

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

“EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN COMO MEDIO DE  
COMUNICACIÓN PARA LA MEJORA DEL CLIMA  
ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA DEL SECTOR PRIVADO”

# TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

PRESENTA

LUIS GONZALO PUENTE GONZÁLEZ

ASESORA: VIRGINIA REYES CASTRO

MÉXICO, D.F. 2002



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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.

# INDICE

	Página
INTRODUCCIÓN	1
1. Comunicación y Clima Organizacional	7
1.1 La Comunicación y su proceso	8
1.2 La Organización	14
1.3 La Comunicación Organizacional	25
1.4 El Clima Organizacional	38
1.5 La comunicación en las empresas para mejorar el Clima Organizacional	59
1.6 Medios de Comunicación para la mejora del Clima Organizacional en la empresa	64
2. Metodología de elaboración del Manual de Organización	72
2.1 Definición de Manual de Organización	72
2.2 Clasificación de los Manuales	73
2.3 Objetivo de los Manuales de Organización	74
2.4 Contenido de los Manuales de Organización	76
2.5 Fases del proceso de elaboración del Manual de Organización	77
2.6 Técnicas que se aplican en la elaboración del Manual de Organización	83
2.7 Definición, clasificación y elaboración de organigramas	87
2.8 Procedimientos	99
2.9 Análisis y diseño de formatos	111
2.10 Descripción de Funciones	115
2.11 Análisis y descripción de puestos	118
3. VOI, Videomega Integral	122
3.1 Historia de VOI, Videomega Integral	122
3.2 Estructura y cultura de VOI, Videomega Integral	126
3.3 Actualidad de VOI, Videomega Integral	149

4.	Investigación del Clima Organizacional en VOI, Videomega Integral	153
4.1	Elaboración del cuestionario de Clima Organizacional para VOI, Videomega Integral	153
4.2	Áreas de aplicación del cuestionario de Clima Organizacional dentro de la empresa VOI, Videomega Integral	156
4.3	Muestra	157
4.4	Resultados e interpretación de las respuestas del cuestionario de Clima Organizacional en la empresa VOI, Videomega Integral	159
4.5	Justificación para elaborar el Manual de Organización en VOI, Videomega Integral	178
5.	Manual de Organización de VOI, Videomega Integral	184
5.1	Justificación de la estructura tomada en cuenta para la elaboración del Manual de Organización de VOI, Videomega Integral.	184
5.2	Presentación del Manual de Organización de VOI, Videomega Integral.	188
	Conclusiones	225
	Bibliografía	233

No me digas que pare  
Dile a la lluvia que no caiga  
Dile al viento que no sople  
Porque tú lo dices

Dile al sol que no brille  
Que no salga esta vez  
Déjalo caer por el camino  
Pero no me dejes en el letargo

Dime que el amor no es real  
Es tan sólo algo que hacemos  
Dime todo lo que no soy  
Pero nunca me digas que me detenga

MLVC / Mirwais Amadzahi / Joe Henry

## AGRADECIMIENTOS

Antes que nada, quisiera agradecer a mis padres por la oportunidad de estar aquí, y el apoyo para ser alguien en este mundo. Gracias mamá por tu amor, comprensión, preocupación, y sobre todo, por estar siempre para ayudarme y darme el consejo indicado para ser un mejor ser humano.

Gracias a la profesora Virginia Reyes Castro por el tiempo dedicado a la realización de esta tesis, sobre todo por haberme ayudado a enfocar el trabajo, y creer en mis capacidades sin conocer mi forma de trabajar. En general a la Universidad Nacional Autónoma de México, a la Facultad de Ciencias Políticas y a los profesores que a lo largo de toda la carrera fueron fuente de inspiración para no ser solamente una persona más, sino un ser pensante y sobre todo, orgulloso de su formación.

Al C.P. Miguel Angel Casillas por la oportunidad de desarrollarme en su empresa, por el voto de confianza depositado en mi persona, por la libertad y el empuje para crecer profesionalmente tanto como yo quiera. Gracias a VOI, Videomega Integral y todo su personal, por haber sido de gran ayuda para la culminación de este trabajo.

A mi querida tía Ame, por ser mi segunda madre y haber estado conmigo durante todo mi crecimiento, inculcándome el respeto y la responsabilidad por cumplir con mis compromisos. Gracias también a mi tía Malú por todo su cariño y soporte durante todos estos años.

Muchas gracias a mi hermana Ana de la Rosa por ser mi mejor ejemplo a seguir y todas aquellas insistencias para terminar con este ciclo, por ser alguien muy importante a pesar de no estar cerca físicamente.

Un gran reconocimiento a mi mejor amiga Liliana Carreón Miranda, por su apoyo para la realización de la tesis, pues sin su ayuda este trabajo todavía no estaría terminado; además de estar presente en todo momento con el consejo exacto.

Y finalmente a todas las personas que se han preocupado por mi desarrollo tanto personal como profesional: familiares, amigos, compañeros, colegas; de esta forma culmino con una importante etapa de mi vida, que quiero compartir con ustedes.

## **INTRODUCCIÓN**

Las empresas de cualquier clase actualmente se encuentran en una constante lucha por permanecer dentro del mercado y seguir ofreciendo sus productos y servicios al más alto número de consumidores posibles, para asegurar su estabilidad dentro de un medio competitivo, donde quienes en realidad se preocupan por la satisfacción total del cliente, son los que sobreviven.

De esta forma, diferentes actividades elaboradas dentro de la empresa para la promoción de su trabajo hacia el exterior son promovidas constantemente, a través de los medios más convenientes, dependiendo del tamaño y posibilidades de ésta. A través de estos mensajes, se desea atraer a los clientes a consumir el trabajo realizado dentro de la organización específica, mediante el constante bombardeo de información, donde quede claro lo benéfico de la compañía.

Sin embargo, en las organizaciones la importancia de la gente que labora en ella se ve disminuida al tomar en cuenta otro tipo de asuntos, sin entender el potencial de éxito que puede tener una compañía si inicia ofreciendo a sus clientes una imagen saludable y lo suficientemente agradable proveniente de sus trabajadores, quienes estén a gusto laborando para una determinada empresa.

Los estudios de Comunicación Organizacional han desarrollado ampliamente, entre otros temas, el concerniente a la importancia de contar con flujos internos adecuados de información, para promover el éxito de la empresa.

Esta tesis aborda un aspecto de la comunicación organizacional interna: el Clima Organizacional, término que se entiende como el grupo de factores que intervienen para que el integrante de una empresa se sienta a gusto dentro de su lugar de trabajo, además de contar con todas las herramientas y facilidades existentes que la compañía pueda otorgarle para realizar de manera adecuada sus labores.

Con la existencia de un Clima Organizacional óptimo, una empresa puede trasladar la imagen interna hacia los clientes externos que consumen sus productos o servicios, para de esta forma promover la satisfacción que viene de la misma compañía hacia el grupo de personas que recurren a la misma para satisfacer alguna necesidad específica.

Bajo estas premisas, se realiza esta investigación, la cual está enfocada a explicar una manera en la cual el contar con un adecuado programa de comunicación interna dentro de una empresa, puede ayudar a la mejora del Clima Organizacional dentro de la misma.

La finalidad de la investigación es elaborar un medio de comunicación interna que promueva la mejora del clima organizacional dentro de una empresa, en este caso de servicios. En este caso, el medio es el Manual de Organización, documento de la compañía, en el cual se especifica la forma en la cual está constituida la misma, las reglas de operación existentes en ésta, además de contener de manera explicativa y detallada, los pasos que debe seguir cada integrante de la empresa para el desarrollo de sus actividades específicas, las cuales conforman el proceso del servicio.

La empresa escogida como objeto de estudio es una compañía dedicada a los servicios, por lo cual, el manual de organización, se elabora sobre la base de explicar los pasos que se siguen en el desarrollo del trabajo que ésta ofrece a sus clientes, mediante la explicación de manera clara y detallada, de la forma en la cual deben ser efectuadas las labores de cada integrante de la organización.

La empresa tomada como objeto de es: "VOI, Videomega Integral", organización encargada de ofrecer a sus clientes, servicios de producción y post-producción audiovisual con equipos y herramientas profesionales, en la búsqueda constante de realizar un trabajo de calidad que deje satisfecho plenamente al cliente que lo requiera.

La elección de esta empresa se debió principalmente al identificar la necesidad en el interior de la misma de contar con un medio de comunicación que sirviera para promover de manera interna la excelencia en la prestación de sus servicios hacia los clientes externos.

Por lo tanto, la hipótesis que se busca cumplir dentro de la investigación es: “El Manual de Organización como medio de comunicación puede permitir mejoras en el Clima Organizacional de la empresa *VOI, Videomega Integral*”; y es mediante el desarrollo de los capítulos de la investigación que se llega a las conclusiones al respecto.

Tomando en cuenta los puntos explicados con anterioridad, a continuación se explica la forma en la cual se desarrolla la investigación, que concluye con la elaboración de un Manual de Organización, como medio de comunicación que promueva los factores necesarios para la mejora del clima organizacional en *VOI, Videomega Integral*.

En primer lugar se sientan las bases teóricas de la disciplina que engloba esta investigación: la comunicación. De esta forma, se comienza con la definición de la comunicación y su proceso, para centrarnos dentro de la comunicación organizacional, y así explicar las ramas que ésta tiene a su vez: la comunicación externa y la comunicación interna. El primer capítulo cierra con un apartado donde se establecen los aspectos del Clima Organizacional, desde el punto de vista de la

comunicación interna, así como la especificación de su concepto y los factores que lo integran.

En la segunda parte, se establece la metodología para la elaboración del Manual de Organización. Se explica la forma en la cual debe realizarse este tipo de manuales, desde el establecimiento del significado de un manual, así como los diferentes tipos de éstos, hasta centrarnos en el de organización, con los detalles claros sobre los requisitos a tomar en cuenta durante la realización del mismo.

El tercer capítulo sirve como presentación de la empresa tomada como objeto de estudio: *VOI, Videomega Integral*. Se realiza la introducción de la compañía, mediante el desarrollo de su historia, desde el momento en el cual fue constituida hasta la actualidad, con los cambios ocurridos en la misma a través del tiempo. Posteriormente se desarrolla la sección explicativa de la cultura y estructura de la empresa, indicando cómo se encuentra dividida y organizada para el otorgamiento de sus servicios.

En el cuarto capítulo se realiza un cuestionario de Clima Organizacional aplicado en *VOI, Videomega Integral* para detectar la apreciación de los integrantes de la compañía en cuanto a diferentes factores internos como: liderazgo, toma de decisiones, espacios de trabajo adecuados, herramientas de trabajo, comunicación interna y conocimiento de la estructura de la empresa, entre otros. Aquí mismo, se presenta el concentrado y la interpretación de los datos obtenidos, y las justificaciones por las cuales se elige el Manual de Organización

como el medio de comunicación para la mejora del Clima Organizacional en una empresa de servicios.

Finalmente, se concluye la investigación con la elaboración del Manual de Organización de *VOI, Videomega Integral*; el cual se estructura de acuerdo a la naturaleza de la empresa, y la metodología de elaboración establecida previamente.

De esta forma, al final de la investigación, se cuenta con el Manual de Organización de la compañía, planeado y elaborado para que funja como una herramienta útil a en la mejora del Clima Organizacional dentro de una empresa de servicios, no solamente para *VOI, Videomega Integral*, sino cualquiera que esté interesada en las mejoras internas para a su vez tener el efecto externo adecuado, el cual lleva a la mejora de la calidad de la organización tanto para sus consumidores como para los trabajadores de la misma.

# CAPÍTULO 1

## COMUNICACIÓN Y CLIMA ORGANIZACIONAL

Dentro del presente trabajo, se realiza un estudio de Clima Organizacional que arroja como resultado, información valiosa para la mejora del mismo dentro de la empresa tomada como modelo de estudio.

Inicialmente se establecen los principios teóricos sobre los cuales se sustenta la investigación, por lo cual, son definidos los conceptos sobre los cuales se basa la tesis.

En primer lugar se define el concepto de Comunicación, así como el proceso de la misma. Más adelante se establece el concepto de organización, mismo que junto con el de comunicación, dan lugar a la discusión del término Comunicación Organizacional.

Al estudiar las principales aportaciones sobre el concepto de Comunicación Organizacional, se llega a la distinción entre Comunicación Interna y Comunicación Externa, para concluir con el término de Clima Organizacional, sobre el cual se desarrollan algunas aportaciones de los principales investigadores de la rama, y se establece la importancia de la comunicación para la mejora del mismo dentro de las organizaciones.

Finalmente se describen los principales medios de comunicación existentes dentro de las empresas, que pueden servir como ayuda para la mejora del Clima Organizacional.

## 1.1 LA COMUNICACIÓN Y SU PROCESO

Día a día los seres humanos nos comunicamos en cada momento. Desde los instantes más insignificantes hasta los más trascendentales de nuestras vidas están inmersos en un intercambio de información que conforma el proceso de comunicación.

Varios teóricos han dedicado su trabajo a establecer las pautas para el estudio de esta disciplina. Algunos han dado nuevas propuestas que se van uniendo a las previamente realizadas. Juntas han llegado a desarrollar un completo concepto de la comunicación que puede ser mejor explicado como un proceso: el Proceso de la Comunicación.

De esta forma, se puede decir que la comunicación es el proceso por medio del cual una persona o un grupo, se pone en contacto con otra u otras haciendo uso de un mensaje que desea dar a conocer, y espera que aquel o aquellos que reciban el mensaje den una respuesta al mismo, sea ésta una opinión, una actitud o una conducta.

También puede definirse la comunicación como el establecimiento de contacto con los demás por medio de ideas, hechos, pensamientos o conductas; en la búsqueda constante de reacciones sobre los comunicados emitidos.

Los objetivos de la comunicación han sido delimitados a dos metas: en primer lugar la información y en segundo la persuasión. Por esto se entiende, que al entrar a un proceso comunicativo, además de recibir datos de una índole específica, éstos lograrán un efecto en aquellos que tomen el papel de receptores dentro del procedimiento<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> David K. Berlo, El Proceso de la Comunicación, p. 5

El interés por la comunicación ha propiciado en distintos autores de la materia el desarrollo de distintos modelos para ilustrar el proceso.

Laswell, en 1948 resume el proceso de la comunicación con la respuesta de las siguientes preguntas: ¿Quién ... dice qué ... a través de qué canal ... a quién ... con qué efectos?<sup>2</sup>

Después de la recopilación de diversas fuentes, se presenta la siguiente descripción de los factores que intervienen en el Proceso de la Comunicación, bajo el entendimiento de que este modelo será utilizado a lo largo del presente trabajo.

## **Emisor**

Es quien origina el proceso de comunicación. Pueden ser una o varias personas con información y el propósito de difundirla.

El emisor crea el mensaje, lo cifra en un código y de esta forma lo transmite a un receptor.

David K. Berlo en su libro: “El proceso de la Comunicación”, propone las siguientes características del emisor que influyen en la transmisión de los mensajes<sup>3</sup>:

- Habilidades comunicativas: Pues dependiendo de las mismas, el emisor puede plantear en forma organizada y comprensible el mensaje (aquellos que desea decir a alguien).
- Actitudes: Para consigo mismo, para con el asunto a tratar y para con el receptor; ya que éstas serán de vital importancia para el flujo del mensaje a ser utilizado dentro del proceso.

---

<sup>2</sup> Alberto Martínez, Comunicación Organizacional Práctica, p.13

- Nivel de conocimientos: Pues dependiendo del grado de entendimiento del mensaje a tratar podrá acrecentarse el grado comunicativo presente.
- Posición dentro del sistema social: Porque el grado de retroalimentación puede variar de acuerdo a las posiciones sociales dentro de la cual se encuentren tanto el emisor como el receptor.

## **Encodificación**

Una vez que el emisor tiene la información que difundir, debe traducirla a palabras (orales o escritas), a algún tipo de símbolos que posean un significado claro y comprensible para el receptor. Entonces, encodificación significa, “poner una idea en un código”<sup>4</sup>.

Este código a ser utilizado debe ser muy bien estructurado, y es necesario tomar en cuenta la necesidad de ser conocido por su receptor, pues solo de esta manera el mensaje podrá ser recibido correctamente.

De esta forma, es necesario dentro del inicio del proceso, que el emisor incluso tome en cuenta la naturaleza de su receptor para identificar y hacer uso del código correcto.

## **Mensaje**

El mensaje, es la “forma que se le da a una idea o pensamiento que el comunicador desea transmitir al receptor”<sup>5</sup>.

Es toda aquella información razón por la cual se inicia el proceso de la comunicación y es estructurada por el emisor para ser difundida a su receptor.

---

<sup>3</sup> David K. Berlo, op. cit., p. 25

<sup>4</sup> Alberto Martínez, op. cit., p.14

<sup>5</sup> Alberto Martínez, op. cit., p. 16

## Medio o Canal

Es el vehículo por el cual el mensaje viaja del emisor al receptor. “Para utilizar algún canal, es necesario recurrir al código correspondiente”<sup>6</sup>.

La selección del canal adecuado debe tomar como referencia de partida el conocimiento del efecto que se busca generar en el receptor, así como en las características del mismo.

Los medios o canales se dividen en:

- Medios de Comunicación Masiva: Los cuales llegan a muchos receptores, casi de manera simultánea. Entre ellos se encuentran los periódicos, la televisión y la radio.
- Medios de Comunicación Pública: En los cuales interviene una fuente y un grupo relativamente amplio, pero no de carácter masivo. Este tipo de canal es el utilizado dentro de las empresas a través de revistas, boletines, periódicos murales, etc.
- Canales Interpersonales: En la comunicación intervienen menos personas, principalmente la fuente y el receptor que puede ser una persona o grupos pequeños. Entre este grupo se encuentran las charlas entre dos personas, las llamadas telefónicas, etc.

Mientras mejor se elija el canal para transmitir los mensajes, la posibilidad de éxito en el proceso de comunicación será más alta.

Según Berlo<sup>7</sup>, la selección de los canales está limitada por:

a) Canales disponibles

---

<sup>6</sup> Ibidem

<sup>7</sup> David K. Berlo, op. cit., p. 37

- b) Costo de la utilización del canal seleccionado
- c) La preferencia del emisor por un canal determinado
- d) Los canales que reciben más personas
- e) Los canales que tienen mayor impacto
- f) Los canales que se adaptan fácilmente al objetivo del emisor
- g) Los canales más adaptables al contenido del mensaje.

A estas características que merman la elección de un canal, se propone una última:

- h) Los canales que prefieran los receptores.

## **Receptor**

Es la persona (o personas) que recibe(n) un mensaje del emisor, y al igual que aquél, está condicionado por sus “habilidades comunicativas, sus actitudes, el grado de conocimiento sobre el tema que se le comunica y su posición dentro del sistema”<sup>8</sup>.

Como se mencionó anteriormente, es necesario tener un perfil claro del receptor antes de iniciar un proceso comunicativo para poder ajustar a él los mensajes a ser utilizados.

En el proceso de comunicación, el emisor y el receptor rotan constantemente de papeles, turnándose con base en la retroalimentación que se genere.

---

<sup>8</sup> Alberto Martínez, op. cit., p.17

## **Decodificación**

Se trata de pasar el código a la idea, es decir, “que el receptor encuentre el significado e interprete el mensaje que le envió el emisor”<sup>9</sup>. El receptor interpreta los mensajes sobre la base de sus propias experiencias.

## **Retroalimentación**

Es la vía de la respuesta del receptor del mensaje del emisor. Dicha respuesta permite al emisor “determinar si el receptor ha recibido o no su mensaje, y si éste ha producido en dicho receptor la respuesta pretendida”<sup>10</sup>.

Su importancia reside en que marca al proceso de comunicación, pues representa para el emisor la oportunidad de medir la calidad de las actitudes del receptor, así como continuar con el flujo constante del proceso en el cual se encuentran envueltos.

Los efectos que se buscan alcanzar mediante la retroalimentación son los siguientes:

1. Mejorar la transmisión de lo que se comunica.
2. Reducir la distorsión o aumentar la precisión de lo que se comunica.
3. Facilitar el proceso de aprendizaje tanto del emisor como del receptor.

Los tipos de Retroalimentación pueden ser agrupados de la siguiente forma:

- Por su frecuencia:
  - ◆ Abundante
  - ◆ Suficiente

---

<sup>9</sup> Alberto Martínez, op. cit., p.18

<sup>10</sup> Ibidem

- ◆ Escasa
  
- Por su valuación
  - ◆ Positiva
  - ◆ Negativa
  
- Por su carácter comunicativo
  - ◆ Verbal
  - ◆ No verbal
  
- Por su origen
  - ◆ Superior
  - ◆ Mismo Nivel
  - ◆ Subordinado

## 1.2 LA ORGANIZACIÓN

Al realizar las actividades diarias propias de todo ser humano, prácticamente en todas las ocasiones, éstas son llevadas a cabo dentro de una organización. El presente trabajo se centra en el estudio de una organización, por lo cual, es necesario en este momento, establecer el concepto de este término.

La palabra organización proviene del griego organon, que significa instrumento; por lo tanto, etimológicamente se puede decir que la organización es “una herramienta para hacer algo”<sup>11</sup>. En ésta, se identifican partes y funciones diversas que se coordinan para desarrollar una tarea o fin común.

---

<sup>11</sup> Carlos Bonilla Gutiérrez, La comunicación, función básica de las Relaciones Públicas, p.15

Los elementos que se identifican como componentes de una organización son los siguientes<sup>12</sup>:

- El ser humano, quien al reunirse con similares conforma la organización.
- La realización de actividades, en la que interviene el ser humano.
- La división del trabajo o especialización, dependiendo del ser humano y del tipo de organización.
- El intercambio de información, entre los miembros de la organización.
- La jerarquización, la cual surge a partir de la división de trabajo y la especialización del mismo dentro de la organización.
- Los objetivos comunes, para los cuales trabajan los seres humanos.

Las organizaciones siguen un proceso que puede ser resumido de la siguiente manera: nacen o se construyen, se estructuran y desarrollan, buscan y logran sus objetivos y desaparecen. El tiempo de duración de cada fase del proceso varía de acuerdo al tipo de la organización, y cómo intervengan los integrantes de la misma.

De esta manera, se llega a la siguiente definición de Organización, sobre la cual se desarrollara la presente investigación: ***Organización: Es un sistema social, que busca alcanzar metas comunes, mediante el trabajo coordinado y la adecuada interacción de los integrantes del mismo.***

## **Tipos de Organización**

Dependiendo de la forma de las organizaciones, éstas son tipificadas de diversas maneras. Pueden tener una estructura formal, pensada detenidamente por los creadores de la misma, o bien, puede constituirse espontáneamente.

---

<sup>12</sup> Ibidem

Carlos Bonilla Gutiérrez<sup>13</sup> propone la existencia de organizaciones formales e informales:

**Formales:** Poseen un sistema de división del trabajo.

Las actividades son coordinadas con el propósito de conseguir un objetivo predeterminado.

Las personas integradas a ésta, deben ser capaces de comunicarse entre sí, y estar dispuestas a actuar y participar a alcanzar el propósito común.

Existe la delimitación de funciones, la jerarquización, la delegación de actividades y de responsabilidad, la dirección y los mecanismos de control.

**Informales:** Nacen espontáneamente, del agrupamiento de individuos pertenecientes a una organización formal.

No obedece a motivos de actividades de trabajo.

El comportamiento de los individuos es espontáneo, la interrelación es voluntaria y con las personas que se elija.

Es más común la comunicación entre las personas y se propicia la creación de grupos.

Los tipos de organizaciones han sido objeto de estudio para diferentes teóricos de la materia, quienes a su vez han llegado a una ramificación más sobre las organizaciones formales, misma que es desarrollada a continuación.

Las organizaciones formales, a su vez, son divididas en tres grupos:

**Institución:**

La institución es definida como: “el grupo de personas unidas y organizadas para conseguir un propósito determinado”<sup>14</sup>, según el enfoque

---

<sup>13</sup> Carlos Bonilla Gutiérrez, op. cit., p.16

organizacional. El enfoque sociológico la ve como: “el conjunto de mecanismos a través de los cuales los individuos participan unos con otros en relaciones estructurales más o menos persistentes”. Estas dos corrientes mencionadas, identifican dos elementos indispensables dentro de la institución: individuos que interactúan y una estructura formal básica.

Asimismo, se puede agregar que las acciones desarrolladas dentro de una institución repercuten, de distintas maneras, en la totalidad del entorno social del individuo, ya que cada acción repercute de una u otra forma en el sistema y cada una de las partes afectan el todo.

Empresa:

La empresa es definida como la “acción de emprender algo”<sup>15</sup>. Asimismo, conlleva la existencia de un grupo social que ha sido creado con fines económicos y regulado por leyes.

Desde otra perspectiva, la empresa puede ser definida como una unidad economico-social que produce bienes o servicios para satisfacer necesidades de una comunidad.

A su vez, se identifican diferentes tipos de empresa: de acuerdo con la actividad o giro, o por la magnitud de la misma.

De acuerdo a su giro, las empresas pueden ser industriales, comerciales o de servicio.

Las empresas industriales son aquellas en las interviene el trabajo humano y el uso de máquinas, para transformar una materia prima en un producto que satisfaga las necesidades de un cliente.

---

<sup>14</sup> Carlos Bonilla Gutiérrez, op. cit., p.17

Las empresas comerciales son intermediarias entre el productor y el consumidor; se basan principalmente en hacer llegar a al cliente los productos ya terminados.

Las empresas de servicio se describen por su nombre y pueden ser bancarias, de comunicación, transporte, etc.

Según el criterio de magnitud, las empresas pueden ser pequeñas, medianas o grandes, para lo cual hay que tomar en cuenta: el monto de su capital, el sector del mercado al que abastece, la forma en la que son desarrollados sus procesos de producción, el número de empleados o su importancia respecto de otras empresas de su mismo giro.

Organismos Representativos:

“Un organismo representativo (también conocido como organismo gremial), es una agrupación de personas, empresas, instituciones, corporaciones u organizaciones con intereses comunes, y el propósito principal de obtener beneficios para sus agremiados”<sup>16</sup>.

Asimismo, contribuyen al desarrollo de la sociedad, pues influyen fuertemente en la toma de decisiones relacionadas con su ámbito de operación.

Entre los organismos representativos o gremiales, se encuentran los sindicatos, las cámaras y las asociaciones en general.

Sobre las distintas tipificaciones de las organizaciones, hay grandes diferencias entre cada una de ellas, aunque al utilizarlas cotidianamente, estos términos previamente explicados suelen utilizarse como sinónimos.

---

<sup>15</sup> Carlos Bonilla Gutiérrez, op. cit., p.18

## Objetivos de las Organizaciones

La característica principal de una organización, es que ésta se constituye con un propósito. “Los objetivos sobre los cuales se basan las organizaciones se dividen en: económicos, de servicio, sociales y técnicos”<sup>17</sup>.

### Objetivos Económicos

- Cumplir con los intereses de los inversionistas al retribuirlos con dividendos justos sobre la inversión realizada.
- Cubrir los pagos por intereses a acreedores, sobre préstamos concedidos.
- Retribuir a los trabajadores en forma justa con prestaciones y utilidades por los servicios prestados.

### Objetivos de Servicio

- Satisfacer las necesidades de los usuarios, agremiados o consumidores, con bienes o servicios de calidad en las mejores condiciones.

### Objetivos Sociales

- Producir para satisfacer necesidades de la comunidad.
- Aumentar el nivel económico de una región al consumir materias primas y servicios y crear fuentes de empleo.
- Contribuir en el sostenimiento de los servicios públicos, mediante el pago de impuestos.
- Mantener informada a la opinión pública sobre asuntos de interés general.

---

<sup>16</sup> Carlos Bonilla Gutiérrez, op. cit, p. 19

<sup>17</sup> Ibidem

- Propiciar el desarrollo de una comunidad, realizando acciones que integren los intereses legítimos de la misma con los de la organización.

### Objetivos Técnicos

- Utilizar los conocimientos más recientes y las aplicaciones tecnológicas modernas en cada una de las áreas de la organización, para contribuir así al logro de los demás objetivos.

### Recursos de las Organizaciones

“Las organizaciones emplean una serie de elementos que, utilizados correctamente, contribuyen a la justificación de su razón de existir. Estos elementos se conocen como recursos y se clasifican en: materiales, técnicos, humanos y financieros”<sup>18</sup>.

Los **recursos materiales**<sup>19</sup> son los bienes tangibles propiedad de la organización: edificios, instalaciones, maquinaria, equipos, instrumentos y herramienta, materias primas, productos en proceso y productos terminados.

Los **recursos técnicos**<sup>20</sup> son los bienes tangibles e intangibles propiedad de la organización, que sirven como herramienta e instrumentos auxiliares en la coordinación de recursos materiales y humanos.

Los **recursos humanos**<sup>21</sup> son un elemento básico para la existencia de la empresa, ya que de ellos depende el manejo y el funcionamiento de los demás

---

<sup>18</sup> Carlos Bonilla Gutiérrez, op. cit., p.16

<sup>19</sup> Carlos Bonilla Gutiérrez, op. cit. P.19

<sup>20</sup> Ibidem

<sup>21</sup> Carlos Bonilla Gutiérrez, op. cit., p. 21

recursos. Poseen características como posibilidad de desarrollo, ideas, creatividad, imaginación, sentimientos, experiencia, habilidades, etc., que los diferencian de los demás recursos.

Según la función que desempeñan y el nivel jerárquico que ocupen dentro de la organización, los recursos humanos se clasifican en: obreros, oficinistas, supervisores, técnicos, ejecutivos y directores.

Los **recursos financieros**<sup>22</sup> son los elementos monetarios propios o ajenos con los que cuenta la organización y que resultan indispensables para la ejecución de las decisiones.

Son recursos propios el dinero, las acciones y las utilidades. Los recursos ajenos se conocen como: préstamos de acreedores y proveedores, créditos bancarios o privados y emisión de valores (bonos, cédulas, etc.).

Los recursos de la organización se coordinan para realizar actividades enfocadas a la consecución de los objetivos organizacionales.

## **Funciones de las Organizaciones**

“Dentro de las organizaciones formales, independientemente del giro, magnitud u objetivos, se desarrollan funciones específicas, administrativas y orgánicas”<sup>23</sup>.

### **Funciones Específicas**

Las funciones específicas constituyen el conjunto de actividades en que se subdivide el trabajo propio de la organización, para el logro de sus objetivos.

Entre las principales funciones específicas, se encuentran las siguientes<sup>24</sup>:

---

<sup>22</sup> Ibidem

**Financiamiento.** Se ocupa de procurar y mantener el equilibrio económico de la organización, mediante adecuados estudios de inversión, reinversión, distribución de utilidades y adquisición de dinero.

**Producción.** Abarca el proceso de transformación de materias primas en productos o artículos terminados, o en su caso, los procesos de trabajo para proporcionar servicios.

**Contabilidad.** Se encarga del registro de todos los actos contables y el control económico de la organización, por medio de formas sistematizadas para tal efecto.

**Contraloría.** Ejerce el control directo de los valores de la organización y es copartícipe de la responsabilidad directiva y el balance del campo del control económico.

**Ventas.** Se ocupa del estudio de los productos o servicios de la organización, los presenta directamente a los usuarios o clientes potenciales con el fin de persuadirlos de su utilidad, calidad, precio y condiciones de venta, logrando de esta forma que los adquieran o utilicen.

**Mercadotecnia.** Comprende el movimiento de los productos o servicios y se relaciona con la idea, la investigación del mercado, la planeación de los mismos. Posteriormente se vincula con el producto o servicio terminado, para relacionarse con la distribución del mismo. Interviene como su apoyo la publicidad, la promoción y las ventas.

---

<sup>23</sup> Ibidem

<sup>24</sup> Ibidem

## Funciones Administrativas

“Las funciones administrativas constituyen el conjunto de normas, procedimientos y programas, sistemas, métodos y medios de control que rigen a todas las funciones de la empresa”<sup>25</sup>.

Las funciones que conforman el proceso administrativo son las siguientes:

- **Planeación.** Incluye la fijación de objetivos y la elaboración de normas rectoras no sólo de la conducta de los subordinados, sino también de las acciones a seguir.
- **Organización.** Coordina las actividades que se realizarán para conseguir los objetivos trazados. Señala las responsabilidades, el ejercicio de la autoridad y propicia el orden entre los miembros de la empresa.
- **Integración.** Se ocupa de la materialización de las formas organizativas en los recursos económicos y en los elementos humanos necesarios para que los planes se realicen.
- **Dirección.** Sienta las bases para la actuación de jefes y subordinados a través de relaciones preestablecidas, para alcanzar las metas o fines en los que se han relacionado.
- **Control.** Incluye la revisión y evaluación de resultados. Comprueba el cumplimiento de los programas. Analiza las experiencias, éxitos y fracasos, con fines de evaluación.

## Funciones Orgánicas

Las funciones orgánicas<sup>26</sup> constituyen el conjunto de actividades que formalizan la creación legal de la organización. Señalan su finalidad en el entorno

---

<sup>25</sup> Carlos Bonilla Gutiérrez, op. cit., p.23

<sup>26</sup> Ibidem

socioeconómico y/o político. Establecen las bases para el buen entendimiento, la sana convivencia dentro de la organización y la integración a la misma de todos sus recursos humanos. Las funciones orgánicas son las siguientes:

#### Función Socioeconómica

Son las actividades que la organización realiza con miras a satisfacer las necesidades de diversos grupos o sectores sociales, así como a defender los intereses particulares que tienen relación directa con la comunidad de trabajo.

#### Función Jurídica

Son las actividades destinadas a interpretar y cumplir con los preceptos de la legislación general del país, que se relacionen con la creación, el funcionamiento, el desarrollo y la liquidación de la organización, así como la defensa de todos sus derechos.

#### Función De Relaciones Industriales

Son las actividades creadas para lograr la eficiencia y colaboración voluntaria de los miembros del personal de la organización respecto del trabajo específico contratado.

#### Función De Relaciones Públicas

Son las actividades destinadas a promover entre la organización y cada uno de los sectores sociales, la causa, la razón de ser y la meta de la empresa.

### 1.3 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Una vez revisados los conceptos de comunicación y de organización, es necesario, llegar a una definición para el término: “Comunicación Organizacional”.

En primer lugar, puede decirse que como la comunicación es un fenómeno que naturalmente aparece en cualquier organización, independientemente de su tipo o tamaño, la Comunicación Organizacional está conformada por “los mensajes que se intercambian entre los miembros de una organización, así como aquellos que fluyen entre ésta y su medio”<sup>27</sup>.

Los mensajes que se intercambian, abarcan varios niveles y maneras. Pueden ser transmitidos a través de canales interpersonales o de medios diversos de comunicación<sup>28</sup>, desde un memorandum, circulares, boletines, revistas, tableros de avisos, manuales, etc.; o en el caso de intentar llegar a públicos externos, puede ayudarse con materiales audiovisuales, sistemas de computación o medios de comunicación masiva. También pueden utilizar canales verbales o no verbales, utilizar la estructura formal de la organización o las redes informales, así como tener diversos tipos de flujos en su interior.

La comunicación organizacional se ha convertido a lo largo de los más recientes años, en una disciplina muy recurrida por investigadores, quienes estudian la forma en que se da el fenómeno de la comunicación en las organizaciones, y entre éstas y su medio. En este rubro, fue donde por vez primera se hizo énfasis en la necesidad de considerar al medio o entorno como un elemento fundamental para la sobrevivencia y desarrollo de la organización, y a la información como un factor clave dentro de los intercambios de mensajes que se dan entre la empresa y el ambiente.

---

<sup>27</sup> Carlos Fernández Collado, La comunicación en las organizaciones, p. 30

<sup>28</sup> Ibidem

Asimismo, se puede decir que la comunicación organizacional “abarca el conjunto de técnicas y actividades cuya finalidad es el facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos primordiales”.<sup>20</sup> Las técnicas y actividades comunicativas que sean utilizadas deben partir de la investigación, ya que a través de ella se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación.

El estudio de la comunicación organizacional, se divide en:

### **Comunicación Interna**

Se trata de Comunicación interna, “cuando los programas están dirigidos al personal de la organización (directivos, gerencia media, empleados y obreros)”<sup>29</sup>. Abarca el conjunto de las actividades efectuadas por la empresa en la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre los miembros de la misma, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

La comunicación interna en la organización pretende<sup>30</sup>:

- 1) Comprometer al empleado a alcanzar los objetivos de la empresa. Por esta razón, debe hacerse sentir como suyos los logros y éxitos de la organización, así como sus problemas y errores. De esta forma, es necesario el motivar la participación y colaboración del empleado en todo lo que se vaya gestando en la compañía.

---

<sup>29</sup> Ricardo Homs Quiroga, La Comunicación en la empresa, p.63

- 2) Crear un sentimiento de orgullo al pertenecer a la empresa. En algunos casos, el trabajar en algún lugar es motivo de alcanzar un estatus social, gracias a la imagen institucional que muestra la empresa al exterior. Así, el trabajador debe sentir que haber logrado su puesto es un logro objeto de envidia por quienes están fuera de la organización.
- 3) Establecer un clima de comprensión entre la empresa y los trabajadores, mediante un trato humano y personalizado hacia todos los integrantes de la organización.
- 4) Fomentar la participación de los miembros de la organización, en las actividades de la empresa, tanto en las de índole laboral como social, pues de esta forma, puede crear vínculos afectivos con la misma al existir más puntos de identificación con la misma.
- 5) Ayudar al personal de nuevo ingreso a que su integración a la organización sea más rápida y exitosa.
- 6) Disminuir los índices de rotación de personal.
- 7) Servir como enlace entre los niveles directivos y el personal a fin de que los conflictos puedan ser resueltos a tiempo.
- 8) Fomentar las actividades sociales, culturales y deportivas dentro de la organización.
- 9) Ayudar a elevar el nivel cultural del personal.
- 10) Motivar al trabajador y con esto, incrementar su productividad.

---

<sup>30</sup> Ricardo Homs Quiroga, op. cit., p. 67

11) Cuidar la imagen de la empresa, para que ésta sea productiva tanto en su interior como en su exterior.

## Comunicación Externa

“La comunicación externa se refiere a los mensajes dirigidos a los diferentes públicos externos de la organización (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.)”<sup>31</sup>. Aquí se toman en cuenta el conjunto de mensajes emitidos por la organización hacia los diferentes públicos externos de la misma, con la finalidad de mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a través de la proyección de una imagen favorable o con la promoción de sus productos o servicios.

La comunicación externa a su vez se divide en<sup>32</sup>:

- **Relaciones Públicas:** que se trata de las actividades y programas de comunicación efectuados por la organización para crear y mantener buenas relaciones con sus públicos externos, y para proyectar ante ellos una imagen favorable.
- **Publicidad:** Son los mensajes emitidos a través de diferentes medios de comunicación masiva, que buscan promover o incrementar las ventas de los productos o servicios de la organización.
- **Publicidad institucional:** Son los mensajes emitidos a través de diferentes medios de comunicación masiva que persiguen evocar en el público una imagen favorable de la organización, y sirve como un instrumento de las Relaciones Públicas.

---

<sup>31</sup> Carlos Fernández Collado, op. cit., p.32

<sup>32</sup> Ibidem

Al exponer las definiciones anteriores, para establecer un concepto claro de la Comunicación Organizacional, se puede notar como común denominador el uso de medios de comunicación, aunque éstos puedan ser de muy diferentes tipos.

Sin embargo, los programas y actividades de comunicación que sean realizados en la organización, independientemente del público al que se dirijan, de los objetivos por cumplir o de los canales utilizados; deben responder a una estrategia común cuya finalidad última será ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos.

### **Funciones de la Comunicación Organizacional**

La comunicación organizacional, debe vigilar que las funciones fundamentales de la misma, sean cubiertas. Éstas tienen la finalidad de mantener la estabilidad y el equilibrio dentro de la organización mediante el adecuado uso de la comunicación.

Estas características pueden ser resumidas en las tres que a continuación se detallan:

La **Función de Producción**<sup>33</sup> se refiere a cualquier actividad de comunicación relacionada directamente con la realización del trabajo central de la empresa. Con la ayuda de los medios convenientes, busca informar a los empleados cómo realizar sus trabajos. Estos medios incluirán, principalmente acciones como: capacitación, orientación, establecimiento de objetivos, resolución de problemas, sugerencias de ideas, entre otras.

---

<sup>33</sup> Carlos Fernández Collado, op. cit., p. 25

La **Función de Innovación**<sup>34</sup> se refiere a las ideas que provoquen percepción de novedad por el grupo de trabajo que la adopte y con esto se vayan generando mejoras. Incluye actividades como: sistemas de sugerencias a nivel general, el trabajo de investigación y desarrollo, investigación y análisis de mercados (para colaborar con el funcionamiento de la comunicación externa), sesiones de manifestación de inquietudes y comités de desarrollo de ideas.

La **Función de Mantenimiento**<sup>35</sup> tiene que ver con el mantenimiento de la autoestima de los trabajadores, de las relaciones interpersonales con otros miembros de la empresa, y el seguimiento riguroso de las funciones de producción e innovación. Esta función debe estar dedicada a la socialización de la gente, y con su buen fomento, se verá reflejada en el éxito de la organización.

## **Flujo de información en las organizaciones**

### Comunicación Formal

Es donde los mensajes siguen los caminos oficiales dictados por la jerarquía y especificados en el organigrama de la empresa<sup>36</sup>. Este tipo de flujo surge dentro de la propia compañía, y sobre ella se basan los momentos en los cuales los mensajes elaborados en su interior, inician un proceso de comunicación, de una manera explícita, dependiente de la propia cultura de la organización, y la cual es desarrollada por los integrantes de la misma en todos los niveles. Estos mensajes pueden fluir de manera descendente, ascendente u horizontal.

---

<sup>34</sup> Ibidem

<sup>35</sup> Carlos Fernández Collado, op. cit., p.25

<sup>36</sup> Alberto Martínez, op. cit., p. 23

## Comunicación Descendente

Se encarga de enviar los mensajes de los superiores a los subordinados. Comúnmente proporciona las instrucciones suficientes y específicas de trabajo: quién debe hacer qué, cuándo, cómo, dónde y por qué. Es la comunicación que aparece cuando los niveles superiores de la organización transmiten uno o más mensajes a los niveles inferiores<sup>37</sup>. Esto quiere decir que por comunicación descendente no se entenderá exclusivamente aquella que se origina en la Dirección y termina en los empleados, sino también, la que se origina en los niveles gerenciales y que fluye hacia los subordinados de cada departamento.

Parte de la responsabilidad de los niveles directivos y gerenciales es contar con la información necesaria que le permita desarrollar sus labores de manera eficaz. Lo primero que debe hacer entonces, es conseguir la información que considere primordial y no quedarse en espera de que alguien se la dé.

Entre los elementos a tomar en cuenta en la comunicación descendente se encuentran los siguientes<sup>38</sup>:

- Comunicación directa y personal con los empleados.
- Conocimiento de las necesidades de información.
- Respuesta a las necesidades de la gente.
- Respuesta a las preguntas la mayor parte de las ocasiones.
- Dar a la comunicación la importancia que realmente merece.
- Mantener a la gente informada de lo más relevante para la empresa.

Algunos de los problemas a considerar en la comunicación descendente son los siguientes<sup>39</sup>:

---

<sup>37</sup> Alberto Martínez, op. cit., p. 27

<sup>38</sup> Alberto Martínez, op. cit., p 34

- La comunicación es un proceso vital e inevitable en la organización; sólo es evitable la comunicación eficaz.
- La calidad de las decisiones gerenciales depende, en gran parte, de la calidad de información disponible.
- Es necesario saber el efecto que se pretende dar con el mensaje antes de comunicar algo.

Entre las condiciones que promueven la aceptación de la comunicación descendente se encuentran las siguientes<sup>40</sup>:

- Aceptación de la legitimidad de la persona que envía la comunicación.
- Conocimiento percibido de la persona en relación con el tema que se comunica.
- Confianza en la percepción del mensaje recibido.
- Entendimiento y aceptación de las tareas y metas que la comunicación intenta transmitir.
- Poder de la persona que se comunica como líder y/o individuo.
- Credibilidad que comunica para imponer castigos y/o recompensas al receptor, ya sea directa o indirectamente.

### **Comunicación Ascendente**

La comunicación ascendente es aquella que se da cuando las personas de los niveles bajos emiten uno o más mensajes a los niveles superiores en la estructura organizacional a través de canales formales. Ésta debe ser condensada, resumida y presentar un panorama general de lo que sucede en la base de la organización. Es la que va del subordinado a los superiores. Se trata del canal por el cual las opiniones de los subordinados son emitidas y recibidas por el grupo directivo<sup>41</sup>.

---

<sup>39</sup> Alberto Martínez, op. cit., p. 35

<sup>40</sup> Ibidem

La importancia de la Comunicación Ascendente reside en las siguientes características<sup>42</sup>:

- Proporciona información con respecto a la forma en que se recibieron y entendieron los mensajes descendentes.
- Ayuda a medir el clima organizacional.
- Promueve la participación del empleado en la toma de decisiones.
- Permite el diagnóstico de malas interpretaciones.
- Incrementa la aceptación de decisiones ejecutivas.
- Mejora el conocimiento de los subordinados.
- Fundamenta la toma de decisiones.

Los empleados subordinados deben mantener informados a sus superiores directos acerca de<sup>43</sup>:

1. Aspectos en los que el superior es responsable ante los niveles directivos.
2. Cualquier elemento en el que pueda existir desacuerdo o que pueda provocar controversia dentro de los departamentos o entre los mismos.
3. Aspectos que necesiten una asesoría del superior o la coordinación con otras personas o departamentos.
4. Aspectos concernientes a recomendaciones o sugerencias tendientes a efectuar cambios, innovaciones o variaciones en las normas establecidas.
5. Cualquier aspecto que pueda derivar en mejoras económicas o sociales en la empresa.

