



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES
CENTRO DE ESTUDIOS EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN



**PROGRAMA DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LAW AND
RESPONSABILITY, S.A. DE C.V.**

TESINA
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
ESPECIALIDAD EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

PRESENTA
ROCÍO PÉREZ MARTÍNEZ

ASESORA
ADRIANA REYNAGA MORALES

CIUDAD UNIVERSITARIA, MÉXICO D.F.

JUNIO DE 2009



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

***“Creo que si mirásemos siempre al cielo,
acabaríamos por tener alas.”***

Gustave Flaubert
(1821-1880)

Dedicatoria

Este logro lo dedico con todo mi amor a mis padres porque sé que les provoca una gran ilusión verme culminar esta etapa de mi vida, la cual habría sido imposible alcanzar de no ser por su apoyo incondicional a lo largo de todos estos años.

Agradecimientos

A mi familia, porque tener raíces firmes me ha permitido volar cada vez más alto.

A mis amigos, por permitirme tomar un poco de cada uno y aprender cosas nuevas cada día, también por permitirme participar en sus vidas.

A mis profesores, por proponerme retos cada vez más desafiantes y transmitirme su pasión por el aprendizaje continuo.

A ti amor, porque sé que me espera un largo camino a tu lado.

A todos aquellos que han estado para compartir una lágrima o una sonrisa en momentos determinantes para mí.

ÍNDICE

Introducción	6
Capítulo 1. Comunicación Organizacional	9
1.1 Qué es la comunicación	9
1.2 El estudio de la comunicación	11
1.3 El proceso de comunicación	12
1.4 Las organizaciones	15
1.5 Niveles de comunicación en las organizaciones según sus públicos	22
1.5.1 Comunicación externa	23
1.5.2 Comunicación intermedia	23
1.5.3 Comunicación interna	24
1.5.3.1 Identidad organizacional	25
1.5.3.2 Estilos de liderazgo	25
1.5.3.3 Redes de comunicación	29
1.5.3.4 Ambiente y clima organizacional	31
1.6 El programa de Comunicación Organizacional	32
1.6.1 La auditoría de comunicación interna (ACI)	33
1.6.2 Detección de necesidades	36
1.6.3 Implementación de estrategias	36
1.6.4 Métodos de evaluación y control	38
1.7 Conclusiones del capítulo	39
Capítulo 2. Law and Responsibility S.A. de C.V.	40
2.1 Antecedentes	40
2.1.1 Historia	42
2.1.2 Ubicación	43
2.1.3 Infraestructura	43
2.1.4 Organización	43
2.1.5 Organigrama	48
2.1.6 Servicios	48

2.1.7 Identidad organizacional	52
2.1.7.1 Visión	53
2.1.7.2 Misión	53
2.1.7.3 Valores	53
2.1.7.4 Objetivos	55
2.2 Auditoría de Comunicación Interna	56
2.2.1 Identidad organizacional	61
2.2.2 Redes de comunicación	63
2.2.3 Ambiente y clima organizacional	66
2.3 Diagnóstico FODA	70
2.4 Delimitación de necesidades	73
2.5 Delimitación de estrategias	75
2.6 Conclusiones del capítulo	85
Capítulo 3. Programa de Comunicación Interna para Law and Responsability, S.A. de C.V.	86
3.1 Objetivos del programa de comunicación	86
3.2 Descripción de estrategias	87
3.3 Implementación de estrategias	96
3.4 Evaluación y control	97
Conclusiones Generales	98
Anexos	101
Bibliografía	124
Cibergrafía	126

INTRODUCCIÓN

En el presente prototipo profesional se lleva a cabo un análisis de los procesos de comunicación al interior de Law and Responsibility S.A. de C.V., empresa prestadora de servicios contables y jurídicos, con el fin de crear un programa de comunicación interna que permita una mejor adaptación y desempeño del personal actual así como de futuros miembros del equipo de trabajo.

En la actualidad, el acelerado crecimiento económico, político y social ha hecho que existan muchas empresas que oferten servicios similares, lo cual las obliga a ser cada vez más eficientes en la utilización de sus recursos tanto humanos como materiales.

Es por ello que la comunicación se ha posicionado cada vez más como un aspecto de gran relevancia en cualquier empresa para poder sobrevivir en un ambiente cada vez más competitivo que exige el cambio de sistemas rígidos a unos más flexibles, capaces de adaptarse e incluso anticiparse a las modificaciones del entorno.

No obstante, aún es muy común encontrar todo tipo de organizaciones que no cuentan con un área específica de comunicación, bajo la tónica de que por ser un proceso tan natural no se requiere una planeación estratégica que guíe las actividades de forma organizada y sistemática, lo cual significa un frecuente pero grave error.

Así, en la búsqueda de la eficiencia, desde hace tiempo algunas empresas han invertido una buena parte de sus recursos en la implementación de estrategias (con escaso o nulo enfoque comunicativo) que les permitan alcanzar el éxito y posicionarse en la preferencia de los consumidores por encima de sus competidores.

En muchos de los casos, para sorpresa de los estrategas, se obtiene una respuesta poco alentadora por parte de los clientes actuales y potenciales, lo cual indica que no basta con parecer excelentes al exterior, hay que ser verdaderamente entidades preocupadas por la calidad y la creatividad. Cualidades que se gestan justo en el corazón de las empresas y sus equipos de trabajo, por lo que para poderlas reforzar y transmitir al resto del equipo será siempre necesario comprender y manejar correctamente el proceso de comunicación y sus estrategias inherentes.

De ahí la importancia de implementar programas de comunicación que permitan generar, desde el interior, los cambios necesarios para la adaptación al entorno, así como desarrollar y difundir la visión estratégica para la apropiación a nivel personal por cada uno de los integrantes del equipo de trabajo.

La relevancia de desarrollar un Programa de Comunicación Interna reside en que a través de éste se facilita la conversión de una PyME tradicional, hacia una entidad con un proceso educativo constante que permita desarrollar el talento y creatividad de sus recursos humanos, para formar equipos autónomos capaces de buscar las mejores alternativas a cada uno de los casos tan particulares a los que puede enfrentarse la empresa.

Por lo tanto, la importancia de este proyecto es detectar y proponer soluciones para las áreas de oportunidad basadas en comunicación a nivel interno de Law and Responsibility, S.A. de C.V. por medio de un Programa de Comunicación Interna que a su vez sirva como modelo replicable para las PyME's mexicanas.

Así pues, el presente trabajo queda compuesto por tres capítulos, donde en el primero titulado "Comunicación Organizacional" se establece el marco teórico sobre el estudio de la comunicación humana, explicando los principales elementos que intervienen el proceso comunicativo y sus principales escuelas teóricas. Se explica el concepto de comunicación organizacional, las características de cada

uno de los niveles de comunicación en las organizaciones, así como el concepto y método de auditoría de comunicación, útil para la creación de un programa de comunicación interna.

En el segundo capítulo llamado “Law and Responsibility, S.A. de C.V.” se realiza la descripción previa de la empresa objeto de estudio, con el fin de comprender su naturaleza, para después proceder al análisis organizacional que permita determinar las áreas de oportunidad, así como la creación y planeación de una serie de estrategias para dar solución a las necesidades detectadas durante la auditoría de comunicación. Apoyada en la realización de cuestionarios, entrevistas y observación directa, se determina una línea de acción general para optimizar la estructura de trabajo al interior de la empresa.

El tercer capítulo denominado “Programa de Comunicación Interna para Law and Responsibility, S.A. de C.V.” contiene la descripción y ejecución del programa de comunicación interna donde se realiza una selección de estrategias prioritarias de acuerdo con los criterios establecidos durante entrevistas con los directivos de la empresa. En cada estrategia se detallan los lineamientos para su ejecución, control y medición de resultados.

Finalmente en las conclusiones generales se realiza un recuento de los conceptos y estrategias aprendidas, así como algunas reflexiones surgidas tras su aplicación.

Se añade también un apartado de anexos con los formatos de los cuestionarios y entrevistas realizadas al equipo de trabajo, que sirvieron para la obtención de información como parte de la auditoría de comunicación interna.

Capítulo 1. Comunicación Organizacional

Para desarrollar cualquier investigación es necesario definir el campo teórico de donde se desprende el objeto de estudio, con el fin de poder determinar los alcances y el rumbo que ha de tomar cualquiera que sea el proyecto a emprender. Así, el presente capítulo busca ubicar el diagnóstico y estrategias a realizar dentro del estudio de la Comunicación Organizacional para la implementación de un programa de comunicación interna.

1.1 Qué es la comunicación

En un primer intento por definir la comunicación es posible decir que ésta lo es todo, pues al tratarse de una acción permanente e inseparable –aunque no exclusiva- de los seres humanos resulta difícil distinguir entre expresiones de comunicación y ésta misma.

Efectivamente, las personas comunican en busca de una respuesta por parte de aquél a quien se envía un mensaje. No obstante, decir que la comunicación es todo deja un rango muy amplio de posibles interpretaciones.

La comunicación es un tejido complejo de interacciones que no se refiere a lo físico ni a los individuos, es el resultado de las relaciones entre ellos, las cuales pueden ser: políticas, económicas, culturales o sociales; donde la suma de todos estos procesos da lugar al acto intencional mediante el cuál un sujeto se relaciona con otro a través del intercambio de significados.

François Eldin define al acto de comunicación como:

“aquél en el curso del cual un individuo –o grupo- ‘emisor’ traduce un hecho, un concepto o un sentimiento en un mensaje que dirige, a través del canal que considera más apropiado, a otro individuo ‘receptor’, con la

intención de que este último pueda tomar conocimiento del hecho, concepto o sentimiento inicialmente expresado por el emisor ” ¹

Morin, Lazarsfeld y Merton coinciden en que “comunicarse es una variedad de acción energética, puesto que toda acción implica un consumo de energía por mínimo que sea. También es un aspecto de toda conducta en general y, a la vez, un tipo particular de acción diferenciable de otras.” ²

A la definición anterior es importante añadir la observación hecha por Joan Costa donde si un acto es un desplazamiento de energía, un hecho de comunicación es un desplazamiento de información. Así pues:

“La comunicación es la acción de transferir de un individuo –o un organismo- situado en una época y en un punto dado, mensajes e informaciones a otro individuo –u otro sistema- situado en otra época y en otro lugar, según motivaciones diversas y utilizando los elementos de conocimiento que ambos tienen en común.” ³

No hay que confundir, sin embargo, al término información con el de comunicación, pues mientras el primero hace referencia un conjunto de datos acumulables y transferibles, la comunicación implica retroalimentación por parte del receptor, “un mensaje que no espera respuesta se convierte en información, pero cuando busca estimular al receptor para que emita una respuesta o modifique su actitud ante el tema en cuestión nos hallamos ante un proceso de comunicación” ⁴

Así pues, para el presente estudio se entenderá por comunicación al proceso interactivo dinámico y transaccional mediante el cual un individuo u

¹ François Eldin, *El management de la comunicación: de la comunicación personal a la comunicación empresarial*, Buenos Aires, Edicial, 1998, p. 26

² Lazarsfeld, Merton, Morin y otros “Comunicación y Teoría sociológica” en *La comunicación de masas*, Buenos Aires, Centro Editor América Latina, 1977, p. 10

³ Joan Costa, *La comunicación en acción*, Barcelona, Paidós, 2001, p. 62

⁴ Ricardo Homs Quiroga, *La comunicación en la empresa*, México, Grupo Ed. Quiroga, 1990, p. 15

organización, valiéndose de los recursos a su alrededor transmite un mensaje a él o los receptores con el fin provocar una respuesta.

1. 2 El estudio de la comunicación

Ha sido posible observar una preocupación constante por conocer más sobre el proceso comunicativo mediante el cual los individuos se interrelacionan. La Retórica de Aristóteles es uno de los trabajos más importantes de que se tiene cuenta; entendida como el arte del buen decir y centrada esencialmente en la composición del discurso, así como las cualidades del buen orador, esta disciplina tuvo como aspecto medular al arte de la persuasión.

Continuamente, el campo de las ciencias sociales se ha visto acosado por la cuestión de su legitimidad científica, conduciéndolo a buscar y adoptar esquemas propios de las ciencias de la naturaleza adaptados a través de analogías o metáforas que ven a la comunicación ya sea como variable, instrumento, recurso, técnica o habilidad; donde “cada una expresa una especificidad en cuanto al tratamiento y expectativas de la comunicación.”⁵

Siempre ha sido de interés comprender la manera en que los seres humanos intercambiamos nuestros pensamientos, pero fue a finales de la Segunda Guerra Mundial que los estudios sobre la comunicación se intensificaron en Europa y América. En Europa comenzó en las primeras décadas del siglo XX, como respuesta a la necesidad de sentar las bases teóricas de este proceso central en las relaciones humanas y sociales.

En América, los fundadores del estudio de la comunicación son; Paul Lazarsfeld (matemático, sociólogo), Kurt Lewin (psicólogo), Carl Hovland (psicólogo) y Harold Laswell (político).

⁵ Rafael Ávila González, *Crítica de la comunicación organizacional*, México, UNAM, 2004, p. 189

El espacio empírico determinado por el contexto histórico-social en el que se desarrolla el fenómeno de la comunicación humana implica el análisis de las interrelaciones presentes entre el receptor y el emisor, así como el análisis de las interacciones entre el mensaje-ámbito, privado-público y cultural-cambio.⁶

Un pensamiento moderno y sintético sobre el tema de la comunicación fue introducido en América por Charles Cooley, Herbert Mead y John Dewey. Los tres investigadores pertenecen a la célebre Escuela de Chicago, la cuál desempeñó un papel importante entre los años 10 y 40, no sólo en el desarrollo del estudio de la comunicación, sino en el de las ciencias sociales en su conjunto.

Así, este enfoque científico aplicado al estudio de la comunicación humana permite entender mejor sus características, puesto que en las ciencias sociales resulta muy difícil –si no imposible- realizar experimentos controlados sin que la intencionalidad de los sujetos participantes intervenga o cambie la naturaleza del objeto de estudio.

Actualmente, el estudio de la comunicación está dirigido principalmente a analizar la manera de hacer un uso racional y eficaz de la gama de posibilidades que ofrecen los medios como Internet para lograr un mayor impacto y respuesta por parte de los públicos a nivel global, así como centrar esfuerzos para lograr redes de colaboración e interacción eficientes, mediante el desarrollo de habilidades como liderazgo e inteligencia emocional para una comunicación efectiva.

1.3 El proceso de comunicación

La comunicación puede ser tan sencilla o tan compleja según las características de los interlocutores así como los fines que se persigan. En la búsqueda por comprender cómo funciona este proceso se han creado modelos adecuados a los

⁶ Guillermo Tenorio Herrera, “La comunicación universitaria”, *Sociología de la comunicación colectiva*, México, FCPYS/SUA, 1981, p. 84

objetivos y necesidades de la época en que fueron creados, por consecuencia, lo que se obtiene siempre a través de su análisis es solamente una perspectiva de quien lo aborda de acuerdo a un contexto histórico determinado.

No obstante, en el proceso de comunicación son identificables por lo menos cinco elementos fundamentales:

1. Fuente o Emisor: Es quien envía u origina el mensaje.

2. Mensaje: Es el conjunto de significados que los interlocutores reciben o envían, “en sentido general el mensaje es el contenido de las informaciones transmitidas”⁷

3. Canal de Comunicación: Son las formas de transmisión con que los mensajes se llevan o entregan al receptor y depende de la imaginación o creatividad del emisor. Cada canal cuenta con características propias: cobertura, flexibilidad, duración, credibilidad y costo, por lo que se deben tener bien definidos los objetivos al seleccionar el medio.

4. Receptor: Es la audiencia a la cual va dirigido el mensaje.

5. Retroalimentación: Acto mediante el cual el receptor otorga una respuesta al emisor dando continuidad al proceso comunicativo, esto significa un cambio de rol entre emisor y receptor.

⁷ François Eldin, *op. cit.*, p. 29

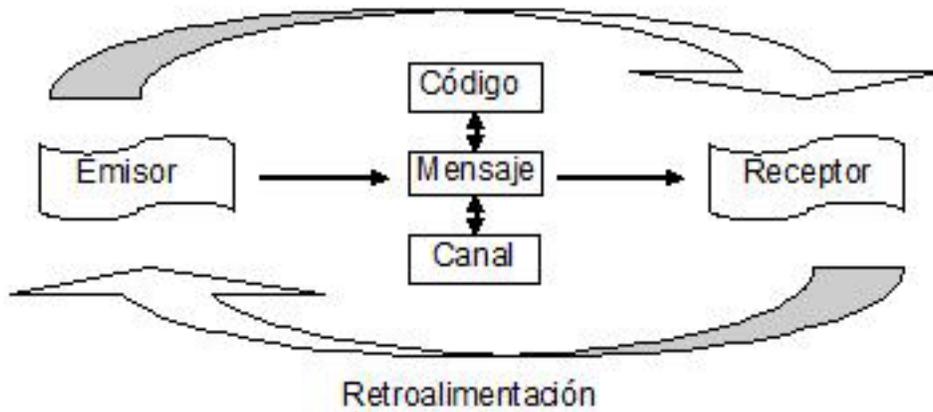


Figura 1. Modelo básico de comunicación

Como complemento al esquema anterior, a través del modelo realizado por David K. Berlo es posible detectar otros factores relativos a los elementos básicos descritos anteriormente que influyen en el proceso de comunicación de manera importante.

En este modelo Berlo analiza como la fuente o emisor determina la manera en que espera afectar al receptor y codifica el mensaje en busca de una respuesta deseada e introduce el ruido como un factor importante de interferencia durante el proceso presente en cada uno de los elementos presentes.

