGraw Hill, 1998.

MercadoH., Salvador. *¿Cómo hacer una tesis?* México, Limusa, 1998.

Munch Galindo, Lourdes. *Fundamentos de administración*. México, Trillas, 1998.

Olea Franco, Pedro. *Técnicas de investigación documental*. México, Esfinge, 1990.

Reza Trosino, J.C. *El empresario hábil*. México, ECASA, 1993.

Tolela Myers, Michele. *Administración mediante la comunicación*. México, McGraw Hill, 1985.