---

<sup>41</sup> Alberto Martínez, op. cit., p. 41

<sup>42</sup> Alberto Martínez, op. cit., p. 42

Entre las prácticas de la Comunicación Ascendente, destacan las siguientes actividades<sup>44</sup>:

Reuniones periódicas con el personal. Para conocer las situaciones que se están realizando en la empresa, y dar a conocer los problemas que se tienen dentro de la misma, para buscar las soluciones más adecuadas.

Política de puertas abiertas. Disponibilidad para que la gente se acerque a sus superiores para hablar de las situaciones que se presenten durante el momento, y sienta la disponibilidad por parte del superior para escuchar.

Acercamiento al personal. Para que el superior pueda manejar mejor las situaciones al acudir al lugar donde sus trabajadores realizan sus labores, dando a entender asimismo, una actitud de completa apertura hacia los empleados.

Información Impresa. Fomentar el adecuado flujo de la información escrita, con el pleno establecimiento de las normas a seguir en la realización de la misma, respetando los principios de presentación, y la estructura organizacional de la empresa.

Encuestas de Actitud. Conocer la actitud y la opinión del personal sobre determinados asuntos que son de interés para los niveles superiores, además de servir como información confiable para la toma de decisiones; por medio de

---

<sup>43</sup> Alberto Martínez, op. cit., p. 44

<sup>44</sup> Ibidem

cuestionarios escritos, entrevistas o de simples charlas, teniendo mucho cuidado en el tipo de medio a utilizar para llevar esto a cabo.

Con estas acciones, se pretenderá que los empleados se sientan recompensados, motivados, reconocidos, satisfechos e involucrados en la empresa para la cual laboran.

Por otro lado, algunas veces la comunicación ascendente puede saltar niveles jerárquicos, con el objeto de que la información llegue más fresca y directa a los superiores, lo que puede provocar problemas de incomunicación dentro de los integrantes de la empresa. La manera de evitar este problema es establecer de manera formal normas para la comunicación ascendente en donde se especifique que siempre se acudirá, en un principio con el superior inmediato para presentar información, quejas o sugerencias.

La Comunicación Ascendente debe incluir preferentemente alguno de los siguientes mensajes<sup>45</sup>:

- Lo que están haciendo los empleados.
- Los problemas laborales no resueltos.
- Sugerencias sobre el trabajo que se va a realizar
- Actitudes y opiniones del trabajo, colegas y compañía.

### **Comunicación Horizontal**

Se desarrolla entre personas del mismo nivel jerárquico. La mayoría de los mensajes horizontales tienen como objetivo la integración y la coordinación del personal de un mismo nivel.

---

<sup>45</sup> Alberto Martínez, op. cit., p.53

Es el tipo de comunicación que “se desarrolla entre personas de un mismo nivel jerárquico en donde los individuos tienen la posibilidad de comunicarse directamente entre sí, y está relacionada con la formación de grupos dentro de la organización”<sup>46</sup>.

Esta comunicación se da:

- a) Entre miembros del mismo grupo.
- b) Entre miembros de distintos grupos.
- c) Entre miembros de distintos departamentos.

Su propósito principal es proveer un canal de coordinación y solución de problemas, evitando tener que consultar a los superiores, además de brindar la alternativa de relacionarse con personas similares en la organización, lo que se hace muy importante para la satisfacción en el trabajo.

### **Comunicación Informal**

Cuando la comunicación dentro de la organización no sigue los caminos establecidos por la estructura formal, y comprende toda información no oficial que fluye entre los grupos de la empresa. Es el intercambio de información que se establece entre las personas en una organización, independientemente de los puestos que ocupan en ella<sup>47</sup>. Constituye un conjunto de interrelaciones espontáneas basadas en preferencias, simpatías y rechazos de los empleados, independientemente del cargo que ocupan.

La Comunicación Informal incluye a:

- Noticias
- Comentarios

---

<sup>46</sup> Alberto Martínez, op. cit., p. 55

- Rumores

Algunas de las causas de la Comunicación Informal son las siguientes:

- Nerviosismo e inseguridad
- Falta de información
- Asuntos relacionados con amigos y colegas
- Informaciones recientes
- Necesidad de entrar en contacto

Por otro lado, entre las características de la Comunicación Informal aparecen las siguientes:

- Brinda retroalimentación sobre el desempeño
- Traduce las órdenes formales a un lenguaje más accesible.
- Hace saber extraoficialmente mensajes de relevancia.
- Es más rápida y flexible
- Es incompleta, lo que puede traer consigo malos entendidos.

Ante la Comunicación Informal, es conveniente tomar en cuenta las características a continuación descritas:

- a) Si se quiere evitar, será necesario difundir información oficial de manera completa, clara y oportuna.
- b) Si se quiere aprovechar, se debe estar al tanto de lo que ella difunde para:
  - Saber qué está inquietando al personal.
  - Conocer los vacíos de información.

---

<sup>47</sup> Alberto Martínez, op. cit., p.58

## 1.4 CLIMA ORGANIZACIONAL

Dentro del apartado de la comunicación organizacional interna, es necesario vigilar que las labores dentro de las empresas se desarrollen de la mejor manera posible, pues de esta forma, la repercusión positiva abarca tanto hacia el exterior, con los clientes que posea la organización específica; así como en el interior, pues los trabajadores, al realizar sus labores dentro de un lugar bien estructurado, realizan mejor su trabajo, y pueden a la vez realizarse como individuos profesionalmente.

Sobre esto tratan en general los estudios de Clima Organizacional que se han realizado en las últimas décadas por diversos organizadores, y para entender completamente este concepto, mismo que será aplicado en un caso práctico, a continuación se presenta un compendio con las más importantes aportaciones sobre el tema, por diversos autores que lo han desarrollado.

### 1.4.1 Definiciones de Clima Organizacional

Ezerberg<sup>48</sup>, menciona que el Clima Organizacional está determinado por el conjunto de factores vinculados a la calidad de vida dentro de una organización. Éste se conforma sobre la base de la satisfacción de las expectativas de los integrantes en cuanto a los factores higiénicos (condiciones de trabajo y seguridad, salario, relación entre vida laboral y vida privada) y a los factores motivadores (logros, reconocimientos, crecimiento y avance).

Leonardo Schvarstein<sup>49</sup> menciona que dentro del Clima Organizacional son importantes diferentes aspectos de la empresa como:

---

<sup>48</sup> Leonardo Schuarstein, Diseño de Organizaciones, p.112

<sup>49</sup> Leonardo Schuarstein, op. cit., p. 111

- La modalidad de las relaciones interpersonales, las formas en que se ejerce el poder, el manejo de los conflictos, los niveles de cooperación y las posibilidades de aprendizaje y desarrollo personal.
- La calidad y la efectividad de los sistemas de reconocimiento es una cuestión fundamental para el clima organizacional, ya que si de la satisfacción de las expectativas de los participantes se trata, la más básica es la necesidad de reconocimiento, constitutiva de la naturaleza humana y manifestada en la lucha por el reconocimiento del otro.
- Relacionada con el reconocimiento está la igualdad percibida por los integrantes respecto de las compensaciones, la administración de los incentivos, el otorgamiento de los beneficios.
- Los sistemas de disciplina, su manifestación a través de valores positivos o negativos, así como la inmediatez.

Existe un cierto acuerdo entre los autores en que los elementos básicos del Clima Organizacional son atributos o conjuntos de atributos del ambiente del trabajo, tal y como se observa en las definiciones recopiladas por José M. Peiró<sup>50</sup>:

El clima organizacional se refiere a las propiedades habituales, típicas o características de un ambiente de trabajo concreto, su naturaleza, según es percibida y sentida por aquellas personas que trabajan en él o están familiarizadas con él.

Porter, et. Al. 1975

El clima organizacional es una percepción multidimensional por parte de los miembros y los no miembros de atributos esenciales o del carácter de un sistema organizacional.

Evan, 1976

---

<sup>50</sup> José M. Peiró, Organizaciones: Nuevas perspectivas psicológicas, p. 202

El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente que: a) perciben o experimentan los miembros de la organización y b) influye sobre la conducta de éstos.

Litwin, 1968

El clima organizacional es el resumen del patrón total de expectativas y valores de incentivo que existen en un medio organizacional dado.

Atkinson

El clima organizacional es un concepto molar que refleja los contenidos y la fuerza de los valores prevalecientes, las normas, las actitudes, las conductas y los sentimientos de los miembros de un sistema social que pueden ser medidos operacionalmente a través de las percepciones de los miembros del sistema u otros medios observacionales u objetivos.

Payne

El concepto de clima organizacional hace referencia a procesos perceptivos y subjetivos de los miembros de la organización. Dentro de este proceso se encuentra la formación de juicios que atribuyen una clase de rasgos humanos a una entidad externa al individuo, sea ésta un grupo de trabajo o una organización entera.

Naylor, Potchard e Ilgen (1980)

En el uso cotidiano, el clima sugiere algo que tiene que ver con el estado atmosférico. El clima organizacional engloba características tales como los sentimientos, creencias, actitudes y conductas predominantes en una organización.

El clima organizacional es una calidad relativamente permanente del medio ambiente interno en una organización que:

- a) Lo experimentan sus miembros,
- b) Influye en la conducta de éstos, y
- c) Se puede describir en términos de los valores de un conjunto particular de características (o atributos) de la organización.

Tagiuri, 1968

El clima organizacional representa la percepción individual de las condiciones, factores y eventos que ocurren en una organización (Ekvall, 1987)

El clima organizacional puede ser visto como aquel que es representado por las percepciones de los empleados de los objetivos característicos de una organización. (Landy, 1989)

Según Lawler, Hall y Oldham (1974), existe evidencia que sugiere que el clima organizacional puede influir tanto la manera en la que se realiza un trabajo, así como la satisfacción del empleado.

Forehand y Glimmer en 1964, realizaron una de las primeras definiciones del clima organizacional, diciendo que es el grupo de características descriptivas de una organización que son relativamente duraderas a lo largo de un periodo de tiempo. Estas características distinguen una organización de otra e influyen en el comportamiento de la gente que forma parte de la misma, y por lo tanto, es susceptible de medición.

Rob Altman<sup>51</sup> de la empresa Walter Engineering & Management, realiza una completa definición del tema, sustentando que el Clima Organizacional se refiere a las percepciones de los empleados de su ambiente de trabajo. Estas percepciones se basan más en la descripción que en los valores. Por lo tanto, el Clima

---

<sup>51</sup> Rob Altman, Minimizing your workforce problems, p. 31

Organizacional es más simple que una lista de gustos y disgustos de los empleados.

Existe un amplio número de áreas en el estudio del clima organizacional, siendo las más importantes: trabajo, rol, líder, organización y grupo de trabajo. Para cuestiones de mediciones, es de gran ayuda el escoger un tema que ofrezca cierta flexibilidad en su administración.

Las mejoras en el clima organizacional producen entre otros, los siguientes beneficios:

- Involucramiento en el trabajo: Pues pueden adentrarse en la empresa aún más de lo definido en la descripción de su puesto.
- Mejoras de trabajo positivas: Como en motivación, satisfacción, realización de labores e incluso productividad organizacional.
- Desarrollo de comunicación interna.
- Competitividad empresarial.
- Dirección activa: Ya que permite a los directivos ser más activos al manejar a su personal y los ambientes laborales.

En resumen puede decirse que el clima organizacional es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por tanto en la productividad. Está relacionado con el “saber hacer” del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

Mientras que un buen clima se orienta hacia los objetivos generales de la organización, un mal clima destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento.

Para medir el clima organizacional se contemplan diferentes aspectos a evaluar, entre los que destacan los siguientes puntos, propuestos por Elena Rubio<sup>52</sup>:

- Independencia, es decir, el grado de autonomía de las personas en la ejecución de sus tareas habituales.
- Condiciones físicas, que contemplan las características medioambientales en las que se desarrolla el trabajo: la iluminación, el sonido, la distribución de los espacios, la ubicación (situación) de las personas, los utensilios, etc.
- Liderazgo, el cual mide la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores.
- Relaciones, para evaluar tanto los aspectos cualitativos como los cuantitativos en el ámbito de las relaciones que se establecen dentro de la organización.
- Implicación, es el grado de entrega de los empleados hacia su empresa.
- Organización, sobre la existencia de los métodos operativos y establecidos de organización en el trabajo.
- Reconocimiento, para averiguar si la empresa tiene un sistema de reconocimiento del trabajo bien hecho.
- Remuneraciones
- Igualdad, que se encarga de medir si todos los miembros de la organización son tratados con criterios justos.
- Otros factores, como: la formación, las expectativas de promoción, la seguridad en el empleo, los horarios, los servicios médicos, etc.

#### **1.4.2 Métodos para la investigación del Clima Organizacional**

El Clima Organizacional varía de compañía a compañía. Dependiendo del manejo de las organizaciones, el daño interno puede tener distintas magnitudes,

---

<sup>52</sup> Elena Rubio, El Mundo, p. 2

por lo cual es necesario poseer un método establecido para poder estudiar la situación específica del Clima en una empresa.

Los mismos autores que han desarrollado el concepto del Clima Organizacional han propuesto la manera en la cual debe ser medido éste, presentando las variables a tomar en cuenta, y los puntos a ser medidos para poder dar un diagnóstico lo más acertado posible a la situación interna de la empresa.

A través de este estudio se podrá saber si los empleados están satisfechos con la empresa, si conocen su situación real, y sobre todo, si tienen el entendimiento correcto de su posición dentro del grupo de trabajo al que pertenece dentro de la organización.

El proceso para realizar esta investigación tendría por lo tanto que ser el siguiente: Fijar los objetivos a ser investigados, seleccionar el método de investigación, seleccionar la muestra representativa de la empresa a ser estudiada, y posteriormente aplicar el estudio en la muestra contemplada.

El primer paso dentro de la Investigación del Clima Organizacional es la elección del método adecuado para la realización de la misma.

El método puede ser cuantitativo para conocer estadísticamente la ubicación de las situaciones, aunque posiblemente no se pueda conocer a profundidad el problema. Es decir, con este tipo de investigación se podría saber el número de personas inconformes con una determinada situación, pero sin conocer la causa real de su inconformidad.

Una vez identificado el problema, sería conveniente entonces realizar un método cualitativo, mismo que ayude a identificar la magnitud de las situaciones, pues colaboraría en la definición de la representatividad de los datos obtenidos.

## Investigación Cuantitativa

A partir de lo fundamentado en los párrafos anteriores, se establece que en la empresa a ser estudiada, debe realizarse una investigación cuantitativa, pues se desea conocer el Clima Organizacional de la compañía, para implementar las actividades de mejora adecuadas, con base en los datos obtenidos.

La investigación cuantitativa generalmente hace uso de las encuestas.

Para realizarla se requiere, en primer lugar, seleccionar la muestra representativa a ser estudiada dentro del universo que comprenda la investigación (en este caso, la organización sobre la cual se realizará el estudio de Clima Organizacional). Esta muestra debe ser representativa estadísticamente del universo a estudiar, pues de esta forma, los resultados obtenidos, serán lo más real posible de lo que acontece con el total del mismo.

El universo, en este caso debe ser entendido como el total de personas que forman el grupo que será investigado. La muestra representativa se trata del número de personas seleccionadas de ese grupo para dar información, y sus respuestas deberán necesariamente representar a las que daría la totalidad de los miembros del grupo si fueran encuestados.

Las etapas de realización de la encuesta son las siguientes<sup>53</sup>:

1. Determinación de objetivos y clarificación de temas a investigar.
2. Realización del cuestionario piloto.

---

<sup>53</sup> Ricardo Homs Quiroga, op. cit., p. 106

3. Aplicación del cuestionario piloto a una pequeña muestra seleccionada para tal fin.
4. Diseño del cuestionario definitivo, estructurando las preguntas a partir de los resultados obtenidos con el cuestionario piloto.
5. Determinación de la muestra representativa.
6. Aplicación de cuestionarios a la muestra representativa.
7. Tabulación de datos.
8. Interpretación de datos.
9. Obtención de conclusiones.
10. Planeación de acciones a realizar con base en las conclusiones obtenidas.

A continuación es necesario situar la investigación en el cuestionario a ser realizado. Al ser el presente un estudio de Clima Organizacional, las preguntas deben estar encaminadas a conocer la percepción de los empleados de la empresa, hacia las situaciones descritas al momento de definir el concepto sobre el cual estamos trabajando.

Los mismos teóricos que han trabajado el concepto de Clima Organizacional han realizado distintos modelos de cuestionarios los cuales abarcan las distintas dimensiones desde las cuales puede ser estudiado el clima en la empresa.

David Hampton en su libro “Manual de desarrollo de Recursos Humanos”, propone “cinco fases de acción para controlar el clima organizacional”<sup>54</sup>:

---

<sup>54</sup> David Hampton, Manual de desarrollo de Recursos Humanos, p. 265

Fase 1: Decidir qué tipo de clima es el más adecuado en la organización.

Fase 2: Determinar el clima actual.

Fase 3: Analizar la “brecha de clima” y establecer un plan para lograr el clima ideal.

Fase 4: Tomar pasos concretos para mejorar el clima.

Fase 5: Evaluar su propia eficacia en términos de su plan de acción.

Para Jocelyn Johnson<sup>55</sup>, “las dimensiones a medir en el clima organizacional, se enfocan en varios aspectos del ambiente de trabajo, con la finalidad de soportar el implemento de principios y prácticas de mejoras de calidad”.

Esta autora propone el siguiente ejemplo en cuanto a los temas de clima organizacional y cómo puede ser medida su aplicación.

- Liderazgo:  
“Mi director deja ver a sus empleados exactamente lo que se espera de ellos”.
- Toma de decisiones:  
“Mis ideas y opiniones son consultadas cuando se toman decisiones importantes”.
- Comunicación:  
“Me mantengo totalmente informado sobre temas importantes que afectan mi trabajo”.
- Metas:  
“Nuestra organización hace uso de un proceso formal para establecer las metas”.
- Creatividad e Innovación

---

<sup>55</sup> Jocelyn Johnson, Differences in supervisor and no supervisor preceptions of quelity and organizational climate, p.10

“Los empleados son motivados a buscar nuevos y mejores métodos de trabajo”.

- Trabajo en equipo

“Un espíritu de cooperación y trabajo en equipo existe en mi área de trabajo”.

- Capacitación

“He recibido capacitación que me ha ayudado a mejorar mi desempeño laboral”.

- Satisfacción laboral

“En general, estoy satisfecho con mi trabajo”.

- Medio Ambiente

“El espacio de trabajo es aceptable (es decir, funcional, bien planeado, etc.).”

- Dirección de labores

“Los directivos trabajan con todo el personal para mejorar las relaciones”.

En este tipo de estudio, los encuestados deben contestar de acuerdo al grado de acuerdo o desacuerdo de la afirmación establecida.

Douglas McGregor<sup>56</sup> propone “cuatro dimensiones para estudiar al Clima Organizacional”:

1. La naturaleza de las relaciones interpersonales. ¿Hay confianza mutua o conflictos y falta de confianza?
2. La naturaleza de la jerarquía. ¿Las decisiones que afectan al trabajo y el lugar de trabajo son hechas solo por los directivos o con la participación de aquellos afectados con la decisión?
3. La naturaleza del trabajo. ¿El trabajo es un reto o es aburrido?
4. El enfoque en soporte y reconocimientos. ¿Las metas del trabajo y los estándares de excelencia son conocidos y difundidos?

---

<sup>56</sup> Benjamin Schneider, Creating a climate and culture for sustainable organizational change, p.7

Peiró<sup>57</sup> cita a Campbell, quien describe cuatro dimensiones principales en las que resumen las aportaciones de otros autores:

1. Autonomía individual, que se refiere a la libertad del individuo para ser su propio jefe y no tener que rendir cuentas constantemente a sus superiores pues tiene la formación y el apoyo adecuado para realizar las labores concernientes a su puesto.
2. Grado de estructura impuesta sobre la posición ocupada, se relaciona a la dirección y objetivos del puesto del individuo, y a la inmediatez de la supervisión establecida para estas labores. Asimismo se refiere al grado en que los superiores establecen y comunican los objetivos de cada puesto y los métodos adecuados para su consecución.
3. Orientación hacia la recompensa, en cuanto a tener la remuneración correspondiente al esfuerzo efectuado durante la realización de las actividades.
4. Consideración, afecto y apoyo; por parte de los superiores, hacia las labores efectuadas por los individuos.

Asimismo, Peiró<sup>58</sup> hace referencia de las aportaciones de Payne y Pugh (1976) quienes proponen una quinta dimensión:

5. Orientación hacia el desarrollo y el proceso en la ocupación, misma que se refiere al desarrollo del individuo en su trabajo y al empleo de nuevos conocimientos y métodos.

Latwin y Stiringer<sup>59</sup> en 1968 elaboraron el Cuestionario de Clima Organizacional LSOCQ (Latwin Stringer Organizational Climate Questionnaire), mismo que ha sido utilizado en una gran cantidad de organizaciones. Ellos definen

---

<sup>57</sup> José M. Peiró, op. cit., p. 203

<sup>58</sup> José M. Peiró, op. cit., p. 204

<sup>59</sup> Paul Toulson, The relationship between organizational climate and employee perceptions of personnel management practices, p. 16

al clima organizacional como el grupo de propiedades medibles del medio ambiente laboral, percibidas directa o indirectamente por la gente que vive y trabaja en este medio y por lo tanto, ve influido su motivación y comportamiento.

La escala propuesta por estos autores consiste de 50 puntos, en los cuales el cuestionado debe indicar el grado de acuerdo o desacuerdo con base a cinco puntos<sup>60</sup>:

#### Dimensiones del Cuestionario del Clima Organizacional

- a) Estructura. La estructura indica el sentimiento que los empleados tienen sobre la construcción del grupo al que pertenecen, cuántas reglas, regulaciones y procedimientos existen; así como la manera en la cual debe ser la conducta del personal que lo integre.
- b) Responsabilidad. La responsabilidad es el sentimiento de ser nuestro propio jefe, sin la necesidad de revisar las decisiones; y saber que el trabajo a hacer corresponde a esta persona.
- c) Compensación. La compensación es el sentimiento de ser reconocido por el trabajo bien hecho, enfatizando reconocimientos positivos más que castigos; la percepción de los pagos y políticas de promoción justas.
- d) Riesgo. El riesgo es la sensación de incertidumbre y desafíos en el trabajo y en la organización; existe un énfasis en la toma de riesgos calculados, o si la manera de operar es la más sencilla.
- e) Calor. El calor es el sentimiento de una buena relación de entre compañeros en la atmósfera del grupo de trabajo; el ser aceptado, la existencia de grupos amistosos e informales.

- f) Soporte. El soporte es percibido como la sensación de ayuda entre el personal directivo y el resto de los empleados dentro del grupo, principalmente en el soporte mutuo entre superiores e inferiores.
- g) Estándares. Los estándares son las importancias percibidas de las metas explícitas e implícitas así como de la adecuada realización de los trabajos, el desafío representado por las metas personales y grupales.
- h) Conflicto. El conflicto es el sentimiento de que los directivos y los demás trabajadores desean escuchar diferentes opiniones, la importancia de atender a los problemas antes de que éstos crezcan, en lugar de suavizarlos o ignorarlos.
- i) Identidad. La identidad es el sentimiento de pertenencia a un equipo de trabajo así como la importancia de poseer este tipo de espíritu.

#### **1.4.3 Definiciones y dimensiones del Clima Organizacional a ser consideradas como sustento de la investigación**

A partir de las definiciones previamente presentadas, y que fueron realizadas por distintos autores especialistas en el tema, así como en las dimensiones a tomar en cuenta para su medición a continuación se desarrolla una definición de Clima Organizacional que servirá como sustento dentro de la presente investigación, para el estudio práctico a ser aplicado.

El Clima Organizacional se refiere a las condiciones del medio ambiente de la empresa, donde el individuo ve reflejada su posición dentro de la organización bajo la influencia de factores internos que caracterizan el entorno dentro del cual se desarrolla.

---

<sup>60</sup> Paul Toulson, The relationship between organizational climate and employee perceptions of personnel

Comprende el sentimiento de pertenencia a la empresa por parte del empleado, es decir, que éste se identifique con el trabajo que está realizando dentro de una compañía determinada, pero que no se vea aparte de ella, sino como una parte importante para la integración y por lo tanto para el éxito de la misma en el rubro en el cual ésta se desarrolle.

Estas características que llegan a definir el sentimiento interno de los integrantes de la empresa, a su vez, tienen la particularidad de ser duraderas durante un periodo de tiempo considerable, por lo cual, si el clima organizacional está funcionando mal en uno o varios aspectos, éste debe ser mejorado para evitar la permanencia de la inconformidad en el interior de la compañía.

Son precisamente estas características quienes dotan de una peculiaridad a cada empresa, y las que a su vez la diferencian de las demás. Estas diferencias pueden ser observadas sobre todo externamente, pues el éxito de una compañía sobre otra a pesar de que el giro de ambas sea el mismo, depende de gran medida de la imagen de ésta hacia el exterior, hacia los clientes, quienes van a acudir al lugar que ofrezca una mejor cara, y de quienes se perciba una mejor estructura, producto de un buen clima organizacional.

Además de centrar sus características principales en la calidad de vida del empleado dentro de la empresa, el clima organizacional también abarca la adecuada satisfacción de las expectativas que el trabajador tiene al prestar sus servicios, tanto al poseer las herramientas necesarias y suficientes para la realización de sus labores, así como en el aspecto puramente emocional que conlleva el efectuar adecuadamente las funciones encomendadas para cada puesto.

El Clima Organizacional asimismo, influye en la conducta de las personas, así como en la manera de que éstas realizan su trabajo, por lo mismo, mientras mejor sea el sentimiento de la existencia de un adecuado clima en la empresa, mejor será la conducta de los miembros de ésta tanto interna, como externamente. Es decir, un buen clima organizacional se verá reflejado con un adecuado desarrollo de las actividades de la empresa, a causa del buen rendimiento de sus trabajadores, quienes laboran en un medio agradable para ellos, y que cumple con sus expectativas, por lo cual sus labores son realizadas apropiadamente, en el tiempo y la forma en que éstas deben ser efectuadas.

Dentro del Clima Organizacional, otro factor importante es la manera en la cual son llevadas las relaciones interpersonales entre los integrantes de la empresa, es decir, la adecuación de la comunicación ascendente, descendente y horizontal, así como la importancia de la existencia de una buena comunicación formal e informal. Al existir procesos de comunicación bien estructurados, en donde el flujo de cada paso es llevado correctamente, el entendimiento entre los miembros de la empresa tiene características positivas que llevan a que el equipo se maneje hacia el cumplimiento de las metas establecidas por la organización de una forma sencilla, teniendo mayores posibilidades de éxito que en los lugares donde la comunicación interna es deficiente.

De igual importancia para la existencia de un Clima Organizacional efectivo, se encuentra la necesidad de un adecuado modelo de reconocimiento de las personas por su contribución en la empresa, así como una equidad éstos dependiendo del esfuerzo y los resultados obtenidos por los integrantes del grupo. De gran ayuda dentro de la compañía va a ser la existencia de algún tipo de incentivo, no necesariamente económico, pues de esta forma, la persona siente que la empresa lo considera valioso, y un miembro clave para el funcionamiento de la misma.

Con el reconocimiento justo para quien se lo merece en realidad, el sentimiento de pertenencia del cual se hablaba anteriormente como base fundamental para un buen clima organizacional, se hace presente y toma gran fuerza para garantizar la correcta realización de las labores, pues se sabe de antemano, que el buen trabajo es recompensado dentro de la empresa.

Ante todo, también debe existir una estructura correctamente definida en cuanto a las normas a seguir dentro de la empresa. Aquí entran puntos como las políticas de comportamiento de los empleados, las instrucciones de cómo deben presentarse en las instalaciones de la compañía, la forma en la cual deben dirigirse los comportamientos, etc., es decir, cómo debe actuar una persona en la organización y cómo no debe hacerlo; cuáles son las pautas establecidas dentro de la compañía para que sean seguidas por sus integrantes, mismas que necesariamente deben corresponder a las características del lugar y a las necesidades del mismo, sin interferir en el desarrollo de los empleados quienes prestan sus servicios para el funcionamiento de la empresa.

Al existir diferentes características que conjuntamente forman el clima organizacional, éstas pueden ser medidas para entender el estado de las compañías en determinado momento. Es decir, el clima organizacional por la manera en que está constituido puede ser objeto de medición y por lo tanto de corrección, lo cual es de gran ayuda para la mejora interna de los integrantes de la compañía, así como externamente, para los clientes quienes consumen el producto o los servicios ofrecidos por la organización.

De esta manera, podemos darnos cuenta de que el clima organizacional es mucho más que una lista de gustos y disgustos de los miembros de una empresa. Es el cúmulo de todos los factores que intervienen en la realización de las labores dentro de una compañía los cuales tienen que ser enfrentados por el trabajador, quien dirigirá sus acciones de acuerdo a la manera en la que estos factores le vayan afectando y se conviertan en barreras para el cumplimiento de sus

funciones, en lugar de ser las herramientas que le ayuden a conseguir la meta individual de su puesto, y en conjunto los objetivos contemplados por la empresa para la cual labora.

Ahora que ha sido desarrollado el concepto y las características principales del clima organizacional, podemos establecer los beneficios que pueden ser obtenidos dentro de una empresa que posea un buen clima dentro de su estructura interna:

- La gente al sentirse reconocida como importante para la empresa, puede involucrarse de mayor manera que si solamente fuera a realizar un trabajo para el cual nunca existe el reconocimiento de los superiores, ni de sus propios compañeros de nivel.
- El que el trabajador se sienta bien dentro de su trabajo, lo llevará a mejorar sus actividades, en la búsqueda de que el reconocimiento continúe y a la vez vaya mejorando. Esto lo va a lograr, mediante la realización de su trabajo de la mejor manera, siguiendo los procedimientos establecidos y respetando las políticas internas de la compañía.
- La comunicación interna puede avanzar a un mejor nivel, pues en todas sus formas, será encaminada a alcanzar el fin común de los miembros de la organización, sin importar niveles, puestos o funciones que realicen las personas, pues no existe un sentimiento de disconformidad dentro de la compañía.
- Los cambios internos a su vez se verán necesariamente reflejados hacia el exterior de la organización y por lo tanto la competitividad empresarial se verá fortalecida al ofrecer una mejor imagen para los clientes externos e internos que deseen acercarse a la compañía.

- La dirección y los niveles gerenciales también se verán afectados positivamente, pues éstos se encontrarán trabajando activamente en conjunto con los demás niveles, y no aislados de la realidad de la empresa. De esta manera identificarán con mayor facilidad las necesidades reales de la misma, y en conjunto podrán encontrar las soluciones adecuadas con una rapidez oportuna, pues el entendimiento de la totalidad de la empresa será mejor.

***Finalmente, se identifican las dimensiones que conforman el clima organizacional y que son tomadas en cuenta para ser estudiadas en una empresa específica:***

- Autonomía Individual. Es decir, la independencia que perciben los integrantes de la empresa para poder tomar decisiones de acuerdo a su puesto y sus funciones, mismas que serán delegadas por sus superiores al tener la confianza suficiente para creer que sus empleados poseen la preparación necesaria para realizar correctamente su trabajo.
- Condiciones físicas para la realización de las labores. Este punto contempla desde las instalaciones, hasta los lugares de trabajo, las herramientas para realizarlo, la luz, el clima, el sonido, el espacio, etc.; factores que van a mermar la correcta o incorrecta realización de las labores.
- Identificación del empleado con los valores de la empresa. La misión, visión y filosofía de la empresa deben ser conocidas por los trabajadores de la empresa, y sobre todo deben ser comprendidas e interiorizadas para que se trabaje en metas comunes y no en especificaciones de grupos que ven solo por partes y no por el todo.

- Adecuada estructura de la organización. Esto comprende la adecuada delimitación de departamentos, funciones, políticas, métodos y procedimientos implementados en la empresa, los cuales ayudan al empleado a introducirse al lugar de trabajo y a su manera de operar. Asimismo, esta estructuración interna debe estar bien elaborada y sobre todo, tiene que ser difundida por toda la compañía para que pueda ser llevada a cabo y eventualmente, medida.
- Reconocimiento. Tanto en remuneraciones económicas, como en incentivos morales que ayuden al empleado a sentirse útil e indispensable dentro de la empresa. Al existir una comodidad por parte del trabajador en la compañía, éste la ve no como un lugar al donde acudir a realizar una labor, sino como el lugar que le da lo que él necesita para cumplir sus necesidades personales y profesionales.
- Equidad. Es necesaria la existencia de un equilibrio en cuanto a la manera en la cual es medida la realización de actividades, así como el grado de remuneración. Si un área es tomada más en cuenta que otra sin que exista un sustento para esta acción la equidad es perdida, y por lo tanto la confianza del empleado se ve mermada al entender que no por dar un mayor esfuerzo va a ver mejorado o reconocido su trabajo.
- Liderazgo adecuado. Debe encontrarse muy bien definido el nivel sobre el cual se maneja la estructura de la empresa, pero a la vez, el líder debe estar conciente que su función no es estar sobre el resto de la gente, sino como alguien que guíe a los demás para llegar al fin común, con el conocimiento necesario de las estrategias adecuadas para alcanzar las metas, y la sensibilidad necesaria para reconocer propuestas e ideas valiosas, así como para reconocer al personal cuando por sus acciones dentro de la empresa se lo merece.

- Comunicación interna adecuada. El que dentro de la empresa exista un correcto flujo de los distintos procesos de comunicación que son llevados a cabo en la misma, asegurará a su vez el éxito de la misma. En todos sus niveles, tanto ascendente, descendente y horizontal; así como cuando es formal o informal, la existencia de una buena comunicación dentro de la compañía lleva a que además de existir el conocimiento de lo que en realidad sucede en el interior del lugar de trabajo, a forjar las pautas sobre las cuales las acciones pueden ser llevadas a un mejor desarrollo, por el fin común del equipo conformado como empresa.
- Creatividad e innovación. Las ideas y propuestas valiosas deben ser consideradas y reconocidas, ya que éstas pueden llevar a mejoras de gran peso dentro de la empresa. Así, es necesario que exista la sensibilidad necesaria para la identificación de las mismas, y el aseguramiento de su pertenencia dentro del lado de la compañía.
- Trabajo en equipo. Más que laborar aisladamente en grupos de trabajo, la interacción de los mismos lleva a que la empresa vista como un solo equipo pueda avanzar unificadamente hacia las mejoras continuas y por lo mismo al éxito de su existencia mediante el aseguramiento del correcto cumplimiento de sus objetivos principales.
- Capacitación. Los trabajadores necesitan ser entrenados en sus áreas específicas para que vayan avanzando a la par de la empresa. Mientras la gente esté mejor preparada, el servicio que ofrecerá tendrá una calidad óptima. Además es otro incentivo para la gente el ser considerada para recibir capacitación, pues es un avance dentro del plan de carrera de la persona dentro de la compañía.

## **1.5 LA COMUNICACIÓN EN LAS EMPRESAS PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Al llegar a la definición del Clima Organizacional, se puede identificar la importancia del mismo en las organizaciones actuales, las cuales se ven rodeadas de situaciones que afectan su funcionamiento correcto. La mejora del Clima Organizacional, como lo han demostrado los autores estudiados en el apartado anterior, es un motivador muy importante para que las condiciones de los trabajadores de una empresa mejoren, a la vez que la productividad de la misma se vea beneficiada.

Como se pudo establecer con anterioridad, las organizaciones son creadas para alcanzar fines, mismos que solamente pueden ser alcanzados mediante la adecuada coordinación de actividades donde la comunicación toma un papel trascendental pues propicia la coordinación deseada.

La mejora del Clima Organizacional puede ser promovido por un programa de comunicación bien estructurado, por lo cual en primer lugar es necesario investigar con la ayuda del personal de la empresa que se estudie, cuál es el Clima Organizacional prevaleciente en su lugar de trabajo.

Asimismo, es necesario que esta información sea estudiada, medida, y canalizada e los niveles directivos de las áreas afectadas para dar un seguimiento a los problemas y tener una mejor estructura en el programa de comunicación a ser desarrollado.

El plan de comunicación interna generado a partir del estudio del Clima Organizacional, debe ser utilizado para reflejar lo positivo de la empresa, sin dar información falsa, pues los integrantes de la empresa, al darse cuenta del manejo de los datos hacia ellos dirigidos, pueden tomar una posición en la cual no tenga ningún impacto positivo el proyecto para la mejora interna.

Ricardo Homs Quiroga<sup>61</sup>, propone el siguiente esquema para realizar un programa de comunicación encaminado a la mejora del Clima Organizacional en las empresas:

- a) Realizar el estudio del Clima Organizacional en las diferentes áreas de la empresa, con la cual se obtendrán resultados valiosos para fijar los objetivos del programa de comunicación. Esto se debe a que una vez entendidas cuáles son las necesidades inmediatas de la empresa, podrá establecerse un proyecto estructurado de tal manera que de prioridad a lo más conflictivo, o a los aspectos que requieran una pronta solución.
- b) Sensibilizar a los niveles directivos sobre los puntos a solucionar, pues ellos poseen el conocimiento de las necesidades por mejorar, y estructurar en conjunto las acciones correctivas para el cambio del clima organizacional.
- c) Solucionar en la práctica los conflictos.
- d) Determinar las estrategias para seguir.
- e) Determinar y especificar los objetivos del programa de comunicación.
- f) Determinar y seleccionar los medios a utilizar.
- g) Calcular el presupuesto para la implantación de los mismos.
- h) Iniciar el programa.
- i) Supervisar el desarrollo.

---

<sup>61</sup> Ricardo Homs Quiroga, op. cit., p. 104

j) Realizar evaluaciones parciales de resultados.

La importancia de la comunicación para la mejora del clima laboral reside en que como la palabra misma lo refiere, cuando nos comunicamos, nos esforzamos por dar a conocer algo a alguien. En el caso de la organización, el clima puede ser mejorado mediante proyectos que estén encaminados a comunicar las ideas acerca del rol y las prácticas de la comunicación dentro de la empresa, o en grupos de individuos que desempeñan distintas actividades dentro de la misma.

Para tal efecto, hay que decidir qué es lo que se desea comunicar, así como el mejor medio para hacerlo.

Desde el punto de vista del individuo, la organización dona a éste una situación laboral, que en el mejor de los casos, debe mantenerlo satisfecho. Asimismo, el individuo, en el puesto que desempeñe, debe seguir conductas que lo lleven a alcanzar las metas y objetivos establecidos en ella.

Así, la comunicación es una herramienta importante en la mejora del clima organizacional de una empresa, pues, se convierte en el lazo que existe entre los individuos que en ella laboran, y la organización misma; además de vigilar que los acuerdos entre ambas partes sean lo que en mayor medida pueda mantener satisfechos a los dos lados.

El flujo de la comunicación como agente para la mejora del clima organizacional abarca puntos como la obtención de información y la difusión de la misma, en el momento en el cual se pretenden tomar decisiones, asignar tareas, elaborar y difundir planes, programas o informes dentro de la empresa.

La comunicación hace posible la búsqueda de soluciones para los problemas que se presentan en el clima de la organización, por medio de la

emisión y recepción de mensajes estructurados adecuadamente para alcanzar el objetivo de mejora.

A través de la comunicación, los individuos enteran a sus superiores de las necesidades que la organización ha satisfecho y aquellas que falta por satisfacerle, a la vez que puede servir también para difundir en la empresa el grado de desempeño que van teniendo los integrantes de ésta.

Uno de los objetivos de la comunicación interna dentro de la organización es el de "...concebir y realizar actividades que creen o fomenten la vitalidad y eficiencia de los flujos internos y externos de la empresa, esto se logra al adecuar el contenido y la forma, lo cual depende de las audiencias a las que se dirigen los mensajes<sup>62</sup>" (en la compañía). También debe considerarse la naturaleza del código, medios y canales por ser utilizados.

Así, la comunicación aporta al clima organizacional herramientas para crear, reforzar y/o modificar entre todo el personal de la organización, una actitud positiva en la empresa, tanto interna como externamente, en relación con: actividades, objetivos, integración, etc.

Todo lo que ayude para desarrollar este proceso, y nos acerque a las metas propuestas por un clima organizacional sano, debe ser considerado como una actividad propia de la comunicación.

Entre los objetivos principales de la comunicación en la mejora del clima organizacional<sup>63</sup>:

1. Difusión. Que fomenta la integración de la empresa, la unión entre la persona, la permanencia del personal en la empresa, y la activación de la mayor cantidad posible de flujos internos.

---

<sup>62</sup> Ricardo Homs Quiroga., op. cit., p.68

2. La coordinación, difusión y promoción de actividades culturales, sociales, deportivas y recreativas para el personal.
3. La superación de todos los miembros de la organización, tanto profesional como personalmente.
4. El conocimiento del ambiente externo a la empresa, que puede fomentar la mejora del interno.
5. La creación, consolidación o continuidad de un clima social y organizacional sano.

Para poder lograr el objetivo de mejorar el clima organizacional en la empresa, la comunicación podrá hacer uso de los medios necesarios y a su alcance, para motivar el cambio, activación y reestructura de las actitudes de los miembros de la misma.

---

<sup>63</sup> Ricardo Homs Quiroga, op. cit., p. 69

## 1.6 MEDIOS DE COMUNICACIÓN PARA LA MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA

Dependiendo del estado del clima y de las características específicas de la organización misma, el uso de los medios puede variar, o tomar importancia en alguno u otro. Es por esto, que a partir de un estudio de clima organizacional práctico son sugeridos los mejores medios de comunicación a utilizar para la mejora del mismo.

Entre los principales medios que se pueden utilizar para la mejora del clima laboral de la empresa, se encuentran los siguientes<sup>64</sup>:

- Teléfono  
Uso de la tecnología telefónica, para la comunicación al instante de un lugar a otro, tanto interna, como externamente.
- Teléfono Abierto  
Uso de la tecnología telefónica, para obtener comentarios y opiniones de los empleados de la organización.
- Dictado Telefónico  
A través de este medio, se pueden dictar telefónicamente mensajes a una grabadora para que quede archivado y posteriormente sea revisado por los interesados en tal efecto.
- Fax  
Mediante el uso de esta tecnología, se realizan envíos y la recepción de mensajes escritos cortos, en un soporte (papel), desde la empresa hacia el exterior y viceversa.
- Telegrama

---

<sup>64</sup> Carlos Fernández Collado, op. cit., p. 247

El uso de esta herramienta de comunicación se hace presente para el envío de mensajes escritos cortos, en un soporte (papel), de un lugar alejado a la empresa, y que por el carácter urgente del mismo, deba ser enviado con prontitud.

- Correo Electrónico

Se trata de mensajes enviados de una computadora o terminal de computadora a otra(s), con la posibilidad de recibir el mensaje de manera prácticamente inmediata, y teniendo la facilidad para comunicarse de terrenos geográficos lejanos sin que esto represente un costo muy grande para la organización, más que el resultante por el servicio consumido al proveedor de la tecnología cibernética.

- Teleconferencia

Se trata del envío de una señal televisiva en vivo a un lugar distante, en donde se discuten temas de relevancia dentro de la organización.

- Exhibiciones Audiovisuales

A través del uso de transparencias con o sin sonido integrado, para informar, difundir o reforzar ideas que tengan importancia para la empresa.

- Videos y Películas

Mediante el uso de imágenes y audios, ya sean éstos de cualquier formato, dependiendo de las necesidades y la naturaleza de la organización, pueden ser herramientas de ayuda para difundir los distintos mensajes que la empresa desee dar a conocer a todos sus integrantes.

- Radio

Mensajes que puedan ser difundidos mediante este medio y que permite el uso del audio para promover el conocimiento y la difusión de una información determinada.

- Memorandums

La palabra latina memorandum significa “para ser recordado”, y es el clásico documento de comunicación interna. Es la comunicación escrita dirigida de persona a persona o de un organismo a organismo, de circulación interna empresaria.

- Cartas

La carta es un medio que se difunde de persona a persona y que se remite fuera del ámbito empresario a particulares, empresas, representantes, entidades, proveedores, clientes, etc.

Está siempre relacionada con las actividades de la empresa. Puede versar sobre ofrecimientos de productos o servicios, compra o venta, cobros o pagos y los más diversos temas de negocios.

- Recados

Mensajes escritos y breves, difundidos a través de terceros cuando no se puede dar la información al momento de manera interna dentro de la organización.

- Invitaciones a eventos

Cuando existe un evento laboral o social, en el cual sea necesaria la presencia de personal de la empresa, para lo cual sea necesario hacer partícipe a la gente de su inclusión al mismo. Estos eventos por lo general tienen el objetivo de integrar y en ciertos casos de motivar a los empleados de la organización.

- Encuestas de evaluación de Clima Organizacional

Desde la cual se puede obtener como resultado el conocimiento sobre la percepción que los empleados tienen hacerse de la empresa, su lugar en ella, y las condiciones de trabajo en las cuales se ven envueltos.

Estas percepciones son importantes, pues a partir de ellas el trabajo de las personas puede ser realizado de distintas maneras, ya que mientras se posea un adecuado clima organizacional, el rendimiento de la gente será mejor que cuando existen factores que merman la ejecución de las labores inherentes a un puesto determinado.

- Buzón de opiniones

Consiste en un espacio determinado dentro de las instalaciones de la empresa, para que los empleados de la organización den su punto de vista sobre los que consideran punto de mejora dentro de la misma.

- Tableros de noticias y avisos

Desde donde se pueden difundir internamente, datos que sean de utilidad inmediata para los integrantes de la empresa.