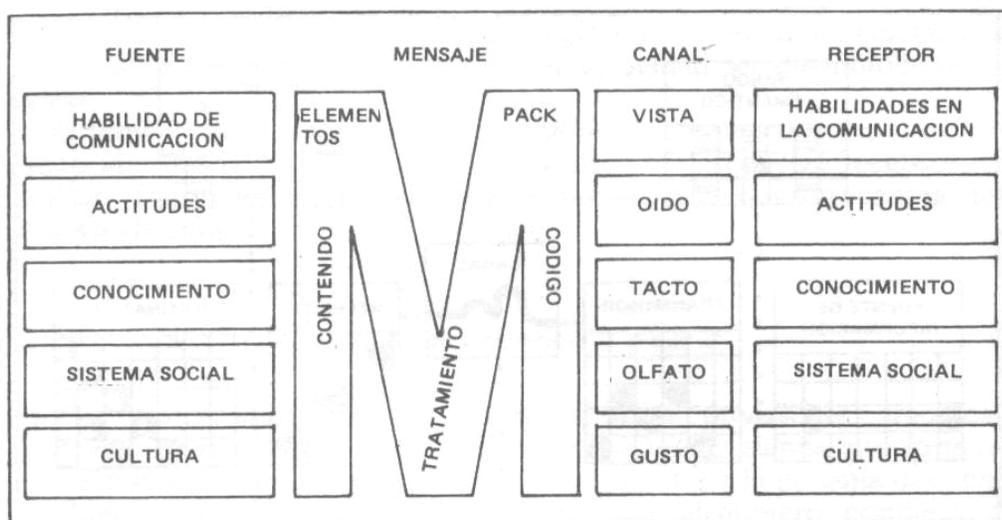


Figura 2. Modelo de comunicación de David K. Berlo

Según se explica, la fuente se vale de cinco habilidades comunicativas “dos de estas son codificadoras: hablar y escribir. Dos son habilidades decodificadoras: leer y escuchar. La quinta es crucial, tanto para codificar como para decodificar: la reflexión o el pensamiento.”⁸

El modelo contempla además, actitudes, conocimiento, sistema social y cultura, presentes tanto en la fuente como en el receptor. El mensaje se estructura con unos contenidos, un tratamiento y un código. El canal puede ser la vista, el oído, el tacto, el olfato o el gusto.

La importancia de conocer en qué consiste el proceso de comunicación radica en la posibilidad de emplear adecuadamente cada uno de los recursos con que se dispone al momento de enviar, recibir y analizar un mensaje y su impacto en los receptores con el fin de producir la respuesta y acciones deseadas.

1.4 Las organizaciones

Una vez que se han distinguido los elementos principales del proceso comunicativo, es posible ubicarlo en el contexto de las organizaciones y sus relaciones sociales.

La mayoría de las actividades que realizan los seres humanos tienen lugar dentro de las organizaciones, fenómeno social a través del cual los individuos logran satisfacer sus necesidades de convivencia y desarrollo.

Etimológicamente la palabra organización proviene del griego *organon* cuyo significado es *instrumento*, de manera que organizarse se convierte en la herramienta adecuada para lograr un objetivo.

⁸ David K. Berlo, *El proceso de la comunicación*, Buenos Aires, El Ateneo, 2000, p. 34

También existe una relación estrecha con la palabra organismo, la cual implica que la organización queda compuesta por un conjunto de partes con funciones específicas que coordinadas permiten desarrollar una actividad. Al igual que un ser vivo, las organizaciones tienen un proceso vital: nacen, crecen, se reproducen y mueren.

Carlos Bonilla ofrece una definición acertada donde la organización es vista como “un sistema social, en el que la acción coordinada y la interrelación de individuos conducen, mediante la división de trabajo a la consecución de objetivos comunes.”⁹

Una organización por lo tanto, no es igual a la suma de los individuos que la componen, adquiere características específicas que la convierten en un sistema mucho más complejo, con personalidad y objetivos precisos, es justamente esta relevancia adquirida la que ha dado origen a una serie de teorías que elaboran clasificaciones y descripciones con fines de estudio.

Entre la variedad de enfoques surgidos a finales del siglo XIX y principios del siglo XX hasta la actualidad es posible distinguir cuatro escuelas teóricas fundamentales; Teoría clásica, Teoría humanista, Teoría de sistemas y Teoría de contingencia.

Teoría Clásica:

Tras la Revolución industrial, considerada el cambio socioeconómico y cultural más grande en la historia que desembocó en la diversificación de las organizaciones y sus formas de trabajo, se dio origen a una serie de investigaciones sistemáticas en busca de delimitar y proponer mejores formas de operación. Max Weber, Frederick Taylor y Henry Fayol son los principales exponentes de esta corriente.

⁹ Carlos Bonilla Gutiérrez, *La comunicación: función básica de las relaciones públicas*, México, Trillas, p. 16

Los teóricos clásicos sostienen como principio básico que el hombre es un ser racional cuyo motor es de carácter económico de tal manera que buscará mejorar su situación financiera.

Otro principio es la división del trabajo, pues debido a la producción en gran escala y al uso de maquinaria que supera la mano del hombre en algunas actividades se vuelve indispensable la especialización en una parte del proceso de producción, el trabajo artesanal ya no es eficiente e implica una pérdida de tiempo y dinero.

Max Weber¹⁰ propone una forma ideal de organización establecida en la división del trabajo y por tanto en la especialización de funciones, bases para su teoría de la burocracia.

De acuerdo con ésta teoría para el buen funcionamiento de una organización es necesario establecer jerarquías, donde cada empleado tenga unas obligaciones y derechos bien definidos regidos por normas y estándares de operación por escrito. El nivel de formalidad debe ser alto para evitar disputas de poder y autoridad.

No obstante, una excesiva rigidez en la estructura organizacional provoca que esta no sea capaz de actuar de manera ágil frente a los cambios que se presentan, lo cual se traduce en ineficiencia de las organizaciones basadas exclusivamente en esta estructura, tanto así, que actualmente el término burocracia es identificado como sinónimo de ineficiencia.

De manera similar a Weber, Frederick W. Taylor y Henry Fayol establecían que la manera más eficaz para el funcionamiento de una organización era por medio de la investigación y la sistematización de los procesos.

¹⁰ Max Weber, *The theory of social and economic organizations*, T. Parsons (dir.) Oxford University Press, Nueva York, 1947. Citado en Carlos Fernández Collado, *La comunicación en las organizaciones*, México, Trillas, p. 38

Por tanto, la comunicación organizacional basada en este enfoque es esencialmente formal, con un margen muy estrecho de acción con respecto a lo establecido. Donde la centralización en la toma de decisiones puede producir una comunicación lenta y despreocupada por las necesidades de los miembros de la organización.

Teoría Humanista:

Esta teoría desarrollada a finales de los años veinte y principios de los treinta pone mayor énfasis en la naturaleza humana y su impacto en el desempeño y logros de la empresa. Surgen importantes puntos de análisis como el liderazgo, motivación, las relaciones humanas, la comunicación informal, el cambio y el desarrollo de los recursos humanos.

Dentro de los principales exponentes de esta corriente se encuentran Elton Mayo, Kurt Lewin, Rensis Likert, Douglas McGregor y Cris Argyris. La preocupación de estos autores estuvo centrada principalmente en la relación entre productividad y satisfacción personal en el trabajo e implementaron sistemas de medición con este fin.

Kurt Lewin dedicó sus estudios a entender el comportamiento grupal ocupándose principalmente en el impacto del liderazgo. Likert elaboró cuatro modelos de diseño organizacional enfocados a la comunicación interna. Por su parte McGregor elaboró la teoría X y la teoría Y sobre las motivaciones de los empleados para aceptar sus responsabilidades.

Para esta escuela la comunicación organizacional juega un papel central al momento de definir y analizar la naturaleza de los grupos de trabajo, puesto que los seres humanos no son máquinas, es necesario llevar a cabo una comunicación estrecha y muy bien pensada para poder empatar las aspiraciones personales con los intereses del grupo de trabajo.

Teoría de Sistemas:

A diferencia de las teorías anteriormente descritas la teoría de sistemas lleva el análisis de las organizaciones también a un nivel externo, el análisis del entorno se vuelve muy importante para definir el nivel de influencia sobre el resto de los elementos que componen al sistema.

El sistema queda definido como “un conjunto de elementos interrelacionados entre sí que constituyen un ‘todo organizado’, donde el resultado es mayor que la suma de sus partes”¹¹

Daniel Katz y Robert Kahn¹² elaboraron uno de los trabajos más completos plasmado en su libro *Psicología social de las organizaciones* cuya tesis central es que las organizaciones son sistemas abiertos y vivientes interdependientes con el medio que los rodea.

La comunicación para la teoría de sistemas es igualmente importante tanto a nivel interno como externo, la información se convierte en una entrada importante para el sistema que deberá responder, logrando así una retroalimentación constante, motor para la evolución y adaptación de la organización a su entorno y viceversa.

Teoría de contingencia:

Esta corriente comenzó a finales de la década de los cincuenta y dando seguimiento a la relevancia del entorno le da un peso muy importante a la influencia del contexto en que se desenvuelve la organización, afirmando que

¹¹Carlos Fernández Collado, *La comunicación en las organizaciones*, México, Trillas, 1999, p. 49

¹² Daniel Katz y Robert Kahn, *Psicología de las organizaciones y sociedad contemporánea*, Barcelona, Ariel, 1985, 547 pp.

“debe haber una estrecha relación entre las demandas del entorno y la manera en que una organización responde.”¹³

Uno de los principales autores de esta teoría fue Joan Woodward cuya aportación fue analizar los niveles de complejidad tecnológica de las organizaciones con respecto de su proceso de producción y comunicación.

Para Paul Lawrence y Jay Lorsch de la Harvard Business School la comunicación es esencial para un funcionamiento adecuado y eficaz con respecto a las necesidades del entorno, siendo el elemento integrador entre las distintas áreas de una empresa.

- Tipos de organizaciones

Con el fin de poder comprender mejor el funcionamiento de las organizaciones es posible realizar una sencilla clasificación a partir del tipo de interrelaciones que se dan entre los individuos que la componen, dando como resultado la división entre organizaciones formales y no formales.

Organizaciones informales:

Son producto del agrupamiento libre y voluntario entre individuos, su nivel de cohesión depende casi por completo de los puntos en común de sus integrantes. En este tipo de organizaciones el liderazgo y el poder entran fácilmente en conflicto pudiendo afectar su eficiencia y productividad.

Organizaciones formales:

En las organizaciones formales existe un sistema de división del trabajo, requiere un nivel de comunicación más elevado así como reglamentado. En estas

¹³ Carlos Fernández Collado, *op. cit.*, p. 54

organizaciones hay delimitación de funciones, jerarquización de puestos y niveles de responsabilidad, delegación de actividades, dirección y mecanismos de control.

Dentro de las organizaciones formales es posible distinguir tres tipos principalmente: las instituciones, las empresas y los organismos intermedios o representativos. Cabe aclarar que en la medida que se profundiza en su estudio sería posible identificar otros tipos de organizaciones con características mucho más específicas.

A partir de un enfoque organizacional una institución es un grupo de personas reunidas y organizadas con un propósito determinado. Para el punto de vista sociológico, es el conjunto de mecanismos por medio del cual los individuos participan por medio de una estructura.

La empresa -objeto de la presente investigación-, es un grupo social reunido con fines económicos y regulado por las leyes, produce y oferta bienes y/o servicios útiles para satisfacer las necesidades de la comunidad.

Existen distintos tipos de empresas clasificables de acuerdo con sus actividades; comerciales o de servicios, y su magnitud; micro, pequeña, mediana y grande, en consideración con su capital, el número de personas que emplean, el sector de mercado al que abastecen, entre otros.

Por su parte, los organismos representativos son agrupaciones de personas u otras organizaciones de menor tamaño y un mismo objetivo, reunidas con el propósito de favorecer al gremio.

1.5 Niveles de comunicación en las organizaciones según sus públicos

Así pues la comunicación organizacional será aquella que se da en el marco de las organizaciones, compuesta por el conjunto estrategias encaminadas a manejar con destreza los elementos del proceso comunicativo con el fin de lograr los objetivos y elevar la productividad de las organizaciones en el contexto complejo de las relaciones humanas.

Durante largo tiempo se ha dado a la comunicación organizacional un enfoque tecnicista, esta visión ha delineado la realidad empresarial por los últimos años, sin embargo, el cambio tan rápido tanto al interior como exterior de las organizaciones demanda como se ha mencionado, una posición mucho más estratégica de la comunicación en las mismas.

Igual que con los seres humanos la comunicación en las organizaciones es progresiva, se vuelve más compleja a medida que la organización crece, de tal forma que un análisis profundo requiere la segmentación de la comunicación para poder identificar con mayor facilidad sus formas de expresión al interior de la empresa.

De acuerdo con los públicos a los que se dirige así como la función prioritaria es posible distinguir la comunicación en tres dimensiones fundamentales: la comunicación externa, la comunicación intermedia y comunicación la comunicación interna.

Cabe observar que ésta distinción tiene fines prácticos, ya que todos los niveles se encuentran estrechamente relacionados y una buena comunicación en todos los niveles de la empresa permite una transmisión confiable y rápida de los mensajes, contribuyendo a mejorar la calidad y a la reducción de costos.

1.5.1 Comunicación Externa

Este nivel está en función de la capacidad de la empresa para escuchar a sus públicos externos. Agrupa a la publicidad y las relaciones públicas.

La comunicación externa o de mercadotecnia tiene como actividad principal procurar una difusión amplia y adecuada sobre los productos y marcas que maneja la empresa u organización. Para lograrlo se vale de una serie de estrategias encaminadas a definir qué es lo que desean obtener los consumidores principalmente, pero también está encaminada a conciliar intereses con proveedores, gobierno y sociedad en general.

Así pues, el objetivo primordial en este nivel de comunicación es “vender a la empresa”, promover las relaciones sociales favorables y la proyección de una imagen positiva.

1.5.2 Comunicación Intermedia

En este nivel se ubican las relaciones de comunicación con aquellos agentes con necesidades vinculadas a la empresa tales como sindicatos, dependencias de gobierno, medios de comunicación que influyan en la opinión de los públicos de la empresa.

En algunos casos este nivel de comunicación es tomado como parte del nivel externo. No obstante, la frecuencia de intercambio de información y significados con este grupo, hacen importante crear una categoría que tome en cuenta las características específicas que este tipo de públicos poseen.

1.5.3 Comunicación Interna

Este nivel de comunicación ha sido plenamente identificado desde hace mucho, pues ya sea de manera planificada o no, siempre ha existido interés sobre este nivel en las organizaciones, especialmente en aquellas interesadas en la mejora continua de sus procesos.

Está enfocado hacia los públicos prioritarios de la organización y su función es consolidar una visión positiva hacia la misma. “Siendo una comunicación de identidad tuvo su origen en la decisión tomada por las empresas de utilizar marcas y tipos de letra especiales para sí misma” (...) durante años toda referencia a la identidad empresarial y por extensión a la comunicación corporativa se limitó al logotipo y la marca”¹⁴

La comunicación interna crea relaciones eficientes entre los distintos grupos de trabajo y busca convertirlos en “equipos” de alto rendimiento, su función principal es la de motivación de los miembros de la empresa, lográndolo a través de la difusión de información adecuada y explícita sobre los objetivos que persigue la empresa, así como una constante interrogación, es decir, la oportunidad de fomentar la retroalimentación constante entre departamentos y la posibilidad de aclaraciones sobre mensajes que puedan resultar confusos. Kreps¹⁵ identifica también la necesidad de socializar de los miembros de la organización con respecto a la cultura corporativa.

El área de comunicación interna centra sus actividades principalmente en identificar los canales y tipos de comunicación empleados, así como los sistemas de gestión de la calidad.

¹⁴ Juan Benavides, *Dirección de comunicación empresarial e institucional*, Barcelona, Gestión 2000, 2001, p. 162

¹⁵ Kreps, *La comunicación en las organizaciones*, citado en Juan Benavides, *Ibíd.*, p. 223

1.5.3.1 Identidad Organizacional

Una empresa siempre querrá ser vista de una manera positiva por sus públicos para lo cual recurrirá a lo que comúnmente se llama manejo de la imagen corporativa, aunque en realidad esta sea un acto de percepción y no de envío, generada a través de los sentidos sobre la identidad corporativa, donde lo que está a su alcance es el manejo de los elementos identificadores. Así, la identidad organizacional es el resultado de la identidad visual: nombre, logotipo, imago tipo, colores, logoimago tipo, y la identidad conceptual que incluye: misión, visión, filosofía organizacional, valores, objetivos, estrategias, plan de acción.

1.5.3.2 Estilos de liderazgo

El liderazgo es una estrategia para la consecución de los objetivos que componen a la identidad, ya sea personal u organizacional, se centra en el desarrollo de habilidades y conductas que faciliten la toma de decisiones aun en situaciones adversas. Normalmente se dirige a altos mandos exclusivamente, sin embargo el liderazgo también es *“el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar objetivos.”*¹⁶

Kotter entiende el liderazgo como:

“... el proceso de llevar a un grupo (o grupos) en una determinada dirección, fundamentalmente por medios no coercitivos. Un liderazgo eficiente lo definimos como aquel que produce un movimiento hacia el logro de lo que es mejor, a largo plazo, para el grupo”¹⁷

Los individuos esperan de las empresas más que una remuneración material, buscan satisfacer sus metas personales por medio del trabajo que

¹⁶ Keith Davis y John Newstrom, *El comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento Organizacional*, México, Mc Graw Hill, 1991, p. 734 citado por Fabiola Vidrio Rodríguez, “Hacia nuevas formas de liderazgo”, en *Gestión y Estrategia*, México, UAM Azcapotzalco, No. 8, Julio-Diciembre 1995, recopilado en <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num8/doc11.htm> Revisión: 06/12/2008

¹⁷ John Kotter, *El factor liderazgo*, Madrid, Edit. Díaz de Santos, 1990, p. 164 citado por Fabiola Vidrio Rodríguez, *ídem*.

desempeñan, lo cual supondría autonomía para la realización de actividades laborales algo que no siempre sucede, razón por la que se vuelve necesaria la presencia de un guía que propicie el autoliderazgo de los miembros del equipo de trabajo, logrando así grupos más productivos en una tónica individuo/equipo.