- Reportes escritos

Por ejemplo, reportes de ventas, de estados financieros de las empresas, de evaluaciones de actividades laborales, de inventarios, etc. Éstos ayudan para medir los costos y verdaderos resultados que existen en la empresa, y a la vez, permiten tener un control adecuado de los procedimientos en ella implantada.

- Manuales de la organización (Procedimientos, Identidad corporativa, calidad)

En los cuales se establece la manera en la cual está establecida la empresa, cómo debe dirigirse y cuáles son las formas en las que las labores

concernientes a ella deben efectuarse por los miembros integrantes de la misma.

- **Profesiogramas**

Este medio sirve para establecer los distintos puestos, funciones y valuaciones de cada miembro dentro de la organización, y ayuda a tener un conocimiento concreto de lo que se espera sea realizado por el trabajador, así como las condiciones mediante las cuales éste debe ser remunerado.

- **Boletines Informativos**

Material escrito que se dirige a la organización o a departamentos de la misma, para dar a conocer alguna información de interés general para la empresa, o para parte de la misma.

- **Publicación Interna (Revistas y Periódicos internos)**

La publicación interna, dependiendo del formato en el que ésta sea realizada, tiene como objetivo el proveer a la organización de un canal abierto de comunicación, que cumpla con su función informativa, y además, garantice la posibilidad tener el medio adecuado para canalizar la información cuando se requiera decir algo muy importante para la empresa.

Esta publicación debe ser entregada personalmente a los empleados, para invitar a la lectura de la misma y tener mayor conocimiento de los factores a ser mejorados dentro del material escrito, vigilando siempre mantener el objetivo para el cual fue creada.

- **Periódicos Murales**

Es un pizarrón (generalmente de corcho), donde se colocan avisos, noticias, sugerencias, felicitaciones, colaboraciones del personal y todo tipo de comunicados. Tiene la misma función que la publicación interna, pero ésta a su vez representa una disminución de gastos al no tener que ser difundida

personalmente en la organización, sino en lugares estratégicos dentro de las instalaciones de la empresa, para que la información pueda ser revisada, entendida y asimilada por todos los integrantes de la misma.

- Circulares

Las circulares tienen por objeto la difusión de noticias o la propaganda. Se trata de cartas múltiples con un solo original y reproducidas para ser enviadas a muchos destinatarios. Los sistemas de reproducción quedan a cargo del criterio de cada empresa: fotocopia, impresión de texto, etc.

- Folletos e Instructivos internos

Generalmente se trata de un medio que tiene como finalidad el dar a conocer resultados, declaraciones de políticas o valores corporativos y mensajes de las personas que ocupan los niveles directivos de la organización hacia los niveles inferiores de la misma.

- Programas de inducción

Es un material escrito, en formato de manual, donde se contemplan los aspectos generales de la estructuración de la empresa, para que el personal de nuevo ingreso, se integre de una forma sencilla a la organización, y por lo mismo, empiece a formar el compromiso hacia la misma durante la realización de sus actividades.

- Entrevistas formales

Reuniones de persona a persona, en donde se cuestionan situaciones importantes para la organización y que sirven para distintos fines como contratación, resolución de conflictos, motivación, tomas de decisiones, despidos, etc.

- Reuniones o juntas de trabajo

Reuniones formales de varias personas, de un mismo departamento, o entre los niveles gerenciales de la empresa, para que los miembros de la misma, manifiesten sus inquietudes durante la realización de sus labores y se busquen las soluciones adecuadas a los problemas más grandes; así como para informar la situación en la que se encuentra en ese momento su área a cargo.

- Reuniones informales planeadas (desayunos, comidas, etc.) o contactos informales.

Reuniones de dos o más personas, con un fin específico, pero realizadas fuera de las instalaciones de la organización, para reforzar de esta manera la comunicación informal de la empresa, y fomentar el grado de integración de los miembros de la misma en aspectos motivadores.

- Carteles

Material impreso de tamaño variable de acuerdo a la información contenida en el mismo, para dar a conocer una información específica que sirva para que el empleado tenga conocimiento de algún tema que concierne sus labores y el entorno de las mismas.

- Mensajes enviados en cheques, artículos promocionales y obsequios.

Estos mensajes son principalmente de carácter motivacional, y sirven para lograr la integración de los trabajadores a la empresa misma. Son entregados junto con otros documentos importantes para los empleados, para que de esta manera sean revisados de una manera sistemática.

- Red informal

Todos los comentarios que se realizan por los integrantes de la organización, mismos que sirven para ir difundiendo ideas o posiciones de los

empleados hacia la empresa, a la vez que se motiva la comunicación informal de la misma.

Estos son tan solo algunos de los medios que la organización puede tomar para mejorar el flujo de la comunicación hacia el interior de la misma. Dependiendo de la situación específica de la empresa, es necesario hacer uso del o los medios necesarios para en realidad lograr alcanzar el objetivo deseado por el medio elaborado.

Para efecto de la presente investigación, se toma en cuenta un medio: el Manual de la Organización para ser desarrollado en una empresa, por lo cual en el siguiente capítulo se detallarán las características de éste, con el propósito de conocer su estructura, sus objetivos reales, y qué características deben ser tomadas en cuenta durante su elaboración.

## **CAPÍTULO 2**

### **METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN**

Dentro de este capítulo se desarrollan los aspectos metodológicos sobre los cuales se basa la elaboración de los Manuales de Organización dentro de las empresas, mismos que se toman en cuenta al realizar el manual correspondiente a la empresa tomada como objeto de estudio.

#### **2.1 DEFINICIÓN DE MANUAL DE ORGANIZACIÓN**

Un Manual de Organización es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimientos de una organización que se consideren necesarios para la mejor ejecución del trabajo correspondiente<sup>1</sup>.

El manual de Organización incluye información referente a sistemas y técnicas específicas que señalan los procedimientos que deben seguirse para lograr el trabajo adecuado en todo el personal de la empresa o de cualquier grupo de trabajo que desempeñe responsabilidades específicas.

Asimismo, contiene datos sobre el conjunto de operaciones o de etapas que en forma cronológica se establecen para llevar a cabo un determinado tipo de trabajo. Es un instrumento de información en el que se consignan en forma metódica, las operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de la organización.

---

<sup>1</sup> Víctor Lazzarro, Sistemas y Procedimientos: un manual para los negocios y la industria, p. 16

Duhalt Krauss define al Manual de Organización como “aquel que expone con detalle la estructura de la organización y señala los puestos (y/o áreas) así como la relación existente entre ellos”<sup>2</sup>. Explica la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de los órganos de la empresa.

Los textos oficiales definen al Manual de Organización como el documento que contiene información detallada referente al directorio, los antecedentes, la legislación, las estructuras y las funciones de las unidades que integran el organismo y la descripción de los puestos, los grados de autoridad y responsabilidad, los canales de comunicación y coordinación, así como los organigramas que describen de manera gráfica la estructura de la empresa.

Pueden existir manuales generales de organización que se refieren a la totalidad de la empresa, y Manuales de Organización específicos o departamentales que se refieren a una unidad orgánica particular, a una función específica.

## **2.2 CLASIFICACIÓN DE MANUALES**

Los manuales pueden ser clasificados por “su contenido, por su función específica o por su área de aplicación”<sup>3</sup>.

1. Por su contenido pueden ser:

- Historia de la Organización
- Políticas
- Procedimientos

---

<sup>2</sup> Miguel Duhaltkrauss, Los manuales de procedimientos en las oficinas públicas, p. 23

<sup>3</sup> Víctor Lazzarro, op. cit., p. 20

- Contenido Múltiple
- Servicios al público.

2. Por su función específica o área de actividad pueden ser manuales de:

- Ventas
- Producción
- Finanzas
- Personal
- Otras Funciones
- Generales

3. Por su área de aplicación pueden ser manuales:

- Macroadministrativos, si se refieren al Sector Público en su conjunto.
- Microadministrativos, si contienen información de una sola entidad.

### **2.3 OBJETIVO DE LOS MANUALES**

Los Manuales de Organización sirven para “explicar las normas generales establecidas dentro de la empresa, con un lenguaje que pueda ser comprendido por los empleados de todos los niveles; facilitar el adiestramiento y orientación del personal; coadyuvar a normalizar controles de los trámites de procedimientos y uniformar las actividades”<sup>4</sup>.

El objetivo fundamental de los Manuales de Organización es explicar en términos accesibles para los empleados el porqué de las decisiones que son tomadas dentro de la organización, así como la manera en la cual éstas deben ser

---

<sup>4</sup> Víctor Lazzarro, op. cit., p. 223

aplicadas y tomadas en cuenta para el desarrollo de las labores propias del centro de trabajo en cuestión<sup>5</sup>.

Los manuales de organización permiten alcanzar los siguientes objetivos<sup>6</sup>:

- Presentar una visión de conjunto de la entidad.
- Precisar las funciones encomendadas a cada área o departamento para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Establecer en forma ordenada, secuencial y detallada las operaciones que se efectúan, los departamentos que intervienen y los formatos que se van a utilizar para la realización de las actividades de la empresa.
- Establecer formalmente los métodos y técnicas de trabajo que deben seguirse para la realización de las actividades.
- Precisar responsabilidades para la ejecución, control y evaluación de las actividades.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo, evitando la repetición de las instrucciones y directrices.
- Proporcionar información básica para la planeación e implantación de medidas de modernización administrativa.
- Facilitar el reclutamiento y selección del personal.
- Servir de medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, al facilitarle su incorporación a las distintas unidades.
- Proporcionar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.
- Ser instrumento útil para la orientación e información al público.
- Contribuir a la mejora del clima organizacional de la empresa, al presentar los parámetros reales desde los cuales deben ser llevadas a cabo las labores de la misma, identificando alcances, responsabilidades y oportunidad que todos y

---

<sup>5</sup> Ibidem

<sup>6</sup> Lazzarro, op. cit., p. 24

cada integrante pueden y deben cumplir para su reconocimiento dentro de la organización.

## 2.4 CONTENIDO DE LOS MANUALES DE ORGANIZACIÓN

Ramiro Carrillo<sup>7</sup> cita a Louis A. Allen quien propone los siguientes puntos a ser contemplados dentro del Manual de Organización:

- Declaración de Objetivos de la Empresa. Objetivos de la Organización.
- Políticas generales de la empresa. Políticas de la Organización.
- Principios de organización que han servido de base a la organización adoptada.
- Glosario de términos de la organización.
- Nombre de las unidades administrativas y de los puestos.
- Procedimiento de la organización para la realización de las labores.
- Formatos utilizados en la organización para tener un soporte de las actividades que se efectúan.
- Responsabilidades comunes aplicables a los altos niveles y funciones comunes de los departamentos.
- Cartas de Organización.
- Descripciones de puestos.
- Descripciones de actividades de los comités.
- Sistema de numeración, clasificación e identificación del contenido del manual e índice.

Por su parte, Danin Lobo<sup>8</sup> cita a James G. Hendrick quien define los principales aspectos que deben contener los manuales de organización:

---

<sup>7</sup> Ramiro Carrillo Landeros, Metodología y Administración, p. 164

<sup>8</sup> Danin Lobo, Introducción al estudio de organización y métodos, p. 47

1. Prólogo o introducción.
2. Carta de organización de la alta dirección.
3. Interpretación de la estructura básica de organización, en la cual el ejecutivo en jefe explica temas tales como:
  - El modo de organización (geográfico, por producto, etc.).
  - Amplitud de la centralización o descentralización.
  - La relación entre el personal asesor y de línea.
4. Gráficas divisionales o departamentales.
5. Descripciones de trabajo resumidas por cada miembro de la dirección.
6. Políticas de organización relacionadas con aspectos fundamentales de la dirección tales como:
  - Planeación.
  - Comunicaciones.
  - Control.
  - Desarrollo del personal directivo.
7. Índice (lista alfabética del personal directivo con referencia cruzada a los números de la gráfica de organización).

## **2.5 FASES DEL PROCESO DE ELABORACIÓN DEL MANUAL**

El proceso de elaboración del Manual de Organización “inicia con la presentación del proyecto por parte de la unidad de la organización y métodos (o la parte encargada, dependiendo de la estructura de la empresa de en cuestión), con los entes directivos de la misma, y termina con la revisión que hacen éstos del proyecto del manual”<sup>9</sup>. Entre el inicio y el final del proceso de elaboración del Manual, deben ser tomados en cuenta las fases que se desarrollan a continuación:

---

<sup>9</sup> Miguel Duhalkrauss, op. cit., p. 30

### **2.5.1 Presentación del proyecto**

El proyecto del programa de elaboración “se presenta a las áreas directivas de la empresa, o al organismo de asesoría”<sup>10</sup> y debe comprender:

- El grado de detalle del manual que se va a elaborar, es decir, los niveles de la empresa que abarca (dirección, departamento u oficina);
- Una proposición sobre el contenido del manual;
- Ejemplos de la información que debe contener cada apartado del manual;
- Un calendario de recolección de Información.

### **2.5.2 Recopilación de información sobre el contenido del manual**

Se debe comunicar a los niveles directivos de la empresa la manera en la cual se va a proceder para obtener la información necesaria para el manual y las técnicas de investigación (entrevista, cuestionario, observación directa) que se van a utilizar y la forma en que deben participar los miembros de la dependencia.

“Los niveles directivos de la empresa, tienen la función de asesorar a los responsables de las unidades orgánicas para resolver dudas y problemas que puedan surgir en el proceso de recopilación de información y en el proceso mismo de elaboración del manual”<sup>11</sup>.

Las fuentes de información más útiles para obtener los datos del Manual de Organización son principalmente de tres tipos<sup>12</sup>:

- Fuentes Documentales. Estas fuentes son las leyes, los reglamentos, los decretos, los acuerdos y/o circulares, los manuales administrativos existentes,

---

<sup>10</sup> Miguel Duhaltkrauss, op. cit., p. 31

<sup>11</sup> Danin Lobo, op. cit., p. 49

<sup>12</sup> Ibidem

los diagramas de organización y organigramas y, en general, los documentos relacionados con el tema.

- Las Personas. Se pueden considerar fuentes de información todas las personas involucradas en las unidades orgánicas para las que se va a elaborar el manual. La información sobre la organización y funciones se obtiene de los empleados encargados de realizarlas.
- La Realidad Administrativa. La presencia en el lugar donde se realizan las funciones y actividades, es decir, la observación directa de las oficinas y en general de la actividad de toda la unidad orgánica.

### **Partes del manual de organización**

Identificación. En este apartado se tiene que indicar los siguientes datos:

- Nombre del organismo o unidad a la que se refiere.
- Título y extensión del manual si es general o específico.
- Nivel jerárquico que comprende.
- Lugar y fecha de elaboración.
- Número de revisión, en caso de que ésta exista.
- Unidades y/o personas responsables de su elaboración.
- Cantidad de ejemplares impresos.

Índice o contenido. En ese apartado se incluye la relación de los capítulos que conforman el manual. Se elabora al finalizar el trabajo.

Prólogo y/o introducción. “Contiene una explicación al lector o consultor de la metodología adoptada en el desarrollo del trabajo y las dificultades afrontadas por los analistas. Los temas que trata el documento y los propósitos básicos que se pretenden alcanzar. A quién va dirigido el manual, cómo va a utilizarse y cuando

se realizarán las revisiones y actualizaciones”<sup>13</sup>. En algunas ocasiones, incluye un mensaje del Director o Presidente de la empresa a los usuarios del manual. Se puede elaborar al principio o al final del trabajo.

Directorio. Consiste en la relación de los integrantes principales en el área descrita en el manual y los cargos que ocupan dentro de la estructura de la organización.

Antecedentes históricos. Aquí se hace una breve descripción de cómo se originó la organización, cómo se dio su nacimiento así como la explicación de los principales aspectos de su evolución histórica.

Estructura orgánica. “La estructura orgánica es una descripción ordenada de los principales cargos y/o unidades orgánicas de la empresa, en función de sus relaciones de jerarquía. La estructura orgánica debe corresponder a su representación gráfica en el organigrama, tanto en lo referente al título de las unidades orgánicas como a su nivel jerárquico de adscripción”<sup>14</sup>. Para comprender mejor la estructura orgánica es necesario referirse a las características de la organización formal de división del trabajo, especialización o departamentalización, jerarquía, delegación de tareas, etc., así como a los principios generales de administración de unidad de mando, coordinación, etc.

Organigrama. Se define como la “representación gráfica de la estructura orgánica y debe reflejar, en forma esquemática, la posición de las unidades orgánicas que la componen y sus respectivas relaciones (de autoridades, de asesoría, de coordinación, etc.), niveles jerárquicos y canales formales de comunicación”<sup>15</sup>.

Políticas o normas de operación<sup>16</sup>. Para facilitar las tareas de los departamentos que intervienen en el procedimiento, se determinan las políticas o normas

---

<sup>13</sup> Miguel Duhaltkrauss, op. cit., p. 37

<sup>14</sup> Miguel Duhaltkrauss, op. cit., p. 38

<sup>15</sup> Ibidem

<sup>16</sup> Miguel Duhaltkrauss, op. cit., p. 39

operativas que deben observarse en el desarrollo del procedimiento. Las políticas o normas de operación deben prevenir situaciones alternativas que pueden presentarse al operar los procedimientos, es decir, definir claramente qué hacer o a qué lineamientos deben referirse en casos que no se presentan habitualmente o no previstos en el desarrollo del procedimiento.

Procedimientos en texto. En esta parte se expresan por escrito las informaciones o instrucciones que contiene el procedimiento. “Describe el procedimiento, enumera las operaciones que lo integran, en orden cronológico, precisa en qué consiste cada operación y quién debe ejecutarla, cómo debe ejecutarla, cuándo, dónde y para qué debe ser realizada”<sup>17</sup>.

Procedimiento en diagramas. “Un diagrama administrativo es un modelo gráfico que representa en forma esquemática el procedimiento que se realiza, y expresan la secuencia y el curso de las operaciones de que se compone un procedimiento”<sup>18</sup>. Estos diagramas también se conocen como diagramas de flujo.

Formatos. Es importante incluir en el manual los formatos empleados en las operaciones secuenciales del procedimiento que se describe. “Los formatos impresos son objetos sobre los cuales se imprimen informes constantes y que cuentan con espacios para que se anote en ellos una información variable”<sup>19</sup>. En el manual se incluye, un ejemplar de la forma, registro o informe, anotando en él las instrucciones acerca de su llenado.

Funciones. “Este punto corresponde a la descripción de las actividades inherentes a cada uno de los cargos y/o unidades orgánicas contenidas en la estructura de la organización que le permiten cumplir con sus objetivos”<sup>20</sup>. Cuando el manual se

---

<sup>17</sup> Ibidem

<sup>18</sup> Ibidem

<sup>19</sup> Miguel Duhaltkrauss, op. cit., p. 40

<sup>20</sup> Ibidem

refiere a una unidad orgánica en particular esta descripción corresponde a las actividades que integran cada uno de los puestos.

Descripción de puestos. Se utiliza cuando los componentes de la estructura de la organización corresponden a puestos específicos.

“El puesto es la unidad básica de trabajo en la organización”<sup>21</sup>. El puesto está integrado por un conjunto de actividades y de requerimientos necesarios para llevarlas a cabo. Un puesto puede tener una o varias plazas, por lo cual es recomendable en el manual únicamente describir el puesto independientemente del número de plazas que existan para éste. El contenido básico de una descripción de puestos está integrado principalmente por:

- a) Identificación del puesto, que indica el nombre del mismo y su ubicación dentro de la estructura organizativa.
- b) La definición del puesto, también manejada como descripción de actividad básica o genérica.
- c) Descripción de las actividades específicas (permanentes, periódicas y eventuales).
- d) La especificación del puesto:
  - Escolaridad y conocimientos
  - Experiencia
  - Requisitos
  - Responsabilidad
  - Condiciones de trabajo

Para obtener la información sobre los organigramas, las funciones y las tareas se combinan las técnicas documentales, la entrevista, el cuestionario, la observación directa y las técnicas de análisis administrativo (análisis de

---

<sup>21</sup> Miguel Duhaltkrauss, op. cit., p. 41

estructuras, elaboración de organigramas, descripción de funciones y la propia descripción de puestos).

### **2.5.3 Análisis de la información**

Se debe depurar y clasificar la información de acuerdo con los apartados del manual. En esta fase se utilizan las técnicas administrativas como la elaboración de organigramas, la descripción de funciones y de puestos.

El proyecto del manual debe ser presentado a los niveles directivos de la organización. Se debe uniformar la terminología en la redacción del manual, con objeto de mantener un sentido de continuidad y unidad. Se deben presentar los organigramas ya elaborados.

## **2.6 TÉCNICAS QUE SE APLICAN EN LA ELABORACIÓN DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN**

En este apartado se abordan los principios de organización que son utilizados para diseñar la estructura de la empresa, y los que se aplican en la elaboración de organigramas, descripción de funciones y descripción de puestos, mismos que partes fundamentales del Manual.

### **2.6.1 Análisis y diseño de la estructura de organización**

La organización formal se compone de cierto número de niveles jerárquicos o niveles funcionales establecidos por el organigrama con énfasis en las funciones y las tareas. La organización formal se refiere a la estructura y al proceso de la organización.

La estructura formal de la organización o estructura de organización, “es el resultado de normas y prescripciones sobre la manera en que se interrelacionan los departamentos de la empresa, y la manera en que se desarrollan las actividades”<sup>22</sup>.

El proceso comprende además de las funciones administrativas de planeación, organización, dirección o coordinación, evaluación y control, los recursos materiales, humanos y financieros que apoyan dichas funciones. De esta forma, la estructura se refiere a la definición de los objetivos y funciones en distintos niveles de autoridad y responsabilidad y, el proceso, al cumplimiento o desarrollo de dichos objetivos y funciones, es decir, al funcionamiento de la organización.

El análisis y diseño de la organización comprende la división del trabajo, las formas de dividir el trabajo o departamentalización, la delegación de tareas y la autoridad. La persona encargada de realizar este análisis debe tener precisados dichos conceptos en el momento de elaborar el manual de la organización.

### **2.6.2 División de trabajo**

En la estructura de la organización es preciso dividir el trabajo administrativo en unidades orgánicas y delegar tareas para poder cumplir con los objetivos de la organización. Estas actividades traen como consecuencia la existencia de la especialización y los niveles jerárquicos.

“La división de trabajo es un proceso que se sigue para ubicar eficientemente las funciones o actividades entre las personas y los departamentos o áreas de una organización”<sup>23</sup>.

---

<sup>22</sup> Ramón Melinkoff, La estructura de la organización: los organigramas, p. 17

<sup>23</sup> Danin Lobo, op. cit., p. 57

Entre las principales razones por las cuales es necesario tener una adecuada división del trabajo, pueden mencionarse las siguientes:

- Al diferir los hombres en capacidades, habilidades, anhelos y simpatías profesionales y vocacionales, ellos escogen o tienen preferencias por determinadas labores.
- Al trabajar los hombres en un campo más reducido de actividad, y gracias a los estudios y a la experiencia que adquieren por la repetición periódica de las tareas, adquieren especialización y logran mayor eficiencia.
- Conforme las labores adquieren proyección en el tiempo y en el territorio, se hace imposible que una misma persona pueda hacer dos cosas diferentes, o que esté en sitios distintos al mismo tiempo.
- El campo de los conocimientos científicos y de las técnicas es tan vasto, que hace imposible que un hombre pueda dominar o conocer con amplitud todos sus campos y además está limitado por el ámbito del control que ha de ejercer sobre sus subalternos.

Así, la división del trabajo nace de manera espontánea en una dependencia. Como es imposible que físicamente dos personas cumplan con las mismas tareas en el mismo lugar, al mismo tiempo, se hacen necesarias la división y especialización del trabajo.

“La especialización a la vez se divide en vertical y horizontal”<sup>24</sup>.

La especialización vertical es aquella que ocurre cuando en una organización se detecta la necesidad de aumentar la calidad de la supervisión o jefatura. Esta diferenciación establece la jerarquía y el número de niveles dentro de la organización. De esta diferenciación resultan los niveles jerárquicos de una determinada organización.

---

<sup>24</sup> Danin Lobo, op. cit., p. 58

La especialización horizontal ocurre cuando en una organización se detecta la necesidad de aumentar la pericia, la eficiencia y de mejorar el trabajo. Esta diferenciación origina la departamentalización, es decir, la división adecuada de las actividades de la organización en departamentos con el propósito de cumplir con los objetivos de la organización.

Al momento de realizar la departamentalización es necesario, según Newman, Summer y Warren (citados por Lobo)<sup>25</sup>; tener en cuenta los siguientes seis factores claves:

1. Aprovechar la especialización. Es decir, considerar si existe una rama especial de conocimientos y habilidades importantes para la ejecución de algún trabajo antes de crear una división o un puesto adecuado para esa especialidad.
2. Hacer factible el control. De esta manera se puede facilitar la evaluación de los resultados al efectuar la separación completa entre las tareas de un departamento y las de otro.
3. Ayudar a coordinar. A pesar de que algunas labores sean diferentes entre sí, se puede recurrir a la coordinación para situarlas en un departamento que utilice más tales servicios.
4. Prestar la debida atención: Este factor se refiere a definir cuáles son los departamentos que ejecutan funciones principales y cuáles son los que prestan servicios auxiliares.
5. Reducir los gastos. Cuando se divide el trabajo, es importante considerar que al crear una nueva unidad orgánica, ello supone más puestos, locales, equipo, y gastos de funcionamiento.

---

<sup>25</sup> Ibidem

6. Tomar en cuenta los factores humanos. Al diseñar los departamentos, es importante tomar en cuenta al personal que se va a afectar.

## **2.7 DEFINICIÓN, CLASIFICACIÓN Y ELABORACIÓN DE ORGANIGRAMAS**

Una vez establecida la importancia de la existencia de las estructuras bien definidas dentro de la organización, se describirá una herramienta gráfica muy importante para poder establecer en un soporte esta categorización que existe dentro de la empresa: el organigrama.

“Un organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas y de las relaciones que guardan entre sí los órganos que la integran”<sup>26</sup>.

Los diagramas de la organización u organigramas son un instrumento para el análisis de estructuras, ya que proporcionan una representación gráfica de los aspectos fundamentales de una estructura de organización, y permiten entender su esquema general, así como el grado de diferenciación e integración de los elementos que la componen.

En un organigrama podemos localizar el tipo de unidades orgánicas que conforman una estructura, sus relaciones, las características de la organización y sus funciones básicas.

Como el organigrama es un modelo abstracto y esquemático de la estructura de la organización, no representa exactamente la realidad y tiene limitaciones, entre las que destacan<sup>27</sup>:

- No expresan las relaciones informales que se producen entre individuos o grupos.

---

<sup>26</sup> Ramón Melinkoff, op. cit., p. 20

- No representan el flujo y las cargas de trabajo.
- No representan las relaciones de comunicación informales.

Sin embargo, los organigramas constituyen un instrumento útil para:

- Proporcionar una imagen formal de la organización.
- Indicar las relaciones de jerarquía que guardan entre sí las principales unidades orgánicas de la dependencia.
- Ubicar al personal dentro de la estructura orgánica.
- Ayudar a descubrir posibles duplicaciones, dispersiones o lagunas.
- Auxiliar en el análisis, conocimientos y diseño de la organización.

### **2.7.1 Clasificaciones de organigramas**

Diferentes autores han hecho diversas clasificaciones en cuanto a los tipos de organigramas existentes, de acuerdo al objetivo que éstos buscan lograr en las personas que los utilizarán.

Sobre estas contribuciones, a continuación se presenta un resumen general de la manera en la cual pueden ser clasificados los organigramas:

1. Por su contenido, pueden clasificarse en:

- Estructurales. Tiene por objeto la representación gráfica de los órganos que integran una institución o empresa, así como sus relaciones de jerarquía o

---

<sup>27</sup> Ibidem

dependencia. Su importancia radica en que sirve de base para el diseño de otras gráficas. Este tipo de organigrama, debe aparecer como parte integrante de los manuales generales de organización de las empresas. (Ver figura 1).

- Funcionales. Indican en el cuerpo de la gráfica, además de las unidades orgánicas y sus interrelaciones, las funciones principales que realizan los órganos representados; estas pueden transcribirse con arreglo a su orden de importancia o el lugar que indican dentro del proceso. (Ver figura 2).
- De integración de puestos, plazas y unidades. Señalan dentro del marco de cada unidad orgánica, los diferentes puestos establecidos para la ejecución de las funciones asignadas, así como el número de plazas existentes y las requeridas, y en su caso, los nombres de las personas que los ocupan. (Ver figura 3).

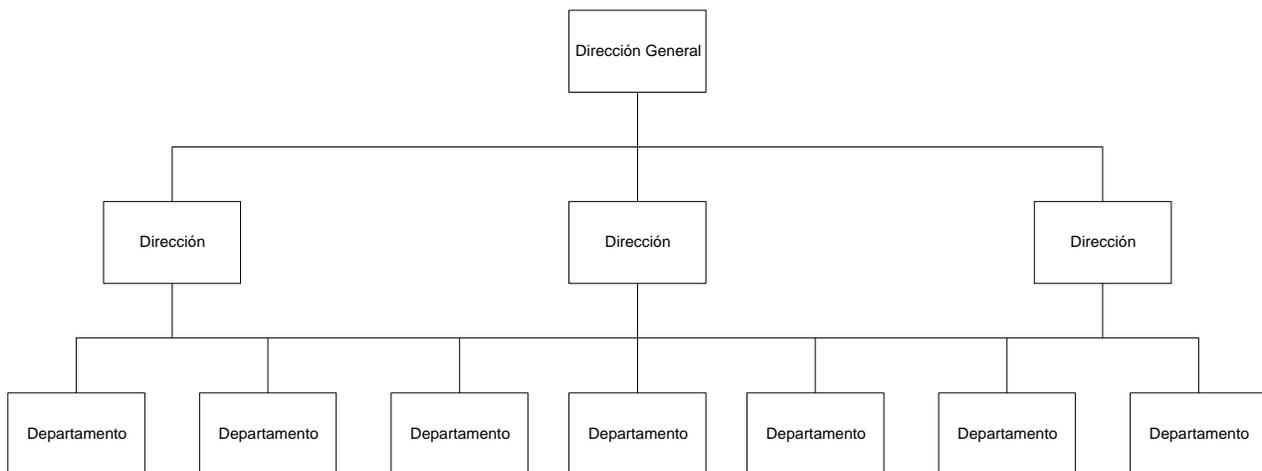


Figura 1. Organigrama Estructural<sup>28</sup>

<sup>28</sup> Ramón Melinkoff, op. cit., p. 23

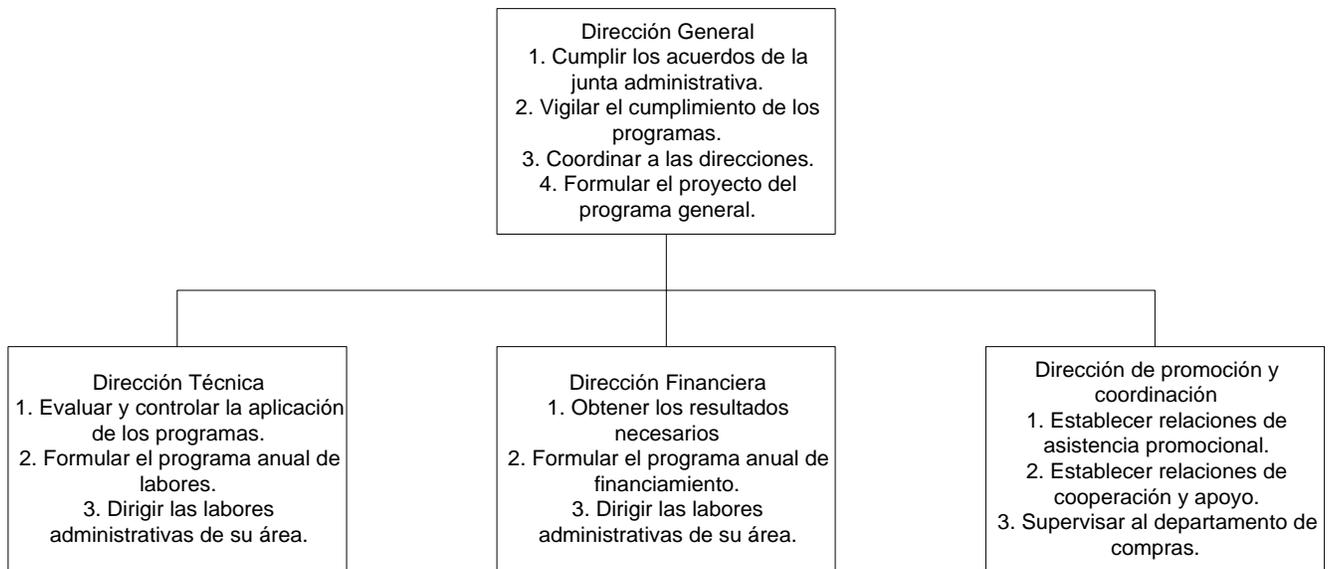


Figura 2. Organigrama Funcional<sup>29</sup>

<sup>29</sup> Ramón Melinkoff, op. cit., p. 24

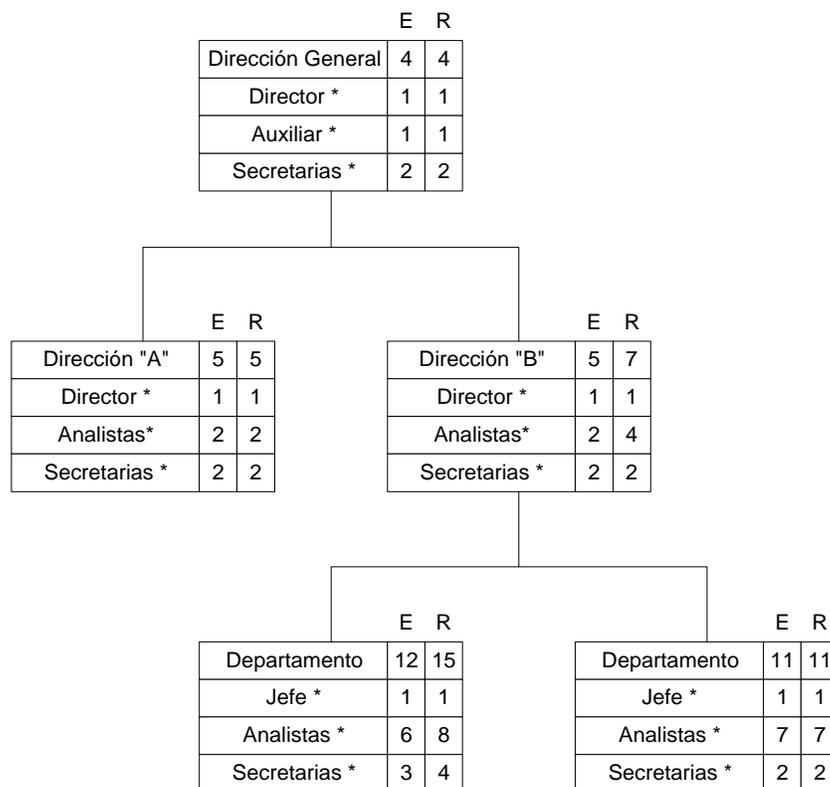


Figura 3. Organigrama de Integración de puestos, plazas y unidades<sup>30</sup>

2. Por su ámbito de aplicación se pueden clasificar en:

- Generales. Representan únicamente los órganos principales de la organización y sus interrelaciones básicas. Generalmente son esquemáticos y comprenden sólo los niveles más elevados de la dependencia. (Ver Figura 4)
- Específicos. Ofrecen mayor detalle sobre determinados aspectos de la organización de una unidad orgánica o área de la empresa. (Ver figura 5).

<sup>30</sup> Ramón Melinkoff, op. cit., p. 25

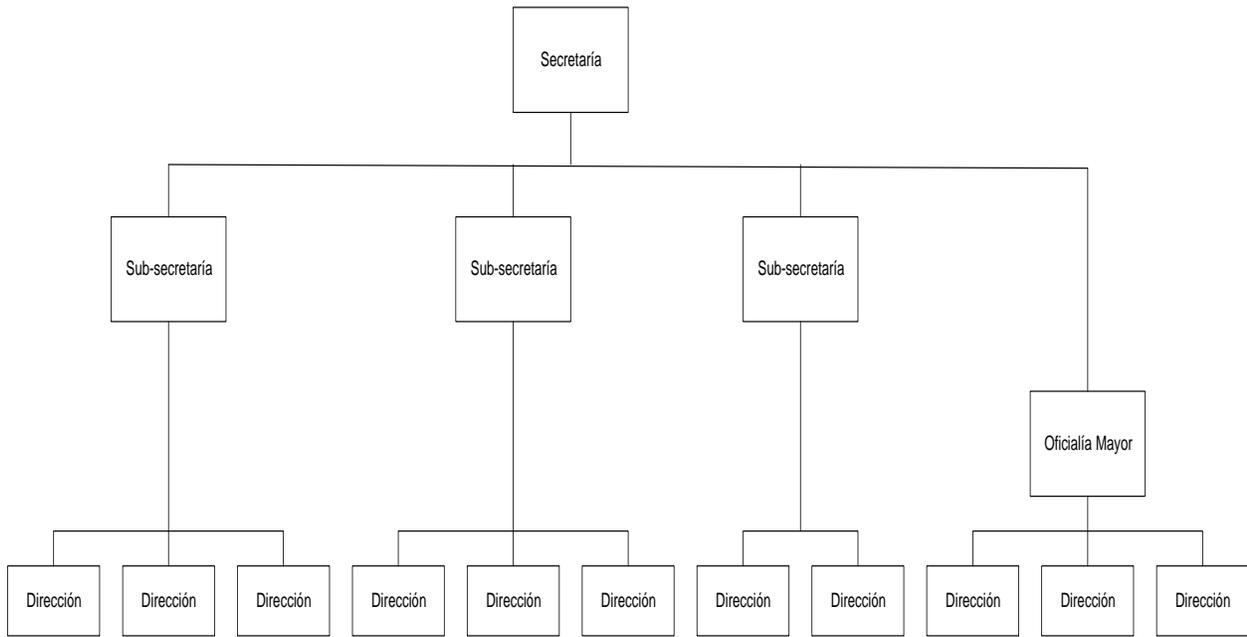


Figura 4. Organigrama General<sup>31</sup>

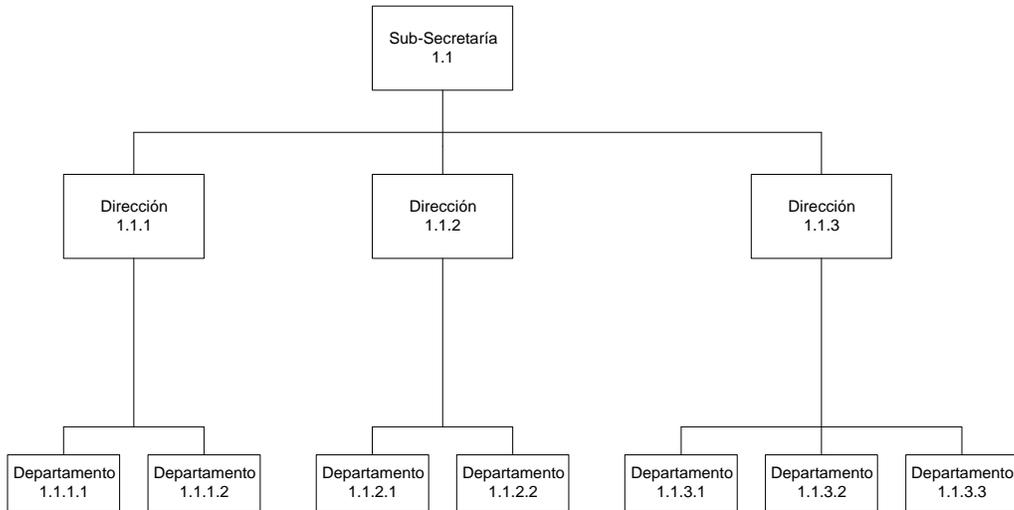


Figura 5. Organigrama Específico<sup>32</sup>

<sup>31</sup> Ramón Melinkoff, op. cit., p. 26

<sup>32</sup> Ramón Melinkoff, op. cit., p. 27

3. Por su presentación se pueden clasificar en:

- Verticales. Se presenta a las unidades orgánicas ramificadas de arriba hacia abajo y se coloca al titular en el nivel superior por lo que los distintos niveles jerárquicos de la organización se ubican en renglones. Las líneas que representan las relaciones entre las unidades orgánicas, se disponen verticalmente. Por la facilidad de su interpretación y por ser los más generalizados se recomienda el uso de este tipo de organigramas en los manuales de organización. (Ver figura 6).

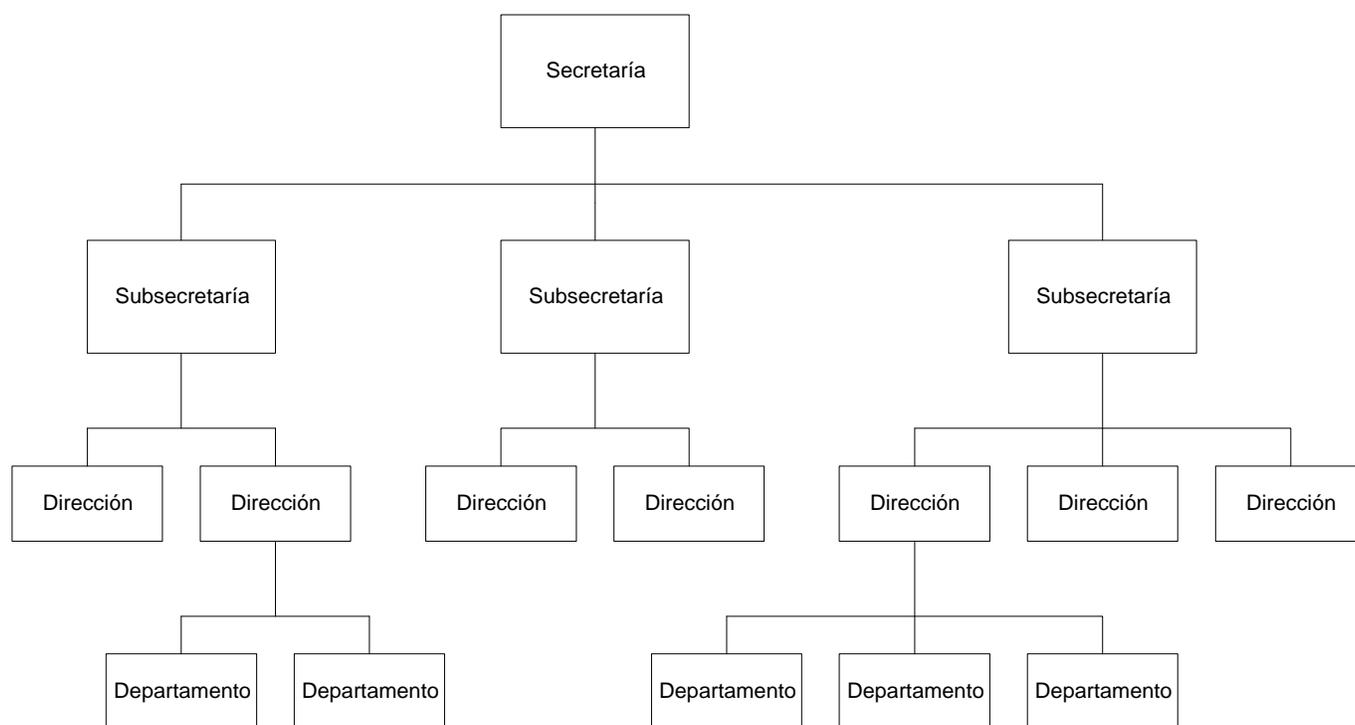


Figura 6. Organigrama Vertical<sup>33</sup>

<sup>33</sup> Ramón Melinkoff, op. cit., p. 28

- Horizontales. Representan las unidades orgánicas ramificadas de izquierda a derecha y se coloca al órgano superior a la izquierda. Los niveles jerárquicos se ubican en columnas y las relaciones entre las unidades se representan por líneas dispuestas horizontalmente. Este tipo de organigramas resulta de utilidad en el caso de estructuras con múltiples órganos de igual jerarquía en la base (Ver figura 7).

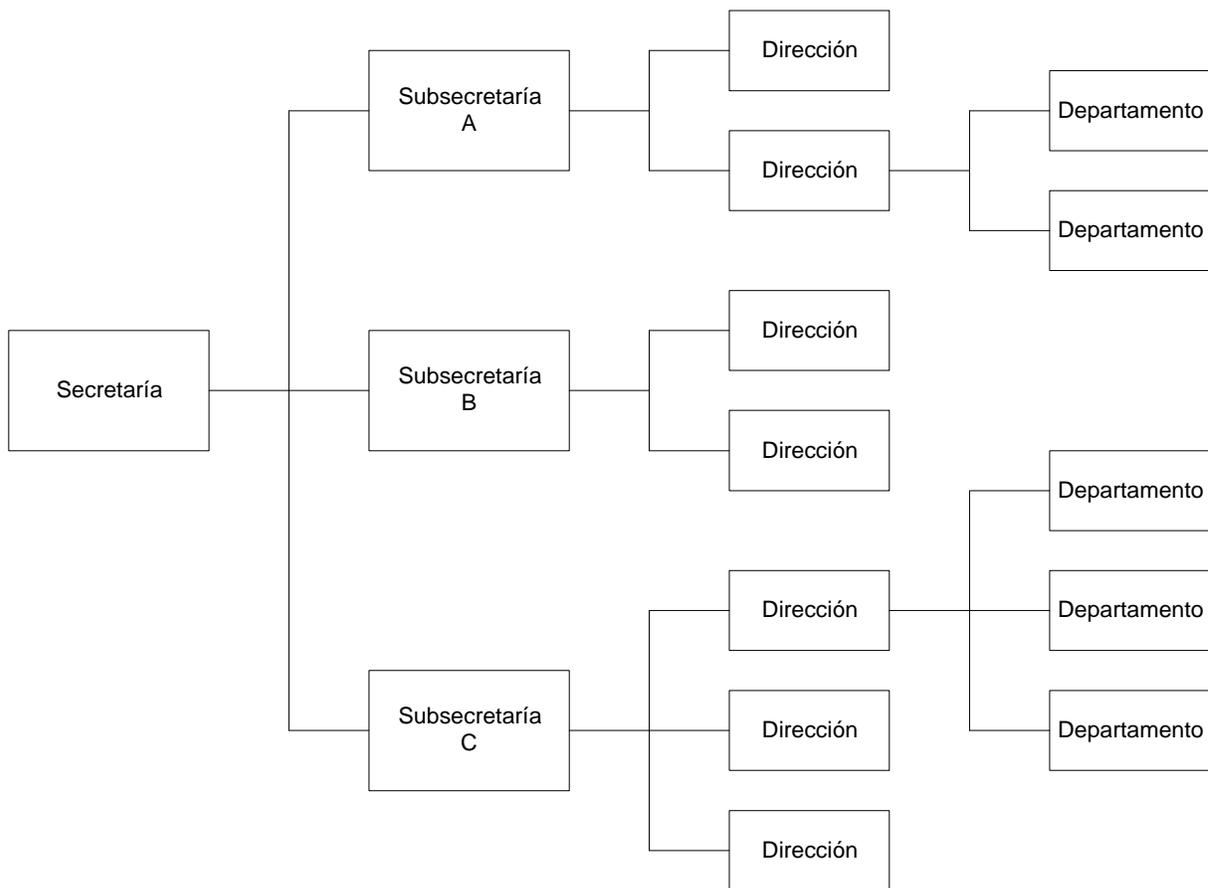


Figura 7. Organigrama Horizontal<sup>34</sup>

<sup>34</sup> Ramón Melinkoff, op. cit., p. 30

- Mixtos. Se representa la estructura de una organización con el empleo de combinaciones verticales y horizontales a fin de superar las limitaciones que la utilización de un solo tipo trae consigo. En caso de organizaciones que cuentan con un gran número de unidades orgánicas de base, es recomendable utilizar este tipo de presentación (Ver figura 8).

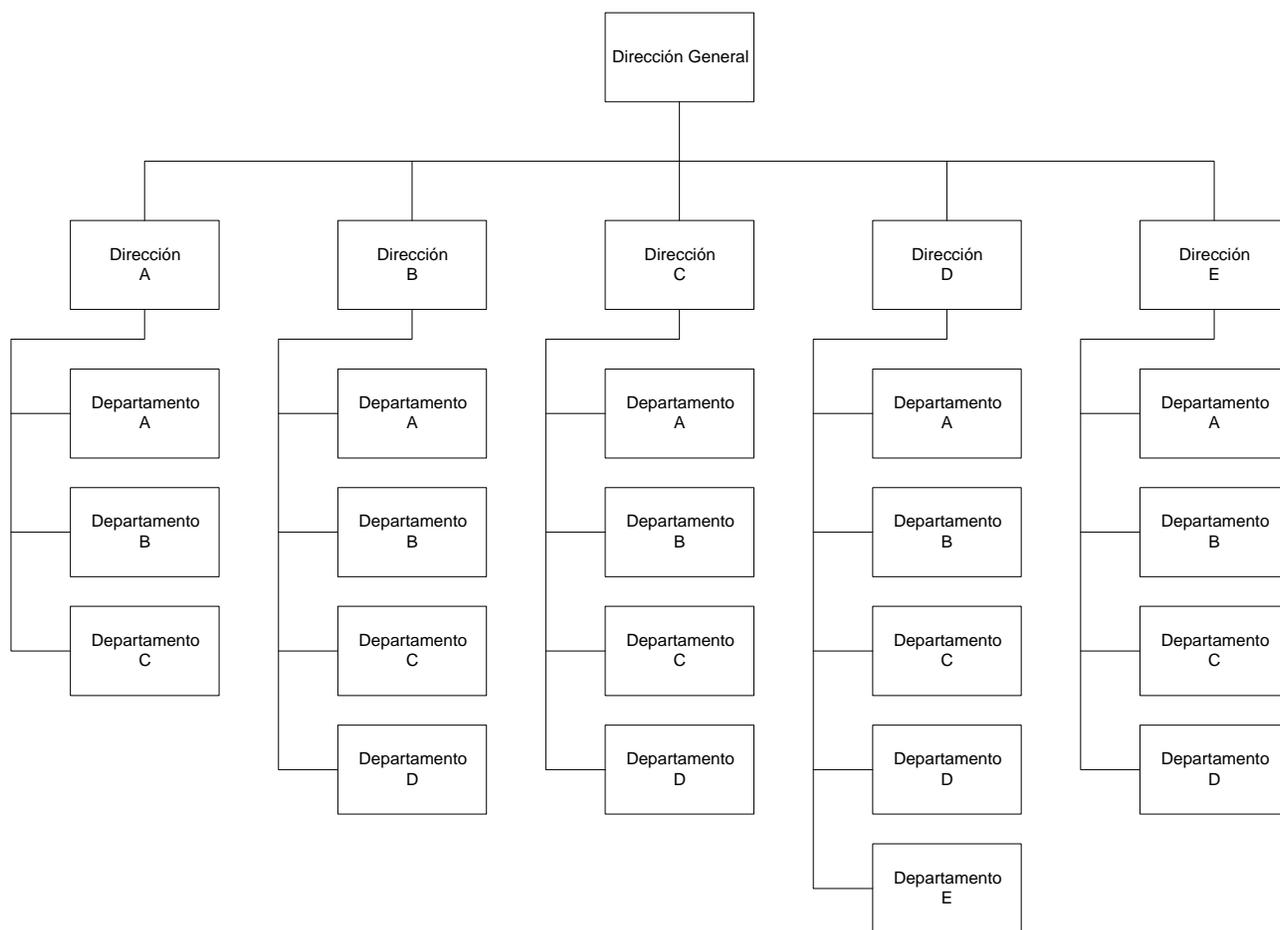


Figura 8. Organigrama Mixto<sup>35</sup>

<sup>35</sup> Ramón Melinkoff, op. cit., p. 31

- De bloque. Son una variante de los verticales que tienen la particularidad de representar un mayor número de unidades en espacios más reducidos, lo que permite representar en la gráfica las unidades orgánicas ubicadas en los últimos niveles. (Ver figura 9).

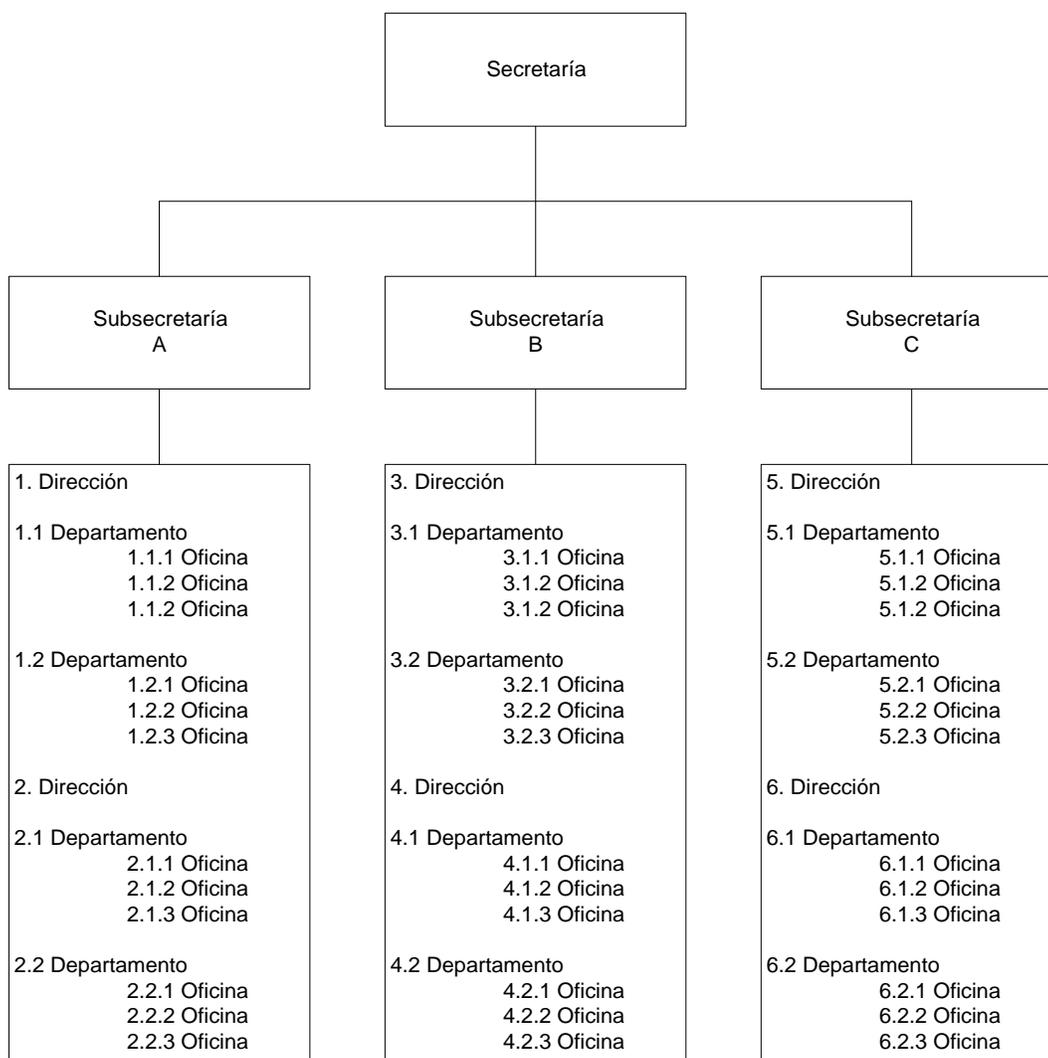


Figura 9. Organigrama de Bloque<sup>36</sup>

<sup>36</sup> Ramón Melinkoff, op. cit., p. 32

## **2.7.2 Fases para la realización de organigramas**

En el proceso de elaboración de organigramas podemos distinguir las fases siguientes<sup>37</sup>:

1. Autorización y apoyo de los niveles superiores.
2. Recopilación de información.
3. Clasificación de la información.
4. Análisis de la información.
5. Diseño del organigrama.

## **2.7.3 Información para elaborar los organigramas**

La información que se debe reunir para elaborar el organigrama incluye los temas siguientes<sup>38</sup>:

- Las unidades que integran la organización. Para reunir la información se necesita conocer la cantidad de personas que trabajan en la empresa, es decir, el número de plazas, el número de niveles jerárquicos que comprende y el nivel jerárquico que ocupa en la estructura de organización, las funciones que realizan y los puestos que la integran.
- Las relaciones organizacionales. Es importante en el diseño del organigrama contar con la información sobre las relaciones que guardan las unidades orgánicas entre sí.

---

<sup>37</sup> Ramón Melinkoff, op. cit., p. 33

#### 2.7.4 Diseño del organigrama

La información recopilada se utiliza en el diseño del organigrama, la cual comprende tres fases<sup>39</sup>:

1. Utilización de figuras. Las figuras que se utilizan para representar las unidades orgánicas que desempeñan funciones de dirección, de operación o sustantivas, y aquellas que desempeñan funciones de apoyo administrativo, de asesoría o consultoría son los rectángulos. No se recomienda que se utilice otra figura geométrica que no sean los rectángulos. Aunque de alguna manera se utilizan diferentes tamaños para representar las unidades orgánicas de acuerdo con su importancia o al nivel jerárquico que ocupan en la estructura de la organización, es recomendable utilizar los rectángulos del mismo tamaño.
2. Utilización de líneas. Las líneas se utilizan para representar los enlaces que tienen las unidades orgánicas entre sí. Las más empleadas son las líneas de trazo recto, delgada, uniforme y el tipo de líneas punteadas. Aunque se utilizan líneas delgadas, medias y gruesas para algunos rectángulo que se desea destacar en los distintos tipos de relación, se recomienda utilizar las líneas del mismo grosor.
3. Colocación de las figuras en el organigrama. No siempre se puede seguir únicamente un criterio de forma absoluta. Se deben combinar los dos criterios. Por ejemplo, la secretaria se ubica inmediatamente después del jefe, y ello no significa que tenga autoridad sobre las demás unidades orgánicas.

Las unidades orgánicas se acomodan en el organigrama de acuerdo con las formas de departamentalizar y siguen dos criterios:

---

<sup>38</sup> Ramón Melinkoff, op. cit., p. 36

<sup>39</sup> Ibidem

- a) Atienden de modo estricto al nivel jerárquico independientemente de la función que realice la unidad orgánica.
- b) Representan la relación entre las unidades orgánicas independientemente de su jerarquía. Se representa más bien la distribución de actividades que los niveles jerárquicos.

## **2.8 PROCEDIMIENTOS**

La parte referente a los procedimientos es un eje central dentro del Manual de Organización, pues es dentro de este apartado donde se desarrollan paso por paso, y a detalle, las actividades realizadas por los diversos integrantes de la empresa, con el fin de realizar su trabajo, mediante el cumplimiento de sus deberes en el tiempo y la forma establecidas dentro de la compañía.

El análisis de los procedimientos implica descomponerlos en sus partes para conocer la naturaleza, los objetivos, los responsables de su ejecución, así como el lugar y el tiempo en que deben ser realizados.

### **2.8.1 Técnicas de simplificación de operaciones**

Para analizar la información que permita después llevar a cabo un proceso de simplificación de operaciones se deben buscar las respuestas a las siguientes preguntas<sup>40</sup>:

1. *¿Qué trabajo se hace?* Se pretende determinar el propósito u objetivo de la naturaleza o tipo de labores que se realizan en la empresa y los resultados que se obtienen.
2. *¿Quién lo hace?* Se intenta definir qué departamentos o personas intervienen en el procedimiento y además las aptitudes del personal para la realización de una tarea específica y la actitud que adopta en la realización de la misma.

---

<sup>40</sup> Víctor Lazzarro, op. cit., p. 47

3. *¿Cómo se hace?* Se busca determinar los medios con los que se cuenta para realizar la tarea, que comprende los métodos y técnicas aplicados y adaptados a la dependencia y los equipos e instrumentos utilizados.
4. *¿Cuándo se hace?* Se determina el orden o secuencia en que se desarrollan las actividades de la empresa, es decir, la ubicación geográfica y domicilio de las oficinas, la funcionalidad de éstas y su distribución del espacio.
5. *¿Por qué se hace?* Se busca la justificación de la existencia de ese trabajo o de su procedimiento. Se pretende conocer los objetivos de las acciones que integran el trabajo o procedimiento al igual que la primera pregunta.

“El analista establece como resultado, no sólo la descripción de las operaciones del procedimiento en forma más precisa y definida, sino también la posibilidad de mejorarlo y para ello se tienen las siguientes alternativas”<sup>41</sup>.

- Eliminar el trabajo innecesario. Se parte del principio de que todo sistema o procedimiento es susceptible a ser perfeccionado y por ello es necesario mejorarlo, eliminando esfuerzos y tareas innecesarias. Por ejemplo, el exceso en el llenado de formas, de firmas, registros, etc.
- Modificar las operaciones o partes de ellas. Es conveniente subdividir el trabajo pero no tan detalladamente que haga insuficiente el procedimiento, al someterlo a repetidas revisiones que repercuten en pérdida de tiempo y energía. Por ejemplo, se pueden combinar dos operaciones en una sola o bien, modificar el procedimiento al incorporar operaciones que lo hacen más lógico, completo y congruente.
- Cambiar el orden de las operaciones. El simple cambio en el orden de las operaciones puede hacer más eficiente un procedimiento; por ejemplo, eliminar el desplazamiento inútil de documentos.
- Modificar las actividades de los puestos y equilibrar cargas de trabajo. Cuando se observa en algunos puestos que se congestionan los asuntos por negligencia, falta de adiestramiento del personal o mala distribución de la carga

---

<sup>41</sup> Víctor Lazzarro, op. cit., p. 48

de trabajo. Es necesario en los dos primeros casos controlar, motivar y capacitar al personal y en el último caso, replantear las actividades entre los empleados que participan en los procedimientos.

Para llevar a cabo la simplificación de operaciones, se necesita establecer un programa que puede contener los temas siguientes<sup>42</sup>:

- Seleccionar un trabajo importante. El seleccionar un trabajo requiere detenida consideración, ya que sólo un trabajo de gran volumen o técnicas difíciles ofrecerá la oportunidad para efectuar una simplificación de trabajo importante.
- Dividirlo. Es el proceso de clasificar los detalles o componentes de un trabajo, sistema o procedimiento, de tal manera que pueda examinarse en detalle. Por ello, es posible utilizar un diagrama.
- Hacer preguntas sobre los detalles, con una mente abierta. Constituye un requisito absolutamente necesario para la preparación de los diagramas, ya que sólo un completo conocimiento puede producir una visión total de las operaciones y pasar luego al análisis que conduce a las mejoras.
- Desarrollar las mejoras que se propondrán. Constituye el resultado final de la división, cuadros e interrogatorios y requiere una buena dosis de ingenio, imaginación y lógica.
- Instalar las mejoras. Requiere la participación y cooperación de los empleados para que se pueda instalar la o las mejoras al procedimiento.

### **2.8.2 Elaboración de diagramas de flujo**

La elaboración de diagramas de flujo es importante para comprender mejor el procedimiento que se describe. Se incluyen en el manual para que en forma sencilla y accesible proporcionen una descripción del conjunto de las operaciones a los departamentos o puestos que intervienen en el procedimiento.

---

<sup>42</sup> Víctor Lazzarro, op. cit., p. 49

“El diagrama de flujo representa en forma gráfica la secuencia que siguen las operaciones de un determinado procedimiento y/o el recorrido de los formatos o materiales. Muestran la interacción de los departamentos (procedimiento general) o los puestos que intervienen (procedimiento detallado) para cada operación descrita y pueden indicar además, el equipo e instrumentos que se utilicen en cada caso”<sup>43</sup>.

Se admiten determinados símbolos que denotan un significado preciso y para cuya utilización se aplican determinadas reglas. Los símbolos que se utilizan generalmente en los diagramas de flujo son de dos tipos<sup>44</sup>:

1. Símbolos abstractos. Se trata en su mayoría de perfiles de figuras geométricas a los que se atribuye convencionalmente un significado, por ejemplo, algunas operaciones que ejecuta o experimenta una persona, una máquina, un material, o un documento o dato. Se utiliza la simbología ASME (American Society of Mechanical Engineers) para representar los flujos de materiales o personas y las simbología ANSI (American National Standard Institute) para representar flujos de información. Ver figuras 10 y 11.

---

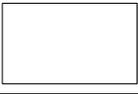
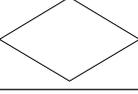
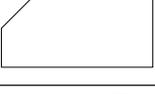
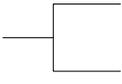
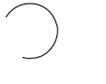
<sup>43</sup> Víctor Lazzarro, op. cit., p. 50

Simples	
Símbolo	Representa
	OPERACIÓN. Indica las principales fases del proceso, método o procedimiento.
	INSPECCIÓN. Indica que se verifica la calidad y/o cantidad de algo.
	DESPLAZAMIENTO O TRANSPORTE. Indica el movimiento de los empleados, material y equipo de un lugar a otro.
	DEPÓSITO PROVISIONAL O ESPERA. Indica demora en el desarrollo de los hechos.
	ALMACENAMIENTO PERMANENTE. Indica el depósito información dentro de un archivo o de un objeto cualquiera en un almacén.
Combinados	
Símbolo	Representa
	ORIGEN DE FORMATO O DOCUMENTO. Indica el hecho de formular un formato o producir un informe.
	DECISIÓN O AUTORIZACIÓN DE UN DOCUMENTO. Representa el acto de tomar una decisión o bien el momento de efectuar una autorización.
	ENTREVISTAS. Indica el desarrollo de una entrevista entre 2 o más personas.
	DESTRUCCIÓN DE UN DOCUMENTO. Indica el hecho de destruir un documento o copia de él, o bien la existencia de un archivo muerto

Figura 10. Símbolos de la norma ASME para elaborar Diagramas de Flujo<sup>45</sup>

<sup>44</sup> Ibidem

<sup>45</sup> Víctor Lazzarro, op. cit., p. 53

Símbolo	Representa	Símbolo	Representa
	TERMINAL. Indica el inicio o la terminación del flujo, puede ser acción o lugar: además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.		CONECTOR. Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.
	DISPARADOR. Indica el inicio de un procedimiento, conteniendo el nombre de éste o el nombre de la unidad administrativa donde se da inicio.		CONECTOR DE PÁGINA. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
	OPERACIÓN. Representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento.		DIRECCIÓN DE FLUJO O LÍNEA DE UNIÓN. Conecta los símbolos señalando el orden en que deben realizar las distintas operaciones.
	DECISIÓN O ALTERNATIVA. Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.		OPERACIÓN CON TECLADO. Representa una operación en que se utiliza una perforadora o verificadora de tarjeta.
	DOCUMENTO. Representa cualquier tipo de documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.		TARJETA PERFORADA. Representa cualquier tipo de tarjeta perforada que se utilice en el procedimiento.
	ARCHIVO. Representa un archivo común y corriente de oficina, donde se guarda un documento en forma temporal o permanente.		CINTA PERFORADA. Representa cualquier tipo de cinta perforada que se utilice en el procedimiento.
	NOTA ACLARATORIA. No forma parte del diagrama de flujo sino más bien es un elemento que se le adiciona a una operación o actividad para dar una explicación de ella.		CINTA MAGNÉTICA. Representa cualquier tipo de cinta magnética que se utilice en el procedimiento.
	LÍNEA DE COMUNICACIÓN. Representa la transmisión de información de un lugar a otro mediante líneas telefónicas, telegráficas, de radio, etc.		TECLADO EN LÍNEA. Representa el uso de un diapositivo en línea para proporcionar información a una computadora electrónica u obtenerla de ella.

Nota: Los símbolos marcados con \* son utilizados en combinación con el resto cuando se está elaborando un diagrama de flujo de un procedimiento en el cual interviene algún equipo de procesamiento electrónico.

Figura 11. Símbolos de la norma ASME para elaborar Diagramas de Flujo<sup>46</sup>

2. Símbolos figurativos. Se trata de fotografías, dibujos o caricaturas que representan alguna operación que ejecuta o experimenta una persona, una máquina, un material o un documento o dato.

Las principales recomendaciones en la utilización de los símbolos en los diagramas de flujo son<sup>47</sup>:

- No mezclar en un mismo lado de símbolo varias líneas de entrada y salida.
- No debe haber más de una línea de unión entre dos símbolos.
- El símbolo de decisión es el único que puede tener hasta tres líneas de salida.

<sup>46</sup> Víctor Lazzarro, op. cit., p. 55

<sup>47</sup> Víctor Lazzarro, op. cit., p. 57

- Las líneas de unión se deben representar mediante líneas rectas y en caso necesario utilizar ángulos rectos.
- Los símbolos deben mantener uniformidad en su tamaño, salvo el caso de que se requiera resaltar alguna situación especial.
- La redacción del contenido del símbolo de operación debe ser mediante frases breves y sencillas.
- Cuando el símbolo terminal identifique un departamento, debe contener el nombre completo del mismo; si se emplean iniciales para identificar lo, se debe indicar su significado al pie de la hoja del diagrama.
- El símbolo documento debe contener el nombre original de la forma o reporte en cuestión.
- Cuando se presentan varias copias de un documento, el original se identifica con la letra o y las copias de un documento, el original se identifica con la letra y/o las copias mediante dígitos: 1, 2, 3, etc., anotados en el extremo derecho del símbolo.
- El contenido del símbolo conector puede ser alfabético o numérico, además se debe tener presente que los contenidos de los correctores de entrada y salida deben ser iguales.
- Cuando se tiene una gran cantidad de conectores se puede adicionar un color al símbolo o a su contenido para facilitar su localización o se puede colocar, antes o después del conector; el símbolo terminal cuyo contenido es el nombre de la unidad orgánica, el nombre de una operación, etc., en donde se encuentra el conector destino.
- El contenido del conector de página debe ser numérico, en el entendido de que el símbolo que indica el destino debe contener el número de página donde continúa el diagrama, y el símbolo que indica la procedencia debe contener el número de página de donde proviene el diagrama.

### 2.8.3 Clasificación de diagramas de flujo

Se pueden utilizar distintos tipos de diagramas de flujo de acuerdo con las necesidades que se deseen cubrir, “para ello los diagramas se dividen según su formato, su objetivo o propósito y a la naturaleza de los datos”<sup>48</sup>. Un diagrama completo puede agrupar varias clases de diagrama de flujo.

1. Por su formato se clasifican en:

- Verticales. El flujo de la secuencia de las operaciones va de arriba hacia abajo. Ver figura 12.

---

<sup>48</sup> Miguel Duhalkrauss, op. cit., p. 50

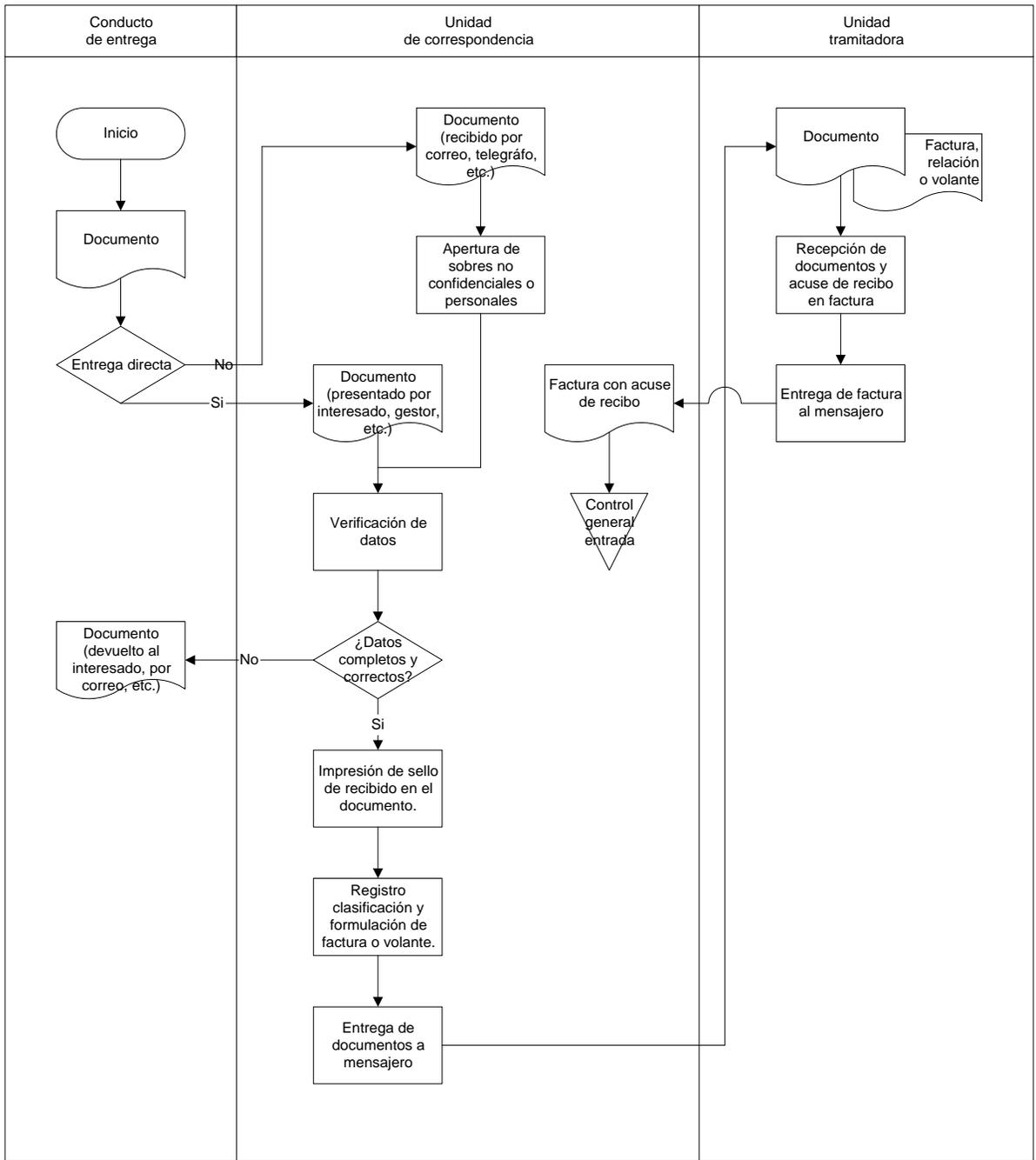


Figura 12. Diagrama de Flujo Vertical<sup>49</sup>

<sup>49</sup> Miguel Duhaltkrauss, op. cit., p. 51

- Horizontales. El flujo o la secuencia de las operaciones va de izquierda hacia derecha. Ver figura 13.

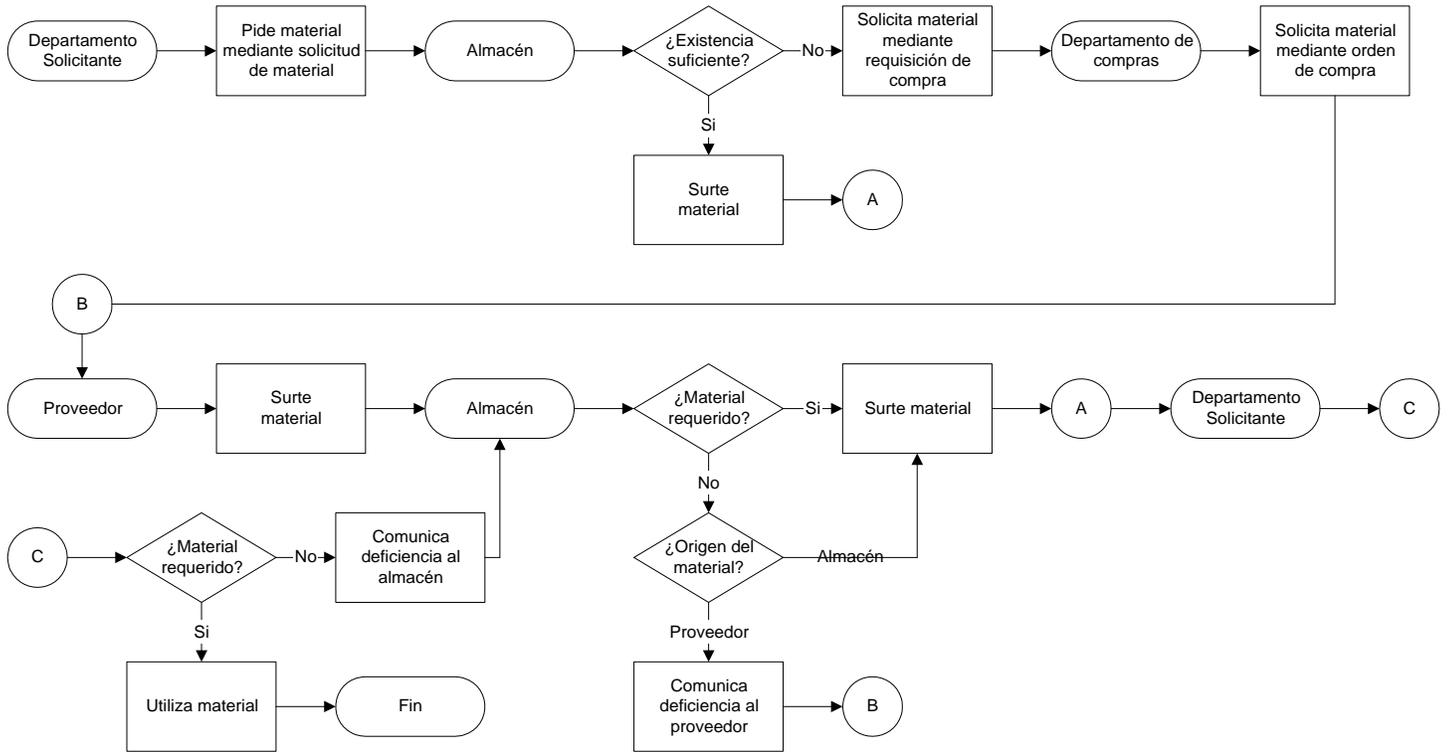


Figura 13. Diagrama de Flujo Horizontal<sup>50</sup>

<sup>50</sup> Miguel Duhaltkrauss, op. cit., p. 52

- Panorámicos. Una sola carta representa el proceso entero. Registra en línea vertical y horizontal y la participación de más de un puesto o departamento. Ver figura 14.

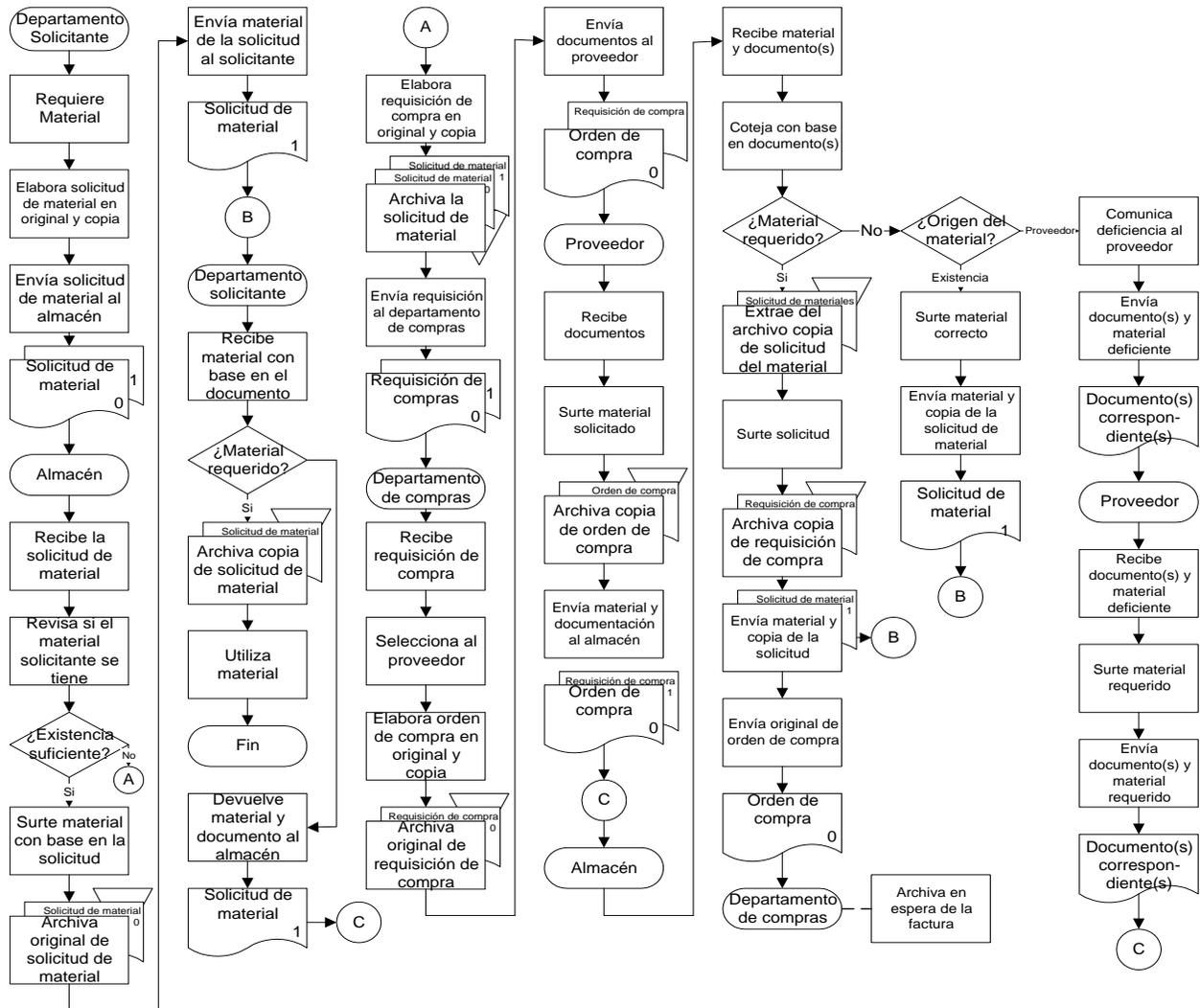


Figura 14. Diagrama de Flujo Panorámico<sup>51</sup>

<sup>51</sup> Miguel Duhaltkrauss, op. cit., p. 53

- Arquitectónicos. Describe el itinerario o ruta de un formato o persona, sobre el plano arquitectónico del área de trabajo.

2. Por su propósito existen diagramas<sup>52</sup>:

- De forma. Se ocupa fundamentalmente de una forma con muy pocas o ninguna descripción de las operaciones; se utiliza el formato horizontal.
- De labores (¿qué se hace?). Son diagramas abreviados del proceso. Sólo presentan las operaciones en que se compone el procedimiento y el puesto o departamento que las ejecuta. Se utiliza el formato vertical.
- De método (¿cómo se hace?). Presenta la manera de realizar cada operación del procedimiento, dentro de la secuencia establecida y la persona que debe realizarla. Se utiliza el formato vertical.
- Analítico (¿para qué se hace?). Presenta no sólo cada una de las operaciones del procedimiento dentro de la secuencia establecida y la persona que las realiza, sino que analiza, para qué sirven cada una de las operaciones dentro del procedimiento, y cuando el dato es importante, consignan el tiempo empleado, la distancia recorrida o alguna observación complementaria.
- De espacio (¿dónde se hace?). Presenta el itinerario y la distancia que recorre la forma de o una persona durante las distintas operaciones del procedimiento o parte de él, y señala el espacio por el que se desplaza. Se utiliza el formato arquitectónico.
- Combinados. Presenta una combinación de dos o más de las clases anteriores. Se utiliza el formato vertical para combinar labores, métodos y análisis. Se emplea el formato panorámico para combinar varias formas y labores de varios puestos o departamentos.

---

<sup>52</sup> Miguel Duhaltkrauss, op. cit., p. 55

3. Por la naturaleza de los datos se clasifican en<sup>53</sup>:

- Cualitativos. Si sólo describen la sucesión de fases de un proceso en el orden que ocurren; las personas o unidades orgánicas que las ejecutan y el método empleado, sin indicar cantidades ni tiempos.
- Cuantitativos. Cuando además de consignar las etapas de un proceso en el orden en que ocurren, registran cantidades como número de unidades producidas, distancias recorridas, etc.
- Con escala de tiempo. En cualquiera de los dos casos anteriores en que se relacionan los datos con su ejecución en el tiempo.

## 2.9 ANÁLISIS Y DISEÑO DE FORMATOS

Los formatos se integran al manual de organización generalmente con un ejemplo y el instructivo del llenado de las mismas, después de la descripción de la operación o al final como apéndice. El formato es un objeto sobre el cual se imprimen informes constantes y que cuentan con espacios para que se anote en ellos una información variable.

Existen también los “machotes” que se diferencian de los formatos en que “constituyen un patrón que sirve de guía para elaborar un documento y además son copias, mientras que el formato requiere que el documento exista precisamente en el mismo papel impreso que lo requiere”<sup>54</sup>. Ejemplo de formato puede ser un cheque o una factura y un ejemplo de “machote” pueden ser los que sirven de base para elaborar algunos contratos o cartas que suelen utilizarse con frecuencia pero que no están impresas. En el manual de organización se incluyen tanto los formatos como los “machotes”.

---

<sup>53</sup> Miguel Duhaltkrauss, op. cit., p. 56

<sup>54</sup> Víctor Lazzarro, op. cit., p. 63

En algunos casos el formato contiene además de información, instrucciones para llenarse o utilizarse. El formato se convierte en documento una vez que se anota en ella la información variable en los espacios correspondientes. El diagnóstico de la utilización de los formatos puede revelar los siguientes problemas<sup>55</sup>:

1. La existencia de formatos para trámites que no las requieren.
2. Existen formatos cuyo diseño no corresponde a los propósitos para los que fueron creadas.
3. La duplicación de formatos para un mismo fin.
4. La cantidad excesiva de formatos de poco uso.
5. El tamaño de los formatos o se adecua al de las máquinas en que se procesan o a los archivos que se les asignan.
6. El tamaño a menudo es demasiado grande para los datos que contiene.

Estos puntos revelan la necesidad de contar con instrumentos útiles que auxilien en el análisis, el diseño y control de las formas cuyos objetivos son, entre otros<sup>56</sup>:

- Mejorar la eficiencia de los procedimientos que las utilicen y disminuir las cargas de trabajo.
- Clasificarlos por departamento.
- Controlar su almacenaje y consumo.
- Racionalizar el uso y diseño para abatir el costo de los mismos.

---

<sup>55</sup> Víctor Lazzarro, op. cit., p. 64

<sup>56</sup> Ibidem

### 2.9.1 Análisis de los formatos

El análisis de un formato tiene como finalidad determinar por un lado su flujo interno dentro del sistema y por otro lado, la información necesaria que debe tener.

Para llevar a cabo el análisis, debe ser elaborado un cuestionario o entrevista para captar información sobre<sup>57</sup>:

- La funcionalidad del formato. Comprende temas como la identificación, el objetivo, los datos que debe contener y su secuencia, su fuente de información, el tipo de formato, su estructura, su integración y la distribución, y su frecuencia estimada de utilización y consumo.
- El tipo de material usado en el formato. Comprende cuestionarios sobre el tamaño, el tipo de papel, el color del papel, la tinta, el tipo de impresión, el papel carbón, el tipo de encuadernación, el volumen y frecuencia de manejo y el archivo.

En el análisis del formato, se deben recopilar muestras de los formatos utilizados por cada una de las áreas de la organización y clasificarlas de acuerdo con las necesidades de la misma. Se pueden seguir los siguientes criterios para la clasificación de los formatos<sup>58</sup>:

- Clasificación funcional. Se hace de acuerdo con las funciones que desarrolla la dependencia y se reúnen todas aquellas formas relacionadas con actividades semejantes, lo que facilita el examen de cualquier posibilidad de combinación o eliminación.
- Clasificación por departamento. Sirve para identificar cada uno de los formatos que utilizan los departamentos en el desarrollo de sus funciones.

---

<sup>57</sup> Víctor Lazzarro, op. cit., p. 66

<sup>58</sup> Ibidem

- Clasificación por denominación. Esta clasificación permite examinar los formatos similares en cuanto a su denominación; ya sean registros, solicitudes, requisiciones, etc.
- Clasificación por características físicas. Se ordenan los formatos según sus características físicas de tamaño, color, papel, etc.

### 2.9.2 Diseño de los formatos

La actividad de diseñar un formato tiene como fin “lograr la mejor distribución de los datos en el papel”<sup>59</sup>.

El diseño de los formatos consiste en la elaboración de un formato al tomar como base la información recabada, su objeto, fuente de información, necesidades que la originan, métodos de llenado, número de copias, procedimientos en que intervendrá y resultados que se deben obtener.

Para lograr un buen diseño, es necesario tomar en cuenta lo siguiente<sup>60</sup>:

- Los datos generales de la empresa.
- La información básica del formato debe determinarse mediante la respuesta a las preguntas: ¿qué información se va a incluir?, ¿es importante dicha información?, ¿cómo se va a utilizar?, ¿por quién se utilizará? Y ¿cuándo se utilizará?
- El formato debe tener un título que indique con claridad cuál es el objetivo.
- Los requerimientos de un formato deben presentarse secuencialmente; esto es, en un orden lógico, a fin de que la persona que proporciona la información pueda llenarla con facilidad.
- Es indispensable calcular el espacio mínimo necesario para cada dato requerido, para evitar la densidad excesiva de información.

---

<sup>59</sup> Víctor Lazzarro, op. cit., p. 68

<sup>60</sup> Víctor Lazzarro, op. cit., p. 70

- El vocabulario empleado en el formato debe ser preciso y evitar abreviatura o frases incompletas que puedan malinterpretarse.

## **2.10 DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES**

Otro aspecto importante en la elaboración del manual de organización es la descripción de funciones, ya que constituye un instrumento muy útil para el análisis de estructuras de organización pues proporciona una definición precisa de lo que debe hacerse en cada departamento, así como de casa uno de los puestos que la integren y permitan establecer de acuerdo con su agrupación, el grado de importancia de la misma y sus niveles jerárquicos.

La descripción de funciones “es una relación de los que hace una persona o una unidad orgánica, sin que contenga necesariamente la secuencia ni el método conforme a los cuales deban ejecutarse”<sup>61</sup>.

Generalmente se define la función, como “un grupo de actividades afines y coordinadas, necesarias para alcanzar objetivos de la dependencia, de cuyo ejercicio es responsable un órgano o un departamento”<sup>62</sup>.

### **2.10.1 Clasificación de funciones**

Las funciones pueden clasificarse dentro de las categorías que se definen a continuación<sup>63</sup>:

1. Naturaleza:

a) Funciones generales o fundamentales. Es la que realizan todos los administradores, en mayor o menor grado, en el ejercicio normal de sus

---

<sup>61</sup> Agustín Reyes Ponce, El análisis de puestos, p. 26

<sup>62</sup> Agustín Reyes Ponce, op. cit., p. 32

<sup>63</sup> Agustín Reyes Ponce, op. cit., p. 33

funciones específicas, independientemente de su rama de especialización o áreas de actividad. Por ejemplo, la planeación, coordinación, supervisión, etc. Los administradores públicos o privados realizan las mismas funciones generales.