Existen numerosos estudios sobre liderazgo que realizan clasificaciones de acuerdo con características específicas de cada persona ya que dentro de la organización coexisten diferentes líderes que actúan de acuerdo a necesidades y motivaciones distintas.

La clasificación básica distingue entre el líder formal o asignado (establecido por la organización), informal o asumido (surgido entre el grupo por sus cualidades directivas) y funcional (líder asignado que cuenta con la aprobación y reconocimiento positivo del equipo de trabajo).

De acuerdo a su nivel de interacción con el grupo es posible distinguir entre:

- Líder autoritario:

Liderazgo orientado a la tarea y la acción.

Se prima la disciplina, la obediencia al líder y la eficacia.

- Líder democrático:

Liderazgo orientado al grupo.

Se fomenta la participación del equipo en la toma de decisiones.

- Líder liberal:

Funciones del líder dispersas en los componentes del grupo.

Se delega la autoridad en los miembros del equipo.¹⁸

Las clasificaciones anteriores son útiles para determinar sobre quien recae el liderazgo. Ya en la práctica del mismo, el control sobre el resto del equipo

¹⁸ Clasificación obtenida de estudios dirigidos por Kurt Lewin, Ronald Lippitt, y Ralph K. White citado en <http://www.gueb.org/liderazgo/Estilos-de-Liderazgo> Revisión: 07/12/2008

implica también una serie de actitudes o posturas que se deben tomar frente a las distintas situaciones. En el ámbito empresarial se hace la distinción entre líderes rojos y verdes.

Características del líder rojo:

- Experto en bomberazos:

Se visualiza a sí mismo como una persona ocupada y valiosa sin notar que “apaga el fuego con gasolina”.

- Pensamiento táctico y feudal:

Centraliza la toma de decisiones y no le importa sacrificar aliados para mantener su posición funcional.

- Inmerso en la madeja de las comunicaciones internas:

Invierte un alto porcentaje del tiempo generando documentos para “mantener el orden”

- La prisa es su elemento:

Frecuentemente pospone actividades valiosas porque “no tiene tiempo”.

- Es reactivo:

Se toma poco tiempo para analizar las situaciones y responde con acciones rápidas y poco estructuradas.

- Gran despliegue de energía:

Aunque casi siempre se encuentra agotado dedica mucho más tiempo del establecido a asuntos del trabajo.

- No detecta áreas de mejora radical:

Centra su atención en esfuerzos a corto plazo, descartando métodos de mejora radical.

- No cuenta con una estrategia para el despliegue creativo:

Dedica poco tiempo a desarrollar y aplicar la creatividad en forma sistemática.

- Insatisfecho pero conforme:

Aunque presenta que algo no anda bien, no se detiene a pensar a profundidad ya que el reconocimiento económico y social lo mantienen tranquilo.

Características del líder verde:

- Experto en planeación:

Se anticipa a los hechos estableciendo estrategias a corto, mediano y largo plazo.

- Pensamiento sistémico y prospectivo:

Ve a la empresa como un organismo integral que depende de la perfecta comunicación e integración del equipo.

- Comunicación necesaria:

Su agenda está bien ordenada, se retroalimenta de situaciones pasadas y presentes para responder ágilmente en el futuro.

- Pausado pero efectivo:

Siempre va calmado, promueve la creatividad y armonía laboral, planea con anticipación, es innovador y formador de líderes.

- Se da tiempo para pensar creativamente:

Programa rigurosamente un tiempo y espacio para la acción creadora por ser de prioridad para la empresa.

- Curioso irreprimido:

Es eterno explorador de oportunidades, siempre mantiene una actitud de aprendizaje continuo.

- Energizado positivamente:

Su organización le permite anticiparse y disponer de tiempo y energía para resolver los pocos imprevistos.

- Satisfecho pero inconforme:

Siempre está buscando una mejor forma de hacer las cosas.¹⁹

Una vez identificados los tipos de liderazgos, la tarea de las empresas será comprender con qué tipo de líderes cuenta, teniendo en mente que ningún perfil es exclusivo del resto y así determinar qué tipo o mezcla sería la más adecuada para sus condiciones y características como organización. Hay que considerar que el liderazgo es un factor clave para determinar el clima o ambiente que impere en el equipo de trabajo.

1.5.3.3 Redes de comunicación

Una red de comunicación es el resultado de las interacciones comunicativas entre los miembros de la organización a través de medios y materiales establecidos para ese fin. Las redes difieren en su flexibilidad y restricciones incluso dentro de una misma organización.

¹⁹ Roberto Muñoz Serrano, *ISO 1,000,000: Calidad, integridad y creatividad total*, México, Panorama Editorial, 2004, p. 49-55

Las redes de comunicación están determinadas primordialmente por el organigrama, independientemente de que su estructura este determinada de manera formal o no.

Pueden ser centralizadas: aquellas donde la toma de decisiones e información se concentran en la dirección general y de ahí es distribuida al resto, o descentralizada: donde cada área o unidad de trabajo goza de completa libertad en sus acciones, existiendo entre ambos tipos de redes grados diversos que van desde un extremo a otro.

El análisis de las redes de comunicación en la empresa proporciona información sobre quién ejerce o mantiene el poder realmente, pudiendo identificar a los líderes formales. De igual manera se deben tener presentes los objetivos y naturaleza del equipo de trabajo para determinar el tipo de red de comunicación más adecuada.

La comunicación puede fluir a través de la red de la empresa de manera formal e informal, ambos tipos se dan simultáneamente con diferentes grados de intensidad. Es precisamente la labor del comunicólogo encontrar el equilibrio que permita a la organización optimizar sus procesos y promover un clima laboral armónico.

El vehículo para la comunicación queda compuesto por los Medios organizacionales de comunicación (MOC's) tales como conmutador, computadora, Internet, Circulares, faxes, etc. Los cuales son empleados esencialmente en el plano formal de la organización ya que la comunicación informal suele darse cara a cara en forma de rumor, definido como "información que se transmite sin que existan signos firmes de evidencia, tratándose a veces de información incorrecta transmitida como consecuencia del interés y la necesidad de los empleados de poseer datos acerca de temas importantes para ellos." ²⁰

²⁰ <http://www.elergonomista.com/15en20.html> Revisión: 27/11/2008

Aunque por la definición anterior parezca que la comunicación informal es de carácter negativo, esta puede ser empleada también racionalmente para dar soporte a los medios formales de comunicación.

1.5.3.4 Ambiente y clima organizacional

El ambiente es la atmósfera bajo la cual se desarrollan las actividades de la organización y es medible a través de las actitudes o posturas adoptadas por los miembros del equipo entre sí e individualmente, con respecto a la ejecución de sus obligaciones.

El ambiente organizacional debe mantener un punto medio entre los deseos y aspiraciones personales y los objetivos de equipo, por lo tanto, debe haber una planificación de los elementos que permitan la consecución de objetivos por ambas partes para poder mantener un ambiente positivo.

Así como el ambiente, existe el clima organizacional, siendo el primero de carácter general o global y el segundo de carácter particular, en el caso de organizaciones muy pequeñas ya sea en número de integrantes o que se ubiquen en espacios reducidos el clima puede ser considerado como ambiente sin distinción entre uno u otro.

Para determinar el ambiente o clima se debe centrar el estudio de los valores en ejercicio estén establecidos o no en algún documento y poder así perfilar la cultura organizacional entendida como “el conjunto de suposiciones creencias valores y normas que comparten y aceptan los miembros de una organización.”²¹ La cultura es pues intangible pero omnipresente, interviniendo todo el tiempo de algún modo en las actividades de la empresa.

²¹ Rafael Guízar Montúfar, *Desarrollo organizacional: principios y aplicaciones*, México, Mc Graw Hill, 1998, p. 249

Otros elementos perfiladores del clima organizacional, además del liderazgo ya mencionado, están: los espacios de trabajo, los procesos para la realización de actividades y las características de composición grupal, principalmente.

1.6 El programa de Comunicación Organizacional

Ya que el objetivo de las organizaciones es alcanzar las metas planteadas a través de la división del trabajo, cada área designada a tareas específicas requiere de planeación para hacer rendir al máximo los recursos disponibles, y el área comunicacional no es la excepción, pues a pesar de tratarse de una actividad casi automática también requiere el desarrollo de una estrategia coordinada sobre todas las actividades a elaborar y cuya relación da coherencia a todas y cada una de estas acciones.

La base de todo programa de comunicación es la investigación minuciosa sobre la naturaleza y perfil de la organización puesto que estrategias exitosas para unos, pueden no ser la solución más adecuada para otros. Con este fin existen un sinnúmero de métodos de investigación, siendo uno de ellos la auditoría de comunicación interna, explicada posteriormente.

El programa de comunicación será entendido como la serie de estrategias y tácticas que con base en el conocimiento a detalle sobre las necesidades de la organización son establecidas para su ejecución por personas específicas para públicos específicos y en un tiempo y lugar determinados en busca del logro de objetivos organizacionales.

Las fases para la elaboración de un programa de comunicación son delineadas por la planeación estratégica y comprenden: diagnóstico, diseño, ejecución y control.

1.6.1 La auditoría de comunicación interna (ACI)

La auditoría de comunicación interna, método de investigación y diagnóstico, encuentra sus raíces en el ámbito financiero, donde el acto de auditar se limita a una supervisión de control en los procesos y resultados obtenidos durante un periodo determinado de tiempo.

Según su finalidad, es posible distinguir entre distintos tipos de auditoría:

- Auditoría operativa o de procedimientos. Revisa la ejecución y puesta en práctica de los sistemas, políticas y procedimientos establecidos por la dirección. Midiendo el grado de apego a los principios de economía, eficiencia y eficacia.
- Auditoría especial: El objetivo es definido por la unidad direccional correspondiente, así como el alcance de la misma.
- Auditoría de legalidad: Comprueba si los gestores han cumplido las leyes que aplican a la empresa en cuestión.²²

En comunicación, la auditoría asume un papel de asesoramiento a niveles directivos principalmente, con el fin de permear a la organización en su conjunto. La auditoría controla la eficacia de las políticas y medios para su difusión y recomienda las medidas adecuadas para corregir o mejorar determinadas actuaciones, dejando atrás el concepto pasivo de comunicación en las organizaciones.

²²Josefa García Mestanza et al. (1999): "La auditoría de comunicación interna: Una aproximación conceptual y metodológica". *Revista Latina de Comunicación Social*, No.18
En <http://www.ull.es/publicaciones/latina/a1999gjn/8Ihaba3.htm> Revisión: 14/11/2008

Como método de diagnóstico la auditoría de comunicación interna (ACI) identifica la naturaleza y dinámica del proceso de comunicación en la empresa con el fin de definir en qué medida se apega y contribuye a la consecución de objetivos organizacionales, pudiendo incluso identificar si son estos susceptibles de modificación.

Así pues, elementos de estudio en la ACI son tratados bajo la lógica deductiva, es necesario conocer primero los objetivos y metas globales antes de analizar cada proceso y medios de comunicación individualmente. De igual modo, se debe conocer bien el pasado y presente de la organización antes de adelantarse a ofrecer soluciones o expectativas a futuro, basado solamente en una serie de sueños o metas sin bases firmes.

La historia organizacional va más allá de la simple descripción; a través de su historia una organización define su razón de ser, su comportamiento y rasgos de identidad. Servirá para fortalecer el sentimiento de pertenencia de los miembros hacia la misma. Ayuda por tanto a determinar los objetivos actuales de la organización.

Posterior al estudio histórico y documental sobre la empresa se realiza el análisis situacional donde lo que se obtiene es una fotografía actual de la empresa, quién es ahora y cómo se encuentra relacionada con su entorno, identificando tres ejes rectores o variables de análisis anteriormente descritos: Identidad Organizacional, Redes de Comunicación y Clima Organizacional.

A pesar que la auditoría sea de carácter interno es necesario el análisis externo o del entorno que permita determinar las directrices controlables por la empresa, de aquellas cuya modificación se halla fuera de su alcance. Para este nivel de análisis las variables más comunes son: el entorno económico, tecnológico, político, social y actualmente el ecológico que cada vez toma mayor fuerza como un punto prioritario para todas las organizaciones.

Para la ACI, las técnicas de recolección de información son muy diversas y deben ser tratadas con total seriedad debido a que a diferencia de otras disciplinas incluso durante el periodo previo a la ejecución de estrategias se tiene un impacto en mayor o menor medida positivo o negativo según la habilidad del consultor y la expectativas creadas al interior del grupo de trabajo según su manera de proceder.

Entre las técnicas de investigación cualitativas se encuentran:

- La observación: permite un primer acercamiento al objeto de estudio identificando actitudes y situaciones más enfatizadas que puedan ser determinantes en la dinámica de trabajo y puedan servir de guía para la forma en que se habrá de desenvolver el consultor.
- La entrevista: con ella se logra una comprensión más profunda sobre la problemática de la organización, por su naturaleza extensa y rica en información es importante no desviarse de los tópicos de interés. Por su extensión que requiere de bastante tiempo, se realiza con personajes clave, pudiendo en el caso de equipos muy pequeños aplicarlo a todos los miembros.
- Revisión de los documentos: Ayuda a determinar los objetivos organizacionales de la empresa en cuestión obteniendo datos que en entrevistas cara a cara pueden pasarse por alto e incluso contradecirse a lo escrito en los documentos institucionales.

Entre las técnicas cuantitativas la más empleada en ciencias sociales es la encuesta, útil para establecer parámetros de comparación para la elaboración del diagnóstico y dar seguimiento al control y evaluación de resultados por medio de indicadores.

1.6.2 Detección de necesidades

Una vez que se ha llevado a cabo la recopilación de información y se obtiene una radiografía de la realidad organizacional, esta es contrastada con el ideal planteado en las conversaciones iniciales entre el consultor y los directivos, obteniendo así una serie de necesidades de reestructuración, optimización o de mantenimiento que permitan cumplir con los objetivos de la organización.

Siguiendo un orden lógico las necesidades planteadas deberán ajustarse a las variables de análisis establecidas en el diagnóstico previo.

1.6.3 Implementación de estrategias

Una vez que se tiene la lista con las necesidades pertinentes a cada rubro es preciso determinar qué acciones resultan prioritarias para el desarrollo de la empresa. Para lo cual será necesario determinar el coeficiente de comunicación necesaria (Cn) empleado en la elaboración de mapas de públicos, útil para la selección e identificación de las audiencias prioritarias de una organización.

Los tópicos más empleados para determinar el nivel de prioridad organizacional son:

- Capacidad de influencia en la opinión pública.
- Difusión de la imagen.
- Importancia económica.

Cabe destacar que de acuerdo con los objetivos de la empresa estas variables pueden ser añadidas o modificadas.

Para determinar el coeficiente:

1. A cada una de las variables establecidas le es asignado un valor numérico del 0 al 4, según su nivel de importancia.
2. Se suman las puntuaciones obtenidas en cada variable.
3. Se divide la cifra obtenida entre la máxima puntuación posible (el número total de variables multiplicado por 4).
4. El resultado, entre 0 y 1, es el valor numérico del Cn ²³

De igual forma que con el mapa de públicos se puede emplear el cálculo del coeficiente de comunicación necesaria para jerarquizar acciones específicas, empleando las variables necesarias que pueden ser iguales o no a las anteriormente descritas según las características de la organización.

Una vez definidas las acciones prioritarias se procede a la descripción de las mismas para su ejecución, donde habrá de determinarse:

- El objetivo a cubrir
- Justificación para la aplicación de la estrategia
- Persona a cargo
- Público meta
- Medios
- Tratamiento comunicacional
- Características del mensaje

Es necesaria también la elaboración de un cuadro de presupuestos para cada estrategia, así como calendarización de las mismas.

²³ “La comunicación como estrategia empresarial”, Diapositiva 17, extraído de apolo.uji.es/asignaturas/documentos/tema_5_y_6_la_comunicacion_como_estrategia.ppt Revisión: 18/11/2008

1.6.4 Métodos de evaluación y control

Cuando el plan ya está en marcha es necesario un monitoreo de la ejecución y logros obtenidos con la aplicación de estrategias, pudiendo comparar el rendimiento real con el pronosticado, para que en caso de que las acciones implementadas no estén dando los efectos deseados, se procede a identificar la falla y corregirla.

Este seguimiento sistemático se compone por:

➤ Indicadores de resultados:

- Reflejan resultados de decisiones pasadas
- Generalmente no son claros para el personal operativo
- Nadie se siente responsable por el resultado

Son equivalentes a las autopsias pues dan información sobre lo que ya pasó, sin que se pueda cambiar su resultado.

➤ Inductores o Indicadores de Desempeño:

- Dicen cómo lo hacemos
- Muestran pasos a seguir día a día
- Más accesibles a gente de línea
- Personal se siente responsable de las variaciones
- Generalmente miden procesos o el desempeño

En contraposición a las autopsias, equivale a hacer una biopsia, para detectar que está ocurriendo y tomar acciones apropiadas para mejorar el resultado.²⁴

²⁴ Grupo Kaizen, “Como definir indicadores”, en <http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/gksa/90.htm>
Revisión: 20/12/2008

Se debe mencionar que el empleo de indicadores debe ser abordado con cuidado, pues en ocasiones las empresas se obsesionan con las cifras y pierden de vista que sólo son formas de control de actividades y no la finalidad de las mismas.

1.7 Conclusiones del capítulo

Así pues, en el presente capítulo se abordó en primera instancia al proceso de comunicación humana, base de la cual se desprende la línea de investigación que contextualiza el estudio y diagnóstico organizacional a través de la Auditoría de Comunicación Interna (ACI), como medio para la elaboración de estrategias pertinentes para lograr la optimización de los procesos llevados a cabo por los equipos de trabajo, con el fin de obtener el mayor rendimiento por su esfuerzo conjunto.

Existen sinfín de estrategias que responden a las tendencias gerenciales del momento, razón por la cual entender la naturaleza y características de la empresa resulta crucial para ofrecer las soluciones adecuadas a las necesidades detectables por medio de la ACI, método sencillo y de alta fiabilidad. Sin perder de vista en ningún momento que la labor del comunicólogo es totalmente humana, de tal forma que se debe conseguir la cooperación de los miembros del grupo de trabajo para lograr obtener equipos funcionales de alto rendimiento.

Capítulo 2. Law and Responsibility S.A. de C.V.

Hasta el momento se han revisado las particularidades del proceso de comunicación dentro de las organizaciones en general, por lo que en este capítulo se expondrán las características específicas de la empresa que sirvió como referente para el presente análisis. Ya que para realizar alguna sugerencia o proponer la aplicación de un programa de comunicación interna, es de vital importancia conocer a fondo a la empresa, con el fin de poder establecer un marco de referencia coherente con las características reales de esta y las necesidades de desarrollo en las diversas áreas que la componen.

2.1 Antecedentes

Los antecedentes de una organización brindan un punto de partida sólido para cualquier tipo de investigación o acciones a emprender, al igual que con las personas, no es posible determinar el rumbo a seguir si de entrada se desconoce el punto de origen. Es importante saber cuáles fueron sus fines en un principio y cómo ha evolucionado a través del tiempo bajo la influencia del entorno y las decisiones más importantes de sus fundadores.

La forma más sencilla de comprender la historia de la organización es a través de la revisión de documentos institucionales, manuales, y cualquier forma de expresión, ya sea que estén establecidos de una manera formal o no, así como a través de entrevistas con sus fundadores o los tomadores de decisiones.

El medio inicial empleado para la obtención de la información básica de Law and Responsibility fue la revisión de documentos tanto físicos como electrónicos. En esta primera aproximación a la situación de la empresa no se busca sino dar a conocer cómo se explica la empresa a ella misma con sus miembros, sin juzgar si la información está siendo plasmada y enviada adecuadamente a través de los medios internos de comunicación.

En esta fase el objetivo sólo fue resumir la información relevante y no el análisis a profundidad sobre la funcionalidad de la misma, como se hará de manera posterior durante la Auditoría de Comunicación Interna.

Law and Responsibility, S.A. de C.V., empresa objeto del presente estudio, es un despacho jurídico y contable perteneciente al rubro de las PyMEs que brinda sus servicios de asesoría a personas físicas y morales para la presentación de sus pagos de impuestos y asuntos legales principalmente.

Durante su evolución, la empresa ha modificado su nombre y razón social, por lo que algunos documentos como el manual de organización aún se refieren a la empresa como Verdiguel y Asociados S.C., sin embargo siguen siendo considerados como documentos de consulta actuales por lo que también fueron considerados para extraer la información pertinente para el inicio del estudio a Law and Responsibility, S.A. de C.V., asimismo ante la presencia de duplicidad de documentos con la descripción de funciones en la empresa, se optó por considerar aquellos cuya fecha de elaboración fuera más reciente.

En adelante se presentará la información generada por la misma empresa en sus documentos oficiales. Cabe destacar que algunas secciones se presentan de manera textual –haciendo la aclaración pertinente- con el fin de no influir en el análisis situacional, previo a la Auditoría de Comunicación Interna.

2.1.1 Historia ¹

[Textual]

Grupo Verdiguél, es un grupo de empresas multidisciplinarias, que giran en torno a sistemas de calidad y la toma de decisiones tiene a bien el presentar a:

Law & Responsibility, S.A. de C.V., especialistas en las ramas de información financiera, contable fiscal, registros, auditoría, costos, dictamen, competencia laboral, sistemas de calidad, trámites gubernamentales, elaboración de software.

Grupo Verdiguél, consultores fue creado en 1973 por su fundador el C.P. y L.D. M.D.P. Miguel Verdiguél Meza, siendo una empresa preocupada por su mejora continua. Prestando a la fecha sus servicios a nivel nacional así como internacional, a su vez teniendo registro de capacitador externo ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social número I&r-050811-4g1-0013.

Contando a la fecha con sucursales en Tlalnepantla de Baz, Estado de México, Naucalpan de Juárez, Estado de México y Azcapotzalco, México D.F., con teléfonos 5236-4323 y 5362-9054, Nextel I.D. 230786*1, y con dirección electrónica www.lawandresponsability.com.mx.

Para consultorías en línea así como información contamos con e-mail consultoria@lawandresponsability.com.mx
informacion@lawandresponsability.com.mx

¹ Información obtenida del más reciente currículum de presentación hacia los clientes empleado por la empresa, elaborado en Julio de 2008.

2.1.2 Ubicación

Actualmente las oficinas de Law and Responsibility, S.A. de C.V. se encuentran ubicadas en la calle Viveros del Olivar del Conde No. 60-B, Colonia Viveros de la Loma, en el municipio de Tlalnepantla, con Código Postal 54080, en el Estado de México.

2.1.3 Infraestructura

La empresa está asentada en una casa habitación de dos niveles, acondicionada para oficinas, la planta baja es el área designada para el departamento contable, el área de archivo y comedor. El segundo nivel alberga al departamento legal y sala de juntas.

2.1.4 Organización ²

[Textual]

Law & Responsibility, S.A. de C.V., consultores, cuenta con las gerencias que a continuación se mencionan y se detallan.

- Administrativa
- Contable
- Auditoría
- Fiscal
- Sistemas informáticos
- Sistemas ISO 9000-2000

² Curriculum Verdiguél y Asociados, Law and Responsibility, México, Julio 2008

Objetivos de la gerencia administrativa

Realizar manuales administrativos a los alcances de calidad, acorde a las necesidades de las empresas, enfocándolos a la mejora continua, así como definir y obtener el concepto y aplicación de los mismos manuales a su vez se define y estructura la misión, visión y valores.

El personal de la gerencia administrativa realiza:

- Pre-auditoría para definir la evaluación inicial.
- Elaboración de políticas.
- Misión, visión, y valores de la empresa
- Procedimientos de procesos.
- Evaluación de control interno.
- Implantación de sistemas de calidad.
- Generar manuales de responsabilidades así como derechos de administradores.
- Realizar curso de responsabilidad de servidores públicos.
- Levantamiento de cargas de trabajo.
- El personal de esta gerencia cuenta con certificaciones inherentes.

Objetivos de la gerencia contable

Capacitación a administradores únicos, así como consejo de administradores, tesoreros e inherentes al medio contable.

- Generar manuales de de registro contable.
- Realiza trámites gubernamentales.
- Levantamiento de cargas de trabajo.
- Registros contables.

- Elaboración de informes gerenciales.
- Determinación de impuestos (federales y estatales).
- Elaboración de nominas.
- Registros IMSS, INFONAVIT, SAR.

Objetivos de la gerencia de auditoría

Realizar la verificación y la comprobación de los estados financieros para efectos fiscales y a su vez estas estén acorde con las normas y procedimientos de auditoría, así como los principios de contabilidad generalmente aceptados por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.

Respetando las normas y procedimientos de auditoría. Esta gerencia diseña desde la planeación de auditoría, hasta el término de la misma.

El personal asignado a esta gerencia a realizado auditorias para el sector publico así como el privado y a nivel nacional así como internacional a su vez pertenece al Instituto Mexicano de Auditores Internos, A.C. (IMAI), (del cual es auditor externo).

Objetivos de la gerencia fiscal

Evaluación del control interno para resolver y dar respuestas a los problemas fiscales que afecten a las empresas, así como dar consultoría al sector público y privado de forma personalizada o mediante videoconferencias en el momento que lo soliciten.

Las funciones medulares de la gerencia son:

- Constitución
- ISR

- IVA
- IEPS
- IETU
- Ley de depósitos en efectivo
- CFF
- Derechos
- Aprovechamientos
- Código civil
- Código de comercio
- L.G.S.M
- Reglamentos de las leyes mencionadas.
- Misceláneas fiscales.
- Modificaciones fiscales.
- Defensa fiscal

Esta gerencia se encuentra a la vanguardia de las modificaciones fiscales, el personal asignado a esta gerencia es consultor del H. Congreso de la Unión, es invitado por diferentes radiodifusoras especialistas en el ramo fiscal, pertenece al Instituto Mexicano de Consultores Fiscales, A.C. ocupando cargos directivos, así como a diferentes agrupaciones especializadas en el terreno fiscal.

Objetivos de la gerencia de sistemas informáticos

Coordinar los sistemas operativos, administrativos, en función a los sistemas administrativos de procesos.

Esta gerencia cuenta con personal especializado para implantar:

- Sistemas administrativos.
- Sistemas operativos.

- Redes
- Páginas Web.
- CD-Cards
- CD agentes vendedores.
- Imagen corporativa en multimedia.
- Paquetería.
- Programación, etc.

El personal de esta gerencia, su capacitación la obtuvo en Europa y los Estados Unidos.

Objetivos de la gerencia de sistemas de calidad

- Implantar sistemas de calidad de la familia ISO y QS, Six sigma, hasta llegar a su certificación.
- Estas certificaciones se han realizado al sector público así como el privado.
- Documentar operaciones y procedimientos establecidos para la mejora continua.
- Auditorias de calidad.
- Análisis de procesos.

El personal de esta gerencia está completamente calificado para este desempeño perteneciendo al Instituto Latinoamericano de Aseguramiento de la Calidad, A.C. (INLAC) a nivel internacional.

2.1.5 Organigrama³

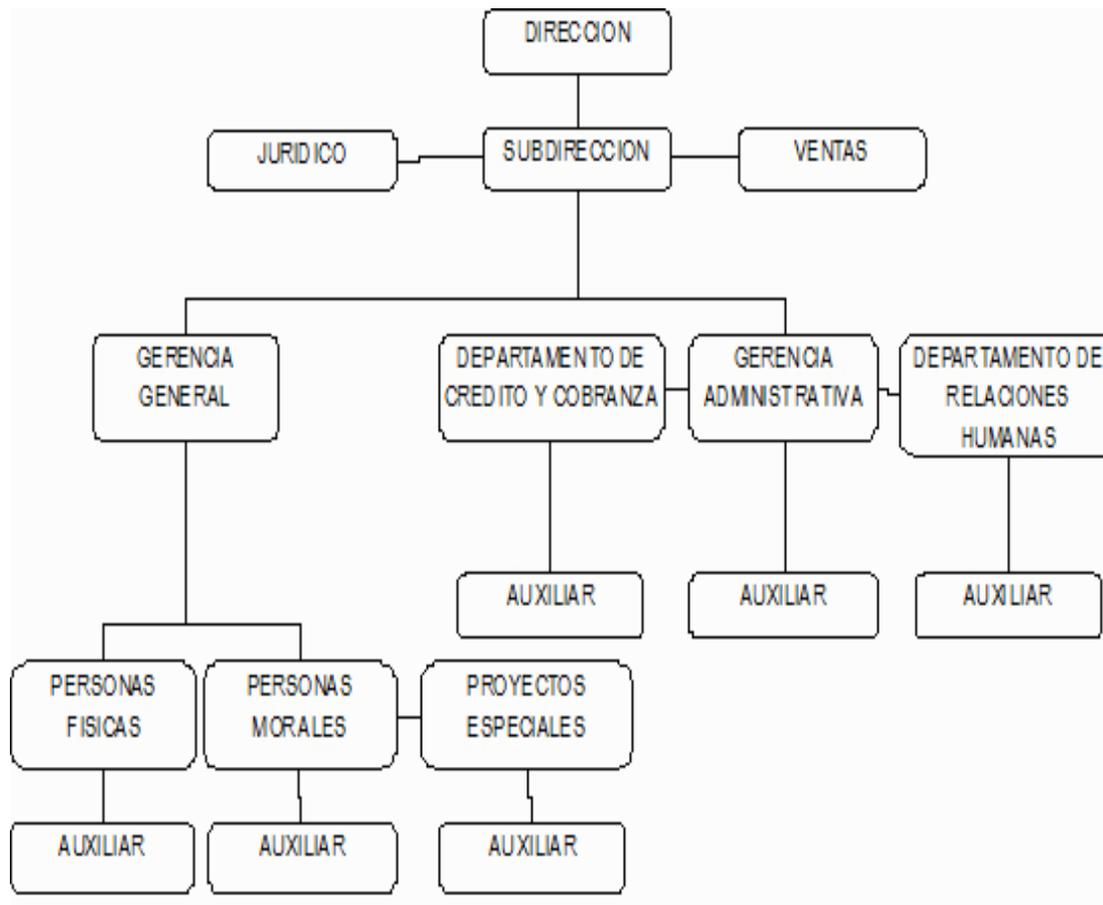


Figura 1. Organigrama L&R, 2005.

2.1.6 Servicios

[Textual]

Law & Responsibility cuenta con un equipo de colaboradores con desarrollo en diversas disciplinas acorde con las profesiones contables, sistemas de calidad, administrativas, fiscales, competencia laboral e informática.

Ofrecemos consultorías, cursos y servicios:

Contables

³ Manual Organizacional, Verdiguél y Asociados, S.C., México, 2005, Anexo

- Fiscales
- Administración pública y privada.
- Control y aplicación de sistemas para tesorería.
- Administración externa de las empresas (outsourcing).
- Dictamen fiscal.
- Dictamen del seguro social e Infonavit.
- Sistemas de computo (paquetería y programación)
- Proyectos de inversión.
- Gestorías gubernamentales.
- Asesoría en ISO 9000-2000.
- Manuales organizacionales

Cursos de capacitación impartidos:

Modificaciones fiscales año 2008.

Propuesta de modificaciones fiscales para el Año 2008

Registros de las deducciones fiscales.

Taller de declaraciones anuales personas Físicas.

Taller de pagos provisionales personas físicas.

Taller de declaraciones anuales personas morales.

Taller de elaboración

Taller de pagos provisionales personas Morales.

Como entender y aplicar la defensa fiscal.

Papeles de trabajo de la auditoria Gubernamental.

Ley de responsabilidades para el servidor Público.

Auditoria de adquisiciones en sector publico

Examen y evaluación de los sistemas de control

Auditoria pública.

Régimen de pequeños contribuyentes y su Transición.

Ley de adquisiciones y obra pública.

Licitaciones públicas y restringidas.

Examen y evaluación de los sistemas de control.
Cálculos de salarios y nominas.
Ley del impuesto sobre la renta.
Ley del impuesto al valor agregado.
Ley de IETU 2008.
Ley de depósito en efectivo 2008.
Código fiscal de la federación.
Miscelánea fiscal.
Retención en el impuesto sobre la renta.
Como crear empresas y empresarios.
Desempeños exitosos en la nueva etapa de la Vida.
Capacitación para fomentar el tiempo útil de empleados y jubilados.
Seminario y taller guía de emprendedores
Taller, el manejo de la alta dirección.
Seminario liderazgo total.

Consultorías prestadas a instituciones federales y empresas:

Aceros láminas y perfiles de Atizapán, S.A. de C.V.
Aluminio Alanor, S.A. de C.V.
Asesoría en Tecnología y Calidad, S.A. de C.V.
Autotransportes integrales del estado de México, S.A. de C.V.
Basquetbol mexicano, S.A. de C.V. (jugadores mexicanos en la NBA)
Bio Natural Foods, S.A. de C.V.
Centro Radiológico de Especialidades Odontológicas Plus, S.C.
Colegio Fiscal de México, A.C.
Comercializadora de aceros Santa Lucia, S.A. de C.V.
Construcciones y urbanizaciones REGA, S.A. de C.V.
Consulting services Fuercon, S.C.
Consultores y asesores madereros Erkriss, S.C.
Contreras Quiroz corporativo jurídico Inmobiliario, S.C.

Corporativo empresarial barrera, S.A. de C.V.
Distribuidora de muebles Mobel, S.A. de C.V.
Fabrica de Éxitos, S.A. de C.V.
Grupo industrial Brecom, S.A. de C.V.
Grupo salamandra Biker Team, S.A. de C.V.
H. Congreso de la Unión en México D.F.
H. Congreso del estado de Guerrero.
High pos de México, S.A. de C.V.
Incumatic de México, S.A. de C.V.
Instituto anglo americano, S.C.
Instituto mexicano de auditores internos, A.C.
Integradores asociados comerciales, S.A. de C.V.
Legal & Collections services, S.C.
Med color, S.A. de C.V.
Mkt People customer solutions, S.A. de C.V.
Mueblería Herkris, S de RL de CV
Municipio de Naucalpan estado de México.
Nacional monte de piedad, IAP
Natura film group, S de RL de CV
Petrochem de México, S.A. de C.V.
Petrofiel services of México, S.A. de C.V.
Petróleos mexicanos
Pos latinoamericana, S.A. de C.V.
Sánchez Carrasco consultores publicitarios, S.A. de C.V.
Seguridad privada y especializada, S.A. de C.V.
Sociedad mexicana de geronto-geriatria, A.C.
Unique Solution Bussines, S.A. de C.V.
Villa Nomenclatorium, S.A. de C.V.
Vidriería y cancelería crista azul, S.A. de C.V.

2.1.7 Identidad Organizacional:

Law and Responsibility tiene un identidad de respaldo, pues forma parte de un grupo de empresas miembros del corporativo *Grupo Verdiguél*.

Nombre del corporativo: **Grupo Verdiguél**

Logotipo⁴:



Nombre de la empresa: **Law & Responsibility, S.A. de C.V.**

Logotipo:



Filosofía organizacional⁵

Se entiende por filosofía organizacional al conjunto de ejes o postulados que rigen el comportamiento de la empresa, quien debe ser de forma breve lo más explícita posible en cuanto a sus orígenes, fines y objetivos para permitir la identificación de

⁴ Corrección: Decisiones, no Desiciones. Error de origen

⁵ Manual Organizacional, Verdiguél y Asociados, S.C., México, 2005, pp. 2-4

los individuos con la organización. Es en este punto donde la empresa define quien es, a donde quiere llegar y cómo desea lograrlo.