- b) Funciones específicas o de rama. Es un grupo de actividades afines cuyo ejercicio está reservado, a veces con cierto tipo de autoridad, a funcionarios de la rama correspondiente y que suponen un área de especialización. Las funciones específicas varían de acuerdo con la naturaleza del organismo de que se trata. Son funciones específicas la asesoría, la investigación, la programación presupuestaria, etc.

## 2. Objeto:

- a) Funciones de línea o sustantivas. Se denominan también funciones básicas, son funciones específicas o de rama, directamente relacionadas con el objeto de la dependencia.
- b) Funciones de asesoría o adjetivas de apoyo. Es un grupo de actividades que tiene por objeto aconsejar e informar a los órganos que realizan alguna función, en aquellas actividades o campos que requieran conocimientos y experiencia técnica especializada.
- c) Funciones complementarias o adjetivas o de apoyo. Es un grupo de actividades auxiliares o de servicios requeridas por los órganos básicos y asesores, en otros órganos de servicio, para el cumplimiento de sus funciones específicas. Estas actividades pueden ser de carácter técnico o de carácter práctico.

### 3. Nivel de órgano responsable o grado de especialización

- a) Funciones primarias. Constituyen el conjunto de actividades afines cuyo cumplimiento es responsabilidad de un alto nivel ejecutivo, como el director. Estas actividades forman un área de trabajo o esfera de acción, sobre la cual el director tiene autoridad.
- b) Funciones secundarias o subfuncionales. Una función primaria puede subdividirse en varios grupos de actividades más homogéneas y especializadas, que se asignan generalmente a un órgano de mando intermedio, como un departamento u oficina y se conocen con el nombre de funciones secundarias o subfuncionales. Forman el ámbito sobre el cual el jefe de esa unidad orgánica tiene autoridad.

Las funciones que las unidades orgánicas realizan deben anotarse en el manual de organización en la parte correspondiente a descripción de funciones.

Se deben seguir las recomendaciones siguientes:

- Los nombres de los departamentos deben corresponder a los nombres de la estructura de la organización.
- Al redactar las funciones se debe comenzar con el verbo en infinitivo( planear el desarrollo de actividades; diseñar manuales, etc.).
- Se deben colocar las funciones conforme a estos criterios:
  - Anotar las funciones por orden de importancia
  - Redactar las funciones sustantivas primero y luego las de apoyo, las funciones principales y luego las secundarias.

- Redactar las funciones siguiendo el proceso administrativo: primero las funciones que comprenden la planeación, después las de organización y sucesivamente las de dirección, evaluación y control.

## **2.11 ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

La descripción de puestos sirve en el manual de organización para el reclutamiento y selección del personal; para identificar necesidades de capacitación y desarrollo del personal, y para servir de base en la calificación de méritos y la evaluación de puestos.

La estructura del análisis de puestos comprende dos fases principales; “una referente a la descripción del puesto en el que se señala la actividad genérica del mismo y las actividades específicas permanentes, periódicas y esporádicas o eventuales; y otra referente a la especificación del puesto, en la que se describen las habilidades, conocimientos, aptitudes, esfuerzos, responsabilidades y condiciones de trabajo que se deben reunir para desempeñar las tareas del puesto”<sup>64</sup>.

En el análisis de puestos se necesitan utilizar las técnicas de investigación para recopilar la información que ya se expuso anteriormente, como la observación directa, el cuestionario y la entrevista o una combinación de éstas.

### **2.11.1 Fuentes de información para el análisis de puestos**

- Documentos. Una fuente útil de información la constituye el catálogo de información escrita con el que cuenta la empresa.

---

<sup>64</sup> Agustín Reyes Ponce, op. cit., p. 35

- Las personas. La principal fuente de información sobre las actividades que deben realizarse en un puesto determinado son las personas que las realizan.
- La realidad administrativa. La presencia y observación directa del analista en el lugar donde se realizan las tareas también constituye una fuente útil de información.

### **2.11.2 Análisis de la información del puesto**

Entre los pasos para el proceso de análisis de puestos destacan los siguientes:<sup>65</sup>

1. Identificar y aislar, para el propósito del estudio, las tareas componentes de un puesto.
2. Examinar cómo se desempeñan las tareas (manera de ejecución, habilidades requeridas).
3. Examinar por qué las tareas se desempeñan de aquella manera (por qué los procesos administrativos requieren de varias entradas, en términos de sistemas).
4. Examinar cuándo y por qué se desempeñan las tareas.
5. Identificar los principales deberes que se tienen, ya sean regulares u ocasionales y clasificar los deberes principales de acuerdo con su dificultad, frecuencia e importancia en el cargo como un todo.

---

<sup>65</sup> Agustín Reyes Ponce, op. cit., p. 38

6. Identificar las principales áreas de responsabilidad (designación del trabajo, presupuesto, fábrica o equipo) y dónde se pueden cuantificar estos aspectos del puesto.
7. Anotar las condiciones de trabajo predominantes, en relación con los aspectos físicos, sociales y financieros del cargo.
8. Identificar las demandas personales que un cargo exige a un individuo (lista de atributos esenciales necesarios para el buen desempeño, sin los cuales no será posible ocupar el cargo adecuadamente). Las demandas pueden clasificarse de acuerdo con los siguientes criterios:
  - a) Demandas físicas (energía muscular, trabajo secundario, etc.).
  - b) Demandas intelectuales (preparación académica, calificación técnica y profesional).
  - c) Habilidades (psicomotoras, social o diplomática).
  - d) Experiencia (experiencia en el puesto, de conocimientos).
  - e) Factores de personalidad (capacidad de dirigir, liderazgo).

Se deben seguir las siguientes recomendaciones cuando se describe y especifica un puesto<sup>66</sup>:

- Exponer los deberes en forma ordenada y lógica, si es necesario en forma cronológica, agrupados por su frecuencia y denotados por su importancia.
- Exponer con claridad y concisión cada requisito por separado sin poner cosas de más.
- Darle importancia a la gramática.

---

<sup>66</sup> Agustín Reyes Ponce, op. cit., p. 39

- Empezar cada frase con un verbo activo y funcional, nunca en forma pasiva (“examina”, “ejecuta”, “barre el piso” y no: “el piso es barrido”).
- Emplear siempre el presente y no el pasado.
- Utilizar el singular (“perfora” y no “perforan”).
- Utilizar términos cuantitativos siempre que sea posible.
- Exponer los deberes como tales, y posponer la formulación de los requerimientos para la especificación.
- Evitar generalizaciones (“hace pruebas del equipo” y no “maneja el equipo”).
- Indicar el porcentaje del tiempo total que requiera cada actividad, y especificar si son frecuentes, habituales, incidentales, etc.
- Afirmar categóricamente lo que se realice (“sustituye” y no “puede sustituir”).

Es importante señalar por último que la descripción de puestos se utiliza sólo en los manuales de organización específicos o departamentales y no es conveniente incluirlas en los manuales generales de organización por el riesgo de duplicar el trabajo ya que una función puede ser al mismo tiempo una actividad.

## **CAPÍTULO 3**

### **VOI, VIDEOMEGA INTEGRAL**

En el presente capítulo, se aborda la manera en la cual está constituida la empresa tomada como modelos de estudio, así como los aspectos culturales en los cuales se encuentra constituida en la actualidad.

La organización Video Omega, S.A. de C.V., hoy conocida también como **VOI, Videomega Integral**, es una empresa dedicada a la producción y post-producción de televisión en formatos profesionales y a lo largo de su historia ha ido abarcando diferentes nichos de mercado, hasta posicionarse como una compañía reconocida en el ramo de Casas Post-productoras en la Ciudad de México.

Para poder entender la manera en la cual Videomega Integral se encuentra constituida actualmente, es necesario en primer lugar, revisar el desarrollo de su historia, hasta alcanzar las características con las que cuenta hoy en día.

#### **3.1 HISTORIA DE VOI, VIDEOMEGA INTEGRAL**

Video Omega, S. A. De C.V. fue constituida el 18 de marzo de 1982, cuando por accidente, la empresa hermana Color Cassettes, S.A. de C.V., proveedora de equipos de la marca Sony en México, se quedó con una máquina grabadora del formato de 1 pulgada al ser cancelada su adquisición por la empresa interesada en ese momento. De esta forma, y para poder tener alguna ganancia con este equipo que se había adquirido, surgió la idea, de rentar ese equipo.

Así, a principios de la década de los ochenta, empezó a generarse la idea de crear una empresa que pudiera ofrecer servicios de edición de video, para las compañías que lo requirieran como Televisoras y Agencias de Publicidad principalmente, mediante la realización de trabajos pequeños.

De esta forma, en un principio, Video Omega, aún sin un nombre específico, se encargó de realizar copiados de materiales en el formato que se tenía (1 Pulgada), y al ver que el mercado que se estaba creando para estos servicios empezó a crecer, la empresa, como tal, comenzó a constituirse de manera formal, y a establecer la identidad que mantendría durante su desarrollo.

El nombre y el logotipo de Video Omega surgen a partir de la propia identificación que Sony tenía para las máquinas de 1 pulgada, mismas que presentaban en un espacio cuadrado rojo, la manera en la cual se embobina la cinta de video en la máquina.

Esta imagen, aunque no representa realmente a Omega, la última letra del alfabeto griego, parecía el símbolo solo que presentado de manera invertida, y con un espacio paralelo entre la semicircunferencia del objeto y las líneas que surgen a partir de ella (Ver Imagen).



Omega



### Símbolo de Video Omega (Máquinas 1 Pulgada)

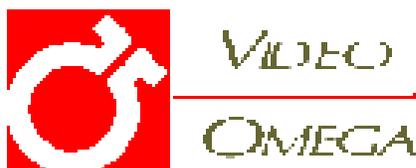
Por otro lado, al momento de elegir el nombre de la empresa, se tomó en cuenta el símbolo elegido para representar la identidad de la compañía, así como de otra palabra que definiera la rama sobre la cual desarrollaría su trabajo. Finalmente, el nombre que se escogió fue Video Omega, teniendo presente de igual forma, la definición de las dos palabras:

Video: Técnicas de grabación y reproducción de imágenes y sonidos por medios electrónicos a través de un magnetoscopio, una cámara y un televisor. Sucesión de imágenes obtenidas de esta técnica

Omega: Vigésima cuarta y última letra del alfabeto griego. Final de una cosa

El nombre de la compañía proviene de la unión de las dos palabras. La primera de ella sirve de identificación de las actividades de la empresa. Se trabaja con imágenes mediante la tecnología del Video. En cuanto a Omega, se relaciona con la definición de la palabra al representar el “Fin” o en este caso “el punto máximo” en cuanto a tecnología, personal y servicio en general.

Una vez establecido el nombre de la empresa, se creó el logotipo con el cual se conoció la empresa durante sus primeros años de existencia, el cual incorporaba al símbolo de la Omega en color rojo, y al nombre de la empresa en color gris.



Video Omega empezó a trabajar durante los primeros años de la década de los ochenta, con el uso de equipos nuevos que representaban las nuevas tecnologías del momento. Durante estos años, Video Omega empezó a fortalecer su estructura, especificando su giro hacia la realización de la post-producción de materiales en video, previamente grabados y que en la empresa realizaban la edición, la corrección de los errores, y en general, la presentación final de los trabajos en video, con la ayuda de los equipos proporcionados por la compañía, junto con los recursos humanos que se fueron especializando en las tecnologías surgidas en el mercado.

Más adelante, y respondiendo a las demandas que presentaban los clientes de la empresa, Video Omega fue extendiendo sus servicios para complementar los concernientes a la Post-producción. De esta manera, además de contar con salas de edición en diferentes formatos, se creó un área para realizar el Copiado de los materiales que los clientes editaban, se empezaron a rentar equipos (cámaras y accesorios principalmente, y más adelante surgió un área enfocada a realizar subtítulos y doblajes de los materiales necesitaban ser traducidos a otros idiomas, para finalmente incorporar el área de Producción, enfocada a la realización de proyectos completos, es decir, desde la planeación del video, hasta la realización y edición del mismo, para clientes que así lo requieran.

Para cerrar con la primera parte de la historia de Video Omega, es necesario tomar en cuenta el cambio del logotipo a principio de la década de los noventa, años en los cuales empezaron a utilizarse equipos que adoptaban la tecnología digital, no lineal.

Con el aumento de salas de edición en la empresa, mientras seguían siendo utilizados equipos que se manejaban de manera lineal, con la llegada de la tecnología digital, Video Omega pudo crecer al incorporar a su línea de servicios, equipos con estos principios, los cuales permitían manejar las imágenes de una

manera más sencilla, así como mejorar la calidad de las presentaciones de los materiales.

Es así como al logotipo de la empresa se agrega la palabra digital en la parte inferior del símbolo de la omega, y la leyenda “Centro de Post-producción” bajo el símbolo y el nombre.



Esta imagen de la empresa fue utilizada hasta mayo del 2001, cuando Video Omega entra en una etapa de reestructuración interna, que la lleva incluso a cambiar de nombre comercial hacia los clientes: VOI, Videomega Integral.

### **3.2 ESTRUCTURA Y CULTURA DE VOI, VIDEOOMEGA INTEGRAL**

Hoy en día, Video Omega posee una estructura organizacional muy bien definida que ayuda a tener mejor control en la manera en la cual realiza su trabajo. Esta compleja estructura fue realizada en función al crecimiento de la compañía, y a la necesidad de definir de una manera clara responsabilidades, alcances y metas para la empresa y las diferentes áreas que la integran.

Asimismo, la manera en la cual se comporta el equipo humano que integra a la organización, responde claramente a la estructura interna sobre la cual se constituye Video Omega, por lo cual se considera necesario revisar a continuación, la manera en la que esta compañía se estructura actualmente, al igual que los principios de cultura organizacional sobre los cuales realiza sus servicios.

La empresa VOI, Videomega Integral, se encuentra dividida en Unidades estratégicas de Negocios. Es decir, las diferentes áreas que integran a la empresa, pero que realizan actividades enfocadas a diferentes fines unas de otras se encuentran claramente definidas y establecidas en los espacios correspondientes para tal efecto en las instalaciones de la compañía.

Esta conformación fue efectuada a mediados de la década de los noventa, cuando dentro de la empresa se empezó a notar la diferenciación en las actividades realizadas dentro de la compañía, pero no se tenía establecida de manera clara, la línea que dividía a cada una de ellas, y que a su vez, no permitía la adecuada medición de la rentabilidad de cada área.

Cada Unidad Estratégica de Negocios cuenta con su propia organización, encabezada cada una de ella por un director o subdirector que reporta directamente a la Dirección General de Video Omega. A su vez, estas unidades, poseen una estructura definida, con distintos departamentos que ayudan al desarrollo del trabajo de las mismas.

Las Unidades Estratégicas de Negocios a su vez son medidas en cuanto a márgenes de ventas, utilidades y movimientos realizados durante los distintos períodos, actividad que ha dado como resultado un mejor control para los avances y desarrollos de las áreas en particular y de la empresa en general.

En la actualidad, VOI, Videomega Integral, cuenta con siete Unidades Estratégicas de Negocio, siendo cinco de ellas las productivas y las dos restantes, apoyo para las antes mencionadas.

Las Unidades Estratégicas de Videomega Integral son las siguientes:

- a) Post-producción
- b) Copiado
- c) División de Eventos Especiales
- d) Subtitulaje y Doblaje
- e) Wired Studio
- f) Administrativo
- g) Ingeniería

A causa del crecimiento de la empresa, ésta se vio en la necesidad de ubicar a las diferentes Unidades en dos instalaciones diferentes, ambas situadas en el área de Polanco de la Ciudad de México. Post-producción, Copiado, Administrativo e Ingeniería se encuentran en la dirección de Monte Elbruz 145; mientras que la División de Eventos Especiales y Subtitulaje, así como dos áreas de la Unidad Administrativa (Recursos Humanos y Contabilidades Especiales), desarrollan sus labores en Anatole France No. 341.

A continuación, se presenta de manera general la forma en la cual está constituida cada Unidad Estratégica de Negocios, así como las actividades principales realizadas por cada una de ellas.

### **3.2.1 Post-producción**

La Unidad Estratégica de Post-producción fue la primera en conformarse dentro de la estructura de Video Omega. Se encarga de realizar la última parte de los trabajos audiovisuales mediante la edición de los videos en las diferentes salas existentes dentro de la empresa.

La intención de VOI, Videomega Integral ha sido siempre poseer los equipos de más alta tecnología para que de esta forma, se mantenga y crezca la

cartera de clientes con la que se cuenta, teniendo en este caso como clientes externos principalmente a agencias de publicidad, televisoras (las cuales recurren a los servicios de VOI, Videomega Integral cuando sus equipos propios les son insuficientes para realizar sus trabajos), dependencias de gobierno y productores independientes, por mencionar algunos.

Actualmente, Post-producción tiene a la renta las siguientes salas de edición:

- Vialta Sony (Telecine)
- Rank Cintel (Telecine 1)
- Audio Digital 1
- Audio Digital 2
- Betacam Digital 1
- Betacam Digital 2
- Maya
- Paint
- Jaleo
- Fast

La elección de la sala de edición depende de las necesidades de los clientes, contando actualmente con ediciones en diferentes formatos de video, tanto análogos como digitales, y actualmente, se encuentra el proceso de incorporación a la Alta Definición dentro de los formatos manejados por el área, gracias a la adquisición del Telecine Vialta Sony, el cual es el más adelantado en el mercado, y el único disponible actualmente para su renta en México.

Entre los principales trabajos realizados por esta unidad destacan la conversión de películas a video, comerciales, programas de televisión y video clips.

En cuanto a los recursos humanos que intervienen en esta Unidad Estratégica de Negocios, éstos se encuentran integrados en cuatro departamentos, supervisados por un Director del área.

Los puestos integrantes de esta Unidad son los siguientes:

- Dirección de Post-producción
  - Asistente de Dirección
- Gerente de Programación
- Gerente de Operaciones
  - Asistente de Gerente de Operaciones
  - Operador de Telecine 1
  - Operador de Telecine Sony
  - Asistente de Telecine 1
  - Asistente de Telecine 2
  - Operador de Audio Digital 1
  - Operador de Audio Digital 2
  - Operador Betacam Digital 1
  - Operador Betacam Digital 2
  - Operador Maya
  - Operador Paint
  - Operador Jaleo primer turno
  - Operador Fast
- Gerente de Ventas
  - Asistente de Ventas
- Gerente de Atención a Clientes
  - Asistente de Atención a Clientes 1
  - Asistente de Atención a Clientes 2

De esta forma, se puede observar, que el área más grande de esta Unidad Estratégica de Negocios de la empresa, es el área de Operaciones, la cual abarca a todo el personal que maneja los diferentes equipos con los que cuenta VOI, Videomega Integral, y que a su vez, son de vital importancia para la compañía, pues son estas personas, quienes desarrollan el servicio directamente con el cliente.

Los demás departamentos, sin embargo, también son importantes, pues sirven de apoyo para crear la logística del servicio que se ofrecerá al cliente, desde la persona de ventas, encargada de ofrecer el trabajo, conseguirlo y llevarlo a la empresa; programación, quien vigila la utilización óptima de los recursos con los que cuenta la unidad y Atención a Clientes, área destinada a brindar el cuidado humano al cliente durante el desarrollo de su servicio, desde el momento en el que éste llega a las instalaciones de la empresa, hasta que sale de ellas con su producto terminado.

Para cerrar con la presentación de esta Unidad Estratégica de Negocios, puede decirse, que ésta es la más grande de VOI, Videomega Integral, así como la reconocida por la mayoría de los clientes, quienes al escuchar el nombre de la empresa, lo relacionan en primer lugar con los trabajos de edición que realizan, a pesar de que otras áreas, mismas que serán presentadas más adelante, han tenido un gran crecimiento, por lo cual han motivado el reconocimiento de la compañía en otras áreas de trabajo.

### **3.2.2 Copiado**

La segunda Unidad Estratégica de Negocios de VOI, Videomega Integral a ser presentada, se trata del área de Copiado, la cual enfoca su trabajo a la realización de las diferentes versiones de los materiales en video de los clientes, que pueden requerir en diferentes tipos de formatos profesionales.

Esta Unidad nació a partir de la necesidad de los clientes de Post-producción, quienes una vez realizada la edición de su material, también requerían la realización de distintos números de copias de éste, para a su vez repartirlo en diferentes lugares.

El área de copiado también cuenta dentro de sus servicios, con la posibilidad de realizar conversión de normas entre el sistema de televisión utilizado en México y otros países americanos (NTSC), y el ocupado en naciones europeas (PAL).

Los formatos que actualmente trabaja el área de copiado abarcan desde aquellos utilizados de manera casera, hasta los de mayor desarrollo tecnológico disponibles actualmente en el mercado:

- D-1
- Betacam Digital
- D-2
- D-3
- Betacam SP
- 1"
- DV Cam
- 3/4" SP
- VHS
- Hi-8

Los principales trabajos realizados por esta área varían en cuanto a su contenido y duración, por lo cual pueden ser materiales audiovisuales distintos como: comerciales, video clips, programas de televisión, películas previamente convertidas a video, etc.

Entre los clientes principales de Copiado se encuentran empresas como agencias de publicidad, televisoras y distribuidoras de cine y video.

En cuanto al recurso humano que labora en esta Unidad, éste se encuentra repartido en tres áreas que dependen de un Subdirector.

- Subdirector de Copiado
  - Secretaria de Subdirector
- Gerente de Promoción y Ventas
- Gerente de Operaciones
  - Encargado matutino
  - Becario matutino
  - Operador matutino 1
  - Operador matutino 2
  - Encargado vespertino
  - Becario vespertino 1
  - Operador vespertino 1
  - Operador vespertino 2
- Gerente de Programación
  - Mensajero matutino
  - Mensajero vespertino

Como puede observarse, esta Unidad tiene cierta similitud en su estructura con la de Post-producción, en el caso de que el área operativa es la más grande de ella, y sobre la cual recae el contacto directo con el cliente externo. Sin embargo, como se estableció anteriormente, los otros departamentos de apoyo son importantes para el desarrollo de las labores del área en general, pues ventas se encarga de atraer y mantener a los clientes, mientras que programación supervisa que los equipos sean utilizados de la manera más óptima.

Finalmente, es importante decir que esta Unidad ha crecido a partir de su creación dentro de VOI, Videomega Integral, pues cuando en un principio, sus clientes representaban los mismos que pasaban previamente por el área de edición, en la actualidad se cuenta con una cartera de clientes propia, de empresas que acuden a la compañía a realizar únicamente el copiado de sus materiales.

### **3.2.3 División de Eventos Especiales**

La tercera Unidad Estratégica de Negocios contemplada para la presentación de VOI, Videomega Integral es la División de Eventos Especiales, misma que se enfoca principalmente en la renta de equipos de grabación de imágenes en video, en formatos profesionales, junto con una amplia variedad de accesorios que complementan las diversas necesidades que pueden tener los clientes.

El nacimiento de esta Unidad se debió a que los clientes de Post-producción y Copiado empezaron a ver a Video Omega como una empresa seria, que podía ofrecer el equipo necesario para realizar sus trabajos audiovisuales. Sin embargo, las herramientas de trabajo se encontraban establecidas dentro de las propias instalaciones de la empresa, sin poder salir a los lugares donde los clientes iniciaban sus proyectos.

Así, la primera línea de servicio en surgir dentro de esta División fueron los paquetes portátiles, mismos que incluían una cámara, un tripié, un kit de iluminación, así como accesorios que cubrieran las necesidades de los clientes: micrófonos, audífonos, lentes especiales, etc.

El mercado de esta unidad fue creciendo rápidamente, por lo cual se ampliaron las adquisiciones de la División, hasta llegar a ofrecer una de las líneas

de servicio más importantes para la empresa en general: las Unidades Móviles de Televisión.

En la actualidad, los clientes de la División de Eventos Especiales, a pesar de seguir consumiendo los diferentes paquetes portátiles de grabación, han presentado un enfoque hacia las Unidades Móviles, mismas que poseen una configuración amoldable a las necesidades de los clientes, lo cual permite satisfacer los requerimientos que lleguen a la empresa.

Además de los paquetes portátiles y de las Unidades Móviles, otros servicios ofrecidos por esta Unidad Estratégica de Negocios, son las grúas para grabación Cam Mate y Mini Jib, para tomas especiales que requieren movimientos elevados; el Steadi Cam, equipo que permite tener estabilidad en tomas donde hay que seguir caminando o corriendo a los actores; el Video Wall, conjunto de cubos de pantallas para proyectar imágenes durante eventos; así como Video Proyectores y una Planta de Luz.

La línea de servicios ofrecida por la División de Eventos Especiales es la siguiente:

- Unidad Móvil Mercedes Benz
- Unidad Móvil Van Light
- Circuito cerrado
- Kit de cámara Traxial
- Kit de cámara Multipin
- Paquete Betacam Digital
- Paquetes Betacam SP (con cámaras DXC D30, DXC 637, BVW 300)
- Steadi Cam
- Cam Mate Travel
- Cam Mate System
- Mini Jib

- Video Wall
- Proyector VPH 1251Q
- Proyector VPL 500
- Pantalla de Back
- Pantalla de Front
- Máquinas (DVR 2, DVR 10, PVW 2800, BVW 35)
- Lentes (36X, 34X, 22X, 12.5X, 8.5X)
- Micrófonos
- Switchers (DFS 500, BVS 3200)
- Mate Box
- Planta de Luz
- Accesorios

Los eventos que realiza esta Unidad de Negocios son principalmente grabación de programas de televisión, de videos corporativos, musicales, deportivos, y en el caso de las Unidades Móviles, también las transmisiones en directo de diversas emisiones.

Los clientes principales de esta área son televisoras, el gobierno y productores independientes, que a su vez, venden su trabajo ya terminado.

El crecimiento de la División de Eventos Especiales se hizo presente principalmente a finales de la década de los noventa, obligando a la empresa a buscar unas nuevas instalaciones que permitieran tener una mayor interacción con el área, y que a su vez fuera de fácil acceso hacia los diferentes lugares donde los clientes realizaran sus grabaciones.

Así en un principio la División de Eventos Especiales se estableció en las instalaciones de Calle 4 No. 29-A, en Naucalpan, Estado de México; para ubicarse finalmente en Anatole France No. 341, Polanco durante el mes de septiembre de 1999.

La estructura interna de la División de Eventos Especiales, es similar a la existente en las demás Unidades Estratégicas de Negocios de VOI, Videomega Integral, aunque presenta ciertas diferencias entre las áreas que la conforman para ayudar al desarrollo de sus labores:

- Dirección de División de Eventos Especiales
  - Supervisor de Calidad
  - Recepcionista
- Gerente de Operaciones
  - Coordinador de Servicios
  - Camarógrafo Digital
  - Ingeniero de Servicio
  - Operador
  - Operador Planta de Luz
  - Camarógrafo
  - Asistente de Servicio 1
  - Asistente de Servicio 2
  - Asistente de Servicio 3
  - Asistente de Servicio 4
  - Chofer Asistente
  - Chofer
- Subdirector de Ventas
  - Asistente de Ventas
  - Promotor de Ventas
- Jefe de Almacén
  - Asistente de Almacén
  - Asistente de Almacén Nocturno
- Asistente Administrativo
  - Intendencia

- Ayudante General

Como puede observarse los departamentos de esta Unidad están conformados con una estructura más compleja que los anteriores. Esto se debe en parte a su ubicación geográfica, la cual es diferente y por lo tanto requiere de un control más detallado de sus movimientos, así como a su naturaleza misma, que es distinta a las unidades donde los servicios se llevan a cabo en las mismas instalaciones.

Al igual que en Post-producción y en Copiado, en la División de Eventos Especiales, el departamento más grande es el de Operaciones, mismo que en este caso es dirigido por un gerente, y supervisado por un coordinador, mientras que los distintos operadores se encuentran en una escala de conocimientos establecida a partir de la experiencia existente entre cada uno de ellos.

Es importante realizar una observación de la cual también difiere la División de Eventos Especiales a las demás Unidades de VOI, Videomega Integral. En el departamento de Operaciones se cuenta con personal de base (el mismo establecido anteriormente), el cual está capacitado para operar determinados equipos; a la par de contar con un directorio de personal "Free Lance", el cual es contratado cuando el servicio así lo requiere, y el personal de planta se encuentra desarrollando otro evento. La elección del personal operativo, tanto de planta como Free Lance, depende del conocimiento que éste tenga sobre el equipo en renta, y de la disponibilidad del mismo para efectuar el servicio. Esta elección es realizada por el Gerente de Operaciones con la asistencia del Coordinador de Servicios.

Asimismo, fuera del área de operaciones, las demás áreas tienen objetivos establecidos que ayudan al desarrollo de las labores de la División. Iniciando por Ventas, quienes promueven la realización de los eventos; el Almacén, responsable del mantenimiento físico de todos los equipos de la división, así como de su control para el desarrollo de los servicios; y Administración, área que sirve de

enlace entre la División y Administración General de VOI para asuntos como el cobro de los servicios, el pago a los operadores y a proveedores de la división, y el control interno de la Unidad.

Para cerrar con la presentación de esta Unidad Estratégica de Negocios, es importante reiterar que al contar con características específicas que la diferencian de las demás, como ya se pudo observar con anterioridad, es primordial establecer los lazos de comunicación de las labores y las personas de esta área con las existentes en las otras instalaciones de VOI, Videomega Integral, por lo cual, más adelante, dentro de la presente investigación se tomará especial atención a esta Unidad de la empresa.

#### **3.2.4 Subtitulaje y Doblaje**

Esta cuarta Unidad Estratégica de Negocios de VOI, Videomega Integral, ubicada en las instalaciones de Anatole France No. 341, se encarga de subtitular, es decir, realizar las traducciones e insertar los textos en los videos que posteriormente son puestos a la venta o enviados a otras partes del mundo, de diferentes tipos de materiales.

Esta área surgió a partir de la necesidad de un pequeño grupo de clientes de Video Omega por tener en un mismo lugar la oportunidad de realizar la traducción, el subtitulaje e incluso el doblaje de su material; por lo cual se promovió la creación de la Unidad a principios de la década de los noventa.

A pesar de que esta área es muy pequeña, trabaja importantes producciones de diferentes tipos y géneros. En VOI, Videomega Integral, se realizan subtitulajes de películas, cortometrajes, videos corporativos, manuales, Telenovelas y Programas de televisión; en diferentes formatos profesionales de video.

Las traducciones realizadas por Subtitulaje pueden trabajarse en cualquier idioma, siempre y cuando, éste utilice caracteres occidentales, pues no se cuenta con equipos que permitan insertar letras en idiomas como ruso o japonés.

Los equipos existentes en esta área siguen la política de VOI por ofrecer a los clientes siempre la más alta tecnología existente. Entre los utilizados para los subtítulos se encuentran: el programa “Systimes 6.0”, el más nuevo en el mercado, que sirve para capturar el texto y los tiempos del material; el sistema “Editor”, el cual permite generar pruebas para los clientes, siendo VOI una de las pocas empresas en ofrecer esta opción y el “Subtiter”, mismo que realiza la masterización de los materiales.

El personal que labora en esta área es el siguiente:

- Subdirector de Subtitulaje
- Asistente de Subdirector
- Mensajero
- Operador
- Corrector 1
- Corrector 2

Como se mencionó anteriormente, esta Unidad de la empresa es muy pequeña, pero de igual manera todos sus integrantes interactúan para el correcto desarrollo de las actividades llevadas a cabo por el área.

Los principales clientes de Subtitulaje abarcan diferentes empresas como Televisoras, Agencias de Publicidad y Productoras y distribuidoras de cine y video.

Los formatos utilizados en esta área son los mismos numerados en el área de Copiado, es decir, pueden ser utilizados materiales caseros y profesionales para la realización de las labores de Subtitulaje. Asimismo, es importante mencionar que

la empresa empieza a ofrecer la realización de DVD's dentro de su línea de servicios.

En conclusión puede decirse que a pesar de que Subtitulaje, es un área pequeña dentro de VOI, Videomega Integral, colabora con el cometido de la empresa por ofrecer los servicios relacionados con la producción y post-producción televisiva profesional en todas sus vertientes.

### **3.2.5 Wired Studio**

La quinta y última Unidad Estratégica de Negocios productiva de VOI, Videomega Integral es la encargada de desarrollar los proyectos de los clientes que soliciten la planeación, el desarrollo y la finalización de un trabajo audiovisual. Asimismo, está enfocada a ofrecer animaciones para cine y televisión, con el uso de técnicas 2D (animación tradicional) y 3D (animación en tercera dimensión)

Esta área, la de más reciente creación dentro de la empresa, surge a partir de las solicitudes de los clientes por tener a un departamento que lo asesorara en la realización su producción completa.

Actualmente, el grupo de clientes que solicita los servicios del Wired Estudio se encuentra en desarrollo y está conformado principalmente por empresas que hacen uso de los medios audiovisuales para promover sus productos.

De esta forma, Producción se ha enfocado principalmente a la realización de Comerciales, Videos Corporativos de diversas empresas, aunque el proyecto a un futuro cercano, es su crecimiento para abarcar otros tipos y géneros televisivos.

Esta área está conformada por el siguiente personal:

- Dirección de Efectos Visuales Digitales
- Coordinador de animación 2D
- Coordinador de animación 3D
- Productor
- Asistente

Esta área hace uso de los equipos y del personal de las cuatro Unidades Estratégicas de Negocios antes mencionadas (Post-producción, Copiado, División de Eventos Especiales y Subtitulaje), quienes apoyan al área para que ésta pueda efectuar sus labores y de esta manera desarrollar sus proyectos; así como de máquinas asignadas al área de Efectos Visuales como lo son los equipos Maya e Illusion.

En VOI, Videomega Integral, actualmente esta área recibe un amplio apoyo, pues es en ésta donde se planea poner en la práctica el concepto Integral de la empresa, es decir, la Unidad en la cual se una el esfuerzo de toda la empresa, para ofrecer un servicio desde su concepción hasta la entrega del producto final.

### **3.2.6 Administrativo**

Esta Unidad Estratégica de Negocios, sirve como soporte para las áreas productivas, para que éstas puedan desarrollar sus labores, y exista el control necesario en cualquier tipo de organización para poder tener la información necesaria para los seguimientos a llevarse a cabo dentro del negocio.

El servicio que brinda es principalmente a los “Cliente Internos” de VOI, Videomega Integral, y por otro lado también tienen relación con los “Clientes

Externos” durante el proceso del cobro y facturación del servicio a los consumidores.

La Unidad Administrativa a su vez se divide en ocho departamentos que soportan toda su estructura y atienden todas las necesidades presentadas dentro de la empresa. Estos departamentos a su vez dependen de la Dirección Administrativa, la cual supervisa y coordina el adecuado desarrollo de los procedimientos propios del área:

1. Crédito y Cobranzas: Encargada de elaborar y entregar oportunamente las facturas a los clientes, así como a realizar el cobro de todos los servicios realizados en VOI, Videomega Integral, ya sea que el consumidor pague de contado o cuenta con crédito por parte de la empresa.
2. Contabilidad: La cual registra todas las operaciones de ventas y gastos por periodos determinados, entregando los resultados de utilidades o pérdidas obtenidas por área y en general de la organización. Por otro lado, tiene bajo su custodia la cartera de la empresa, y vigila el pago oportuno de personal Free Lance y Proveedores.
3. Sistemas: Vigila el funcionamiento del sistema de la empresa así como de los equipos de cómputo utilizados en las áreas. Proporciona soporte técnico y capacitación a los usuarios de las máquinas, asimismo, propone alternativas de cambio de programas y equipos.
4. Jurídico: Asesora los aspectos legales de la empresa. Atiende demandas, juicios, ejerce acciones de cobranza, negociaciones de pago con proveedores, revisión y elaboración de contratos, pagarés, etc.

5. Recursos Humanos: Se encarga de la reclutamiento, selección, contratación, del personal, así como la administración del mismo, supervisando pago de nóminas, SAR, IMSS, Infonavit, liquidaciones, finiquitos, vacaciones, etc.
6. Mantenimiento: Área responsable de proveer a la empresa de todas las necesidades que presenten las instalaciones como reparaciones, reestructuraciones, cambio de suministros, etc.
7. Intendencia. Mantiene las instalaciones de VOI, Videomega Integral en las condiciones de limpieza e higiene óptimas, vigilando que tanto las áreas de trabajo en donde entra el cliente externo, así como las oficinas internas de la compañía se encuentren en las condiciones óptimas para presentar una buena imagen hacia el exterior. También provee el servicio de cafetería para los clientes que soliciten algún servicio de este tipo de la empresa, contando con una cocina y un comedor para el uso del personal de la organización, así como de los clientes en caso de ser necesario.
8. Seguridad. Incorporada a la empresa para prestar los servicios de vigilancia a las instalaciones, se encarga de canalizar a las personas que llegan a la empresa y necesitan acudir a un área determinada. Son el primer contacto que los clientes (tanto internos como externos), tienen con VOI, Videomega Integral al llegar físicamente a la compañía.

Esta área ha ido creciendo a la par de la empresa, con la necesidad de incorporar nuevos departamentos mientras la necesidad del mercado que ha ido abarcando VOI, Videomega Integral lo ha ido exigiendo, como lo es el caso de áreas como Crédito y Cobranza o Sistemas.

Todas estas áreas de soporte dentro de la empresa son de vital importancia para el desarrollo de la misma, pues independientemente de que todas las Unidades Estratégicas de Negocios de carácter operativo son las encargadas de

trabajar directamente con los clientes externos, debe existir el soporte de un área tan grande como la administrativa para que exista el control necesario de todos los procedimientos, movimientos y cambios presentados en estas unidades.

Igualmente importantes son las relaciones que Administrativo tiene con los clientes externos, al tener que entrar en contacto con ellos para poder llevar el seguimiento necesario dentro de la compañía en situaciones como el adecuado pago por cuestión de los servicios recibidos. De igual manera, tiene relación directa con los proveedores quienes a su vez otorgan servicios a VOI, Videomega Integral, para satisfacer las necesidades exigidas por la organización.

De esta forma puede decirse, que el área Administrativa de VOI, Videomega Integral al igual que las otras Unidades Estratégicas de Negocios, además de necesitar contar con una organización lo suficientemente fuerte para realizar sus propias actividades, debe tener también un soporte y motivación propia que le permita efectuar estos trabajos de la mejor forma, contribuyendo así al desarrollo de la compañía.

### **3.2.7 Ingeniería**

La última Unidad Estratégica de Negocios de la empresa, la cual a su vez también sirve de apoyo a las áreas operativas, es Ingeniería, la cual se encarga de proveer el soporte técnico a los equipos que sirven como herramientas para la realización de los trabajos de VOI, Videomega Integral.

Su surgimiento también obedeció a las necesidades por contar con la gente especializada que pudiera resolver los problemas técnicos que presentaran los equipos de la compañía en momentos no determinados, por lo cual era necesario contar con las personas preparadas para dar soluciones de este tipo en cualquier momento.

La estructura actual de Ingeniería es la siguiente:

- Dirección de Ingeniería
- Apoyo (Servicio Social)
- Apoyo (Prácticas Profesionales)
- Encargado de Video / Video Tape
- Encargado de Gráficos / No Lineales
- Encargado de Telecine / Audio
- Encargado de Proyección / Cámaras
- Encargado de Video / Video Tape Segundo Turno

Una característica especial de esta Unidad es que los horarios que maneja inician antes de las jornadas normales del resto del personal, pues de esta manera pueden tener conocimiento de los problemas y solucionarlos, antes de interferir con el desarrollo de los servicios programados en tiempos posteriores.

La relación de esta Unidad Estratégica de Negocios con las demás es directa, pues en el caso de las operativas, diariamente es necesario contar con la comunicación necesaria para reducir los riesgos de fallas en los equipos; mientras que la relación con el área administrativa es estrecha igualmente, al ser ésta la que aporta los recursos para poder adquirir las refacciones necesarias para la corrección de las fallas en los equipos dañados.

Finalmente puede comentarse que esta área también contribuye fuertemente a la existencia de capacitación en el personal operativo, pues al conocer el manejo de los equipos disponibles en la empresa, sabe también las mejores opciones para contar con los sistemas de aprendizaje más adecuados para que el área encargada del manejo de los equipos conozca las mejores opciones para sacar provecho de estos materiales.

Una vez presentada la estructura sobre la cual VOI, Videomega Integral trabaja, es necesario establecer los aspectos culturales de la compañía sobre los cuales ha trabajado a lo largo de sus más de 19 años en el mercado, y que sirven como precedente para el establecimiento de los cambios llevados a cabo en la imagen y en la misma cultura de la organización.

### **3.2.8 Cultura de VOI, Videomega Integral**

VOI, Videomega Integral se maneja desde sus inicios como una empresa que presta servicios de calidad a sus consumidores, es decir, vigila siempre que la satisfacción de los clientes sea la meta primordial de la prestación de servicios.

La empresa acaba de iniciar una nueva etapa dentro de su historia, pues el cambio de imagen se debe principalmente, al nuevo proyecto de la empresa, por prestar servicios de producción televisiva completos, es decir, que los clientes externos de la organización, puedan realizar todo su trabajo en un mismo lugar, desde la grabación de sus imágenes, hasta el copiado de sus materiales, pasando por el área de post-producción y subtitulaje, si es que lo requiere.

Una vez que se estructuró la organización por medio de las Unidades Estratégicas de Negocio, y ya con la imagen visual establecida para darla a conocer a los clientes, también se generaron los factores culturales sobre los cuales la empresa rige sus actividades. De esta manera fue que surgió la Misión, la Visión y la Filosofía de la empresa.

A continuación aparecen mencionados estos tres aspectos de la cultura de Videomega Integral, que existieron hasta antes del cambio a VOI, Videomega Integral.

## MISIÓN

Ser la empresa líder en Producción y Post Producción Digital en el país, con la tecnología más avanzada, ideas innovadoras y con personal altamente calificado, y así ofrecer a sus clientes un servicio de excelencia y calidad; a sus empleados, desarrollo y crecimiento y; a sus accionistas, solidez y plusvalía.

## VISIÓN

Ser constante como empresa líder en Post-Producción y en Renta de Equipos, contando con tecnología de punta, la cual será utilizada al 100% de su capacidad y con el personal mejor calificado del mercado; ofreciendo un servicio integral y personalizado y siendo siempre la mejor alternativa para sus clientes, logrando con lo anterior, la satisfacción del más exigente.

## FILOSOFÍA

Una filosofía de servicio “Quien vive para servir, sirve para vivir”, sin embargo, esta filosofía parte del escuchar primero las expectativas del cliente, entenderlas y realizar los esfuerzos necesarios para poder satisfacerlas; con la idea de excedernos siempre en la calidad esperada.

Como se puede observar, el término satisfacción del cliente está presente en estos tres preceptos de la empresa, por lo cual se entiende que ésta se ha esforzado por ofrecer siempre la más alta calidad al ofrecer sus servicios,

entendiéndolo no solamente hacia el exterior, sino pasando hacia todos los integrantes de la organización, incluyendo incluso, a los directivos.

Estos tres enunciados fueron formulados a mediados de la década de los noventa, pero con el constante cambio del mercado que solicita los servicios de Video Omega, desde finales del año 2000, empezó a gestarse una nueva imagen de la empresa, la cual pudiera hacer énfasis de la importancia que tiene el ofrecimiento de los servicios integrales de la organización a los clientes que se acercaran a ella. De esta manera, es como surge el cambio de imagen de la empresa, la cual va relacionada igualmente con nuevas adquisiciones y el avance de las tecnologías utilizadas en la compañía. Es durante el mes de mayo del 2001, cuando se presenta formalmente VOI, Videomega Integral.

### **3.3 ACTUALIDAD DE VOI, VIDEOMEGA INTEGRAL**

Con la existencia de las diferentes Unidades Estratégicas de Negocio en la empresa, enfocadas cada una de ellas a la realización de actividades específicas de la producción audiovisual, se nota que las principales empresas similares que actualmente prestan sus servicios en la Ciudad de México, a pesar de tener equipos similares, no cuentan con la estructura de VOI, Videomega Integral para ofrecer servicios de este tipo en un mismo lugar.

Al poder realizar desde la renta de equipos de grabación, la posterior producción de materiales, hasta llegar al copiado de los mismos, e incluso los subtítulos y/o doblajes, fue que se pensó en ver a la empresa como un solo ente integrado, en el cual eran importantes no solo los equipos y los clientes, sino también toda la gente de la empresa que contribuye al movimiento de la misma.

Así surge el concepto VOI, en la cual todas las Unidades Estratégicas de Negocio, a pesar de seguir establecidas concretamente cada una de ellas, pueden interrelacionar en un proceso continuo que va desde el primer contacto del cliente

con la compañía hasta el momento en el cual éste cubre en su totalidad con el pago correspondiente generado por el servicio realizado.

Para el establecimiento de VOI, Videomega Integral fue necesario cambiar una vez más la imagen de la empresa. Se creó el logotipo de VOI, a la vez de continuar con el nombre de Video Omega, sólo que perdiendo una “o” entre los 2 nombres: Videomega, y el término integral adelante del nombre.

De esta manera, la nueva imagen de la empresa, dejó de ser un poco conservadora, optando por una presentación moderna, de acorde a su nueva cultura de servicio, con el nuevo nombre comercial que la identifica: VOI, Videomega Integral.



Por tal motivo, también se reestructuraron los enunciados que identifican la cultura de VOI, Videomega Integral, para presentar la nueva imagen, tanto interior, como exteriormente:

## Misión de VOI

Ser la empresa que otorgue a sus clientes un servicio integral, con personal altamente calificado, y a su vez, comprometido. Contar con el equipo de alta tecnología que hoy en día existe en el mercado, y las instalaciones más modernas.