Normalmente este tipo de información se encuentra asentada por escrito en los documentos oficiales de la empresa y es su carta de presentación. En este caso, la información para Law and Responsibility fue tomada textualmente de su manual organizacional.

2.1.7.1 Visión

Consolidarse como un organismo de asesoría y capacitación, reconocido en las áreas Contable, Administrativa, Legal y Competencia laboral, capaz de responder a las necesidades de los clientes con servicios profesionales, oportunos y de calidad que impacten positivamente en la organización del cliente.

2.1.7.2 Misión

Atender la necesidad de nuestros clientes ofreciendo servicios de Calidad asegurando la satisfacción en la entrega oportuna de documentos que beneficie al desarrollo estable de nuestros clientes a través de una imagen corporativa que inspire confiabilidad, honestidad y servicio al cliente, con el objetivo de representar una opción frente al riesgo de baja calidad en el mercado.

2.1.7.3 Valores

Verdiguel y Asociados, S.C., basa su comportamiento en el mercado y con la sociedad en general mediante valores tales como: honestidad, confianza, lealtad y compromiso, todo esto enfocado a las necesidades del cliente, pretendiendo con esto lograr la satisfacción del mismo, proporcionando el mejor servicio en cuanto a excelencia y calidad del producto.

HONESTIDAD

Esta organización busca dar siempre lo mejor al cliente, en cuanto a calidad y excelencia, y a su vez darle a conocer mejores opciones en cuanto al giro comercial que tenga el cliente.

CONFIANZA

Una de las prioridades de nuestra organización, independientemente de buscar las mejores utilidades en el mercado, es lograr la confianza del cliente en cuanto a la calidad del servicio y garantía del mismo, esta confianza debe estar basada en la excelencia y calidad del servicio.

LEALTAD

La confianza que el cliente tenga sobre la calidad del servicio proporcionado por Verdiguél y Asociados S.C. dará como resultado que este se cree una necesidad hacia la organización, y esto a su vez dará la oportunidad de contar con un mayor posicionamiento en el mercado.

COMPROMISO

Verdiguél y Asociados S.C., siempre debe estar comprometido en lograr la plena satisfacción del cliente, contando siempre con servicios de calidad y mejora continua de los mismos.

TENACIDAD

Afrontar y resolver todos los problemas con certeza e inteligencia.

RESPECTO

Mantener la visión de Verdiguél y Asociados S.C., con claridad y figura representativa del mismo.

Los valores que rigen nuestra organización en general, no sólo están enfocados al cliente, sino también a nuestros servicios así como a nuestros trabajadores, los cuales son considerados como parte fundamental de la organización.

Valores como el respeto hacia la dignidad humana de todos y cada uno de nuestros trabajadores son fomentados, logrando así un respeto al trabajador como persona dentro del ámbito laboral que le concierne, buscando siempre que nuestros trabajadores se actualicen y desarrollen tanto personal como profesionalmente.

2.1.7.4 Objetivos

- Proporcionar al cliente servicios de excelencia.
- Implantar un sistema de calidad dentro de la organización que permita controlar las ventas, los ingresos, los egresos, la cobranza, y el crédito respectivo de la empresa a la que se le presta el servicio.
- Mantener un lugar en el mercado y en base a las estrategias planteadas lograr día con día un mayor posicionamiento en el mercado dedicado a nuestro giro.
- Lograr la satisfacción del cliente por medio de la entrega del mejor servicio bajo métodos de calidad y excelencia que nos permitan lograr su preferencia sobre otras organizaciones del mismo ramo.
- Lograr una rentabilidad económica que sea benéfica para la empresa, el personal, los proveedores y el gobierno, permitiendo así cubrir nuestras necesidades y que a su vez estas utilidades que se remuneren permitan el desarrollo y crecimiento de la organización.

Pues bien, habiendo revisado la documentación oficial en los apartados anteriores, los siguientes corresponden propiamente a los resultados de la auditoría de comunicación practicada a Law and Responsibility. Método de análisis que permitirá proponer estrategias útiles para el mejor funcionamiento de la empresa.

2.2 Auditoría de Comunicación Interna

Para comprender los elementos específicos de su comunicación interna, se realizó el análisis de documentos escritos o formales con que cuenta la organización, anteriormente citados, con apoyo también de cuestionarios y entrevistas realizadas al personal para obtener una radiografía lo más detallada posible sobre el área estudio, con base en los alcances y objetivos de la auditoría de comunicación interna.

Aunque no debe perderse de vista que todos los factores o características que componen a la empresa se encuentran interconectadas y forman parte de un todo; para realizar la auditoría de comunicación interna se han decidido definir tres apartados para facilitar la comprensión de los elementos de análisis: Identidad Organizacional, Redes de Comunicación, Ambiente y Clima Organizacional.

Los rubros establecidos anteriormente son útiles para los fines del presente análisis, pero cabe señalar que de acuerdo con los alcances y objetivos específicos establecidos en cualquier otro estudio dichas variables pueden diferir en número y orden lógico.

Como antesala a la auditoría se deben establecer en conjunto con el directivo encargado del proyecto por parte de la empresa, los lineamientos pertinentes para dar paso a la investigación de campo, esto permitirá que tanto la empresa como el consultor externo estén en común acuerdo sobre los fines y temporalidad del proyecto a emprender.

Para dar paso a la auditoría de comunicación interna (ACI) para Law and Responsibility, S.A. de C.V., se presenta el formato de hoja de trabajo entregado al subdirector de la empresa al inicio del proyecto.

Empresa: Law and Responsibility S.A. de C.V.

Departamento: Subdirección General

Elaboración: Rocío Pérez Martínez

Creación: Enero 9, 2009

Nombre del proyecto:

Programa de Comunicación Interna para Law and Responsibility, S.A. de C.V.

Alcance:

Se llevará a cabo un análisis de los procesos de comunicación al interior de Law and Responsibility S.A. de C.V., empresa prestadora de servicios contables y jurídicos, con el fin de crear un programa de comunicación interna que permita una mejor adaptación y desempeño del personal actual así como de futuros miembros del equipo de trabajo.

Justificación:

La importancia de este proyecto es detectar las necesidades de optimización y mantenimiento de las prácticas de comunicación a nivel interno de Law and Responsibility, S.A. de C.V. a través del análisis minucioso de su identidad organizacional, redes de comunicación y clima organizacional por medio de la auditoría de comunicación interna (ACI).

Objetivo general:

- *Detectar las necesidades de comunicación interna para Law and Responsibility, S.A. de C.V.*

Objetivos específicos:

- *Proponer y aplicar las estrategias necesarias para potenciar la excelencia y creatividad del equipo de trabajo.*

LÍNEA ESTRATÉGICA**1. Diagnóstico:**

En esta primera fase del proyecto se llevará a cabo una auditoría de comunicación interna, apoyada en herramientas de recopilación de información tales como análisis de documentos formales, cuestionarios, entrevistas y reuniones con el equipo de trabajo, a fin de detectar las necesidades de comunicación de la empresa y poder establecer las estrategias pertinentes para el adecuado desempeño de las actividades y potenciación de de la creatividad de manera conjunta e individual.

Se realizará una auditoría sobre los medios de comunicación interna utilizados en la empresa para determinar su nivel de eficiencia y eficacia, asimismo se busca identificar las necesidades de comunicación de los empleados.

2. Diseño

Una vez que se cuente con la información necesaria se llevará a cabo el diseño de las estrategias a desarrollar. También se elaborará un documento para los empleados donde se expongan los objetivos que se persiguen y las ventajas que significa la implementación de dichas estrategias.

3. Ejecución:

De acuerdo con el nivel de prioridad se llevarán a cabo tres estrategias con la colaboración de todos los empleados. Se propone como punto importante la realización de un curso de sensibilización sobre las actividades a emprender.

4. Control:

De acuerdo con los resultados arrojados por la investigación se establecerá un parámetro de comparación para la medición de resultados al término de la aplicación de las primeras estrategias, con respecto del inicio.

Responsables:

Nombre y firma

Nombre y firma

Rocío Pérez Martínez
Consultor Externo

C.P. M.A.D. Juan Alonso Verdiguél
Subdirector General

CALENDARIZACIÓN DE ACTIVIDADES			
1ª. Diagnóstico (ACI)	ENERO	FEBRERO	MARZO
Recopilación de documentos formales	12-16		
Análisis de documentos formales	19-30		
Elaboración de cuestionarios		2-6	
Aplicación de cuestionarios		9-13	
Análisis de cuestionarios		16-20	
Elaboración de análisis FODA		23-27	
Determinación de necesidades			2-6
2ª. Etapa Diseño	ENERO	FEBRERO	MARZO
Determinación de estrategias			2-6
3ª Etapa Ejecución	ENERO	FEBRERO	MARZO
Implementación de estrategias			9-26
4ª. Etapa Evaluación	ENERO	FEBRERO	MARZO
Análisis de resultados (indicadores)			27-31

Las actividades están programadas para ser realizadas en un lapso de tres meses, en apego al horario de labores establecido por la empresa.

2.2.1 Identidad Organizacional

*Sintomatología:*⁶

a) IDENTIDAD CONCEPTUAL
1. Fallas de redacción en la misión.
2. Filosofía organizacional desactualizada.
3. Los objetivos de la empresa no están claros.
4. La misión no refleja la actividad actual de la empresa.
5. No existe un plan de acción general que guíe las actividades a desarrollar.
b) IDENTIDAD VISUAL
1. Manejo inadecuado del logotipo en la papelería básica
2. No se maneja el logotipo en el espacio físico de la empresa.
3. No existe un manual de imagen corporativa.
4. No se manejan los colores corporativos.
5. Confusión en el manejo de nombre y logotipo del corporativo y de la empresa.

Ideal organizacional L&R:

Que la identidad visual en conjunto con la identidad conceptual creen una idea de profesionalismo y calidad en los servicios que permitan a la empresa mantenerse en la mente de sus públicos tanto externos como internos. Contar con un nombre y una imagen que permitan una mayor penetración de la empresa y sus servicios

⁶ Conjunto de elementos identificados (síntomas) a través del análisis documental, observación y entrevistas (entre otros métodos de investigación) que indican aspectos deficientes o susceptibles de mejora en la organización. Son elementos integradores de la realidad organizacional.

a nivel internacional. Brindar claridad sobre los fines y medios que persigue la empresa.

Realidad L&R:

Los elementos identificadores no se encuentran en sintonía con algunas de las actividades desempeñadas actualmente por la empresa, la redacción de la misión encasilla a Law & Responsibility en su rol como despacho contable y no existe una línea de acción que guíe las actividades del equipo de trabajo sin tener que depender de las ordenes del subdirector.

El manual de organización y procedimientos aún se refiere al despacho como Verdiguél y Asociados, S.C., nombre usado anteriormente, y el logotipo empleado en la documentación oficial es modificado sin respetar las dimensiones y diseño originales. En las oficinas no se maneja el logotipo ni del corporativo *Grupo Verdiguél* que también tiene su sede en la misma dirección, ni de *Law & Responsibility*.

Análisis Ideal vs Realidad L&R:

El principal problema se encuentra en la confusión que existe en torno al nombre actual oficial de la empresa, la falta de renovación en los documentos oficiales; manual de procedimientos y currículum principalmente, propicia que se haga un uso indiscriminado tanto del nombre anterior como del actual.

Asimismo, el empleo inadecuado del logotipo del corporativo provoca confusión de jerarquía ya que Grupo Verdiguél engloba a Law & Responsibility, no son lo mismo y por tanto el corporativo requiere la creación de su propia filosofía organizacional y elementos identificadores tanto visuales como conceptuales, de manera que quede clara la diferencia entre uno y otro.

2.2.2 Redes de Comunicación

Sintomatología:

a) ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
1. El organigrama no corresponde a la estructura organizacional actual de la empresa.
2. No hay una delimitación establecida de puestos y funciones.
b) MOC'S
1. No hay manual de inducción
2. Manual de organización desactualizado.
3. Los pizarrones no son funcionales.
4. Las juntas de trabajo son esporádicas sin planeación previa.
5. No hay control sobre quien elabora los documentos
6. No se fechan adecuadamente los documentos formales.
7. No todos cuentan con correo institucional
8. El corcho está visiblemente desordenado
9. La señalética se encuentra mal empleada o descuidada
10. Desconocimiento del personal sobre el uso del conmutador
11. No hay un directorio para localizar a los miembros del equipo de trabajo.
12. No hay actualización constante de los archivos compartidos en la red.
13. No son funcionales los documentos que se manejan dentro de la empresa.
14. No existen documentos para llevar el control y avance de actividades.
15. No hay medios para controlar la salida y entrada de documentación.
16. No hay control sobre los recados y llamadas.

Ideal organizacional L&R:

La empresa cuenta con un manual de organización que tiene como propósito identificar con claridad las funciones y responsabilidades de cada una de las áreas que lo integran, evitando así la duplicidad de funciones; conocer las líneas de comunicación y de mando; proporcionar los elementos para la toma de decisiones que permitan al Instituto cumplir sus objetivos de manera eficaz y eficiente.

Realidad L&R:

El manual de organización no se encuentra actualizado y está mal planteado, en lugar de ser una guía de trabajo se limita a la descripción de la organización anterior que se tenía con base en personas y no en funciones, razón por la que no se ajusta a la realidad actual de la empresa.

La forma de trabajo actual, que difiere de lo establecido en el organigrama, es la siguiente:

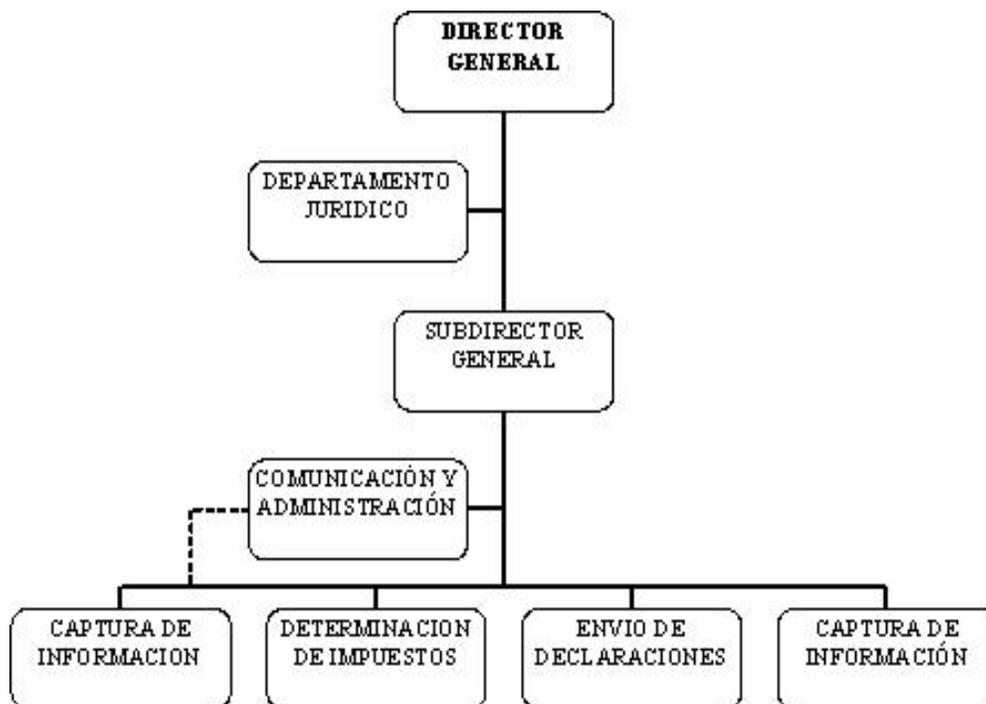


Figura 2. Organigrama L&R. 2009. Elaboración propia.

En cuanto al uso de herramientas y medios de comunicación es posible observar que se tiene noción sobre el uso de los medios organizacionales de comunicación pero no hay alguien que los supervise de manera continua para comprobar su funcionalidad, la ausencia de fechas y formatos fijos provoca confusión la momento de recurrir a la información contenida en ellos. Es visible también la confusión por parte de los miembros del equipo hacia la identidad corporativa por el empleo inadecuado de nombres, puestos y logotipos en la documentación oficial.

Análisis Ideal vs Realidad L&R:

El hecho de que el flujo de comunicación no se lleva a cabo de la manera establecida provoca confusión en los miembros del equipo de trabajo sobre cuáles son las actividades a realizar. Por otra parte, el organigrama al no ser funcional, puesto que no está actualizado, no permite definir una red de trabajo específica, de tal manera que sus objetivos toman más tiempo del requerido, el equipo de trabajo se enfrenta a problemas en la toma de decisiones porque no está establecido el rango de autoridad o autonomía con que cada uno cuenta para dar soluciones.

Al no existir una planeación previa se genera una duplicidad de funciones mientras otras áreas son tomadas como menos importantes y por lo tanto no se realizan algunas actividades, produciendo retrasos importantes en los servicios al cliente, asimismo se pierde tiempo tratando de organizar una estructura de trabajo eficiente capaz de cubrir o dar la solución adecuada a eventualidades, es decir, que en ocasiones toma más tiempo llegar a un acuerdo que ejecutar la tarea en sí.

El uso inadecuado de algunos medios como los correos electrónicos (dimensión de contenido), produce que tareas importantes no sean tomadas con la seriedad correspondiente o simplemente sean pasadas por alto.

2.2.3 Ambiente y Clima Organizacional

Sintomatología:

a) ESPACIO DE TRABAJO
1. Desorganización visible en los espacios de trabajo
2. Desorganización en la bodega
3. Descuido en el aseo de áreas comunes (baño, cocina)

b) VALORES EN EJERCICIO
1. No hay visión compartida sobre los objetivos de la empresa.
2. Falta fomentar los valores.

c) PROCESOS
1. No hay carga equitativa de trabajo.
2. Falta un horario establecido de entrada y salida.
3. No hay programación de actividades.
4. Los empleados no conocen las actividades de las distintas áreas.
5. Falta de compromiso con lo acordado en las juntas.
6. Comunicación deficiente entre todas las áreas de la empresa.
7. Falta delimitar funciones al interior de la organización.
8. No hay descripción de procesos debidamente establecidos.
9. Descuido de algunas áreas por la carga de trabajo.
10. No hay supervisión adecuada sobre el equipo de trabajo.

d) LIDERAZGO
1. Centralización en la toma de decisiones.
2. No hay liderazgo por parte de los empleados.
3. Dificultad del subdirector para delegar funciones.
4. Poca coordinación a nivel directivo.
5. Inseguridad de algunos miembros del equipo para la toma de decisiones.
6. Falta motivación para la realización de actividades.

e) COMPOSICIÓN GRUPAL
1. No hay esquema capacitación.
2. Inconformidad con los salarios.
3. Conflicto de intereses por el choque generacional empleado-jefe.
4. Falta personal para la realización de actividades.
5. Contratación de personal sin experiencia laboral previa.

Ideal organizacional L&R:

El ideal de la dirección en Law and Responsibility es contar con un equipo de trabajo capaz de tomar las mejores decisiones para dar solución a las necesidades de los clientes de manera eficaz, y de forma autónoma, en un ambiente de cordialidad y un esquema de estrecho trabajo en equipo entre las diversas áreas.

Se busca que de manera general se trabaje en un ambiente de armonía y coherencia entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales permitiendo un desarrollo óptimo en ambos sentidos y exista realización personal y superación constante de nuevas metas.

Realidad L&R:

Es detectable a simple vista que no existe una organización totalmente coordinada para desempeñar las actividades diarias de la empresa, en ocasiones las áreas de escritorios y archivo se encuentran demasiado desordenados complicando la localización de documentos o el extravío de los mismos, lo cual se traduce en pérdida de tiempo y una mala imagen hacia los clientes por la tardanza en la entrega de los trabajos.

La falta de una persona encargada de la limpieza propicia que áreas comunes como baños y cocina provoquen una sensación de incomodidad generalizada y sean reflejo del poco compromiso por parte del equipo hacia sus áreas de trabajo.

De igual manera, al no haber una visión compartida sobre los objetivos que persigue la empresa se complica la toma de decisiones y asignación de actividades produciendo desigualdad en la carga de trabajo así como diversidad de criterios para su la ejecución de funciones, administración de documentos y tiempo destinado a la realización de actividades.

El liderazgo es otro punto a reforzar dentro de la empresa, la centralización en la toma de decisiones es resultado de la concentración del conocimiento sobre la organización en una sola persona y la inexistencia de medios que hagan posible la adecuada difusión de los objetivos organizacionales, tales como manuales actualizados, juntas de trabajo formalmente estructuradas y seguimiento de logros individuales y grupales.

En cuanto a la composición grupal, contar con un equipo de trabajo pequeño (7 personas) con personal primordialmente joven y de reciente ingreso es una ventaja por la energía que se imprime en cada acción pero que se ve minada

por la poca estructuración en las formas de trabajo producto de la poca experiencia laboral.

Análisis Ideal vs Realidad L&R:

El rubro de clima y ambiente organizacional es uno de los más importantes para cualquier tipo de organización, en el caso de Law and Responsibility es un punto donde es posible realizar importantes mejoras.

Cabe destacar que tanto Director como el Subdirector cuentan con la preparación suficiente para poder instruir al personal. En entrevista con los diversos miembros del equipo fue posible detectar una inconformidad sobre los puntos de capacitación y fomento del liderazgo, puesto que al inicio de sus labores hay una sensibilización sobre la importancia de mejorar constantemente de manera personal y profesional pero posteriormente ese interés en el desarrollo individual se ve disminuido provocando desánimo o incredulidad, que se ven proyectadas de forma negativa en el rendimiento general diario.

Las labores que se realizan son principalmente del área contable, de naturaleza periódica y sistemática, no obstante como resultado de una falta de visión y valores compartidos, desorganización así como falta de capacitación que dificulta la toma de decisiones, algunas actividades que deberían ser sencillas se convierten en puntos de tensión y se trabaja innecesariamente bajo presión.

Otro aspecto importante es la incongruencia en cuanto al rendimiento esperado por parte de los empleados y las herramientas ofrecidas por la empresa, muestra de ello son las condiciones y criterios de contratación de personal ya que no se puede esperar que exista permanencia en la empresa si el sueldo ofrecido es bajo y no se encuentra complementado con esquemas de capacitación.

Es necesario definir desde un inicio, de forma clara, realista y concisa, los alcances y objetivos a lograr con cada uno de los miembros del equipo del equipo de trabajo, ofrecer mayores beneficios a los empleados o en su defecto ajustar la estructura a un sistema de becarios, preparando a la empresa para mantener resultados positivos y flexibilizar la estructura organizacional ante un panorama de alta rotación de personal.

2.3 Diagnóstico FODA

Para continuar con el análisis situacional de la empresa otra estrategia útil con la que se puede contar es el diagnóstico FODA. También conocido como análisis SWOT (por sus siglas en inglés), es una técnica sencilla que permite analizar la situación actual de una organización, estructura o persona, con el fin de obtener conclusiones que permitan superar esa situación en el futuro.

La técnica del diagnóstico FODA permite también conocer el entorno o elementos que están alrededor de la organización, estructura o persona y que la condicionan, asimismo ayuda a identificar puntos negativos que de ser posible se conviertan en focos de oportunidad para el crecimiento de la empresa.

FODA PARA LAW AND RESPONSABILITY

Fortalezas:

- *Clima organizacional*
 - La relación respetuosa entre los miembros del equipo les permite responder generalmente de manera positiva ante las presiones del trabajo.

- *Tecnológico*
 - Contar con las herramientas tecnológicas necesarias facilita la realización de trabajo en equipo y agiliza la obtención de información actualizada así como presentación de trámites ante dependencias públicas y privadas.

- Aprovechar todos los beneficios del uso de la tecnología (tales como archivos en red e Internet) permite a la empresa agilidad en sus actividades.

- o *Composición grupal*

- El tener un equipo de trabajo pequeño permite que el intercambio de información y la retroalimentación se den de manera rápida.

- La composición predominantemente joven facilita la implementación de nuevas estrategias, con gran energía y entusiasmo.

Oportunidades:

- o *Composición grupal*

- Poner énfasis en la capacitación del personal aumentará su productividad.

- o *Identidad organizacional*

- Una misión y visión actualizadas y adecuadas para la empresa permitirán mayor claridad sobre los objetivos específicos que ésta persigue.

- Definir claramente los objetivos así como un plan de acción general que guíe las actividades permitirá mayor eficiencia en el desempeño diario.

- Controlar los signos identificadores como el logotipo y colores de la empresa facilitará la apropiación de los objetivos y metas organizacionales por parte de los empleados.

- o *Clima organizacional*

- La implementación de estrategias para mejorar el clima laboral se facilita debido al interés ya existente por promover una mejor relación interpersonal en el equipo de trabajo.

- Liderazgo
- Fortalecer las características individuales de liderazgo permitirá que esto se refleje en mayor rendimiento a nivel grupal.

- Entorno ecológico
- La creciente preocupación a nivel global por la conservación del ambiente, crea conciencia sobre reutilización y reciclaje de materiales (papel, sobres, empaques, etc.) que también supone una ventaja económica.

Debilidades:

- *Estructura Organizacional*
- La ausencia de una estructura organizacional bien definida provoca inconformidad y desorganización en el equipo de trabajo.

- *Liderazgo*
- La desorganización entre los niveles de dirección permea a todas las áreas, generalizando el descontrol sobre las tareas que deben realizar y conduce a una escasa o inadecuada supervisión de las actividades de los empleados.

- La centralización del conocimiento limita la iniciativa del resto del equipo de trabajo.

- *Medios de comunicación organizacionales*
- El uso inadecuado de medios como manuales, formatos y juntas de trabajo, dan como resultado un menor rendimiento del equipo debido a la dificultad para ponerse de acuerdo.

- La falta de actualización y unificación de formatos provoca que no haya control sobre la información generada a diario, entorpeciendo actividades meramente operativas.

- *Procesos*
 - La carga inequitativa de trabajo propicia que no se entreguen los trabajos en el tiempo establecido.

- *Clima organizacional*
 - La falta de retroalimentación de las actividades y logros del equipo de trabajo fomentan la individualidad laboral.

 - La intermitencia en los esfuerzos y estrategias de motivación genera incertidumbre y contribuye a una falta de compromiso personal de los empleados hacia sus actividades.

Amenazas:

- *Entorno Económico*
 - La situación económica actual coloca a la empresa frente a situaciones complejas como la dificultad para el pago de nóminas o la necesidad de reducir personal.

- *Entorno Político*
 - Cambios en la políticas públicas que impliquen un cambio sustancial en cuanto a los proceso de presentación de trámites así como establecimiento de fechas límite que descontrolen o presionen al personal para la realización de sus actividades.

2.4 Delimitación de necesidades

Con base en la detección de áreas fuertes y débiles de la empresa es posible definir en donde existe necesidad de optimización o reforzamiento. Con el fin de tener una mayor comprensión sobre la evolución del estudio dichas necesidades también serán agrupadas por rubros, en concordancia con los establecidos anteriormente.

Identidad Conceptual

- Definir la filosofía y objetivos de la empresa.
- Controlar los signos identificadores de la empresa
- Fomentar una visión compartida al interior del equipo de trabajo
- Definir claramente la estructura organizacional con base en funciones y puestos y no en las personas.

Identidad Visual

- Formalizar e internalizar los signos identificadores de la empresa

Medios organizacionales de comunicación

- Actualizar el manual de organización y procedimientos.
- Unificar formatos de trabajo.
- Mantener la información debidamente actualizada y fechada

Clima Organizacional

- Mantener un ambiente de respeto en la empresa.
- Fomentar el trabajo en equipo
- Fomentar la apropiación de los valores y metas organizacionales.
- Mantener limpios y organizados los espacios de trabajo.

Composición grupal

- Capacitar al personal de la empresa en las áreas correspondientes.
- Evitar la rotación de personal.
- Facilitar la rápida comprensión de la empresa, sus fines, su estructura y funciones operativas.

Procesos

- Realizar las tareas de forma organizada.
- Supervisión de las actividades desempeñadas por las diversas áreas.

- Reducir tiempos de entrega en los trabajos.

Liderazgo

- Promover equipos de trabajo autosuficientes
- Fortalecer el liderazgo a nivel personal en los miembros del equipo de trabajo.

Tecnológico

- Maximizar los beneficios de la red e Internet

Económico

- Agregar valor a los beneficios ofrecidos a los empleados para compensar la imposibilidad de aumentar salarios.

Ecológico

- Evitar el desperdicio de los recursos materiales y naturales (papelería, agua, luz, gas, etc.)

2.5 Delimitación de estrategias

A continuación se detallan de forma general las estrategias y subestrategias pertinentes para dar solución a las necesidades detectadas.

Cabe mencionar que una sola estrategia puede dar solución a dos o más necesidades y en su conjunto constituyen el programa general de comunicación interna.

RUBRO	ESTRATEGIAS	SUBESTRATEGIAS	DESCRIPCION GENERAL	RESULTADO ESPERADO	EVALUACIÓN
IDENTIDAD ORGANIZACIONAL	1. Creación y/o fortalecimiento de la identidad conceptual de la organización.	a) Revisión de la identidad conceptual: misión, visión, valores, objetivos, estructura organizacional, reglamento, cursos de acción y políticas organizacionales.	Revisión a fondo de las distintas versiones del manual de organización para determinar que elementos son funcionales y cuales deben ser replanteados.	Obtención de mensaje institucional unificado y congruente con la realidad de la empresa. Apropiación de la filosofía organizacional por parte del equipo de trabajo	Revisión de Dirección General sobre la información generada
Identidad Conceptual		b) Creación y optimización de la identidad conceptual a partir de lo ya internalizado en los integrantes de la organización o bien de cómo se definen y se diferencian de la competencia.	Constituir la identidad conceptual por: <ul style="list-style-type: none"> • Visión • Misión • Organización. • Valores • Objetivos • Estructura organizacional • Reglamento 		

RUBRO	ESTRATEGIAS	SUBESTRATEGIAS	DESCRIPCION GENERAL	RESULTADO ESPERADO	EVALUACIÓN
IDENTIDAD ORGANIZACIONAL	2. Formalización de la identidad conceptual de la organización	a) Creación de manuales organizacionales.	<ul style="list-style-type: none"> • Manual de Organización • Manual de Procedimientos • Código de ética • Política de Calidad 	Obtención de mensaje institucional unificado y congruente con la realidad de la empresa.	Revisión de Dirección General sobre la información generada.
Identidad Conceptual	3. Apropiación de la Identidad Conceptual de la Organización.	a) Cursos de capacitación	<ul style="list-style-type: none"> • Introducción a la naturaleza y funciones de la empresa (Estructura organizacional) • Inducción al puesto • Ejes rectores de la empresa y su personal 	Que todos los empleados conozcan los objetivos, reglas y criterios de trabajo.	Cuestionario al grupo de trabajo

RUBRO	ESTRATEGIAS	SUBESTRATEGIAS	DESCRIPCION GENERAL	RESULTADO ESPERADO	EVALUACIÓN
IDENTIDAD ORGANIZACIONAL	1. Formalización de la identidad visual de la organización	a) Creación de manuales organizacionales.	<ul style="list-style-type: none"> • Manual de Identidad organizacional 	Disminución del tiempo empleado en explicar como deben ser elaborados los documentos oficiales para mantener una imagen congruente hacia los clientes.	Revisión de Dirección General sobre la información generada.
Identidad Visual	2. Internalización de la Identidad Visual de la Organización.	a) Cursos de capacitación	<ul style="list-style-type: none"> • Descripción del logotipo • Explicación de su significado • Usos adecuados e inadecuados del logotipo en documentos formales 	Que el personal sea capaz de crear documentos institucionales de manera correcta, disminuyendo el tiempo empleado para corrección de los mismos.	Cuestionario al grupo de trabajo sobre el uso de gama cromática, logotipo, así como diseño de documentos oficiales.

RUBRO	ESTRATEGIAS	SUBESTRATEGIAS	DESCRIPCION GENERAL	RESULTADO ESPERADO	EVALUACIÓN
IDENTIDAD ORGANIZACIONAL Identidad Visual	3. Producción de atmósferas idóneas para el estilo de la empresa.	a) Selección de instalaciones y ambientación de acuerdo con el giro de la organización	<ul style="list-style-type: none"> • Iluminación • Decoración • Mobiliario • Música, Aroma 	Disminución en el estrés laboral que incrementa el rendimiento global del equipo de trabajo.	Encuesta de satisfacción del cliente interno
		a) Uso adecuado de la señalética.	<ul style="list-style-type: none"> • Tipografía, gama cromática y rasgos distintivos de la organización. • Señales para sismos, incendios y evacuación a zonas de seguridad. • Señales para servicios como: baños, extintores, caja, etc. • Personalizadores en escritorios y oficinas. 		

RUBRO	ESTRATEGIAS	SUBESTRATEGIAS	DESCRIPCION GENERAL	RESULTADO ESPERADO	EVALUACIÓN
IDENTIDAD ORGANIZACIONAL Identidad Visual	3. Producción de atmósferas idóneas para el estilo de la empresa.	b) Aplicación adecuada de la identidad visual de la organización en todas sus superficies necesarias.	<ul style="list-style-type: none"> • Colocación del logoimago tipo en el exterior del local, de manera visible y atractiva. • Implementación de uniformes con el logoimago tipo. • Plasmar el logoimago tipo en todo el material utilizado por la empresa para ofrecer productos al público. 	Disminución en el estrés laboral que incrementa el rendimiento global del equipo de trabajo.	Encuesta de satisfacción del cliente interno

RUBRO	ESTRATEGIAS	SUBESTRATEGIAS	DESCRIPCION GENERAL	RESULTADO ESPERADO	EVALUACIÓN
REDES DE COMUNICACIÓN	1. Elaboración y/o optimización de los medios de comunicación interna.	a) Implementación de medios de comunicación económicos y funcionales para la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de papelería básica y de soporte. • Unificación de formatos (debidamente fechados) • Pizarrón de estatus de trabajos. 	Disminución del tiempo requerido para realizar la contabilidad de cada cliente.	Grado de avance en la actualización y realización de la contabilidad.
Medios Organizacionales de Comunicación		b) Mantenimiento del control de los medios de comunicación interna.	<ul style="list-style-type: none"> • Asignación de un responsable del manejo de los MOC´S. • Actualización periódica de mensajes en medios de comunicación interna. • Evaluación periódica de funcionalidad de los medios de comunicación. 		

RUBRO	ESTRATEGIAS	SUBESTRATEGIAS	DESCRIPCION GENERAL	RESULTADO ESPERADO	EVALUACIÓN
CLIMA ORGANIZACIONAL Espacio de trabajo	1. Acondicionamiento de espacios y herramientas de trabajo.	a) Limpieza de espacios de trabajo y áreas comunes.	<ul style="list-style-type: none"> • Asignar calendario de limpieza general de oficina • Establecer lineamientos para mantener escritorios ordenados. 	Disminución en el estrés laboral que incremente el rendimiento global del equipo de trabajo. Reducción de focos de infección	Resultados a simple vista. Encuesta de satisfacción del cliente interno.
		b) Depuración de archivo.	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de archivo y documentos para eliminar inservibles y reasignar espacios. 	Disminución de tiempo para consulta de archivos ya aumento en el espacio de almacenamiento	
CLIMA ORGANIZACIONAL Composición Grupal	2. Desarrollo Profesional de Carrera	a) Capacitar al personal	<ul style="list-style-type: none"> • Actualización de manejo de PC • Curso de manejo de paquete contable • Curso de presentación de declaraciones • Cursos de actualización (otros). 	Disminución de tiempo requerido para realización de trabajos.	Medición de los tiempos de entrega logrados en comparación con los actuales.