## Objetivo de VOI

Que nuestras Unidades Productivas actúen en una sola, con una nueva imagen actual y moderna que nos identifica con los nuevos cambios, que hoy presentamos y deseamos dar a conocer a nuestros clientes actuales y futuros.

## ¿Por qué VOI?

Son siglas que tomamos de nuestro propio nombre: Video Omega y la I de integral, que interrelaciona todas y cada una de nuestras Unidades Productivas que hoy en día ofrecemos a nuestros clientes.

VOI es ofrecer cambios que nos lleven a ser líderes en este mercado.

## Filosofía de VOI

Comprometerse a otorgar servicios de calidad, creatividad y economía.

VOI, Videomega integral no es un cambio de nombre, sino cambio de imagen que deseamos dar a nuestros clientes, respaldados por 20 años de experiencia con los que fortaleceremos este cambio.

Es de esta manera, como se constituye actualmente VOI, Videomega Integral, empresa que trata de avanzar dentro de su propio mercado para

consolidar su posición y continuar desarrollando sus servicios con sus clientes internos y externos con el mismo objetivo: la calidad.

Esta nueva imagen fue presentada ante los integrantes de VOI, Videomega Integral el 10 de mayo del 2001, mientras que el día 17 del mismo mes se llevó a cabo la presentación formal a los medios, para el conocimiento del nuevo esfuerzo de la organización por permanecer constantemente dentro del mercado.

Al ser ésta la empresa en la cual se aplica el estudio de Clima Organizacional, y a la vez, la propuesta para la mejora del mismo, mediante un Manual de Organización que sirva como medio de comunicación, es importante, conocer la forma en la cual trabaja diariamente la organización objeto de estudio, para de esta manera, sustentar la propuesta presentada en el quinto capítulo.

**CAPÍTULO 4**  
**ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN**  
**VIDEOMEGA INTEGRAL**

Con el propósito de alcanzar una mejora en VOI, Videomega Integral se aplicó un cuestionario de Clima Organizacional entre los diferentes departamentos de la empresa. A partir de los resultados obtenidos en este apartado, se elabora el Manual de Organización de la compañía, con el fin de tomarlo como un Medio de Comunicación útil para la mejora del medio ambiente de la compañía.

**4.1 ELABORACIÓN DE CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

El primer paso, es la elaboración del cuestionario, para el cual se tomaron en cuenta las diferentes características desarrolladas en el primer capítulo de la tesis como:

- Conocimiento de la estructura de la empresa.
- Involucramiento entre jefes y sub-alternos
- Herramientas de trabajo suficientes para la realización del mismo.
- Espacios de trabajo adecuados
- Liderazgo
- Comunicación Interna
- Cooperación entre áreas.

- Reconocimiento y Motivación

Por otro lado, se establece la escala de respuestas de malo a excelente en 5 grados consecutivos, siendo el 1 el más bajo igual a malo, siguiendo la numeración consecutiva hasta el 5 que se maneja como excelente.

Dentro del cuestionario, se establecen las instrucciones para el llenado del mismo, así como el significado de la escala de calificación que es utilizada en éste.

De esta forma, y reconociendo la estructura de la empresa, manejada en el capítulo 3, se elaboró el siguiente cuestionario que fue aplicado a una muestra que contempló las diversas áreas de la organización.

CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL  
VOI, VIDEOMEGA INTEGRAL



El presente cuestionario tiene como objeto conocer tu opinión acerca de aspectos importantes que nos afectan como empresa y que poseen relevancia para canalizar efectivamente nuestros esfuerzos como equipo integral.

Por lo anterior, te pedimos tu respuesta sincera y objetiva en cada una de las preguntas que a continuación te presentamos:

INSTRUCCIONES: Marca con una X la escala que mejor refleje tu opinión acerca de cada cuestionamiento, considerando las siguientes equivalencias: (1) Malo, (2) Regular, (3) Bueno, (4) Muy Bueno, y (5) Excelente.

ÁREA: \_\_\_\_\_

1. ¿Conoces claramente los objetivos de la empresa, y en forma específica de tu área o departamento?  

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
2. ¿Tienes claramente definidas las actividades y objetivos específicos de tu puesto?  

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
3. ¿Son revisados conjuntamente con tu jefe inmediato los resultados en forma periódica?  

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
4. ¿Se te toma en cuenta para el planteamiento de las metas a cubrir dentro de tu departamento?  

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
5. ¿Te son proporcionados los elementos necesarios para el desempeño de tus actividades cotidianas?  

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
6. ¿Son los procedimientos de tu trabajo, a tu juicio, eficientes y claros?  

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
7. ¿Cómo calificas la actuación de tu jefe inmediato como líder del grupo?  

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
8. ¿Cómo son tus relaciones interpersonales con tus compañeros de trabajo?  

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
9. ¿Cómo consideras que es la cooperación entre las áreas?  

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
10. ¿Te sientes justamente reconocido dentro de la empresa?  

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
11. ¿Cómo es la capacitación que te proporciona la empresa para desempeñar tus actividades?  

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
12. ¿Cómo consideras que es tu sueldo?  

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
13. ¿Cómo consideras las prestaciones que ofrece la empresa?  

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
14. En términos generales, ¿Cómo te sientes dentro de la empresa?  

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
15. ¿Consideras que tus sugerencias son escuchadas?  

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
16. ¿Cómo calificarías la comunicación interna actualmente?  

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

## **4.2 ÁREAS DE APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL DENTRO DE LA EMPRESA VOI, VIDEOMEGA INTEGRAL**

El cuestionario de Clima Organizacional, diseñado para medirlo en la empresa VOI, Videomega Integral fue a una muestra que incluyó integrantes de todas las áreas de la empresa, con el propósito de tener una visión amplia de las opiniones de los trabajadores de la empresa, desde las distintas Unidades Estratégicas de Negocios que la conforman.

De esta manera, los cuestionarios fueron aplicados en las áreas de:

- Post-Producción
- División de Eventos Especiales
- Copiado
- Subtitulaje
- Administrativo
- Ingeniería
- Producción

A su vez, las Unidades Estratégicas de Negocios se encuentran organizadas en distintas áreas o departamentos, razón por la cual durante la aplicación del cuestionario, se abarcaron los departamentos existentes en cada unidad.

Se buscó durante la aplicación del cuestionario contar con la muestra representativa de la cada área, por lo cual fue variable dependiendo de la magnitud de las mismas, pues a partir del número de integrantes correspondiente a cada departamento, se trató obtener la información necesaria.

### **4.3 MUESTRA**

Al aplicar el cuestionario del Clima Organizacional, se buscó tomar en cuenta al mayor número de personas integrantes de la empresa, principalmente, para tener resultados que reflejaran la realidad de la compañía, desde las diversas visiones que tiene la gente desde su espacio propio.

Por cuestiones de horarios, el cuestionario no fue aplicado al 100% del personal, que suma un total de 110 empleados, sin embargo, si se trató de tener al menos a una persona de la Unidad o del Departamento correspondiente, para conocer el punto de vista con respecto al tipo de Clima Organizacional existente en la empresa.

El total de cuestionarios aplicados fue de: 72 encuestas entregadas y resueltas por el personal de VOI, Videomega Integral, lo que representa el: 65% del total de trabajadores de la compañía, considerando de esta forma, que en este caso los resultados son significativos, pues provienen de una muestra representativa de la empresa.

Porcentaje de evaluación de Clima Organizacional en VOI, Videomega Integral

UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS	TOTAL	EVALUADOS	PORCENTAJES
Post-producción	20	15	75%
Copiado	10	6	60%
División de Eventos Especiales	20	16	80%
Administración	39	26	67%
Ingeniería	5	1	20%
Subtitulaje	6	5	83%
Wired Studio	5	1	20%
Dirección General	5	2	40%
<b>TOTAL</b>	<b>110</b>	<b>72</b>	<b>65%</b>

Es importante recalcar, que dentro de los cuestionarios aplicados al personal de la empresa, sí están incluidos integrantes de todas las Unidades Estratégicas de Negocio de VOI, Videomega Integral, así como de los Departamentos internos que existen en cada una de ellas, tal y como se puede observar en la siguiente descripción y análisis de resultados.

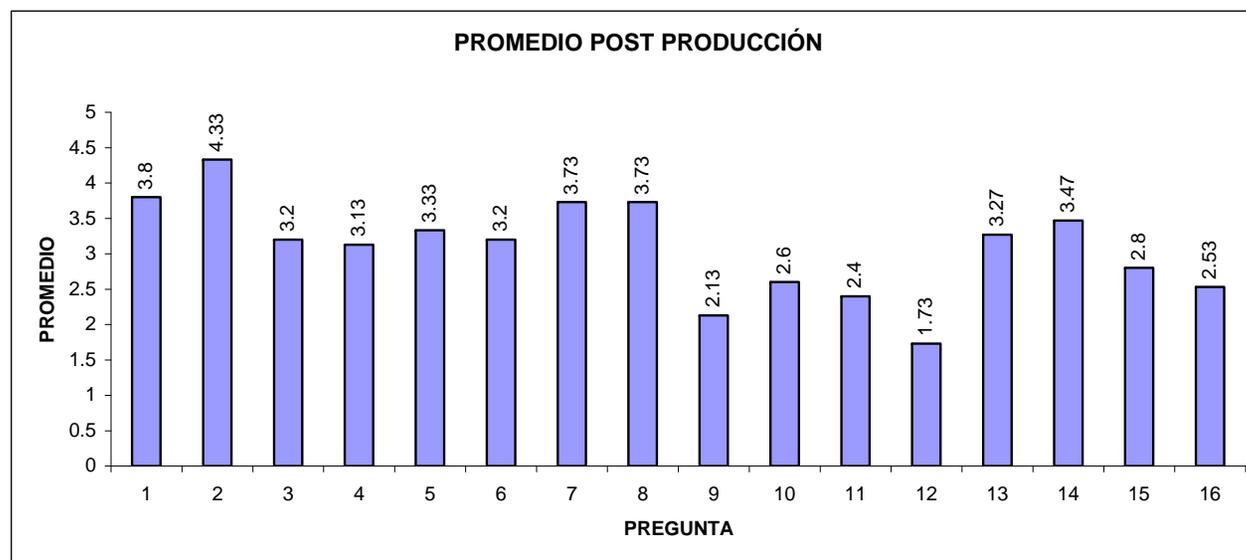
#### 4.4 RESULTADOS, E INTERPRETACIÓN DE LAS RESPUESTAS DEL CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA VOI, VIDEO OMEGA INTEGRAL

Una vez aplicados los cuestionarios para la detección del Clima Organizacional, se presentan a continuación los resultados de los mismos, identificándolos por Unidades Estratégicas de Negocios, y presentando después de los datos, la interpretación de los mismos.

CUESTIONARIO CLIMA ORGANIZACIONAL																		
VOI (VIDEO OMEGA INTEGRAL)																		
U.E.N. POST PRODUCCIÓN																		
No. PREGUNTA	PREGUNTAS / DEPARTAMENTO	ATENCIÓN A CLIENTES	ATENCIÓN A CLIENTES	ATENCIÓN A CLIENTES	ATENCIÓN A CLIENTES	ASIST. POST PRODUCCIÓN	OPERACIONES	PROMEDIO P.PROD.										
1	¿Conoces claramente los objetivos de la empresa, y en forma específica de tu área o departamento?	4	4	3	5	3	5	5	4	4	4	5	3	2	3	3	3.80	
2	¿Tienes claramente definidas las actividades y objetivos específicos de tu puesto?	4	3	4	4	4	5	5	5	5	3	5	5	5	5	3	4.33	
3	¿Son revisados conjuntamente con tu jefe inmediato los resultados en forma periódica?	1	4	2	5	2	4	4	5	5	2	4	2	3	3	2	3.20	
4	¿Se te toma en cuenta para el planteamiento de las metas a cubrir dentro de tu departamento?	1	1	2	4	2	5	5	5	5	3	3	2	4	3	2	3.13	
5	¿Te son proporcionados los elementos necesarios para el desempeño de tus actividades cotidianas?	3	5	2	5	3	4	4	4	5	2	3	3	3	3	2	3.33	
6	¿Son los procedimientos de tu trabajo, a tu juicio, eficientes y claros?	3	4	2	3	2	5	4	4	4	2	3	3	3	4	2	3.20	
7	¿Cómo calificas la actuación de tu jefe inmediato como líder del grupo?	4	5	3	5	3	5	4	5	5	3	3	3	4	2	2	3.73	
8	¿Cómo son tus relaciones interpersonales con tus compañeros de trabajo?	4	4	3	3	3	4	5	4	4	3	4	3	4	5	3	3.73	
9	¿Cómo consideras que es la cooperación entre las áreas?	2	4	2	2	3	3	4	2	1	1	2	1	3	1	1	2.13	
10	¿Te sientes justamente reconocido dentro de la empresa?	3	3	3	3	2	3	3	2	4	3	2	2	3	1	2	2.60	
11	¿Cómo es la capacitación que te proporciona la empresa para desempeñar tus actividades?	1	1	2	2	2	4	5	4	3	3	1	2	3	1	2	2.40	
12	¿Cómo consideras que es tu sueldo?	2	3	1	1	2	1	5	1	1	2	1	2	2	1	1	1.73	
13	¿Cómo consideras las prestaciones que ofrece la empresa?	4	4	5	1	4	5	5	1	1	5	2	1	5	5	1	3.27	
14	En términos generales, ¿Cómo te sientes dentro de la empresa?	3	4	4	4	4	5	5	3	4	3	3	3	4	2	1	3.47	
15	¿Consideras que tus sugerencias son escuchadas?	3	3	3	4	3	2	4	3	2	3	3	2	4	1	2	2.80	
16	¿Cómo calificarías la comunicación interna actualmente?	2	4	3	3	3	3	4	3	2	2	2	1	3	2	1	2.53	

PROMEDIO DE RESPUESTAS CUESTIONARIO CLIMA ORGANIZACIONAL / POST PRODUCCIÓN / VOI

No. PREGUNTA	PROMEDIO PPROD
1	3.8
2	4.33
3	3.2
4	3.13
5	3.33
6	3.2
7	3.73
8	3.73
9	2.13
10	2.6
11	2.4
12	1.73
13	3.27
14	3.47
15	2.8
16	2.53



En la Unidad Estratégica de Post-producción se contestaron 15 cuestionarios en 3 áreas diferentes. En ellos se observa, que el punto en el cual se encuentra más alto el clima es en el sentido del conocimiento de las actividades y objetivos de los puestos, alcanzando una calificación de 4.33, mientras que en el espacio en el cual se encuentra más deteriorado el Clima organizacional es en la percepción del sueldo, el cual es considerado como bajo, alcanzando un promedio apenas por encima del 1 (1.73). Los siguientes factores con baja calificación fueron los correspondientes a la cooperación entre las áreas, la capacitación otorgada para la realización de las labores y el reconocimiento del trabajo de los empleados. Entre las calificaciones más elevadas se encuentran las relacionadas con el líder y las relaciones interpersonales con el equipo de trabajo.

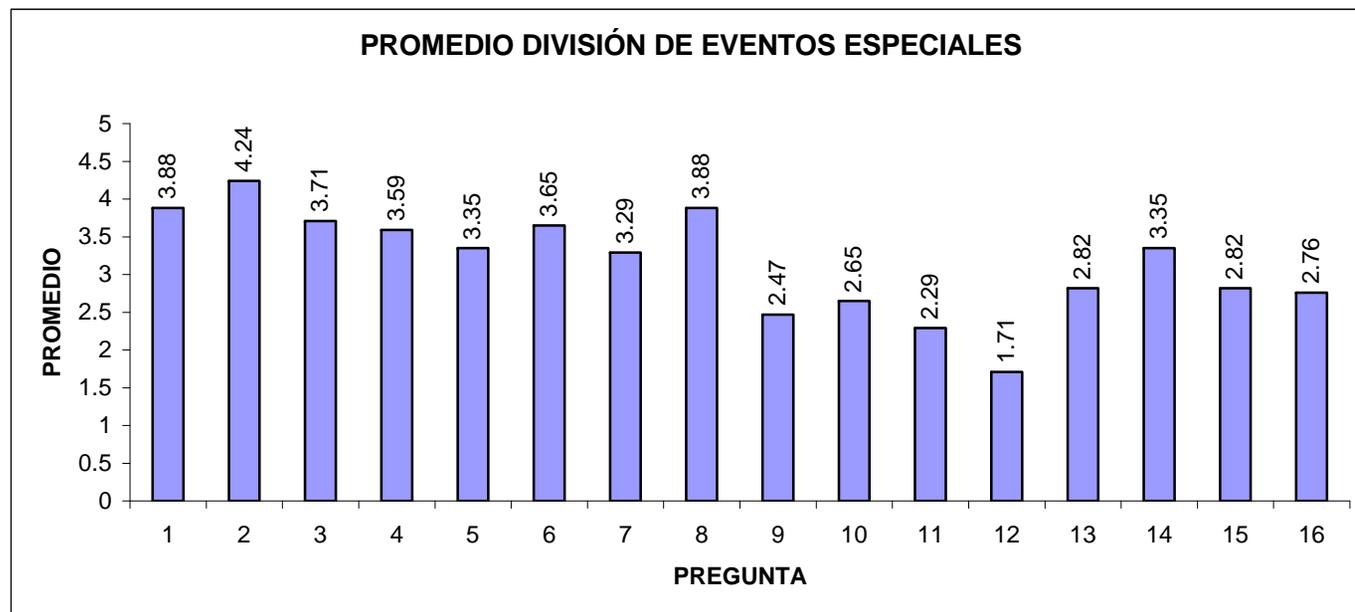
CUESTIONARIO CLIMA ORGANIZACIONAL  
VOI (VIDEO OMEGA INTEGRAL)

U.E.N. DIVISIÓN DE EVENTOS ESPECIALES

	PREGUNTAS / DEPARTAMENTO	DIRECCIÓN	OPERACIONES	VENTAS	VENTAS	ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVO	ALMACÉN	ALMACÉN	PROMEDIO DEE											
1	¿Conoces claramente los objetivos de la empresa, y en forma específica de tu área o departamento?	5	5	4	3	5	5	3	5	3	4	4	4	3	5	3	5	3	5	3	5	3.88
2	¿Tienes claramente definidas las actividades y objetivos específicos de tu puesto?	5	5	4	3	5	5	5	5	4	5	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4.24
3	¿Son revisados conjuntamente con tu jefe inmediato los resultados en forma periódica?	5	5	3	5	3	5	4	4	4	4	3	3	3	2	5	5	5	5	5	5	3.71
4	¿Se te toma en cuenta para el planteamiento de las metas a cubrir dentro de tu departamento?	5	4	4	5	2	5	3	4	3	5	3	3	3	2	5	5	5	5	5	5	3.59
5	¿Te son proporcionados los elementos necesarios para el desempeño de tus actividades cotidianas?	4	3	4	2	4	5	5	2	4	4	4	4	1	5	3	3	3	3	3	3	3.35
6	¿Son los procedimientos de tu trabajo, a tu juicio, eficientes y claros?	5	4	4	3	4	5	5	4	3	4	3	4	3	3	5	3	3	5	3	3	3.65
7	¿Cómo calificas la actuación de tu jefe inmediato como líder del grupo?	4	3	4	3	5	5	5	5	3	5	4	1	1	1	2	5	5	5	5	5	3.29
8	¿Cómo son tus relaciones interpersonales con tus compañeros de trabajo?	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3.88
9	¿Cómo consideras que es la cooperación entre las áreas?	4	3	4	2	3	4	5	1	4	3	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2.47
10	¿Te sientes justamente reconocido dentro de la empresa?	4	2	3	1	3	5	4	3	3	1	3	3	1	1	4	4	4	4	4	4	2.65
11	¿Cómo es la capacitación que te proporciona la empresa para desempeñar tus actividades?	4	2	2	3	1	4	1	1	2	4	3	4	2	3	2	1	2	2	1	1	2.29
12	¿Cómo consideras que es tu sueldo?	4	2	1	1	1	3	1	1	2	1	3	2	1	1	2	3	1	2	3	3	1.71
13	¿Cómo consideras las prestaciones que ofrece la empresa?	4	4	3	2	1	5	1	5	4	5	4	1	1	1	4	3	2	3	3	3	2.82
14	En términos generales, ¿Cómo te sientes dentro de la empresa?	4	4	5	4	3	5	5	4	4	1	3	2	1	3	5	4	3	5	4	4	3.35
15	¿Consideras que tus sugerencias son escuchadas?	5	4	3	4	3	5	4	3	3	1	3	1	1	2	3	3	3	3	3	3	2.82
16	¿Cómo calificarías la comunicación interna actualmente?	3	3	3	4	3	5	4	3	3	2	3	1	2	4	2	2	2	2	2	2	2.76

PROMEDIO DE RESPUESTAS CUESTIONARIO CLIMA ORGANIZACIONAL / DIVISIÓN DE EVENTOS ESPECIALES / VOI

No. PREGUNTA	PROMEDIO DEE
1	3.88
2	4.24
3	3.71
4	3.59
5	3.35
6	3.65
7	3.29
8	3.88
9	2.47
10	2.65
11	2.29
12	1.71
13	2.82
14	3.35
15	2.82
16	2.76



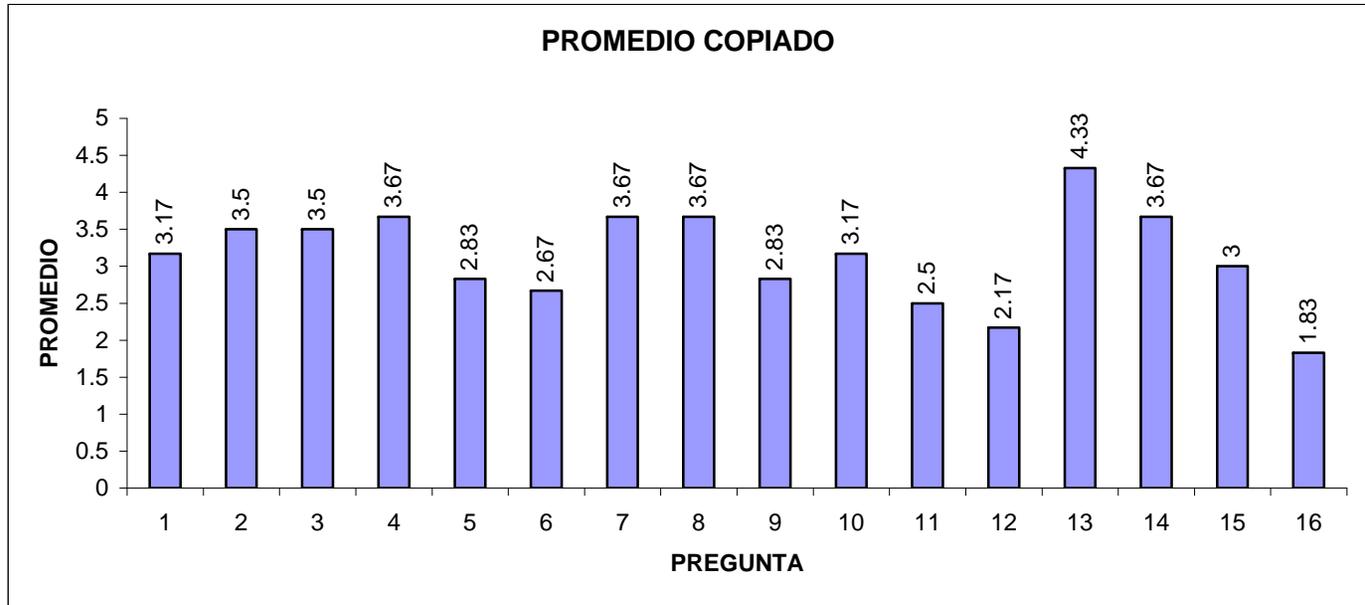
En la Unidad Estratégica de Negocios de Eventos Especiales se aplicaron 16 cuestionarios en 4 áreas y en la dirección de la misma. Al igual que en Post-producción, la más alta calificación fue la correspondiente al conocimiento de actividades y objetivos específicas de los puestos, mientras que la más baja corresponde a los sueldos de los trabajadores. Las calificaciones más bajas en esta unidad fueron en el sentido de la cooperación de las áreas, la capacitación proporcionada por la empresa y el reconocimiento a las labores. En el caso contrario, los puntos más altos del clima en esta división corresponden al conocimiento de los objetivos de la empresa y de las áreas, las relaciones interpersonales de los integrantes y la claridad en los procedimientos de operación.

CUESTIONARIO CLIMA ORGANIZACIONAL  
VOI (VIDEO OMEGA INTEGRAL)

NO. PREGUNTA	PREGUNTAS / DEPARTAMENTO	U.E.N. COPIADO						PROMEDIO COPIADO
		COPIADO	COPIADO	COPIADO	COPIADO	COPIADO	COPIADO	
1	¿Conoces claramente los objetivos de la empresa, y en forma específica de tu área o departamento?	3	3	2	4	4	3	3.17
2	¿Tienes claramente definidas las actividades y objetivos específicos de tu puesto?	4	4	4	4	3	2	3.50
3	¿Son revisados conjuntamente con tu jefe inmediato los resultados en forma periódica?	3	5	5	4	2	2	3.50
4	¿Se te toma en cuenta para el planteamiento de las metas a cubrir dentro de tu departamento?	2	4	5	4	4	3	3.67
5	¿Te son proporcionados los elementos necesarios para el desempeño de tus actividades cotidianas?	2	3	4	3	2	3	2.83
6	¿Son los procedimientos de tu trabajo, a tu juicio, eficientes y claros?	2	3	4	3	1	3	2.67
7	¿Cómo calificas la actuación de tu jefe inmediato como líder del grupo?	2	5	5	5	2	3	3.67
8	¿Cómo son tus relaciones interpersonales con tus compañeros de trabajo?	2	4	5	4	4	3	3.67
9	¿Cómo consideras que es la cooperación entre las áreas?	3	2	4	4	1	3	2.83
10	¿Te sientes justamente reconocido dentro de la empresa?	3	4	3	4	2	3	3.17
11	¿Cómo es la capacitación que te proporciona la empresa para desempeñar tus actividades?	2	2	3	4	2	2	2.50
12	¿Cómo consideras que es tu sueldo?	1	3	3	3	1	2	2.17
13	¿Cómo consideras las prestaciones que ofrece la empresa?	2	5	5	4	5	5	4.33
14	En términos generales, ¿Cómo te sientes dentro de la empresa?	3	4	5	4	3	3	3.67
15	¿Consideras que tus sugerencias son escuchadas?	3	4	4	3	1	3	3.00
16	¿Cómo calificarías la comunicación interna actualmente?	2	1	2	2	1	3	1.83

PROMEDIO DE RESPUESTAS CUESTIONARIO CLIMA ORGANIZACIONAL / COPIADO / VOI

No. PREGUNTA	PROMEDIO COP
1	3.17
2	3.5
3	3.5
4	3.67
5	2.83
6	2.67
7	3.67
8	3.67
9	2.83
10	3.17
11	2.5
12	2.17
13	4.33
14	3.67
15	3
16	1.83



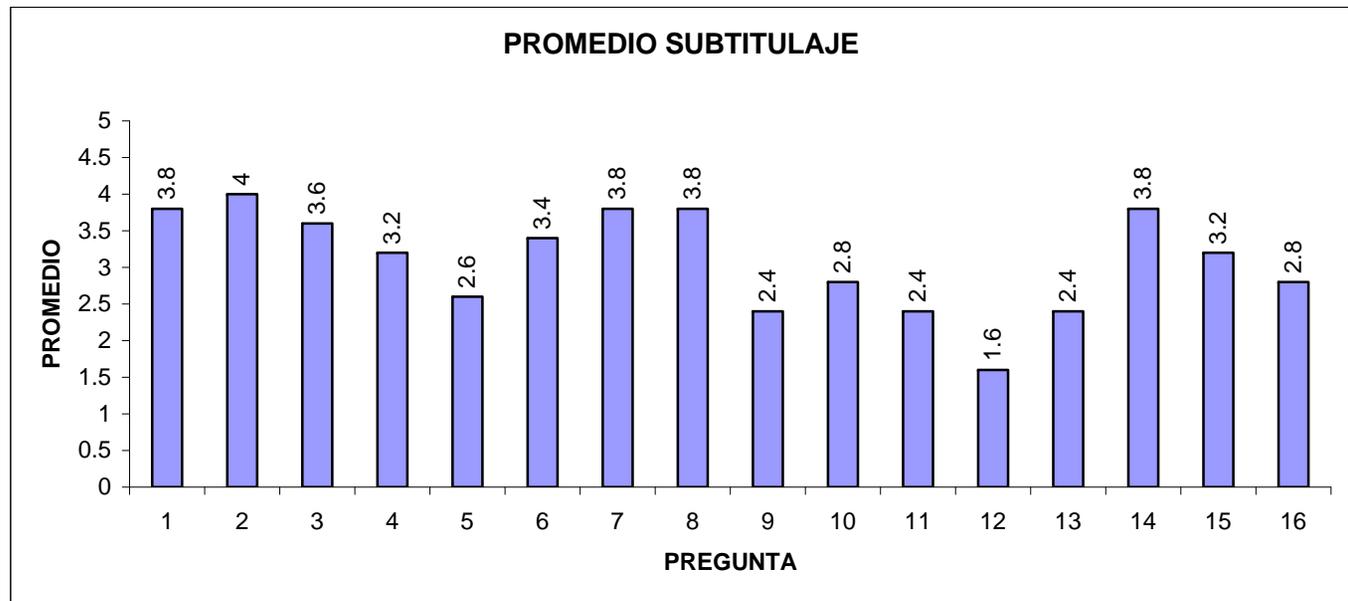
En la Unidad de Copiado se efectuaron 6 cuestionarios, mismos que dieron como resultados del Clima Organizacional actual, el punto más alto en el sentido de considerar buenas las prestaciones de la empresa, mientras que el punto más bajo correspondió a la deficiencia de la comunicación interna en la actualidad. Otros puntos en donde se detectó un clima organizacional deficiente fue en la percepción de los sueldos, de la capacitación proporcionada por la empresa y de la falta de claridad en los procedimientos operativos. En el caso contrario, las mejores calificaciones, corresponden al agrado de pertenecer a la empresa, al ser tomados en cuenta para el desarrollo del área, al liderazgo y a las relaciones interpersonales entre los integrantes de la unidad.

CUESTIONARIO CLIMA ORGANIZACIONAL  
VOI (VIDEO OMEGA INTEGRAL)

NO. PREGUNTA	PREGUNTAS / DEPARTAMENTO	U.E.N SUBTITULAJE					PROMEDIO SUBTITULAJE
		SUBTITULAJE	SUBTITULAJE	SUBTITULAJE	SUBTITULAJE	SUBTITULAJE	
1	¿Conoces claramente los objetivos de la empresa, y en forma específica de tu área o departamento?	3	5	4	3	4	3.80
2	¿Tienes claramente definidas las actividades y objetivos específicos de tu puesto?	3	5	5	3	4	4.00
3	¿Son revisados conjuntamente con tu jefe inmediato los resultados en forma periódica?	3	5	4	3	3	3.60
4	¿Se te toma en cuenta para el planteamiento de las metas a cubrir dentro de tu departamento?	1	5	3	4	3	3.20
5	¿Te son proporcionados los elementos necesarios para el desempeño de tus actividades cotidianas?	2	2	4	3	2	2.60
6	¿Son los procedimientos de tu trabajo, a tu juicio, eficientes y claros?	4	4	4	3	2	3.40
7	¿Cómo calificas la actuación de tu jefe inmediato como líder del grupo?	3	5	5	3	3	3.80
8	¿Cómo son tus relaciones interpersonales con tus compañeros de trabajo?	4	4	4	3	4	3.80
9	¿Cómo consideras que es la cooperación entre las áreas?	3	2	1	2	4	2.40
10	¿Te sientes justamente reconocido dentro de la empresa?	2	3	3	2	4	2.80
11	¿Cómo es la capacitación que te proporciona la empresa para desempeñar tus actividades?	1	3	3	2	3	2.40
12	¿Cómo consideras que es tu sueldo?	1	1	2	2	2	1.60
13	¿Cómo consideras las prestaciones que ofrece la empresa?	1	1	5	4	1	2.40
14	En términos generales, ¿Cómo te sientes dentro de la empresa?	3	5	3	4	4	3.80
15	¿Consideras que tus sugerencias son escuchadas?	2	3	4	3	4	3.20
16	¿Cómo calificarías la comunicación interna actualmente?	3	3	3	2	3	2.80

PROMEDIO DE RESPUESTAS CUESTIONARIO CLIMA ORGANIZACIONAL / SUBTITULAJE / VOI

No. PREGUNTA	PROMEDIO SUBT
1	3.8
2	4
3	3.6
4	3.2
5	2.6
6	3.4
7	3.8
8	3.8
9	2.4
10	2.8
11	2.4
12	1.6
13	2.4
14	3.8
15	3.2
16	2.8



En el caso de la Unidad Estratégica de Subtitulaje, se aplicaron 5 cuestionarios, mismos que dieron la mayor calificación a la clara definición de actividades y objetivos en los puestos. En el caso contrario, la calificación de clima organizacional más baja corresponde a la situación de los sueldos actuales. Las calificaciones más bajas se relacionan con la cooperación entre las áreas, la capacitación existente y las prestaciones de la empresa. Mientras que las calificaciones más altas fueron para el conocimiento de los objetivos de la empresa y de su área, el liderazgo, las relaciones interpersonales y el agrado por formar parte de la empresa.

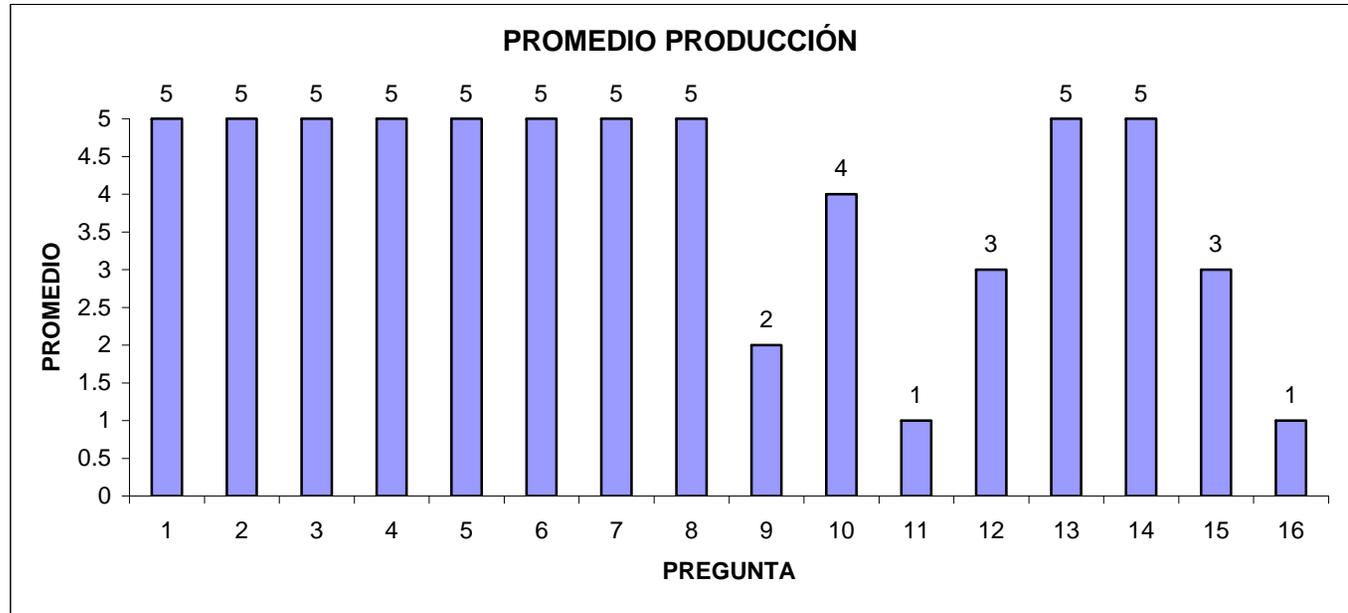
CUESTIONARIO CLIMA ORGANIZACIONAL  
VOI (VIDEO OMEGA INTEGRAL)

U.E.N. PRODUCCIÓN

NO. PREGUNTA	PREGUNTAS / DEPARTAMENTO	PROD.	PROMEDIO PRODUCCIÓN
1	¿Conoces claramente los objetivos de la empresa, y en forma específica de tu área o departamento?	5	5.00
2	¿Tienes claramente definidas las actividades y objetivos específicos de tu puesto?	5	5.00
3	¿Son revisados conjuntamente con tu jefe inmediato los resultados en forma periódica?	5	5.00
4	¿Se te toma en cuenta para el planteamiento de las metas a cubrir dentro de tu departamento?	5	5.00
5	¿Te son proporcionados los elementos necesarios para el desempeño de tus actividades cotidianas?	5	5.00
6	¿Son los procedimientos de tu trabajo, a tu juicio, eficientes y claros?	5	5.00
7	¿Cómo calificas la actuación de tu jefe inmediato como líder del grupo?	5	5.00
8	¿Cómo son tus relaciones interpersonales con tus compañeros de trabajo?	5	5.00
9	¿Cómo consideras que es la cooperación entre las áreas?	2	2.00
10	¿Te sientes justamente reconocido dentro de la empresa?	4	4.00
11	¿Cómo es la capacitación que te proporciona la empresa para desempeñar tus actividades?	1	1.00
12	¿Cómo consideras que es tu sueldo?	3	3.00
13	¿Cómo consideras las prestaciones que ofrece la empresa?	5	5.00
14	En términos generales, ¿Cómo te sientes dentro de la empresa?	5	5.00
15	¿Consideras que tus sugerencias son escuchadas?	3	3.00
16	¿Cómo calificarías la comunicación interna actualmente?	1	1.00

PROMEDIO DE RESPUESTAS CUESTIONARIO CLIMA ORGANIZACIONAL / PRODUCCIÓN / VOI

No. PREGUNTA	PROMEDIO PROD
1	5
2	5
3	5
4	5
5	5
6	5
7	5
8	5
9	2
10	4
11	1
12	3
13	5
14	5
15	3
16	1



En la Unidad Estratégica de Negocios sólo se aplicó 1 cuestionario (el área es muy pequeña), y en general se puede apreciar una calificación de excelencia en la mayoría de los puntos, excepto en el sentido de la capacitación otorgada por la empresa y la deficiente comunicación interna existente actualmente. También como un punto que identifica un clima organizacional deficiente es en el sentido de la cooperación de las áreas.

CUESTIONARIO CLIMA ORGANIZACIONAL  
VOI (VIDEO OMEGA INTEGRAL)

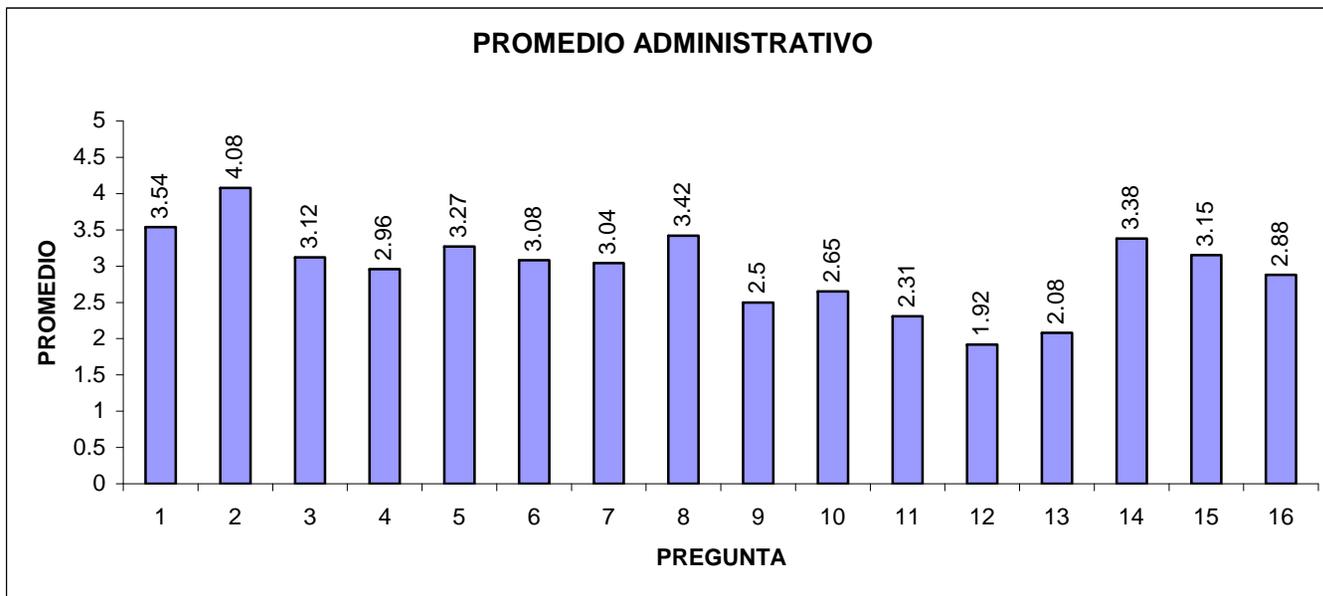
U.E.N. ADMINISTRATIVA

NO. PREGUNTA	PREGUNTAS / DEPARTAMENTO	DIRECCIÓN	CONTABILIDAD	CONTABILIDAD	CONTABILIDAD	CONTABILIDAD	ALMACÉN	CRÉDITO Y COBRANZA	CRÉDITO Y COBRANZA	RECURSOS HUMANOS	RECURSOS HUMANOS	RECURSOS HUMANOS	RECURSOS HUMANOS	CONTABILIDAD ESPECIALES
1	¿Conoces claramente los objetivos de la empresa, y en forma específica de tu área o departamento?	4	4	3	4	4	3	3	3	3	5	4	3	3
2	¿Tienes claramente definidas las actividades y objetivos específicos de tu puesto?	4	5	3	3	4	4	4	3	4	5	5	4	4
3	¿Son revisados conjuntamente con tu jefe inmediato los resultados en forma periódica?	3	2	3	2	5	3	4	4	3	5	3	2	4
4	¿Se te toma en cuenta para el planteamiento de las metas a cubrir dentro de tu departamento?	3	3	3	3	3	2	1	3	3	4	3	4	4
5	¿Te son proporcionados los elementos necesarios para el desempeño de tus actividades cotidianas?	2	3	3	3	3	2	4	4	4	2	5	4	3
6	¿Son los procedimientos de tu trabajo, a tu juicio, eficientes y claros?	3	4	3	2	3	3	3	3	4	4	3	2	3
7	¿Cómo calificas la actuación de tu jefe inmediato como líder del grupo?	3	2	4	2	4	3	4	3	4	5	3	3	4
8	¿Cómo son tus relaciones interpersonales con tus compañeros de trabajo?	3	5	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4
9	¿Cómo consideras que es la cooperación entre las áreas?	2	3	3	2	4	2	2	2	3	4	3	1	3
10	¿Te sientes justamente reconocido dentro de la empresa?	3	2	3	3	2	2	3	2	3	4	3	2	3
11	¿Cómo es la capacitación que te proporciona la empresa para desempeñar tus actividades?	1	2	3	2	3	1	3	2	3	5	4	4	3
12	¿Cómo consideras que es tu sueldo?	1	2	3	2	1	1	1	1	3	4	1	1	3
13	¿Cómo consideras las prestaciones que ofrece la empresa?	5	5	3	1	1	4	1	1	4	1	1	1	3
14	En términos generales, ¿Cómo te sientes dentro de la empresa?	3	2	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3
15	¿Consideras que tus sugerencias son escuchadas?	3	3	3	2	3	3	3	2	3	4	5	4	3
16	¿Cómo calificarías la comunicación interna actualmente?	1	3	3	2	4	2	2	1	3	4	3	3	3

CONTABILIDAD ESPECIALES	SISTEMAS	SEGURIDAD	SEGURIDAD	SEGURIDAD	COCINA	COCINA	COCINA	COCINA	MANTENIMIENTO	MANTENIMIENTO	MANTENIMIENTO	MANTENIMIENTO	PROMEDIO GENERAL
5	3	5	3	5	5	4	4	1	3	4	2	2	3.54
4	4	5	5	5	4	4	5	3	4	5	2	4	4.08
3	4	5	1	1	1	4	4	3	4	4	1	3	3.12
4	5	4	3	1	1	3	4	2	3	3	2	3	2.96
2	4	3	5	1	5	3	5	2	4	3	3	3	3.27
3	2	4	3	1	4	2	4	3	3	3	4	4	3.08
4	4	5	1	1	1	3	2	2	4	4	1	3	3.04
4	4	4	5	5	3	3	2	3	2	3	3	3	3.42
3	3	2	3	2	1	3	3	2	1	2	3	3	2.50
4	3	4	2	2	4	1	2	2	1	3	3	3	2.65
2	2	1	2	1	4	2	2	1	1	2	1	3	2.31
2	3	3	2	1	1	1	2	2	1	2	3	3	1.92
1	1	4	1	1	1	2	4	1	1	4	1	1	2.08
4	4	1	5	5	5	3	3	4	2	3	4	4	3.38
3	3	4	5	5	3	3	2	2	2	3	3	3	3.15
3	3	5	3	4	4	3	2	3	2	2	3	4	2.88

## PROMEDIO DE RESPUESTAS CUESTIONARIO CLIMA ORGANIZACIONAL / ADMINISTRATIVO / VOI

No. PREGUNTA	PROMEDIO ADM
1	3.54
2	4.08
3	3.12
4	2.96
5	3.27
6	3.08
7	3.04
8	3.42
9	2.5
10	2.65
11	2.31
12	1.92
13	2.08
14	3.38
15	3.15
16	2.88



En el área administrativa fue donde se aplicaron más cuestionarios al ser la amplia de la empresa. En total fueron contestados 25 formularios de un total de 9 departamentos y la dirección de la Unidad. En este caso, los resultados no se fueron a los extremos, es decir, ni muy bajos, ni muy altos. La calificación más baja correspondió al sueldo percibido por la gente, mientras que el más alto es el relacionado con el conocimiento de las actividades y los objetivos del área. Otras calificaciones bajas son las correspondientes a las prestaciones ofrecidas, la cooperación entre las áreas y la capacitación proporcionada. Por otro lado, los resultados más altos ocurrieron en las preguntas relacionadas con el conocimiento de los objetivos de la empresa y del área, las relaciones interpersonales entre los miembros de la empresa y el sentimiento agradable dentro de la compañía.