RUBRO	ESTRATEGIAS	SUBESTRATEGIAS	DESCRIPCION GENERAL	RESULTADO ESPERADO	EVALUACIÓN
Composición Grupal	2. Desarrollo Profesional de Carrera	b) Establecer duración de jornadas de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> Definir horarios fijos de entrada, salida y hora de comida. Definir sistemas y estructuras de contratación y desarrollo profesional de carrera. 	Menor rotación de personal	<p>Lista de asistencia.</p> <p>Porcentaje de rotación</p>
CLIMA ORGANIZACIONAL Liderazgo y Motivación	1. Mantener al equipo motivado para la realización de sus actividades.	<p>a) Realización de cursos y talleres para la promoción y desarrollo de habilidades de liderazgo y desarrollo personal</p> <p>b) Actividades de integración grupal</p>	<p>Taller de liderazgo / Administración del tiempo /</p> <ul style="list-style-type: none"> Guía de emprendedores Intercambio de estrategias de trabajo. / Círculos de lectura. <ul style="list-style-type: none"> Reuniones extralaborales. Cumpleaños. 	Aumento en el nivel de satisfacción de los empleados hacia sus labores.	Encuesta de satisfacción del cliente interno.

RUBRO	ESTRATEGIAS	SUBESTRATEGIAS	DESCRIPCION GENERAL	RESULTADO ESPERADO	EVALUACIÓN
CLIMA ORGANIZACIONAL Procesos	1. Definir los procesos necesarios para el departamento contable	a) Establecer como habrá de repartirse el trabajo de captura y calculo contable.	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar fases del proceso Realización de una reunión para definir la mejor forma de distribuir el trabajo.	Disminución de tiempo requerido para realización de trabajos.	Medición de los tiempos de entrega. Encuesta de satisfacción del cliente interno.

RUBRO	ESTRATEGIAS	SUBESTRATEGIAS	DESCRIPCION GENERAL	RESULTADO ESPERADO	EVALUACIÓN
ENTORNO ECOLÓGICO	1. Sensibilizar al personal sobre la necesidad de proteger al ecosistema	a) Promover el uso racional de los recursos materiales y naturales	<ul style="list-style-type: none"> • Definir acciones específicas para cada recurso (agua, luz, gas, papel, servilletas, etc.) • Elaboración de material que indiquen como hacer mejor uso de los recursos. • Reunión sobre promoción del uso racional de recursos. 	Menos desperdicio de recursos naturales y materiales.	Recibos de agua, luz, gas, etc. Porcentaje de disminución de desperdicios.

2.6 Conclusiones del capítulo

La finalidad del presente capítulo consistió en llevar a cabo la aplicación de los conceptos vertidos en el primer apartado. En principio se bosquejó a la empresa de manera general, para posteriormente dar paso al diagnóstico detallado de sus características comunicativas.

La auditoría de comunicación resultó ser un método de diagnóstico eficaz para obtener una evaluación integral de los procesos comunicativos al interior de la organización, con la particularidad de ofrecer una visión mucho más cualitativa que en el caso de las auditorías comunes en el ámbito fiscal y mucho más estructurada y fiable que los análisis donde predomina la visión del consultor sin contar con documentos y elementos como entrevistas a profundidad que den soporte a la investigación realizada.

En cuanto a Law and Responsibility, es posible decir que su situación actual no es crítica, pues mantiene su funcionamiento diario y por la preparación profesional de sus directivos se tiene una gran noción sobre las estrategias a seguir para promover el liderazgo y el éxito comunicacional tanto individual como organizacional. No obstante, existe dificultad para la correcta aplicación y seguimiento de dichas estrategias.

De las áreas de oportunidad detectadas, será necesario determinar los niveles de prioridad de cada una para establecer el programa de comunicación interna, sus fases, tiempos y formas de aplicación.

3. Programa de Comunicación Interna para Law and Responsibility

El presente capítulo tiene la finalidad de llevar a cabo la aplicación de las estrategias planteadas en el segundo capítulo, que en su conjunto conforman al programa general de comunicación interna para Law and Responsibility. Sin embargo, debido a la imposibilidad de realizar la totalidad de las mismas fue necesario, a partir de la entrevistas con los directivos, determinar la selección de las estrategias a ejecutar.

Los criterios empleados para dicha elección fueron:

Tiempo de ejecución: Toda vez que se contaba con un lapso de 15 a 20 días como máximo para su realización, según lo establecido en el acuerdo de trabajo con los directivos.

Economía: Se eligieron aquellas que implicaran el menor gasto posible para su realización. En este caso ninguna estrategia genera algún costo, pues se plantea el uso adecuado de recursos con que ya cuenta la empresa.

Resultados: Se eligieron aquellas con resultados a corto plazo en un nivel operativo, debido a que la empresa se encontraba casi al límite establecido por la Secretaría de Hacienda para presentación de declaraciones.

3.1 Objetivos del programa de comunicación

Con base en la información obtenida a través de los niveles directivos y los criterios de selección, se definió como objetivo general del programa de comunicación interna: ***La creación de equipos de trabajo de alto rendimiento.***

3.2 Descripción de estrategias

Estrategia No. 1:

Unificación y creación de formatos para control de información.

Área de oportunidad:

Falta de medios organizacionales de comunicación adecuados que permitan una administración eficaz de la información generada diariamente.

Justificación:

Contar con medios de comunicación interna eficientes para la administración de la información permitirá agilizar el proceso de transmisión de la misma y retroalimentación entre el equipo de trabajo.

Objetivo:

Reducir el tiempo invertido en la búsqueda de información sobre los clientes, necesaria para la elaboración de sus declaraciones.

Público Objetivo:

Personal operativo del departamento de contabilidad en Law and Responsibility, S.A. de C.V.

Tácticas:

Creación de:

1. Libreta de ingreso de información contable
2. Lista de espera de trabajos contables
3. Cédula para presentación de declaraciones de clientes.

Responsable:

Administradora C. Marcela Moncada, estará a cargo de la actualización y supervisión de los formatos.

Formatos:

- Libreta de ingreso y egreso de información contable:

Se aprovecharán las libretas contables que se encuentran sin uso, se colocará en la portada de la misma etiqueta con logo y título del documento:

Etiqueta:

Dimensiones: 13.5 cm. Largo x 7.5 cm. Alto



Diseño de página:

CLAVE	PERIODO	FECHA REC.	HORA	FECHA ENT.

Clave: Se coloca la clave asignada al cliente obtenida del concentrado de claves.
Ej. GV-01-23 (Indica la ubicación de carpeta en archivo físico)

Periodo: Meses que entrega el cliente para su contabilidad.

Fecha Rec.: Fecha de recepción del documento.

Hora: De recepción del documento

Fecha Ent.: Fecha que se devuelve la información al cliente

➤ Lista de espera de trabajos contables

Hoja tamaño carta que se colocará en un área visible con la información y ubicación de la información contable entrante, cuyo objetivo es llevar el primer control de avance en captura de datos y condensar clave de cliente y número de paquete contable. (Actualización diaria, se renueva cada semana)

Diseño:

LISTA DE RECEPCIÓN		
NOMBRE	CLAVE	CONTAFISCAL
CAJON 1		
CAJON2		
CAJON 3		

Nombre: Se pone el nombre del cliente para su rápida identificación.

Clave: Se coloca la clave asignada al cliente obtenida del concentrado de claves.
Ej. GV-01-23 (Indica ubicación de carpeta en archivo físico)

Contafiscal: Se pone el número de cuenta asignado por el programa de contabilidad *Contafiscal 2000*. (Previamente se realizará la actualización del archivo en Excel que contiene esa información).

➤ Cédula para presentación de declaraciones de clientes.

Documento (Libro) electrónico creado en Excel que contendrá el formato acorde a cada tipo de régimen para personas físicas y morales, para facilitar el llenado y creación de nuevos registros por cliente. Deberá ser colocado en la Red para el fácil acceso de todo el equipo de trabajo.

Diseño: Hoja 1, Datos de Identificación

CEDULA DE PRESENTACION DE DECLARACION ANUAL PF 2009				
NOMBRE:			A.L.R.	
			R.F.C.	
	(APELLIDO PATERNO, MATERNO, NOMBRES)		C.U.R.P.	
			CLAVE L&R	
	DIRECCION			
CALLE		No. Ext.		
COLONIA		No. Int.		
DELEGACION O MUNICIPIO		C.P.		
REFERENCIAS:		CIEC		
	(ENTRE LAS CALLES DE)			
FEDERATIVA		FEA-FIEL		
LOCALIDAD:		REG.INT. 5 %		
ACTIVIDAD:		EJERCICIO:	2009	DECLARACION: NORMAL
	FECHA DE PRESENTACION DE LA DECLARACION INMEDIATA ANTERIOR		FOLIO	
	OTROS DATOS DE CONTACTO		OBSERVACIONES	

Estrategia No. 2:

Creación de un pizarrón en el cual se muestre el status de los trabajos

Área de oportunidad:

Falta de medios organizacionales de comunicación adecuados que permitan una administración eficaz de la información generada diariamente.

Justificación:

Emplear un pizarrón facilitará la programación y coordinación de actividades de manera eficaz

Objetivo:

Reducir el tiempo invertido en la búsqueda de información sobre los clientes, e informar al subdirector sobre los avances en el proceso de contabilidad de los clientes.

Público Objetivo:

Todo el personal del departamento de contabilidad en Law and Responsibility, S.A. de C.V.

Responsable:

Cada contador a cargo será responsable por escribir sus avances en el pizarrón. La administradora C. Marcela Moncada, estará a cargo de supervisar la correcta actualización de los datos.

Tácticas:

- Pizarrón de status de trabajos

Se empleará el pizarrón con el que ya cuentan actualmente y no tiene un uso específico. Su ubicación permanecerá igual pues es adecuada y visible por todos.

Descripción:

Dimensiones: 120 cm. Largo x 90 cm. Alto

CLAVE	RESPONSABLE	PERIODO	CAPTURA	CALCULO	DECLARACION

- CLAVE:** Del cliente
- RESPONSABLE:** Contador responsable de la elaboración.
- PERIODO:** Meses del año que se contabilizan.
- CAPTURA:** Fecha y hora de elaboración. Status: En proceso / Terminado
- CÁLCULO:** Fecha y hora de elaboración. Status: En proceso / Terminado
- DECLARACIÓN:** Fecha y hora de elaboración. Status: En proceso / Terminado

Estrategia No. 3:

Junta informativa para unificar criterios y formas de trabajo

Área de oportunidad:

Carencia de un clima organizacional de compromiso y responsabilidad por parte del equipo de trabajo debido a la desorganización que impera en los procesos de trabajo.

Justificación:

Dar a conocer los lineamientos laborales a través de una junta, facilitará la comprensión y empleo de los medios creados u optimizados y facilitará una mejor coordinación del proceso de trabajo.

Objetivo:

Promover el trabajo en equipo y determinar la mejor manera para la división de las cargas de trabajo.

Público Objetivo:

Personal operativo del departamento de contabilidad en Law and Responsibility, S.A. de C.V.

Tácticas:

Soporte: Reunión cara-cara

- Realizar notificación escrita indicando temas a tratar

Lugar: Sala de Juntas

Duración: 60 minutos

Material: Proyector, Hojas de papel para anotaciones, bolígrafos.

Temática:

- **Palabras de Subdirector:** Agradecerá la presencia del equipo de trabajo y dará un breve explicación de los fines que persigue la empresa, así como de la importancia que tiene el trabajo en equipo. (10 min. aprox.)

- **Explicación de los documentos** creados para el control de información, forma de uso y ventajas. (20 min. aprox.)

- **División del trabajo:** Explicación del proceso de trabajo (pasos necesarios para la realización de la contabilidad y debate sobre la mejor forma de distribuir la carga de trabajo. (30 min. aprox.)

- **Cierre de la junta** y agradecimiento por su colaboración.

Responsable:

El Subdirector General estará a cargo de dirigir la reunión. La administradora Marcela Moncada, estará a cargo de realizar la minuta de la reunión.

3.3 Implementación de estrategias

Como puede observarse, las tres estrategias elegidas guardan una estrecha relación entre sí. Como se estableció en el objetivo del programa de comunicación interna compuesto por estas tres acciones, la finalidad es elevar el rendimiento del equipo de trabajo cuyo resultado palpable es la entrega en tiempo y forma de los libros contables a los clientes y la presentación de declaraciones ante el Servicio de Administración Tributaria (SAT) de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público Federal (SHCP).

Tal como se estableció desde un principio el periodo de aplicación de estrategias se realizará a partir del 9 de marzo; un solo día en caso de la junta informativa y de manera permanente para el uso de formatos y pizarrón.

3.4 Evaluación y control

Durante los primeros días de aplicación de la estrategias se llevó a cabo un monitoreo constante de la ejecución y logros obtenidos. Debido al tamaño del equipo de trabajo del departamento contable fue posible una revisión diaria sobre la aplicación de estrategias, pudiendo comparar día a día el rendimiento de equipo posterior al uso de nuevos formatos y realización de la junta de trabajo.

El primero de los logros visibles fue inmediato a la realización de la junta de trabajo y consistió en definir el nivel de prioridad de los clientes según las fecha límite para entrega de declaraciones, siendo las personas físicas las de mayor urgencia, definiendo también que cada contador se hiciera cargo de todo el proceso por cliente y no de un solo paso del proceso pero para varios clientes, permitiendo así, enfocar el esfuerzo conjunto hacia un objetivo determinado. Asimismo se observó una mayor participación entre el equipo mayor intercambio de ideas y apoyo ante dudas sobre algún punto en el proceso de contabilidad con clientes específicos.

El otro índice que sirvió para la medición de los resultados, tal como se planteo en los cuadros del segundo capítulo, fue el nivel de actualización en la información de clientes con contabilidad completa del ejercicio 2008, necesaria para la declaración anual. Toda vez que de las 58 personas físicas a quienes se maneja la cuenta, ninguna tenía información contable al día. No hay que perder de vista que había que realizar la actualización sin dejar de cumplir con los periodos correspondiente a 2009, tanto de persona físicas como morales.

Así pues, al término de los 15 días de aplicación, se completó el trabajo de 12 clientes de los 58 mencionados, de igual forma se llevó a cabo una reunión informal para medir los avances y el nivel de satisfacción con la forma de trabajo, obteniendo una respuesta notablemente positiva por parte de todo el equipo de trabajo.

CONCLUSIONES

Tras la realización de la auditoría y el programa de comunicación interna, fue posible reafirmar el papel central que juega la comunicación en cada aspecto de nuestras vidas, no sólo en el ámbito organizacional.

Se trata de un aspecto fundamental, que si bien no representa ingresos o utilidades apreciables a simple vista dentro de la empresa, si influye de manera importante para la consecución de metas y objetivos, y por lo tanto, de ganancias monetarias para la empresa.

Bajo la tónica que sustenta el presente trabajo sobre la estrecha interdependencia del ámbito interno y externo organizacional. De acuerdo con el diagnóstico y las estrategias elaboradas, se llegó a la conclusión de que uno de los problemas principales en Law and Responsibility, corresponde a las deficiencias de coordinación existentes para el desarrollo adecuado, en tiempo y forma, de cada una de las funciones que se desempeñan al interior del equipo de trabajo, que se ha visto reflejado en la pérdida paulatina de clientes.

Si bien existe un conocimiento, por parte del subdirector, bastante amplio sobre la naturaleza de la comunicación, liderazgo y dirección de empresas, existe una gran dificultad para transmitir ese conocimiento al resto del equipo, debido a sus múltiples ocupaciones, provocando una dependencia por parte de los empleados que les impide generar soluciones eficaces y eficientes de manera autónoma para no frenar los avances de trabajo diario.

Muestra de lo anterior está en la ineficaz actualización de los manuales organizacionales, lo cual propicia multiplicidad de documentos, y por tanto, una gran confusión por parte de los empleados interesados en conocer la estructura de la empresa. Es importante destacar que si los miembros de la empresa desconocen sus orígenes o no comprenden la estructura organizacional actual,

será muy difícil para lo directivos lograr la apropiación de los objetivos organizacionales por parte de los miembros del equipo.

En general, la situación de Law and Responsibility no fue crítica al momento de realizar el diagnóstico, por el contrario se encontraba llena de oportunidades debido a las características de su composición grupal, predominantemente jóvenes abiertos y entusiastas frente al cambio, en espera de la coordinación y supervisión adecuadas para el perfeccionamiento.

Con referencia a la estrategia que se elaboró y desarrolló según sus necesidades, se dieron cuenta que en ocasiones no es tan difícil obtener los resultados que ellos esperan, sólo falta tener claro los objetivos de la empresa tanto en sus servicios como en su clima laboral. Dando resultados óptimos en la aplicación de su identidad corporativa (conceptual y visual) difusión de información, reglamentación y optimización de los procesos de comunicación.

En el caso de Law and Responsibility, se optó por estrategias que no significaran costo alguno, procurando emplear las herramientas y materiales ya presentes, pero poco aprovechados en la empresa. Enfocados básicamente en el control de la información, en los documentos y en reuniones para unificar criterios de trabajo, el objetivo fue elevar el rendimiento del equipo de trabajo, ante la necesidad de entregar las declaraciones de los clientes antes de las fechas límite establecidas por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Se logró un avance considerable en la documentación de los clientes en un periodo de tiempo corto, pudiendo cumplir satisfactoriamente con las obligaciones fiscales y legales de cada uno. Quedando así como un antecedente positivo para la futura aplicación de las estrategias planteadas en el capítulo dos, a manera de plan general y que no fue posible llevar a cabo por cuestiones de tiempo y recursos de la empresa al momento de realizar el presente trabajo.