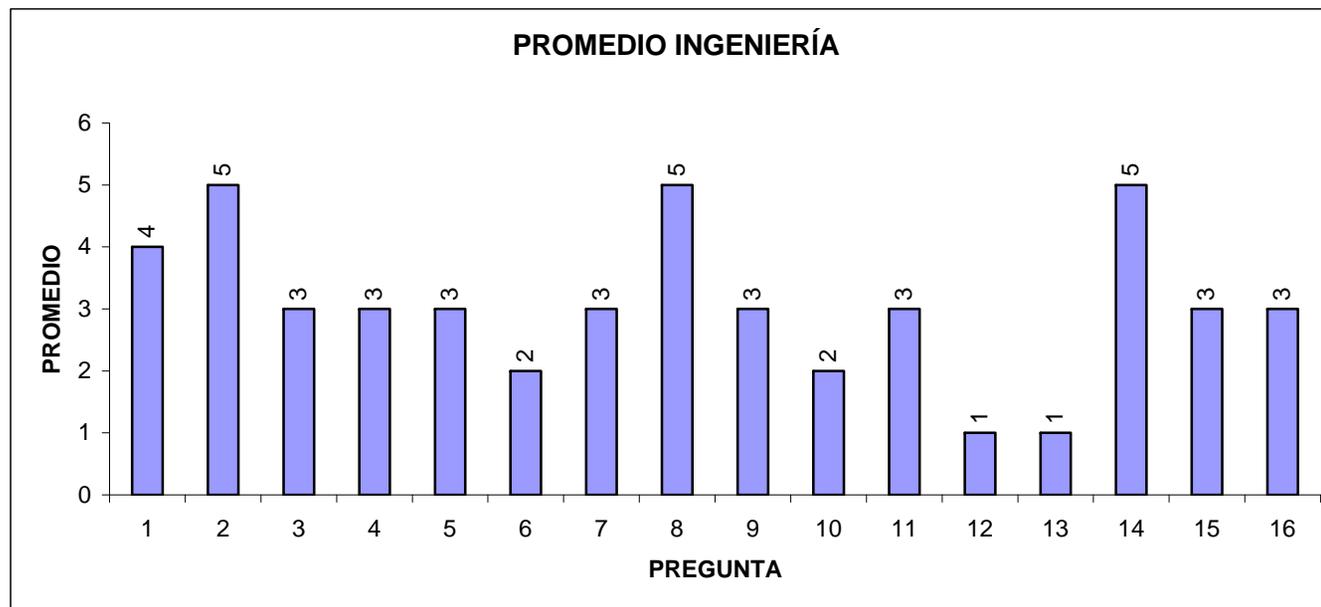
CUESTIONARIO CLIMA ORGANIZACIONAL  
VOI (VIDEO OMEGA INTEGRAL)

U.E.N. INGENIERÍA

NO. PREGUNTA	PREGUNTAS / DEPARTAMENTO	INGENIERÍA	PROMEDIO GENERAL
1	¿Conoces claramente los objetivos de la empresa, y en forma específica de tu área o departamento?	4	4.00
2	¿Tienes claramente definidas las actividades y objetivos específicos de tu puesto?	5	5.00
3	¿Son revisados conjuntamente con tu jefe inmediato los resultados en forma periódica?	3	3.00
4	¿Se te toma en cuenta para el planteamiento de las metas a cubrir dentro de tu departamento?	3	3.00
5	¿Te son proporcionados los elementos necesarios para el desempeño de tus actividades cotidianas?	3	3.00
6	¿Son los procedimientos de tu trabajo, a tu juicio, eficientes y claros?	2	2.00
7	¿Cómo calificas la actuación de tu jefe inmediato como líder del grupo?	3	3.00
8	¿Cómo son tus relaciones interpersonales con tus compañeros de trabajo?	5	5.00
9	¿Cómo consideras que es la cooperación entre las áreas?	3	3.00
10	¿Te sientes justamente reconocido dentro de la empresa?	2	2.00
11	¿Cómo es la capacitación que te proporciona la empresa para desempeñar tus actividades?	3	3.00
12	¿Cómo consideras que es tu sueldo?	1	1.00
13	¿Cómo consideras las prestaciones que ofrece la empresa?	1	1.00
14	En términos generales, ¿Cómo te sientes dentro de la empresa?	5	5.00
15	¿Consideras que tus sugerencias son escuchadas?	3	3.00
16	¿Cómo calificarías la comunicación interna actualmente?	3	3.00

PROMEDIO DE RESPUESTAS CUESTIONARIO CLIMA ORGANIZACIONAL / INGENIERÍA / VOI

No. PREGUNTA	PROMEDIO ING
1	4
2	5
3	3
4	3
5	3
6	2
7	3
8	5
9	3
10	2
11	3
12	1
13	1
14	5
15	3
16	3



La Unidad Estratégica de Negocios de Ingeniería, al ser también pequeña, tuvo solamente un cuestionario de Clima Organizacional contestado, teniendo como calificaciones más bajas las correspondientes al sueldo y las prestaciones de la empresa, mientras que calificaron como excelente el conocimiento de las actividades del área, las relaciones interpersonales y el agrado por pertenecer a la empresa. Otras calificaciones bajas del clima fueron en los rubros de la falta de claridad en los procedimientos de trabajo y la falta de reconocimiento por parte de la compañía. En caso contrario, hubo una mejor calificación en el conocimiento de los objetivos de la empresa y del área a la cual pertenece el trabajador.

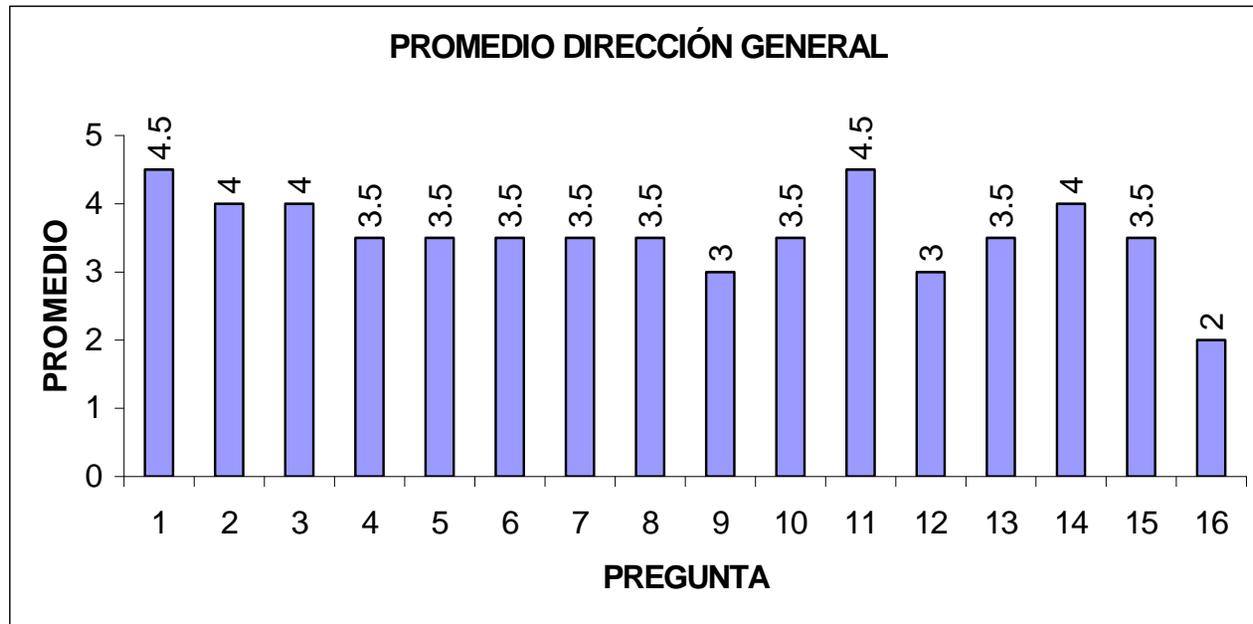
CUESTIONARIO CLIMA ORGANIZACIONAL  
VOI (VIDEO OMEGA INTEGRAL)

DIRECCIÓN GENERAL

NO. PREGUNTA	PREGUNTAS / DEPARTAMENTO	DIRECCIÓN GENERAL	DIRECCIÓN GENERAL	PROMEDIO GENERAL
1	¿Conoces claramente los objetivos de la empresa, y en forma específica de tu área o departamento?	4	5	4.50
2	¿Tienes claramente definidas las actividades y objetivos específicos de tu puesto?	4	4	4.00
3	¿Son revisados conjuntamente con tu jefe inmediato los resultados en forma periódica?	3	5	4.00
4	¿Se te toma en cuenta para el planteamiento de las metas a cubrir dentro de tu departamento?	3	4	3.50
5	¿Te son proporcionados los elementos necesarios para el desempeño de tus actividades cotidianas?	4	3	3.50
6	¿Son los procedimientos de tu trabajo, a tu juicio, eficientes y claros?	3	4	3.50
7	¿Cómo calificas la actuación de tu jefe inmediato como líder del grupo?	4	3	3.50
8	¿Cómo son tus relaciones interpersonales con tus compañeros de trabajo?	3	4	3.50
9	¿Cómo consideras que es la cooperación entre las áreas?	2	4	3.00
10	¿Te sientes justamente reconocido dentro de la empresa?	2	5	3.50
11	¿Cómo es la capacitación que te proporciona la empresa para desempeñar tus actividades?	4	5	4.50
12	¿Cómo consideras que es tu sueldo?	2	4	3.00
13	¿Cómo consideras las prestaciones que ofrece la empresa?	4	3	3.50
14	En términos generales, ¿Cómo te sientes dentro de la empresa?	3	5	4.00
15	¿Consideras que tus sugerencias son escuchadas?	2	5	3.50
16	¿Cómo calificarías la comunicación interna actualmente?	2	2	2.00

PROMEDIO DE RESPUESTAS CUESTIONARIO CLIMA ORGANIZACIONAL / DIRECCIÓN GENERAL / VOI

No. PREGUNTA	PROMEDIO DGRAL
1	4.5
2	4
3	4
4	3.5
5	3.5
6	3.5
7	3.5
8	3.5
9	3
10	3.5
11	4.5
12	3
13	3.5
14	4
15	3.5
16	2



Finalmente, fue evaluada la Dirección General, misma que cuenta con 2 integrantes, y no es contada como Unidad de Negocio. En esta área la mayor calificación fue en el sentido de conocer los objetivos de la empresa y del área, así como en la capacitación proporcionada por la compañía. En el caso de los puntos evaluados más bajos, aparece la deficiente comunicación interna existente.

PROMEDIO GENERAL DE RESPUESTAS  
 CUESTIONARIO CLIMA ORGANIZACIONAL  
 VOI (VIDEO OMEGA INTEGRAL)

No. PREGUNTA	PROMEDIO GENERAL
1	3.75
2	4.18
3	3.41
4	3.28
5	3.27
6	3.27
7	3.41
8	3.72
9	2.49
10	2.75
11	2.45
12	1.87
13	2.77
14	3.54
15	3.04
16	2.7



Al revisar y analizar todas las evaluaciones del Clima Organizacional efectuadas, se nota que en promedio, y de manera descendente, del punto en donde el clima está más afectado, al cual, éste es más aceptable, las calificaciones se presentaron de la siguiente manera:

16. Sueldo
15. Capacitación
14. Cooperación entre las áreas
13. Comunicación Interna
12. Reconocimiento
11. Prestaciones
10. Atención a sugerencias
9. Proporción de herramientas y lugar de trabajo adecuado para realizar las actividades.
8. Claridad y eficiencia en los procesos de trabajo
7. Solicitud de apoyo para planteamiento de metas a cubrir
6. Revisión de resultados junto con jefe inmediato
5. Papel del Líder
4. Sentimiento de agrado dentro de la empresa
3. Relaciones interpersonales de trabajo
2. Conocimiento de objetivos de la empresa y del área específica
1. Definición de actividades y objetivos específicos del puesto

#### **4.5 JUSTIFICACIÓN PARA ELABORAR EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN EN VOI, VIDEOMEGA INTEGRAL**

Como se puede observar en los resultados del estudio del Clima Organizacional de la empresa, el punto más bajo en el mismo es el de los sueldos, mientras que el más alto concierne a la definición de actividades y objetivos de los puestos.

El plantear realizar el Manual de Organización como un medio de comunicación para la mejora del clima organizacional por lo tanto se basa en diferentes factores, que llevan a la elección de esta herramienta, como una opción viable para cumplir con el objetivo de mejorar el medio ambiente de la compañía. Estas causas son numeradas a continuación, con el propósito de reforzar el cierre de la investigación con la propuesta práctica.

1. El principal factor negativo del clima organizacional de VOI, Videomega Integral en estos momentos es el asunto de los sueldos, pues la mayoría de los integrantes de la empresa, consideran que sus trabajos no reciben la remuneración económica que en realidad corresponda a las actividades que desarrollan. Sin embargo, por cuestiones internas de la misma empresa, no es posible realizar una mejora inmediata al respecto. Entre los factores que impiden efectuar un aumento en los sueldos a los miembros de la compañía destacan:

- Mala situación económica nacional e internacional que impide a VOI, Videomega Integral tener mejores ingresos y por lo tanto, distribuirlos equitativamente entre sus trabajadores.
  - La demanda de clientes que solicitan los servicios de VOI, Videomega Integral disminuyó considerablemente durante el año 2001, por lo cual los ingresos de la empresa se vieron disminuidos durante esta temporada, conservando sin cambios los montos de remuneraciones en todos los puestos.
  - Al haber realizado inversiones importantes en equipos dentro de las Unidades Estratégicas de Negocio, es necesario ahora para la empresa recuperar los montos que fueron utilizados en estas adquisiciones.
2. La cuestión de los sueldos compete a las áreas directivas de la empresa quienes vigilan que la estructura organizacional existente se mantenga, y por lo cual, por el momento no cuentan con las posibilidades óptimas para establecer mejoras en las percepciones económicas de los empleados.

Por esta misma razón, tomando en cuenta que desde el punto de vista del área de comunicación en VOI, Videomega Integral no puede darse la decisión para la mejora de los sueldos, se ha optado por establecer de manera formal, los

mecanismos que promuevan una adecuada repartición de las ganancias en el momento en el cual la economía de la empresa lo permita.

Con la realización del Manual de Organización, quedan establecidas las reglas de la empresa. Se definen las actividades que sus integrantes deben realizar de forma detallada, y se identifican igualmente los momentos en los que se interrelacionan con otras áreas. De esta forma, se empieza a contar con la información que será de gran ayuda para poder establecer mecanismos de evaluaciones de desempeño en la organización, que permitan identificar el flujo adecuado de los ingresos que vaya teniendo VOI, Videomega Integral.

3. Es de gran interés para la empresa actualmente contar con una estructura formalmente documentada. Por esta razón, VOI, Videomega Integral ha apoyado el desarrollo del área de Comunicación Interna dentro de su estructura, para contar con un departamento de apoyo que establezca y desarrolle de manera detallada y clara la forma en la cual está organizada la empresa.

El contar con los documentos pertinentes, en este caso, el Manual de Organización, VOI, Videomega Integral también considera que puede promover la calidad en los servicios que ofrece hacia sus clientes externos, pues al contar con la información detallada de su funcionamiento en distintos momentos de las actividades, el empleado puede mejorar la forma en la cual se desempeña en la compañía.

El cliente externo al recibir un servicio que exceda sus expectativas a su vez, tiene más posibilidades de regresar a la empresa, e incluso de atraer a otros clientes, mejorando así la concurrencia de los consumidores a VOI, Videomega Integral, y por lo tanto, contar con mejores ingresos que a su vez, sean distribuidos entre sus trabajadores.

4. El punto más alto en el Clima Organizacional de VOI, Videomega Integral, de acuerdo al cuestionario aplicado es el del conocimiento del conocimiento de las actividades y los objetivos específicos del puesto. Esta respuesta, significa que el personal conoce claramente lo que tiene que hacer como responsabilidad principal de su puesto, sin embargo, no conoce el procedimiento completo del servicio, en el cual él solamente forma una parte del todo.

Al respecto, puede identificarse también que dos de los puntos en los cuales se encuentra mal el clima organizacional son los de la cooperación entre las áreas y el de la comunicación interna (tercer y cuarto lugar respectivamente), lo cual quiere decir que se enfrenta a distintos conflictos al momento de tener que interactuar con sus compañeros de trabajo, pues no existe o no conoce la estructura formal de toda la empresa, además de no saber explícitamente, que el resultado de su trabajo afectará de buena o mala forma a la parte del proceso que continúa, y así se corre el riesgo de llevar errores por todo el desarrollo del servicio, incluso, hasta el término del mismo.

De esta forma, con la elaboración y posterior entrega del Manual de Organización de la empresa a los integrantes de la misma, queda establecida formalmente la instrucción específica para realizar cada actividad, la persona o área a la cual debe recurrir en caso de que se presente una situación especial, además de tener identificados los grados de responsabilidades para cada persona, tanto gráficamente en el organigrama, como en las descripciones y análisis de puestos, las cuales establecen los canales de comunicación formal, tanto ascendentes, descendentes y horizontales.

5. Finalmente, el hecho de que la mayoría de los evaluados hayan contestado que conocen sus actividades y objetivos, establecen un punto a tomar en cuenta, para que a partir del mismo puedan promoverse todos los demás que afectan al clima organizacional de la empresa.

Al conocer las actividades que deben realizar, el Manual de Organización sirve a los integrantes de la compañía para mejorar aún más lo que ya saben realizar, además de que son tomados en cuenta como parte importante en la empresa, para la realización de sus servicios, pues sin ellos podría afectarse todo el flujo de labores que llevan a la satisfacción del cliente.

Por estas razones, se eligió realizar el Manual de Organización en VOI, Videomega Integral, y promoverlo desde el área de Comunicación Interna, como un medio adecuado, viable y bien estructurado, para motivar la mejora en el clima organizacional de la empresa.

Tomando en cuenta que es necesario tener claramente identificados todos los procedimientos que intervienen en la realización de los servicios de la empresa, se realizó el manual, respetando las diferentes áreas y los distintos momentos que intervienen en el préstamo de un servicio.

En el siguiente capítulo se presenta el Manual de Organización de VOI, Videomega Integral, el medio de comunicación elaborado para promover la mejora del clima organizacional en la empresa de servicios.

## **CAPÍTULO 5**

### **MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE VOI, VIDEO OMEGA INTEGRAL**

Dentro de este capítulo, y tomando como base la información de todo la investigación, se presenta la propuesta del manual de organización para ser entregado en la empresa objeto de estudio, y tomarlo como un medio de comunicación eficaz para la mejora del clima organizacional en la misma.

#### **5.1 JUSTIFICACIÓN DE LA ESTRUCTURA TOMADA EN CUENTA PARA LA ELABORACIÓN DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE VOI, VIDEO OMEGA INTEGRAL.**

Con base en los resultados del estudio de Clima Organizacional en la empresa VOI, Video Omega Integral, se nota que el punto más alto en las respuestas obtenidas por los miembros de la compañía, corresponde al conocimiento de las actividades y los objetivos de cada puesto, mientras que las calificaciones más bajas se relacionaron con el estado del sueldo de la gente.

La propuesta de realizar el manual de organización, donde se explican detalladamente la manera en la cual deben ser realizadas las labores de la empresa, es justificada detalladamente en el cuarto capítulo, y aparece al momento de identificar que a pesar de ser éste el punto calificado como el más alto dentro del Clima Organizacional de la misma, no existe en la empresa hasta el momento un documento que desarrolle de manera detallada estas características.

De esta forma, al desarrollar el manual de organización como un medio para promover la mejora del clima organizacional, se intenta sustentar el sentido de conocimiento de funciones, actividades y objetivos de los integrantes de la empresa, de una manera formal, detallada y específica, para aumentar de esta forma lo más posible este aspecto del Clima Organizacional, y promover mediante la correcta realización de actividades, un ambiente en el cual aparezcan detallados

claramente los compromisos de todas las personas, relacionando estas actividades a los demás asuntos relacionados con el Clima Organizacional.

Al tener en claro lo qué debe ser realizado por cada quién, y cuándo es que esto debe ocurrir dentro de las actividades habituales de la empresa, se promoverá la realización de funciones en tiempo y forma, logrando mejores resultados, y a la larga una mejora en todas las condiciones (incluyendo la monetaria), para los trabajadores de la compañía.

La presente propuesta, se elaboró tomando como modelo de estructura a las distintas Unidades Estratégicas de Negocios de VOI, Videomega Integral, explicadas en el tercer capítulo, para que cada área productiva y de apoyo de la empresa, conozca de manera detallada las actividades que son llevadas a cabo dentro de ellas mismas, y no solamente en la parte que compete a cada puesto específico, pues se detectó que los integrantes de la compañía no poseen un conocimiento suficientemente claro de todo lo que se realiza en su unidad.

Esta división en cuanto a la realización del manual se debe a la estructura de la empresa VOI, Videomega Integral, pues la misma muestra características específicas y diferentes entre sus unidades, por lo cual deben ser tratadas de manera separada, identificando los puntos principales en la organización de cada departamento que conforma a la empresa.

La Unidad Estratégica de Negocios sobre la cual se mostrará el ejemplo final, extraído del Manual de Organización de VOI, Videomega Integral, es la División de Eventos Especiales, la cual tiene como funciones principales el prestar servicios de renta de equipos para eventos que requieran la grabación de imágenes y sonidos con calidad profesional. La parte presentada corresponde al área de Operaciones.

Se incluye únicamente esta parte, para que sirva como ejemplo del Manual realizado, y pueda entenderse de esta forma, el documento final que como resultado fue elaborado. Es solamente una muestra del manual completo por

cuestiones de espacio; sin embargo, actualmente se encuentra terminado y en constante actualización dentro de VOI, Videomega Integral.

Se elige un ejemplo de la División de Eventos Especiales, pues ésta ha sido la de mayor crecimiento en la empresa VOI, Videomega Integral, tanto en cuestiones de ingresos, como en lo relacionado con la estructura interna. Sin embargo, a lo largo de su crecimiento, se descuidó un poco el dejar por escrito las reglas de trabajo sobre las cuales desarrollaría sus labores la empresa.

De esta forma, al no tener ningún documento claro que especifique la estructura de la unidad, es que se elabora la propuesta del manual de organización para esta área específica dentro de la empresa VOI, Videomega Integral.

En el segundo, se identificó la estructura sobre la cual debe ser desarrollado el manual de organización. Estas características fueron tomadas en cuenta para la elaboración del presente manual, sin embargo, algunas partes fueron cambiadas, con el fin de tener un documento realmente útil, entendible y accesible para todos los niveles de la empresa.

De esta forma el manual de organización de la División de Eventos Especiales de VOI, Video Omega Integral se elabora con la siguiente estructura:

El manual se divide en 2 partes:

#### 1. Manual de Organización

- Organigrama: Estructura de los niveles de todos los integrantes de la División de Eventos Especiales, con la identificación de los departamentos y los correspondientes miembros de cada puesto.
- Políticas: Reglas de trabajo sobre las cuales se rige la División de Eventos Especiales, y que afecta a todas las áreas de la misma. Se dividen a su vez

en políticas generales, las cuales aplican a toda la empresa; y en específicas, las cuales tienen que ver con cada área de la unidad.

- Procedimientos: Tomando como base la realización de los servicios, desde el momento en el cual se contacta al cliente, hasta que el evento termina y es facturado y cobrado, se desarrolla detalladamente cada paso que va realizando cada área de la unidad. Estos procedimientos por lo tanto, están divididos entre los distintos departamentos que conforman a la empresa, como: Ventas, Operaciones, Almacén, Administración, etc.
- Instrucciones de llenado de formatos: En esta parte se detalla la manera en la cual deben ser manejados los diferentes formatos utilizados en la División de Eventos Especiales para el desarrollo de todas las actividades relacionadas con el servicio a los clientes. Estos formatos también están identificados por las distintas áreas que hacen uso de los mismos, y la explicación consiste en decir qué debe ser incluido en cada uno de ellos para que pueda darse el avance del proceso.

## 2. Análisis y descripción de puestos

- Descripción de formatos utilizados para el análisis y la descripción de los puestos, con el propósito de que al ser leídos se comprenda la manera en la cual se estructura la información
- Análisis y descripción de puestos por área, teniendo el dato de todos los integrantes de la división, y las actividades que realiza dentro de la organización.

Como podrá observarse en el manual presentado como propuesta, fueron tomados en cuenta todos los puntos establecidos y explicados en el segundo capítulo del trabajo a excepción de la explicación de los procedimientos en diagrama de flujo.

Se decidió incluir únicamente la enunciación de los procedimientos en texto, con el propósito de hacer más entendible el contenido del manual, y evitar de esta manera el ruido que podría causarse a los lectores del mismo en caso de que no cuenten con el conocimiento para entender el código de los diagramas de flujo.

Esta situación podría traer como consecuencia la falta de entendimiento o inclusive el entendimiento erróneo de la información contenida en el documento, por lo cual, se intenta cubrir este punto, mediante el desarrollo minucioso y detallado de los procedimientos en texto, para favorecer de esta manera la correcta recepción de los mensajes emitidos en el manual.

Sin embargo, se hace uso del diagrama de flujo para presentar la manera en la cual se desarrolla de forma general todo el procedimiento de servicio en la División de Eventos Especiales, con el propósito de conocer de manera global la forma en la cual se trabaja en esta Unidad Estratégica de Negocios.

De esta forma, a continuación se presenta una parte del Manual de Organización de Video Omega Integral, centrado en el área de Operaciones de la División de Eventos Especiales, como la propuesta de esta investigación para mejorar el Clima Organizacional de la empresa.

## **5.2 PRESENTACIÓN DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE VOI, VIDEO OMEGA INTEGRAL.**

Como el Manual de Organización de VOI, Video Omega Integral, en su División de Eventos Especiales, se desarrolló a partir de los diferentes departamentos que lo integran, a continuación se presenta la parte correspondiente al área de operaciones, encargada del trabajo en campo durante la realización de los eventos para los cuales se renta equipo profesional de video, y que contemplan contactos directos con los clientes durante el desarrollo de las grabaciones realizadas en locaciones.

### 5.2.1 Introducción

Se elaboró para adentrar al lector al objetivo principal de la existencia del manual, así como a la forma en la cual debe ser consultado.

En esta parte, se presenta al lector el documento, en primer lugar con la descripción de las partes que lo conforman, y posteriormente, con la explicación de la finalidad del mismo, así como del uso que debe tener dentro de la empresa:

#### **INTRODUCCIÓN AL MANUAL DE ORGANIZACIÓN DIVISIÓN DE EVENTOS ESPECIALES VOI, Videomega Integral**

Un Manual de Organización es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre organización, políticas y procedimientos de una empresa que se consideren necesarias para la mejor ejecución del trabajo correspondiente.

El manual de Organización contiene información detallada referente a sistemas y técnicas específicas que señalan los procedimientos que deben seguirse para lograr el trabajo adecuado de todo el personal de la empresa o de cualquier grupo de trabajo que desempeñe responsabilidades específicas.

El presente documento detalla la organización, políticas, procedimientos y formatos que se siguen en la División de Eventos Especiales VOI, VIDEOMEGA INTEGRAL, para realizar y controlar todos los procesos de Ventas, Operaciones, Almacén y Administrativos; que utiliza la Unidad para su óptimo funcionamiento; garantizando que todos los servicios se encuentren dentro de los estándares de calidad establecidos por la empresa.

Este manual está dividido en cuatro capítulos. El primero presenta la organización de la División de Eventos Especiales; posteriormente se engloban las políticas generales y específicas, relacionadas con la de las responsabilidades de todas las

áreas de la Unidad (Ventas, Operaciones, Almacén y Administrativo); el tercer capítulo contiene los procedimientos que se siguen para operar cada área, y finalmente, en el último capítulo se muestran los formatos propios del área, así como el instructivo de llenado de los mismos.

Los Manuales de Organización sirven para explicar las normas generales establecidas dentro de la empresa, con un lenguaje que pueda ser comprendido por los empleados de todos los niveles; facilitar el adiestramiento y orientación del personal; ayudar a normalizar controles de los trámites de procedimientos y uniformar las actividades.

El objetivo fundamental de los Manuales de Organización es explicar en términos accesibles para los empleados el porqué de las decisiones que son tomadas dentro de la organización, así como la manera en la cual éstas deben ser aplicadas y tomadas en cuenta para el desarrollo de las labores propias del centro de trabajo en cuestión.

Los manuales de organización permiten alcanzar los siguientes objetivos:

- Presentar una visión de conjunto de la empresa.
- Precisar las funciones encomendadas a cada área o departamento para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Ayudar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo, evitando la repetición de las instrucciones y directrices.
- Proporcionar información básica para la planeación e implantación de medidas de modernización administrativa.
- Facilitar el reclutamiento y selección del personal.
- Servir de medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, al facilitarle su incorporación a las distintas unidades.
- Proporcionar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

- Ser instrumento útil para la orientación e información al público.
- Contribuir a la mejora del clima organizacional de la empresa, al presentar los parámetros reales desde los cuales deben ser llevadas a cabo las labores de la misma, identificando alcances, responsabilidades y oportunidad que todos y cada integrante pueden y deben cumplir para su reconocimiento dentro de la organización.

Se recomienda la lectura de las políticas generales y específicas de la Unidad, antes de estudiar los procedimientos de cada área que la integra.

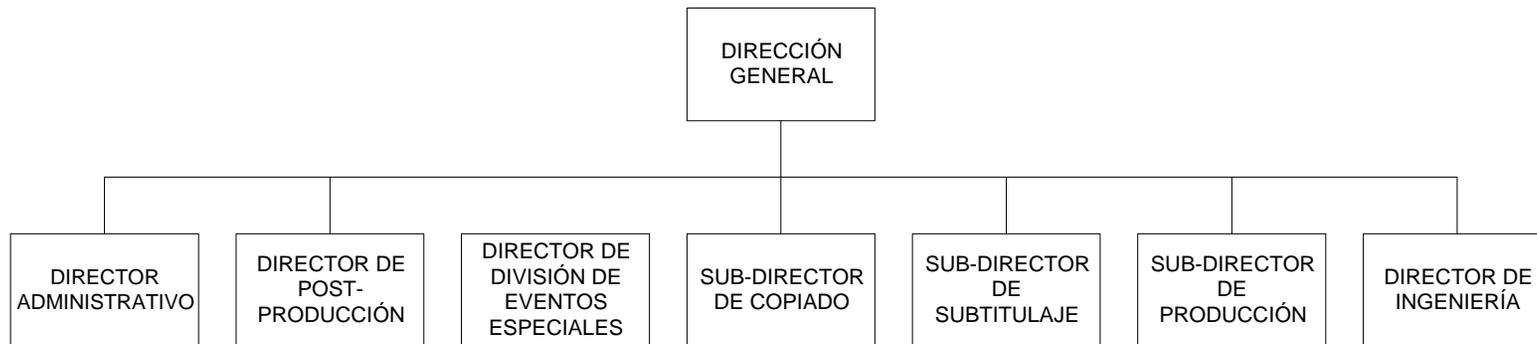
### 5.2.2 Organigrama

El Organigrama se elaboró con el objetivo de dejar establecidos los niveles de las personas dentro de la empresa, así como la forma en la cual interactúan unas con otras.

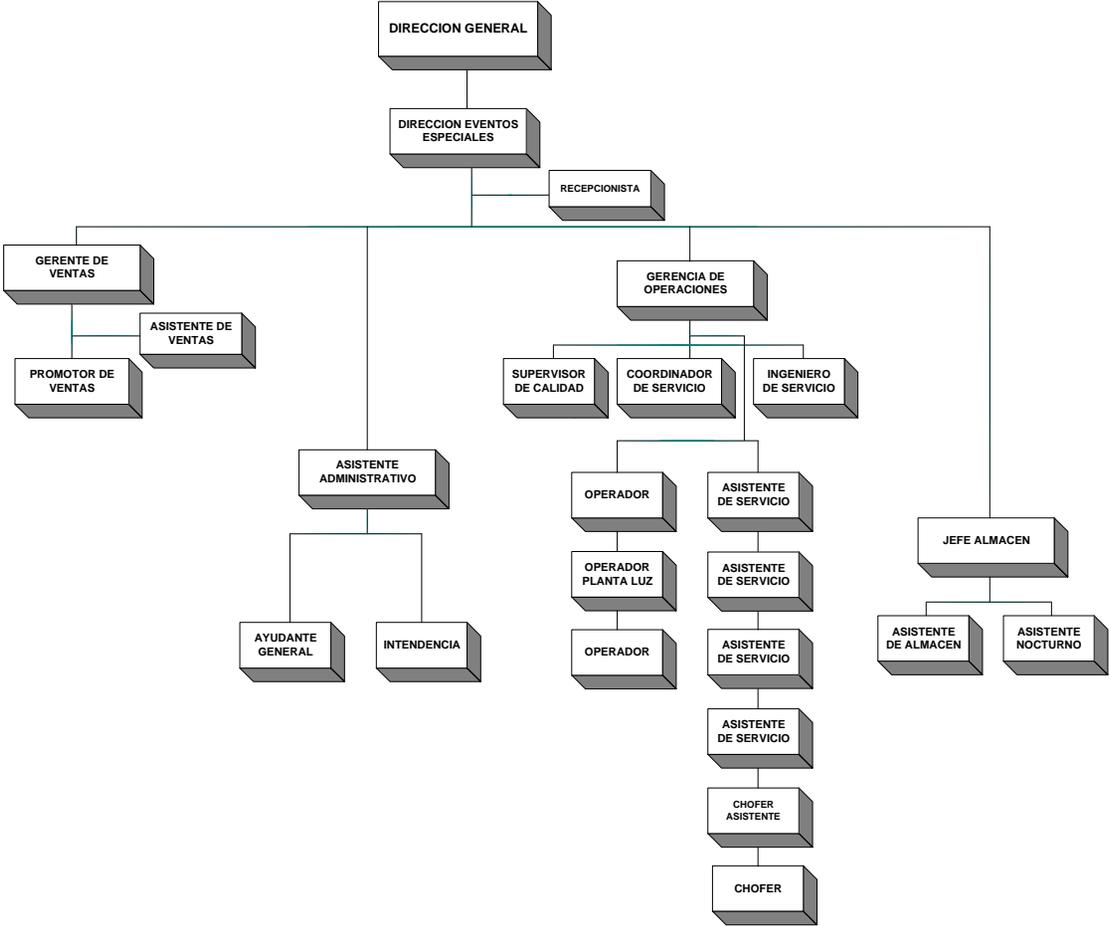
Es en esta parte donde aparecen los flujos de comunicación formal en la organización: ascendente, descendente y horizontal.

Se presenta en primer lugar el organigrama de la empresa, VOI, Videomega Integral, posteriormente el correspondiente a la División de Eventos Especiales y finalmente, el del área de Operaciones, sobre el cual se presenta el ejemplo.

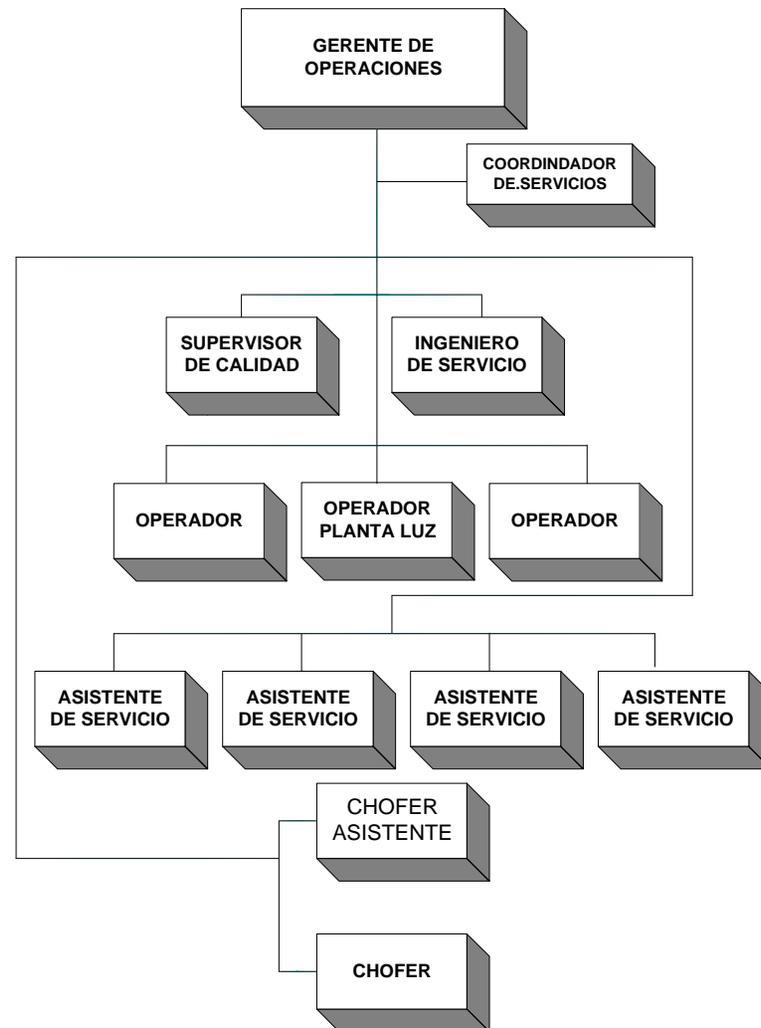
# VOI, VIDEOMEGA INTEGRAL



# DIVISIÓN DE EVENTOS ESPECIALES



# OPERACIONES



### 5.2.3 Políticas

En este apartado, se establecen las reglas que deben ser seguidas por los integrantes de la empresa, durante su estancia en la misma. En este caso, y siguiendo con el ejemplo del manual, se enuncian las políticas correspondientes al área de Operaciones de la División de Eventos Especiales:

#### **POLÍTICAS DIVISIÓN DE EVENTOS ESPECIALES**

##### Políticas generales de precios

1. La referencia sobre la que se manejarán los montos de los servicios será la Lista de Precio, sobre la cual se aplicarán los descuentos determinados en la Política de Descuentos.

##### Políticas generales de cotizaciones y descuentos

1. Únicamente el área de ventas podrá realizar cotizaciones.
2. Todo servicio que sea vendido deberá ser cotizado y tener un número de referencia para su control.
3. Toda cotización, tendrá una vigencia de treinta días a partir de la fecha de su entrega.

##### Políticas generales de comprobación de gastos

1. La comprobación de cualquier gasto solicitado por un área determinada deberá ser realizada a más tardar una semana después de la recepción del monto correspondiente en el área administrativa. De lo contrario, el monto será descontado.

## Políticas generales de ingeniería

1. El área de Ingeniería deberá dar seguimiento a los programas de mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos a fin de que se cumplan los servicios.
2. El área de Ingeniería deberá presentar al menos tres cotizaciones para todo producto que se requiera.
3. La Dirección de Ingeniería propondrá a la Dirección General la compra de equipos cuando considere que la vida del existente esté por concluir o cause problemas que impidan dar un buen servicio al cliente.

## Políticas específicas de cotizaciones y descuentos

1. Toda cotización de servicios que sea de un paquete específico se entregará el mismo día.
2. Toda Cotización de servicios que implique extras no incluidos en los paquetes, y/o que no sean de la División de Eventos Especiales se entregará como máximo en un periodo de 24 horas después de su requerimiento.
3. Dentro de las cotizaciones, únicamente se podrán hacer descuentos en la renta de los equipos propios de Vídeo Omega, no así en los precios de equipos rentados a proveedores, recursos humanos y materiales.
4. Para confirmar el servicio, el cliente deberá enviar por escrito a la División, su aprobación vía Fax o E-mail.
5. Los descuentos superiores a los autorizados por el área de Ventas, y los servicios otorgados a clientes sin línea crédito, deberán ser aprobados por el Director General, con el conocimiento previo del Director de la División de Eventos Especiales.
6. Se mantendrá una cartera de clientes vigentes en el sistema ACT, así como el registro de clientes nuevos y las actividades de ventas realizadas a fin de garantizar la correcta atención de los servicios proporcionados por la División de Eventos Especiales.

7. Todo Reporte de Servicio debe contar con el Desglose de Ventas por línea de servicio para que pueda ser pre-facturado.

#### Políticas específicas de precios

1. Toda modificación a los precios de los paquetes de renta, deberá ser informada por ventas a los clientes con tiempo mínimo a la aplicación y vigencia del mismo.
2. Los precios de las configuraciones básicas de los equipos en renta, serán establecidos por la Dirección General, la Dirección de la Unidad y la Dirección de Ventas, con base en las estrategias de negocio de la empresa, mediante la evaluación de los distintos proveedores, el sondeo del mercado y el análisis de las inversiones dentro de la empresa.

#### Políticas específicas de crédito

1. Es responsabilidad de Ventas consultar con el área de Crédito y Cobranzas el estatus del crédito del cliente.
2. Todo servicio autorizado a clientes que no cuenten con línea de crédito, deberá ser pagado el 50% al reservar el evento, y el 50% restante antes de iniciar el servicio.

#### Políticas específicas operaciones

1. Sin la entrega de la Solicitud de Servicio, no se hará la reservación del equipo.
2. Toda vez que no se cuente con el equipo propio para la realización de un servicio, éste será rentado a externos con el fin de otorgar el servicio, manteniendo un 20% de margen de ganancia para la empresa.
3. Operaciones será la única área autorizada para buscar al mejor proveedor de los equipos rentados a externos para el otorgamiento del servicio.

## Políticas específicas del personal operativo

1. Para cada servicio, el personal operativo deberá presentarse a los llamados de servicio puntualmente, aseado, limpio, y vestido de acuerdo a las indicaciones de la gerencia de operaciones, y con la identificación otorgada por Recursos Humanos que lo acredite como miembro de Video Omega.
2. Todo servicio iniciará en el momento en el que el personal recibe el llamado en las instalaciones de la empresa o en la locación, según sea el caso, y terminará hasta el momento en el que entregue y revise adecuadamente el equipo en el Almacén de la División de Eventos Especiales.
3. Para cada servicio, la responsabilidad del equipo y del vehículo que salen al mismo será del personal operativo asignado como “Responsable”, y será considerada desde el momento en que firma la “Salida de Recursos” de conformidad por recibir el equipo en buenas condiciones, y termina, cuando firma la “Salida de Recursos” de conformidad por entregar el equipo en buenas condiciones.
4. Toda vez que el equipo sufra algún daño a causa de malos manejos por parte del Personal Operativo, o del Cliente, éstos, según sea el caso, deberán pagar la reparación, sustitución o deducible del seguro del equipo.
5. El área de Operaciones debe ofrecer asesoría técnica, teórico - práctica al personal operativo sobre el uso de los equipos para su operación e instalación.
6. Para tramitar el pago correspondiente al servicio, es indispensable la entrega del Reporte de Servicio firmado y evaluado por el cliente, así como el formato “Evaluación de Servicio Personal Operativo” debidamente llenado al finalizar el servicio.
7. Toda vez que el cliente no otorgue viáticos, Video Omega otorgará un monto por cuestión de éstos dependiendo del carácter del evento.

Zona Metropolitana	\$100.00	Por jornada de 10 horas o más.
Zona Metropolitana	\$ 50.00	Por jornada de 5 hrs.
Zona Foránea	\$ 150.00	Por jornada de servicio.

8. Los viáticos deberán ser comprobados por el Responsable de Servicio mediante la factura del consumo correspondiente a más tardar una semana después de realizado el evento.
9. Las unidades de transporte de la empresa, no podrán ser utilizadas para otro efecto que no sean los servicios de la División, a menos que exista una autorización por escrito del Gerente de Operaciones, o en su ausencia, del Director de la División.
10. Ningún vehículo podrá salir de las instalaciones de la empresa, sin la verificación de Vigilancia sobre el horario en el que éste parte hacia la locación.
11. Se otorgará servicio de transporte nocturno al personal operativo que lo necesite en horario de 12 a 5 a.m. previa autorización del Gerente de Operaciones
12. Todo personal operativo deberá estar dado de alta en Hacienda bajo el régimen de Honorarios o Actividad Empresarial. No se permitirá el préstamo de recibos de honorarios de una persona a otra.
13. Todo personal operativo tendrá a más tardar un mes para tramitar su pago, de lo contrario, éste será cancelado.

#### Políticas específicas administrativo

1. El área administrativa es la única autorizada para recolectar los recibos de honorarios con los datos completos y correctos del personal Operativo.
2. Los días de entrega de recibos de honorarios a revisión serán todos los viernes de 16:00 a 18:00 hrs. y los lunes de 10:00 a 13:00 hrs. y de 16:00 a 18:00 hrs. en el área Administrativa de la División de Eventos Especiales; y el pago del mismo será a treinta día a partir de la fecha en la que se emite el contra recibo.
3. El contrarecibo entregado por el área Administrativa, será un documento necesario para que Contabilidad entregue el cheque correspondiente al personal operativo.

#### Políticas específicas almacén

1. Las salidas de recursos serán emitidas únicamente por el área de Almacén una vez que Operaciones entregue el Reporte de Servicio.
2. Ningún equipo podrá salir a Servicio sin la previa revisión del mismo por parte del área de Almacén y la firma de aceptación correspondiente por parte del personal operativo responsable del evento.
3. Todos los equipos de la División de Eventos Especiales deben mantenerse ordenados y limpios dentro de las instalaciones de la empresa.

#### Políticas específicas ingeniería

1. Todo equipo que regrese dañado será remitido a Ingeniería de Mantenimiento.
2. Todo horario y fecha para realizar el mantenimiento preventivo de los equipos se verificará con el área de Operaciones para que no se interfiera con la programación de salida de los mismos.

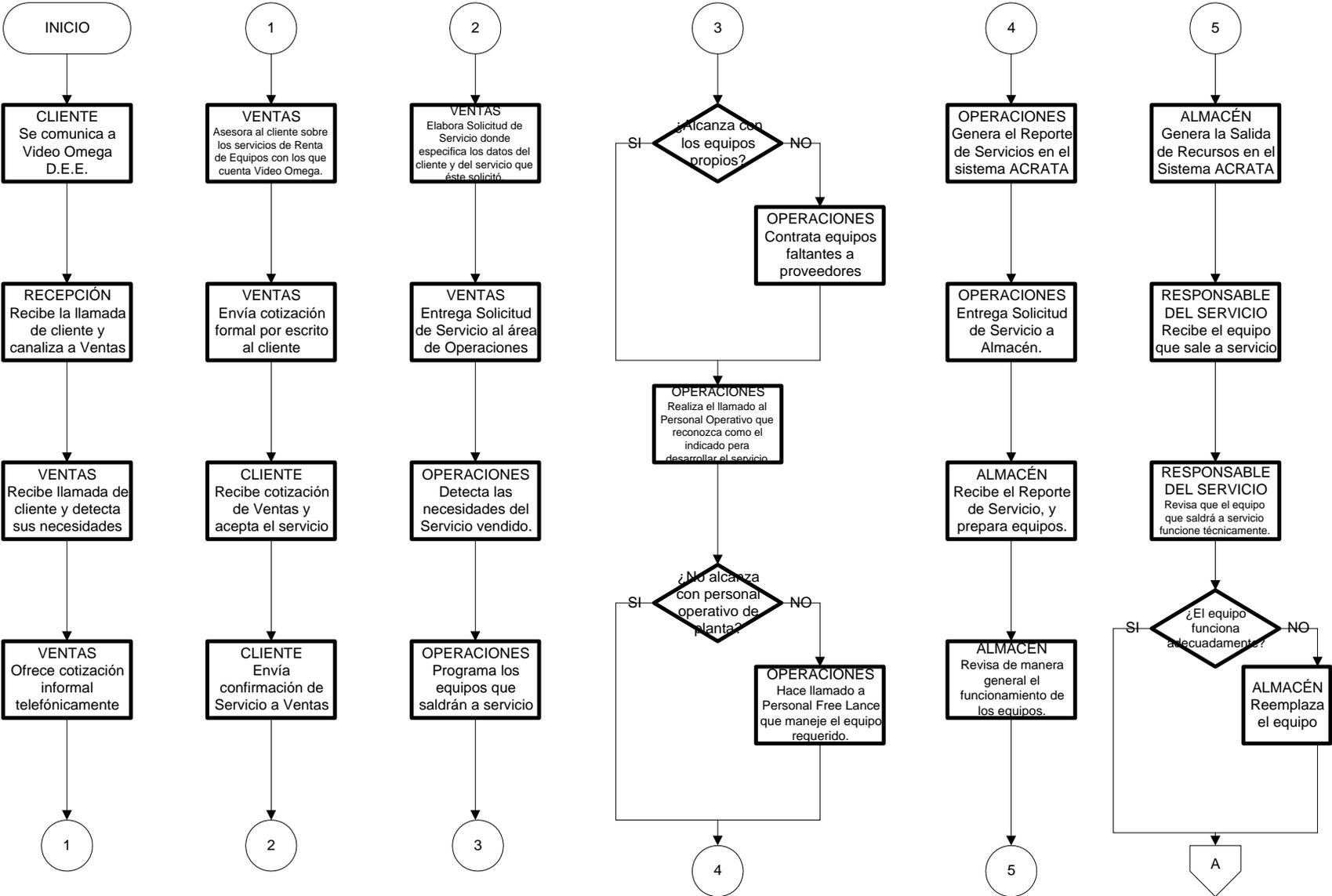
#### 5.2.4 PROCEDIMIENTOS

En esta parte, se establecen los pasos que deben ser seguidos por los integrantes de la empresa para la realización de su trabajo.

#### Diagrama de Flujo

Dentro del Manual de Organización para VOI, Videomega Integral, se presenta un diagrama de flujo para identificar el camino que sigue la realización del servicio dentro del área.

# FLUJO DE LOS SERVICIOS OFRECIDOS POR LA DIVISIÓN DE EVENTOS ESPECIALES





#### 5.2.4.1 Procedimiento Texto

En esta parte se incluye la descripción detallada de los pasos que se siguen durante la realización de los trabajos de las áreas.

Se encuentra dividido por los departamentos que conforman cada Unidad Estratégica de Negocios dentro de VOI, Videomega Integral, y dentro del formato aparecen varias partes.

- En primer lugar, se enuncia la inclusión de esta parte en el “Manual de Organización”.
- En cuanto a “Relativo a”, se establece el proceso que se describe en el cuadro siguiente.
- “Área / Departamento” indica el área o departamento involucrado y responsable de la realización del proceso.
- No. De Función, indica de manera sucesiva, los pasos uno por uno, que deben efectuarse antes de pasar al siguiente.
- Responsable, informa sobre la persona (puesto), que realiza la función.
- Actividad, se entiende como el nombre del paso del proceso que es identificado y detallado.
- Operación, son los enunciados explicativos, donde se establece la manera en la cual se desarrollan los trabajos.

En el ejemplo presentado, se escogieron los procedimientos más importantes del área de Operaciones de la División de Eventos Especiales de VOI, Videomega Integral.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN		RELATIVO A: ATENCIÓN A SERVICIO Y PLANEACION DE LOGISTICA		HOJA:
		ÁREA / DEPTO.: OPERACIONES		O1
No. FUNC.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	OPERACIÓN	
1	Gerente de Operaciones	Recepción de Solicitud de Servicio	1.1 Recibe del área de Ventas la Solicitud de Servicio, la cotización, la confirmación del servicio, el Desglose de Ventas por línea de Servicio y Diagrama de Servicio.	
2		Identificación del Servicio Corroboración de disponibilidad de equipo.	2.1 Revisa la naturaleza del servicio solicitado, con base en la Solicitud de Servicio y el Diagrama de Servicio.	
3		Selección Tentativa de personal y equipo que sale a servicio	2.1 Comienza la planeación de la logística del evento, con base en los requerimientos del cliente en la Solicitud de Servicio y el Diagrama de Servicio. 2.2 Analiza el evento para plasmar la logística de equipos, personal y gastos.	
4		Asignación de personal (solamente entrega de equipo)	3.1 Revisa la disponibilidad del equipo solicitado por el cliente en el Sistema Acrata, en el Almacén y en el pizarrón de la Gerencia de Operaciones. 3.1 Identifica el tipo de personal que debe salir al servicio. 3.2 Elabora una lista tentativa sobre el personal contemplado para el servicio, tomando en cuenta como primera referencia al personal de planta y en segunda a personal Free Lance.	
5		Asignación del Personal (Entrega, armado de equipo y asistencia durante el evento)	3.3 Identifica los materiales que vayan a ser necesarios para la realización del servicio 3.4 Asigna un vehículo de manera tentativa, dependiendo del tipo de servicio, la fecha, la hora y el lugar de la locación.	
6		Asignación del Personal (Entrega, armado y operación de equipo durante el evento)	4.1 Designa a un chofer para entregar el equipo al cliente, tomando como primera opción a personal operativo de planta, y en caso de no estar disponible, escoge a la persona de planta más indicada para realizar la entrega.	
7		Coordinador de Servicios	Llamado de Personal	5.1 Designa a un asistente para realizar el servicio, tomando como primera opción a personal de planta, y en caso de no estar disponible, escoger al Free Lance más indicado para realizar el servicio. 6.1 Designa al operador para realizar el servicio. Si se cuenta con personal de planta capacitado para el servicio, se asigna como operador del equipo. Si no hay personal de planta disponible, revisa el listado de Free Lance, y escoge al más indicado dependiendo del servicio. 6.2 Entrega lista tentativa de personal operativo para el evento a Coordinador de Servicios 7.1 Recibe lista tentativa de personal operativo para el evento del Gerente de Operaciones. 7.2 Realiza el llamado del personal (Ver procedimiento de llamado del personal operativo.)
			FIN	

MANUAL DE ORGANIZACIÓN		RELATIVO A: REVISIÓN DE EQUIPOS EN ALMACÉN		HOJA: O9
		ÁREA / DEPTO.: OPERACIONES		
No. FUNC.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	OPERACIÓN	
1	Coordinador de Servicios	Entrega de Reporte de Servicio a Almacén	1.1 Entrega el Reporte de Servicio al Almacén, con los siguientes documentos anexados: a) Hoja de Llamado (anexo 10) b) Vale de Salida de Materiales (anexo 11) c) Hoja de Evaluación Personal Operativo (anexo 15) d) Cotización (anexo 5) e) Solicitud de Servicio (anexo 6) f) Hoja de Confirmación. g) Hoja de viaticos.	
2	Responsable de Servicio	Revisión de Equipo que sale a Servicio	2.1 Llega a la empresa en el horario del llamado. 2.2 Revisa el Reporte de Servicio e identifica el equipo que saldrá al evento. 2.3 Revisa en el rack de pruebas que el equipo contenido en la Salida de Recursos (Anexo X), funcione correctamente en sus principios técnicos. 2.4 Si algún equipo presenta fallas, regresa equipo a Almacén.	
3	Almacén	Reemplazo de equipo con fallas	3.1 Reemplaza el equipo que presenta fallas.	
4	Responsable de Servicio	Firma de Salida de Recursos	4.1 Firma la Salida de Recursos de conformidad por recibir el equipo completo y en buenas condiciones técnicas de funcionamiento.	
5	Almacén	Nota de Salida de Recursos sin firma de Operador	5.1 Si el Responsable de Servicio no firma la Salida de Recursos, hace la anotación en su copia del documento referido.	
FIN				

MANUAL DE ORGANIZACIÓN		RELATIVO A: DESCARGA E INSTALACIÓN DE EQUIPOS		HOJA:
		ÁREA / DEPTO.: OPERACIONES		O13
No. FUNC.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	OPERACIÓN	
1	Responsable del servicio	Llegada a la locación	1.1 Al llegar a la locación, se reporta con el Cliente, para recibir indicaciones de instalación del equipo. 1.2 Se comunica vía radio a Operaciones para confirmar su llegada sin contratiempos a la locación.	
2	Responsable del Servicio	Descarga e instalación de equipos	2.1 Descarga e instala el equipo de acuerdo a las indicaciones realizadas por el cliente con la ayuda del (los) asistente (s).	
3	Responsable del Servicio	Falla de equipo al realizar la instalación	3.1 Si al realizar la instalación se da cuenta de que falla algún equipo, se comunica vía radio a Operaciones. 3.2 Coordina con el personal de Operaciones si se cuenta con el tiempo suficiente para llegar con el equipo de reemplazo a la locación.	
4	Coordinador de Servicios	Entrega de equipo de reemplazo	4.1 Si se cuenta con el tiempo adecuado, acude a Almacén a solicitar el equipo de reemplazo. 4.2 Si el personal que salió a servicio puede regresar a las instalaciones de la División lo hace para recoger el equipo de reemplazo. 4.3 Si el personal que salió a servicio no puede regresar a las instalaciones de la División para recoger el equipo de reemplazo, se escoge del personal disponible para que lo vaya a entregar.	
5	Responsable del Servicio	Realización del Servicio	5.1 Si no cuenta con tiempo suficiente para regresar a las instalaciones, cubre la falla con alguna de las herramientas con las que cuente en el momento.	
6	Responsable del Servicio	Solicitud de equipo de último momento por parte del cliente al realizar la instalación	6.1 Si el cliente solicita un equipo adicional al acordado al momento del servicio, se comunica vía radio a Operaciones.	
7		Equipo adicional subarrendado	7.1 Si el cliente pide equipo adicional y Operaciones no tiene el equipo. 7.2 Se le informa al cliente que no se tiene, para saber si lo autoriza, ya que se tendrá que subarrendar. 7.3 Si lo autoriza, lo consiguen y lo mandan.	
		Equipo propio	7.4 Si se cuenta con equipo propio le informa al responsable del Servicio 7.5 Coordina con el personal de Operaciones si se cuenta con el tiempo suficiente para llegar con el equipo de solicitado de última hora a la locación.	
8	Coordinador de Servicios	Entrega de equipo de último momento	8.1 Si se cuenta con el tiempo adecuado, acude a Almacén a solicitar el equipo. 8.2 Si el personal que salió a servicio puede regresar a las instalaciones de la División lo hace para recoger el equipo solicitado. 8.3 Si el personal que salió a servicio no puede regresar a las instalaciones de la División para recoger el equipo solicitado, se escoge del personal disponible para que lo vaya a entregar.	
9	Responsable del Servicio	Realización del Servicio	9.1 Si no cuenta con tiempo suficiente para regresar a las instalaciones, explica al cliente el inconveniente y cubre la solicitud con alguna de las herramientas con las que cuente en el momento. 9.2 Desarrolla el servicio (Ver Procedimiento Desarrollo de servicio). FIN	

MANUAL DE ORGANIZACIÓN		RELATIVO A: DESARROLLO DEL SERVICIO		HOJA: O14
		ÁREA / DEPTO.: OPERACIONES		
No. FUNC.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	OPERACIÓN	
1	Responsable del Servicio	Desarrollo del Servicio	1.1 Desarrolla el servicio de acuerdo a la naturaleza del mismo, atendiendo a las necesidades específicas del cliente en el momento. 1.2 Realiza un informe escrito de las fallas presentadas durante el servicio. 1.3 Termina el evento (Ver procedimiento término de servicio) FIN	

MANUAL DE ORGANIZACIÓN		RELATIVO A: TÉRMINO DEL SERVICIO		HOJA: O15
		ÁREA / DEPTO.: OPERACIONES		
No. FUNC.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	OPERACIÓN	
1	Responsable del Servicio	Término del servicio	1.1 Al finalizar el servicio, acude con el cliente para reportar el adecuado término del evento.	
2		Solicitud de Firma de Reporte de Servicio y Evaluación del Servicio	2.1 Entrega al cliente el Reporte de Servicio para que lo firme de conformidad y evalúe el evento en el mismo formato. Ver Instructivo de llenado (Anexo 9) y se anotan las horas extras (si hubo), equipo adicional (si hubo) y viáticos.	
3		Desinstalación y resguardo de equipos en vehículo	3.1 Agradece al cliente su preferencia y se despide quedando a sus órdenes. 3.2 Verifica que el equipo sea desinstalado completa y ordenadamente por los asistentes del Servicio, tomando en cuenta que se tenga cuidado en el manejo de los equipos. 3.3 Revisa junto con la Salida de Recursos (anexo 18) que el equipo sea guardado completamente.	
4		Fallas de Equipo al término del servicio	4.1 Detecta alguna falla en los equipos como consecuencia del servicio. 4.2 Si hay algún equipo con fallas, investiga la causa de la falla, y hace la anotación correspondiente en la Evaluación de Servicio del Personal Operativo (anexo 15).	
5		Falta de Equipo al término del servicio	5.1 Si no hay fallas en los equipos, detecta la existencia de faltas en el equipo. 5.2 Si existe equipo faltante, revisa en la locación para encontrarlo. 5.3 Si no se encuentra el equipo, realiza la anotación correspondiente en la Evaluación de Servicio Personal Operativo (anexo 15). 5.4 Regresa a las instalaciones (ver Procedimiento Regreso a Instalaciones)	

			FIN
--	--	--	-----

MANUAL DE ORGANIZACIÓN		RELATIVO A: REGRESO A LAS INSTALACIONES		HOJA: O16
		ÁREA / DEPTO.: OPERACIONES		
No. FUNC.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	OPERACIÓN	
1	Responsable del Servicio	Regreso a las Instalaciones	1.1 Elige al personal que lo apoyará a desmontar, guardar y descargar el equipo. 1.2 Al personal restante le da corte en la locación. 1.3 Una vez recogido, ordenado y guardado todo el equipo; y despedirse del cliente, y de haber obtenido la firma y evaluación del mismo, y de haber realizado su propia evaluación del evento, acude de regreso a las instalaciones de Anatole France.	
2	Chofer del Vehículo	Firma de formato "Salida y Entrada de Vehículo"	2.1 Al regresar a las instalaciones de Anatole France, el chofer del vehículo firma en vigilancia el formato "Bitácora de Servicios de Vehículo" (Anexo 14)	
3	Responsable del Servicio	Entrega y Revisión de equipo en almacén	3.1 Entrega y revisa el equipo con Almacén (ver procedimiento entrega y revisión de equipo en almacén)	
FIN				

MANUAL DE ORGANIZACIÓN		RELATIVO A: ENTREGA Y REVISIÓN DE EQUIPO EN ALMACÉN		HOJA: O17
		ÁREA / DEPTO.: OPERACIONES		
No. FUNC.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	OPERACIÓN	
1	Responsable del Servicio	Entrega y Revisión del Equipo en Almacén	1.1 Entrega a Almacén el equipo que regresa del servicio y revisa en el Rack de Pruebas su correcto funcionamiento. 1.2 Si existen fallas, explica la naturaleza de la misma. 1.3 Si existen faltas de equipos se especifica cuáles son éstos. 1.4 Firma de conformidad la "Salida de Recursos" (anexo 18) por la entrega y revisión adecuada y oportuna del equipo.	
2	Almacén	Observación de la salida de recursos sin firma de responsable del servicio al finalizar el evento.	2.1 Si el Responsable de Servicio no firma la Salida de Recursos, hace la observación por escrito en la copia del documento referido.	
FIN				

### 5.2.5 Instrucciones de llenado de formatos.

En este apartado del Manual de Organización, se identifican los formatos utilizados en la empresa, durante la realización de los trabajos, y que a su vez, cuentan con su respectivo instructivo para el llenado correspondiente.

Se incluye la “Evaluación de Servicio del Personal Operativo”, en la cual, gente del área de Operaciones, evalúa el servicio realizado a los clientes.

CLIENTE		<b>EVALUACIÓN PERSONAL OPERATIVO</b>	No. REPORTE	
			FECHA	
PRODUCCIÓN				
<b>TIPO DE EVENTO</b>			<b>EQUIPO CONTRATADO POR EL CLIENTE FUERA DE VIDEO OMEGA</b>	
DEPORTIVO		VIDEO CLIP	<b>TIPO DE EQUIPO</b>	
MUSICAL		CAPACITACIÓN	<b>PROVEEDOR</b>	
PROGRAMA DE TV		PROD. EXTRANJERO		
ENLACE VÍA SATÉLITE		COMERCIAL		
REPORTAJE		VIDEO CORPORATIVO		
EVENTO POLÍTICO		CIRCUITO CERRADO		
¿Existió algún riesgo adicional en el evento? <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> AUTO <input type="checkbox"/> HELICÓPTERO <input type="checkbox"/> PRECIPICIO <input type="checkbox"/> OTRO			Nombre del Responsable	
¿Entregó Almacén el equipo completo de acuerdo al Reporte de Servicio? <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO   ¿QUÉ FALTÓ? _____			Función	
¿Algún equipo presentó deficiencias en el servicio? <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO   ¿CÓMO SE RESOLVIÓ? _____			Observaciones y Comentarios _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____	
¿El cliente dio de comer? <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO				
¿Por qué? <input type="checkbox"/> No hubo tiempo <input type="checkbox"/> Servicio menos de 10 horas <input type="checkbox"/> Se cobró en cotización <input type="checkbox"/> No dio viáticos <input type="checkbox"/> Se cobra en factura				
¿Operaciones proporcionó correctamente el horario y la locación? <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO   ¿Por qué? _____				

## FORMATO EVALUACIÓN DE SERVICIO DEL PERSONAL OPERATIVO

### ÁREA OPERACIONES

#### INSTRUCCIONES DE LLENADO

1. Cliente. Se escribe el nombre del cliente al cual se realizó el servicio.
2. Producción. Se escribe el nombre de la producción en la cual se trabajó.
3. No. De Reporte. Identificación del Reporte de Servicio con número consecutivo, y que corresponde al servicio realizado.
4. Fecha. Fecha en la cual se realizó el servicio.
5. Tipo de evento. Se identifica el tipo de evento realizado.
6. ¿Existió algún riesgo adicional en el evento? Se establece las causas por las cuales haya existido un riesgo durante la realización del servicio.
7. ¿Entregó Almacén el equipo completo de acuerdo al Reporte de Servicio? El personal operativo establece los equipos que Almacén no haya entregado a tiempo.
8. ¿Algún equipo presentó deficiencias en el servicio? En esta parte, el personal operativo, reporta las fallas de equipo que hayan ocurrido durante el desarrollo del evento.
9. ¿El cliente dio de comer? Se establece las causas por las cuales el cliente no haya dado de comer.
10. ¿Operaciones proporcionó correctamente el horario y la locación? Se identifica si el Gerente de Operaciones informó adecuadamente los horarios y locaciones de los servicios, así como las causas en las cuales no haya ocurrido.
11. Equipo contratado por el cliente fuera de Videomega Integral. Se establece el tipo de equipo y el proveedor que también prestó equipos durante la realización del servicio.

- 12.Nombre del Responsable. Nombre del personal operativo responsable durante la realización del evento.
- 13.Función. Identificación de la función efectuada por el personal operativo que firma la evaluación.
- 14.Observaciones y comentarios. Comentarios extra sobre la forma en la cual se realizó el servicio.

## 5.2.6 Descripción de Puestos

Aquí se establecen los objetivos principales por los cuales existe el puesto determinado.

En primer lugar se encuentra el cuadro de ejemplo, con la información sobre cada parte de la descripción, mientras que en segundo lugar, se muestra la Descripción correspondiente al Ingeniero de Servicio de la División de Eventos Especiales, miembro del área de Operaciones de esta unidad de VOI, Videomega Integral.

## DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

EMPRESA: Nombre de la Empresa

### 1. IDENTIFICACIÓN

FECHA: \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL PUESTO: Nombre que le da la empresa al puesto

TITULAR: Nombre de quien actualmente ocupa el puesto

PUESTO A QUE REPORTA: Puesto a quien reporta directamente

DEPARTAMENTO: A qué departamento pertenece

DIRECCIÓN: Área a la que pertenece

PUESTOS QUE LE REPORTAN: No. Y nombre de los puestos que le reportan

### 2. PROPÓSITO GENERAL

Objetivo o fin específico que da razón de ser al puesto en la empresa

### 3. FINALIDADES

Actividades y fin que persigue con cada una de ella

### 4. NATURALEZA Y ALCANCE (UBICACIÓN ORGANIZACIONAL)

Relaciones internas y externas que tiene

Con quién tiene relación

Qué tipo de relación, con qué frecuencia y que fin tiene cada una

### 5. DIMENSIONES

Qué tanto repercute el trabajo que se realiza en la empresa

Qué responsabilidades tiene (Puede ser equipo, dinero, presupuestos, etc)

EJEMPLO:

## DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

EMPRESA: Videomega Integral

### 2. IDENTIFICACIÓN

FECHA: 10/10/01

NOMBRE DEL PUESTO: Ingeniero de Servicio

TITULAR: Ing. Leonardo González

PUESTO A QUE REPORTA: Gerencia de Operaciones

DEPARTAMENTO: Operaciones

DIRECCIÓN: División de Eventos Especiales

PUESTOS QUE LE REPORTAN: Ninguno

### 3. PROPÓSITO GENERAL

Operar y mantener el óptimo funcionamiento de las Unidades Móviles y del equipo de la División de Eventos Especiales, con el fin de brindar un servicio de calidad al cliente.

### 3. FINALIDADES

1. Planear, organizar y controlar las actividades a desempeñar del personal durante el servicio, así como también instalar adecuadamente los equipo, con base en el Reporte de Servicio previamente elaborado.
2. Realizar el mantenimiento preventivo y correctivo de la Unidad Móvil, con base en los requerimientos de la misma, con el fin de tenerla en óptimas condiciones de funcionamiento.
3. Controlar los gastos generados durante el servicio, optimizando los recursos económicos designados.

#### 4. NATURALEZA Y ALCANCE (UBICACIÓN ORGANIZACIONAL)

Relaciones internas:

Gerente de Operaciones: Llamado a servicio, solicitudes de equipo, planeación y organización del servicio.

Ingeniería: Apoyo en la reparación de equipo en general y elaboración del presupuesto para la adquisición del equipo.

Almacén: Solicitud, disponibilidad y revisión de equipo.

Relaciones externas:

Clientes: Cumplimiento y satisfacción del servicio y labor de venta de los servicios.

#### 5. DIMENSIONES

Las responsabilidades sobre equipos radica en:

Unidades Móviles

Resguardo de equipo (cámaras, iluminación, audio, etc).

Valor estimado de 2 millones de dólares

Pérdida del cliente

Mala imagen de la empresa

APROBACIONES			
Titular del puesto	Jefe Inmediato	Director del área	Vo.Bo. Recursos Humanos

### 5.2.7 Análisis de Puestos

Dentro de esta última parte del Manual de Organización, se detallan las características idóneas que cada puesto debe tener para formar parte de la empresa, identificando factores como educación, habilidades, etc.

Al igual que con la descripción de puestos, en primer lugar se establece el ejemplo del cuadro con los puntos a ser contemplados en el análisis de puestos, mientras que posteriormente, se muestra el caso del Ingeniero de Servicio de la División de Eventos Especiales, de VOI, Videomega Integral.

FECHA ÚLTIMA DE REVISIÓN: Se recomienda 1 vez al año	<b>ANÁLISIS DE PUESTOS</b>	TÍTULO DEL PUESTO: Nombre del puesto en la empresa
FECHA DE REVISIÓN ACTUAL: En la que se hace		DEPARTAMENTO: Al que pertenece
		TÍTULO EN MERCADO: Puesto tipo

### 1. FUNCIONES PRINCIPALES

Actividades y fin que persigue cada una de ellas

### 2. EDUCACIÓN Y CONOCIMIENTOS REQUERIDOS

Qué escolaridad se requiere para el puesto

Qué tipo de conocimientos se requieren para cubrir el puesto

### 3. TIEMPO DE EXPERIENCIA, PRÁCTICA REQUERIDOS

Cuántos años de experiencia, en qué debe tener experiencia

### 4. NATURALEZA DEL TRABAJO RUTINARIO, TOMA DE DECISIONES, APEGO A NORMAS, CREATIVIDAD, NIVEL DE SUPERACIÓN

Cuál es el trabajo rutinario, qué tipo de decisiones toma, a cuántos y a quién supervisa, qué normas debe seguir

5. CONTACTOS / RELACIONES DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN (TIPO Y TIEMPO REQUERIDO)

Con quién tiene contacto, qué tipo de trabajo realiza con cada uno, con qué frecuencia.

6. CONTACTOS / RELACIONES FUERA DE LA ORGANIZACIÓN (TIPO Y TIEMPO REQUERIDO)

Con quién tiene contacto, qué tipo de trabajo realiza con cada uno, con qué frecuencia.

7. HABILIDAD Y RESPONSABILIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES, IMPACTO DE ERRORES

Qué tipo de habilidades se necesitan, qué tipo de responsabilidad

8. ESFUERZOS FÍSICOS REQUERIDOS

Qué tipo de esfuerzo, en qué lo aplica

9. ESFUERZO MENTAL REQUERIDO, CONCENTRACIÓN, CREATIVIDAD

Qué tipo de esfuerzo, en qué lo aplica

10. PLANEACIÓN DE ACTIVIDADES DE TERCEROS / SUPERVISIÓN

Qué tipo de planeación, a quién supervisa, cómo lo supervisa y con qué tipo de documento.

11. REQUISITOS PERSONALES (SEXO, EDAD, PERSONALIDAD, ETC.)

12. HABILIDAD PARA MANEJAR EQUIPO ESPECIAL

Qué tipo de habilidad requiere, qué tipo de equipo debe manejar

13. MANEJO DE INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

Qué tipo de información

FECHA ÚLTIMA DE REVISIÓN:	ANÁLISIS DE PUESTOS	TÍTULO DEL PUESTO: Ingeniero de Servicio
FECHA DE REVISIÓN ACTUAL:		DEPARTAMENTO: Operaciones
		TÍTULO EN MERCADO:

### 1. FUNCIONES PRINCIPALES

1. Planear, organizar y controlar las actividades a desempeñar del personal operativo durante el servicio, así como también la instalación del equipo a emplear durante el mismo, con base en el Reporte de Servicio previamente elaborado, con el fin de brindar un servicio de calidad y la satisfacción plena del cliente.
2. Realizar el mantenimiento preventivo y correctivo de la Unidad Móvil, con base en los requerimientos de la misma, con el fin de tenerla en óptimas condiciones de funcionamiento.
3. Controlar los gastos generados durante el servicio, con el fin de optimizar recursos económicos designados.

### 2. EDUCACIÓN Y CONOCIMIENTOS REQUERIDOS

Ingeniería en comunicaciones y electrónica

Con conocimientos en: Señal de TV, Unidades Móviles, Equipo de audio, Equipo de Video, Cámaras y Equipo de Iluminación.

Qué tipo de conocimientos se requieren para cubrir el puesto

### 3. TIEMPO DE EXPERIENCIA, PRÁCTICA REQUERIDOS

8 años de experiencia en Televisión y manejo de Unidades Móviles, Circuitos Cerrados, Atención al cliente y sonorizaciones.

### 4. NATURALEZA DEL TRABAJO RUTINARIO, TOMA DE DECISIONES, APEGO A NORMAS, CREATIVIDAD, NIVEL DE SUPERACIÓN

Trabajo rutinario: Manejo de equipo de comunicaciones (Cámaras, equipo de audio, de video, etc.)

Mantener en buen estado las Unidades Móviles (diariamente), planear y organizar servicios.

Toma de decisiones: En servicio con el cliente.

Supervisión: Instalación de equipos en servicios

### 5. CONTACTOS / RELACIONES DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN (TIPO Y TIEMPO REQUERIDO)

Relaciones internas:

Gerente de Operaciones: Llamado a servicio, solicitudes de equipo, planeación y organización del servicio.

Ingeniería: Apoyo en la reparación de equipo en general y elaboración del presupuesto para la adquisición del equipo.

Almacén: Solicitud, disponibilidad y revisión de equipo.

6. CONTACTOS / RELACIONES FUERA DE LA ORGANIZACIÓN (TIPO Y TIEMPO REQUERIDO)

Relaciones externas:

Clientes: Cumplimiento y satisfacción del servicio y labor de venta de los servicios.

7. HABILIDAD Y RESPONSABILIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES, IMPACTO DE ERRORES

Habilidad: Trato a clientes, relaciones interpersonales, destreza e iniciativa propia

Responsabilidades:

Otorgar un servicio de calidad al cliente

Supervisión del personal Free Lance y de planta durante el servicio

Mantener en buen estado los equipos

Reporte de fallas del equipo oportunamente para su reposición y/o mantenimiento.

Impacto de errores: Pérdida del cliente, mal servicio y mala imagen de la empresa.

8. ESFUERZOS FÍSICOS REQUERIDOS

Se requiere realizar esfuerzos físicos del 40% en: Instalación y revisión de equipos

9. ESFUERZO MENTAL REQUERIDO, CONCENTRACIÓN, CREATIVIDAD

Se requiere un esfuerzo mental del 60% en: conocimiento de equipo, de servicios, así como concentración y creatividad al desarrollar el servicio.

#### 10. PLANEACIÓN DE ACTIVIDADES DE TERCEROS / SUPERVISIÓN

Supervisión durante el servicio de la instalación y manejo de equipos

#### 11. REQUISITOS PERSONALES (SEXO, EDAD, PERSONALIDAD, ETC.)

Sexo Masculino

Edad: 25 a 38 años

Alto sentido de responsabilidad

Disponibilidad de horario

Saber trabajar bajo presión

Iniciativa para desempeñar las funciones

Inglés: 80%

#### 12. HABILIDAD PARA MANEJAR EQUIPO ESPECIAL

Se requiere habilidad para manejar los siguientes equipos:

Unidades Móviles, Cámaras, Equipo de Audio, Equipo de Video, Video tape, Switcher, Iluminación

#### 13. MANEJO DE INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

Se requiere manejo de información confidencial en cuanto a:

Incidencias, costos de equipo, costos de servicio, información de clientes, evaluación del personal.

De esta forma queda concluida la presentación del Manual de Organización, mediante los ejemplos previamente utilizados, mismo que fue realizado como resultado de la presente investigación, con el propósito de contar con un medio de comunicación que sirva para mejorar el Clima Organizacional de la empresa VOI, Videomega Integral.

Como se mencionó anteriormente, este manual ha sido entregado a los miembros de la empresa, para informar de manera formal, la manera en la cual se encuentra organizada, y los pasos a seguir para el óptimo funcionamiento interno de la misma, el cual, pueda verse reflejado de igual manera hacia el exterior, con los clientes que solicitan los servicios de la compañía.

Además, con la mejora del Clima Organizacional, se promueve la integración de las personas que forman parte de la empresa, en el trabajo conjunto por mejorar las condiciones, que la compañía, en este caso, VOI, Videomega Integral, ofrece a sus trabajadores.

## **CONCLUSIONES**

Las empresas de principios del siglo XXI presentan características muy interesantes, que nos hacen identificar en ellas factores diferentes a los que solían suceder con anterioridad, donde la manera de administrarlas podía establecerse en los principios de organización simple, en la cual los controles existentes se basaban en principios teóricos aplicables, que ayudaban efectivamente al establecimiento de un negocio exitoso.

Sin embargo con el paso del tiempo, la manera en la cual se administran las organizaciones ha ido evolucionando, adaptándose cada día a cambios vertiginosos que no respetan el pasado de las compañías, y de las cuales sobreviven únicamente, las que sean lo más inteligente posibles para adaptarse a sus mercados y a las necesidades de los mismos.

Hoy en día, las competencias de las empresas no son solamente aquellas dedicadas a ofrecer servicios similares, sino también todas las compañías en el mercado que den una respuesta inmediata, hacia la cual un consumidor pueda identificar como bueno, generando en éste un parámetro de comparación sobre el tipo de atención que necesita.

Además, se abre una tendencia por prestar principal atención a un área de trabajo muy importante: la de los servicios, pues independientemente de la calidad

que un producto a la venta pueda tener para sus consumidores, ahora es también vital la manera en la cual éste llega a su cliente final, quien debe recibirlo de la forma más sencilla y conveniente para él, pues solamente con este tipo de situaciones podrá establecerse una situación de lealtad entre la persona que recibe el bien, y aquella que lo ofrece en primer lugar.

A la par de los cambios en los mercados, y en la manera en la cual deben administrarse las organizaciones, han ido desarrollándose las herramientas más adecuadas para alcanzar los objetivos por ellas establecidas. Diferentes especialidades han surgido o han tomado un nuevo giro al ver lo benéfico que puede ser una disciplina al ser relacionada con la forma como se desarrolla una empresa.

Entre estas disciplinas, puede observarse la comunicación, como una de las más importantes. Resulta casi inevitable escuchar en cualquier tipo de empresa hoy en día esta palabra, que parece estar de moda. La verdad es que, más que una moda, la comunicación es una realidad importante y necesaria para la correcta salud de una organización.

Poco a poco, en varias partes de mundo, incluyendo a México, se han empezado a desarrollar los estudios de Comunicación Organizacional, rama dedicada a establecer los principios de creación y difusión de mensajes en las empresas para establecer las conductas deseadas tanto hacia adentro de la

compañía, como hacia fuera, vigilando el aseguramiento de la presencia de sus clientes.

Dentro de la misma Comunicación Organizacional, además de vigilar principalmente la persistencia de la ganancia que a final de cuentas es uno de los principales factores que deciden la estadía de una empresa en el mercado, y que es atacada principalmente con los adecuados programas de comunicación externa como lo es la publicidad, mercadotecnia y las relaciones públicas; ahora parece ser que se ha entendido la importancia de la existencia de la misma comunicación de calidad dentro de la compañía, para promover la existencia constante de la organización en su mercado.

La comunicación interna es una de las herramientas más importantes hoy en día para las empresas, que han entendido la manera en la cual el mundo competitivo funciona actualmente, razón por la cual, un adecuado programa diseñado especialmente para crear, mantener y promover una buena comunicación interna es de gran ayuda para cualquier compañía deseosa de permanecer en el mercado.

Dentro de esta tesis se ejemplificó lo antes mencionado con una empresa de servicios: VOI, Videomega Integral, la cual tiene la función principal de proveer a sus clientes de producción y post-producción audiovisual, con equipo profesional. Esta empresa actualmente cuenta con veinte años de historia, y después de este tiempo en el cual ha crecido a la par del mercado, ha entendido

que una de las formas más importantes para continuar presente en la mente de sus clientes, y por lo tanto seguir vendiendo y subsistiendo, es hacer referencia no solamente de las tecnologías con las que cuenta, sino también del recurso humano que labora para la misma, y que da a la empresa la vida necesaria para continuar trabajando.

Con el propósito de conocer la situación real de VOI, Videomega Integral en su interior, se tomó como modelo una rama de la comunicación interna: el clima organizacional, el cual se encarga de identificar los factores del medio ambiente interno que afectan la realización de las labores de un trabajador como lo es el reconocimiento a sus esfuerzos, la existencia de las herramientas y el lugar de trabajo adecuado, la comunicación interna y las retribuciones justas a sus esfuerzos, entre otros factores.

Una vez aplicado un cuestionario de Clima Organizacional en la empresa, se notó que ésta se encuentra caminando con un paso relativamente estable, y que la gente, a pesar de sentir que la retribución (en este caso la monetaria), no es la que desearía, si siente la disponibilidad por realizar todas sus labores de la mejor manera posible, buscando siempre ofrecer la mejor calidad en su trabajo.

Identificadas estas características, pueden nombrarse varios instrumentos o medios de comunicación que podrían ayudar a la empresa a tener un adecuado flujo de información en su interior, de acuerdo a sus necesidades y a su naturaleza misma.

Entre estos medios de comunicación, se identifica que el Manual de Organización, es un medio de ayuda para el establecimiento de una adecuada comunicación interna, y a la vez, un impulso importante dentro de la mejora del clima organizacional.

Actualmente en VOI, Videomega Integral, dentro del Clima Organizacional se identifica que la gente dice conocer sus funciones principales, así como la forma en la cual éstas deben ser efectuadas. Sin embargo, al observar directamente a la empresa puede verse que todas estas actividades son llevadas a cabo sin un control real de las mismas. De esta forma, la existencia del documento que cuente con todos los puntos de organización para la empresa, claramente desarrollados y detallados, representa para la compañía una gran ayuda para el mantenimiento y mejora de esta situación.

Como se observó mediante la aplicación del estudio en la empresa, el principal factor que merma el Clima Organizacional en VOI, Videomega Integral es el concerniente a los sueldos. Sin embargo, como este elemento se encuentra fuera de las manos del área de la comunicación, es que se plantea reforzar otras situaciones, que a su vez vayan promoviendo los ingresos a la compañía, y una vez que se cuente con ellos, se cuente con un modelo sustentado para ofrecer equidad en la repartición de las ganancias que se den.

De esta manera, el contar con el Manual de Organización de la empresa, sirve como herramienta de medición en cuanto al rendimiento real de los empleados, quienes cuentan con las instrucciones precisas para realizar sus actividades, al igual que con los factores a ser regulados para conocer el avance de la gente, y conocer las personas que contribuyen verdaderamente a la mejora de la empresa.

El Manual de Organización dentro de VOI, Videomega Integral, además de representar el documento que contiene la información sobre el funcionamiento de la empresa, también es un medio que sirve para medir los resultados de la compañía hacia su interior. Una vez que se cuente con la información emanada después de la aplicación de este manual, podrán tomarse decisiones importantes, incluyendo aquellas que actualmente representan los puntos más bajos dentro del clima organizacional, como lo es el caso de los sueldos.

Una vez que se opte por una calidad completamente documentada durante la prestación de los servicios, VOI, Videomega Integral podrá trasladar estas mejoras generadas en su interior, hacia el exterior, es decir, hacia el mercado que solicita y paga por los trabajos realizados en esta empresa, y de esta forma, al mejorar la situación de afuera, se contará con los sustentos que ayuden a cambiar favorablemente el interior de la compañía, desde donde realmente se generó el cambio.

Es importante señalar, que el Manual de Organización es efectivamente, como se pudo observar a lo largo de la investigación, una herramienta que puede ayudar a la mejora del Clima Organizacional en una empresa, sin embargo, es recomendable unir este esfuerzo a otras actividades y/o medios que puedan reforzar el trabajo, tal y como lo hace actualmente Videomega Integral, con otras actividades complementarias como lo son: Autoevaluaciones, Círculos de Calidad, Programas de Incentivos, Análisis de la competencia, etc.

Por tal motivo, en este espacio se concluye que la hipótesis de la tesis: “El Manual de Organización como medio de comunicación puede permitir mejoras en el Clima Organizacional de la empresa VOI, Videomega Integral”; fue cumplida, pues el contar con el medio elaborado, en este caso el manual, ya es un avance para iniciar con la mejora del Clima Organizacional en la empresa, además de que de manera práctica y real, el proyecto del Manual en VOI, Videomega Integral ha sido aplicado, y actualmente se encuentra en revisión y enriquecimiento constante.

Esta propuesta, además de haber sido aplicada dentro de la empresa tomada como modelo dentro de este trabajo, también puede verse trasladada hacia otro tipo de organizaciones de servicio, pues como se ha mencionado a lo largo de la investigación, esta realidad no es propia de un sólo sector, sino de una sociedad entera, que ya no se conforma con obtener lo que quiere, pues siempre anda en la búsqueda de algo más, que supere sus expectativas y la obligue a quedarse fielmente con quien le da un trato de excelencia, y esto puede lograrse, al

hacer uso de las herramientas de comunicación adecuadas, que promuevan la integración del recurso humano dentro de una organización.

De esta manera podrán subsistir y tener éxito las empresas actuales, siempre en la búsqueda de satisfacer las necesidades de alguien más, pero a final de cuentas, también con el deseo de tener esa satisfacción de manera propia, en su interior.

## **BIBLIOGRAFÍA**

BAENA, Guillermina. Manual para elaborar trabajos de investigación documental. México, Editores Mexicanos Unidos, 1997. 124 pp.

BULLEJOS, José. Métodos para la redacción de Tesis Profesionales. México. UNAM, 1968. 205 pp.

PARDINAS, Felipe. Metodología y Técnicas de investigación en Ciencias Sociales. México, Ed, Siglo XXI. 1998. 242 pp.

### CAPÍTULO 1

ALTMANN, Rob. Minimizing your workforce problems. Ed. Business Source Premier, 2000. Estados Unidos, 98 pp.

BERLO, David K. El proceso de la Comunicación. Buenos Aires, Argentina. Ed. El Ateneo, 2000. 184 pp

BONILLA Gutiérrez, Carlos. La Comunicación, función básica de las Relaciones Públicas. México, Ed. Trillas, 1999. 109 pp.

FERNÁNDEZ Collado, Carlos. La Comunicación en las Organizaciones. México, Ed. Trillas, 1999. 368 pp.

JOHNSON, Joselyn. Differences in supervisor and non supervisor perceptions of quality culture and organizational climate. Ed. Public Personnel Management., 2000. Estados Unidos, 119 pp.

HOMS Quiroga, Ricardo. La Comunicación en la empresa. México, Grupo Editorial Iberoamérica. 1998. 148 pp.

MARTÍNEZ de Velasco, Alberto. Comunicación Organizacional Práctica. México, Ed. Trillas, 1999. 111 pp.

PEIRÓ, José M. Organizaciones: Nuevas perspectivas psicosociológicas. 1990, Ed. PPU, Barcelona, España. PP. 201 – 206

ROJAS Soriano, Raúl. Guía para realizar investigaciones sociales. México, Ed. Plaza y Valdés, 1989. 285 pp.

SCHNEIDER, Benjamin. Creating a climate and culture for sustainable organizational change. Ed. Academic Search Elite, 1996. Estados Unidos, 130 pp.

SCHVARTEIN, Leonardo. Diseño de Organizaciones. Ed. Piados, 1998. Buenos Aires, Argentina. PP.110-114.

TOULSON, Paul. The relationship between organizational climate and employee perceptions of personnel management practices. Ed. Academic Search Elite, 1994. Estados Unidos. 453 pp.

## CAPÍTULO 2

CARRILLO, Ramiro. Metodología y Administración. Ed. Limusa, 1992, México. 325 pp.

DANIN Lobo, C. De. Introducción al estudio de organización y métodos. EIAP, 1996, Colombia, 240 pp.

DUHALT, Miguel. Los Manuales de Procedimientos en las oficinas públicas. UNAM, México, 1997, 180 pp.

LAZZARO, Victor. Sistemas y procedimientos: un manual para los negocios y la industria. Ed. Diana, México, 1990. 150 pp.

MELINKOFF, Ramón. La estructura de la organización: los organigramas. Universidad Central de Venezuela, Caracas, 1989. 117 pp.

Reyes Ponce, Agustín. El análisis de puestos. Ed. Limusa, México, 1994, 208 pp.