Una de las dificultades principales a vencer corresponde a la escasa visión a largo plazo que predomina en las pequeñas y medianas empresas mexicanas, las dificultades económicas propician que se busquen beneficios a corto plazo olvidando invertir algún esfuerzo en consolidar las bases de la empresa, volviéndola frágil ante los cambios repentinos y cada vez más drásticos que se dan en el entorno social, político y económico mexicano.

Al respecto, resulta valioso señalar que a dos meses de la ejecución exitosa de las estrategias planteadas, el reto constante sigue siendo su perfeccionamiento continuo. Tal como lo establece el Dr. Manuel Cervera en un documento (consultado con posteridad al presente estudio) denominado “FODA, un enfoque prospectivo” será de gran valía la elaboración de un nuevo FODA con visión prospectiva, a diferencia del enfoque tradicional, puesto que el entorno cambia rápidamente, y por lo tanto, para las empresas se vuelve indispensable “fabricar” sus escenarios favorables, más allá de aprovechar las oportunidades ya existentes.

La observación anterior surge porque, si hoy a tres meses de realizado el FODA aplicásemos el resto de las estrategias planteadas probablemente algunas serían ineficientes al tener como referente una fotografía caduca de la realidad de la empresa, siendo necesario un nuevo estudio con un mayor alcance.

Así pues, el reto del comunicólogo se encuentra en convertirse en un verdadero agente de cambio organizacional consciente de la necesidad de crear una transformación a un nivel mucho más profundo y personal para lograr esa sinergia capaz de aprovechar las cualidades individuales en pro del beneficio común.

Para lograr lo anterior, será siempre necesario transmitir seguridad y confianza en el cambio a través de mensajes firmes y muy concisos sobre los objetivos que se persiguen al aplicar un programa de comunicación interna.

ANEXOS

1. Cuestionario sobre información de dirección, aplicado al Director General y Subdirector General, con el fin de conocer la naturaleza e ideales de la empresa.

El presente cuestionario tiene como finalidad recabar la información pertinente para la elaboración del Manual de Organización, por lo que agradeciendo de antemano su atención, se le pide contestar de la manera más detallada posible a las siguientes preguntas.

- 1. ¿En qué año fue creada su empresa?

- 2. ¿Cuáles son los servicios o productos que presta su empresa?

- 3. ¿A qué tipo de clientes ofrece sus productos y/o servicios?

- 4. ¿Cuál es el alcance territorial de su empresa? (área geográfica)

- 5. ¿Qué motivos le llevaron a crear una empresa con tales características? (productos ofrecidos y mercado meta)

- 6. ¿Pretende ampliar o modificar la oferta de productos o servicios que ofrece? De ser así favor de especificar cambios y tiempo proyectado

Cambios	Tiempo proyectado
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

- 7. ¿Cuenta la empresa con un organigrama mostrando puestos y funciones? De ser así, favor de dibujar o anexar copia. En caso negativo describir cómo funciona actualmente la empresa.

8. ¿Existen normas del marco operativo, jurídico y administrativo? ¿Cuáles?

Departamento o Área	Norma
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

9. ¿Actualmente emplean algún método para controlar y/o supervisar las actividades desempeñadas por el equipo de trabajo? Describir cuales.

Departamento o Área	Método
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

10. Describa brevemente como percibe en general el desempeño del equipo de trabajo en los siguientes aspectos

Servicio ofrecido al cliente

Desempeño de labores diarias

Capacidad para responder ante contingencias

Colaboración y trabajo en equipo

11. ¿Cuál considera es la mayor fortaleza de su empresa? ¿Por qué?

12. ¿Cuál considera es la mayor fortaleza de su equipo de trabajo? ¿Por qué?

13. ¿Cuál considera es la mayor debilidad de su empresa? ¿Por qué?

14. ¿Cuál considera es la mayor debilidad de equipo de trabajo? ¿Por qué?

¡GRACIAS POR SU ATENCIÓN!

2. Cuestionario de descripción de puestos, aplicado a todo el equipo de trabajo con el fin de conocer que funciones desempeña cada quien dentro de la estructura organizacional.

El presente cuestionario tiene como finalidad recabar la información pertinente para determinar la estructura de trabajo actual, por lo que más detallada posible a las siguientes preguntas.

1. Datos del puesto:

Nombre del entrevistado: _____

Puesto actual: _____ Antigüedad: _____

Tipo de contratación: (honorarios, Planta, Eventual, etc.) _____

Grado máximo de escolaridad: _____

Nombre y puesto del jefe inmediato: _____

Departamento al que corresponda: _____

2. ¿Cuenta con personal a su cargo? En caso afirmativo describa cuales:

Nombre:	Puesto:
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

3. Mencione los nombres de los puestos con los que mantiene relación de trabajo:

Internos	Externos
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

4. Funciones:

GENÉRICA
Resuma la función principal de su puesto ¿En qué consiste mi trabajo?

ESPECÍFICAS	
Para obtener información detallada de las funciones, responsabilidades o actividades que integran su puesto de trabajo, es necesario hacer una lista que comprenda el total de funciones u ocupaciones que están a su cargo. Anexar hojas en caso de que se necesite.	
A.-Actividades diarias o constantes (Son aquellas que se realizan una o varias veces al día)	Tiempo que dedica:

<p>A.- Actividades diarias o constantes (Son aquellas que se realizan una o varias veces al día)</p> <p>B.- Actividades periódicas: (Son aquellas que se realizan en periodos determinados, semanales, mensuales, anuales, etc.)</p> <p>C.- Actividades Eventuales: (Son aquellas actividades que se realizan ocasionalmente)</p>	<p>Tiempo que dedica:</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------

5. Marque con una "X" el apartado que más se aproxime a la descripción de sus responsabilidades:

- a) No tiene responsabilidades de supervisión.

- b) Se limita a hacer asignaciones de trabajo a un grupo pequeño que desempeña trabajo rutinario.
- c) Supervisión inmediata sobre una coordinación (área) o sección en el cual las operaciones son rutinarias o desempeñadas de acuerdo a procedimientos establecidos: responsabilidades por personal, planeación y revisión.
- d) Supervisión inmediata sobre una coordinación (área) o sección en el cual las operaciones son variadas y complejas; responsabilidades por planeación del trabajo, revisión de actividades del personal o supervisión general.
- e) Dirección de un área cuyas funciones involucran operaciones variadas y complejas; planeación y coordinación del trabajo; hace recomendaciones en la determinación de políticas organizacionales.

6. Marque con una "X" la forma en que recibe las instrucciones para el desempeño de sus actividades:

- a) Verbal (Directa)
- b) Comunicación escrita
- c) Procedimientos
- d) otro (especifique) _____

7. En la toma de decisiones o solución de problemas se considera que normalmente:

- a) Puede consultar
- b) Debe consultar
- c) Debe decidir por sí mismo

8. Marque con una "X" el apartado que más corresponda a la cantidad de supervisión que recibe en su trabajo.

- a) Todo el trabajo lo hago bajo supervisión directa y sobre instrucciones específicas de mi jefe inmediato.
- b) La mayoría del trabajo lo hago bajo supervisión inmediata; algunas tareas ocasionales pueden ser desempeñadas sin supervisión.
- c) Solamente una pequeña parte del trabajo lo hago bajo supervisión inmediata; la mayoría lo realizo bajo supervisión general, apoyándome en procesos establecidos.
- d) Ningún trabajo regular lo hago bajo supervisión inmediata; una pequeña porción del trabajo lo hago bajo supervisión general; la mayoría del trabajo lo ejecuto inmediatamente bajo supervisión ocasional de que hacer y como hacerlo.
- e) No recibo supervisión en mi trabajo excepto la consideración de políticas generales y ocasionalmente métodos generales.

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

9. Escolaridad:

Marque con una "X" el nivel de educación formal que usted piensa se requiere para el puesto que ocupa:

- a) ____ Secundaria
- b) ____ Bachillerato
- c) ____ Carrera Técnica (especifique) Carrera técnica de diseño o artes visuales
- d) ____ Licenciatura (especifique)_____
- e) ____ Posgrado (especifique)_____
- f) ____ Requiere idioma extranjero (especifique cual)_____

10. Experiencia: (Indique cuál sería el tipo y nivel de experiencia mínima para ocupar un puesto como el suyo)

- En qué puestos:

Por cuánto tiempo:

- Cuánto tiempo considera necesario para conocer bien su puesto, de manera que su desempeño sea satisfactorio.

1) Días = (8, 15 etc.) _____

2) Meses = (1, 2,...6 etc.) _____

11. Habilidades para desempeñar el puesto.

- Enlistar las habilidades (lo que se le facilitar hacer), que considere necesarias para el desempeño de las actividades.

12. Mencione que capacitación se debe tener para el desempeño de las actividades del puesto (cursos para el manejo de software, equipo de cómputo, diplomados, etc.)

13. Esfuerzo:

Mental y/o visual:

- a) Solo se requiere la atención normal necesaria en todo trabajo.
- b) Requiere mucha atención, pero solo durante periodos cortos.
- c) Se requiere atención intensa en periodos regulares.
- d) Se requiere una atención constante e intensa, por la delicadeza de los asuntos que se controlan en el puesto y el peligro que existe de cometer errores de trascendencia.

Físico:

- a) El trabajo exige muy poco esfuerzo, pues es bastante variado y solo se realizan operaciones sencillas en un puesto de esta naturaleza.
- b) El trabajo requiere un esfuerzo físico bastante intenso, pues las operaciones se repiten con mucha frecuencia.
- c) Se realizan esfuerzos físicos intensos, pero no de manera constante.
- d) El trabajo exige esfuerzo físico intenso y constante, por razón del puesto.

14. Responsabilidad por valores y documentos:

- **Marque con una "X" el apartado por el cual Ud. es responsable.**

1. <input type="checkbox"/> Dinero	2. <input type="checkbox"/> Presupuestos.
3. <input type="checkbox"/> Documentos: (tarjeta de crédito, recibos, especifique).	4. <input type="checkbox"/> Otros (especifique).

15. Marque con una "X" el apartado que con mayor aproximación describa su responsabilidad por información confidencial:

- a) No tengo responsabilidad por información confidencial.
- b) Manejo información confidencial pero cuya divulgación no ocasiona serios problemas para la empresa.

- c) Manejo información altamente confidencial, cuya divulgación ocasiona serios problemas para la empresa.

CONDICIONES DE TRABAJO

16. ¿Cuál es su horario regular de trabajo?

De a hrs. y/o

De a hrs.

17. Está usted dispuesto a que lo llamen a trabajar fuera de su horario de trabajo? Sí No

Si es así, con que frecuencia es usted llamado:

- 1) Continuamente, (cada semana)
- 2) Eventualmente, (cada mes)
- 3) Esporádicamente, (cada trimestre)

18. Medio en que se desarrollan las labores. (Marque con una X)

- | | |
|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| a) <input type="checkbox"/> Bien ventilado e iluminado. | d) <input type="checkbox"/> Extremoso. |
| b) <input type="checkbox"/> Frío. | e) <input type="checkbox"/> Húmedo. |
| c) <input type="checkbox"/> Caliente. | f) <input type="checkbox"/> Trabaja a la intemperie |

19. ¿Tiene trato directo con clientes o personas externas al centro de trabajo? Especifique

21. Presentación

¿Qué tipo de vestimenta requiere para desempeñar sus labores? (Formal, casual, etc.)

22. Viajes y Salidas

¿Sus actividades requieren que se desplace fuera de su centro de trabajo?

De ser así ¿En qué casos? _

1. Frecuencia:

2. Duración:

3. Medio de transporte:

23. Opinión del entrevistado.

¿Existen actividades que desempeña en el puesto de trabajo que usted considere innecesarias u obstaculicen el desarrollo de las funciones?

¿Considera usted, que existan procesos de trabajos que se pudieran mejorar. Si es así, mencione cuáles?

En su opinión, ¿de qué forma podría conformarse la estructura de trabajo para ser más eficiente? (Dibuje propuesta de organigrama)

Observaciones:

¡GRACIAS POR SU ATENCIÓN!

3. Cuestionario de apoyos y bloqueos aplicado a todo el personal de la empresa útil para determinar y comparar áreas de oportunidad según la percepción de cada individuo.

BLOQUEOS

1. Estoy insatisfecho con la política general de reclutamiento
2. Algunos administradores actúan como si las líneas de responsabilidad no fueran claras.
3. La mayoría de los administradores no parecen tener una idea clara de lo que causa nuestros problemas.
4. Nos faltan las habilidades necesarias para el desempeño de nuestros trabajos.
5. En ciertas áreas de la compañía, el personal no muestra mucho interés por sus trabajos.
6. El personal no toma iniciativa para poner en práctica las nuevas ideas.
7. Existen conflictos entre departamentos o áreas de trabajo.
8. Nuestro enfoque se basa en el supuesto de que el dinero es la única motivación del personal.
9. No estamos desarrollando correctamente los sucesores de nuestros empleados clave.
10. No se dedica suficiente tiempo a la planeación para el futuro.
11. Al personal le cuesta demasiado llegar a una norma de desempeño aceptable.
12. Algunas personas no ven claramente definidos sus trabajos.
13. Muchos administradores no delegan suficientemente.
14. No parece haber suficiente tiempo para tomar la capacitación en serio.
15. El personal parece no responder a los incentivos.
16. Tendemos a no aceptar de buena gana las ideas no convencionales.
17. El personal no se reúne para trabajar en problemas comunes.
18. Muchos administradores creen que para incrementar resultados se debe ejercer una supervisión más estrecha.
19. Muchas veces tenemos que contratar administradores de fuera.
20. Uno de mis principales problemas es que no se cómo enfrentar el ambiente externo.
21. Parece que cada año disminuyen los requisitos de las posiciones subordinadas.
22. Necesitamos actualizar nuestra organización.
23. Sentimos que la mayoría de las decisiones deben ser tomadas por la alta dirección.
24. Los diferentes departamentos tienen diferentes actitudes con respecto a la capacitación. Algunos la toman en serio, otros no.
25. Parece que no podemos recompensar al personal por un esfuerzo especial.
26. Tendríamos más éxito si tomáramos más riesgos.
27. El personal de la compañía parece no estar dispuesto a decir lo que realmente piensa.
28. Los administradores parecen creer que el personal es básicamente indolente (indiferente).
29. No planeamos el desarrollo sistemático de nuestro personal.
30. Es difícil hacer evaluaciones válidas de personal porque tenemos poca información sobre ello.
31. Un elevado porcentaje de los nuevos empleados se van rápidamente.
32. Diferentes áreas de la organización jalan en diferentes direcciones.
33. No se que talento hay disponible.
34. Las habilidades técnicas y manuales se aprenden sobre la marcha.
35. Creo que algunas personas se sienten explotadas.

36. Según los antecedentes, creo que recompensamos más la conformidad que la innovación.
37. Existe más disciplina cuando se aplica presión.
38. Algunos administradores quisieran volver a los tiempos cuando la disciplina era lo más importante.
39. Podríamos hacer mucho más para desarrollar a los que, potencialmente son más capaces.
40. Muchas **veces** creo que los objetos personales de los empleados tienen poco que ver con las metas de empresa.
41. No tenemos personal suficiente.
42. Los altos mandos están muy ocupados con asuntos detallados.
43. No es fácil disponer de la información necesaria para tomar decisiones.
44. Nuestros administradores tuvieron que aprender por el camino difícil y creen que los demás deben hacer lo mismo.
45. El personal de la organización no recibe una explicación completa sobre la manera en que se evalúa su desempeño.
46. Las empresas de la competencia parecen tener ideas brillantes.
47. Los administradores de los departamentos no son suficientemente abiertos entre sí.
48. Finalmente, única responsabilidad es la de hacer dinero para los inversionistas.
49. El personal no sabe lo que la empresa tiene en mente para él en el futuro.
50. Tendemos a juzgar al personal con base en las características personales en lugar de sus contribuciones.
51. Parecemos incapaces de seleccionar nuevos ejecutivos confiables.
52. algunos departamentos tienen más personal que lo que justifica su contribución.
53. La organización operar con ideas antiguas.
54. La capacitación de la alta dirección parece errática.
55. Si la situación se complicara, no creo que los subgerentes pudieran hacer lo suficiente para ayudar a la empresa.
56. Rara vez se cuestiona una política establecida.
57. las juntas no son bien recibidas porque generalmente no son productivas.
58. La mayoría de los administradores no se interesan seriamente por la felicidad del personal de trabajo.
59. La sucesión y el desarrollo administrativos no pueden ser planeados. Influyen demasiadas variables.
60. Los planes a largo plazo de la organización no están también desarrollados como sería necesario.
61. No existe mucho talento en la organización.
62. Es demasiado frecuente que las cosas importantes no se hagan o se hagan dos veces.
63. Los administradores no reciben estadísticas sobre rotación de personal de una forma regular.
64. Los administradores encuentran difícil ajusta el cambio.
65. Generalmente el clima organizacional no es de apoyo.
66. Ésta es una época dinámica y la compañía no está moviéndose lo suficientemente rápido.
67. Las lecciones que se aprenden en un departamento no se transfieren a otro.
68. No hemos tratado de que los trabajos sean interesantes y llenos de sentido.
69. Desarrollamos a muchas personas que luego se unen a nuestros competidores.
70. Algunos administradores expresan los objetivos en términos muy vagos.
71. Hemos cometido errores muy serios en nuestras contrataciones.
72. Algunos gerentes están sobrecargados de trabajo mientras otros tienen muy poco.

73. No sabemos qué tan competitivos son nuestros salarios, porque no contamos con parámetros comparativos.
74. Tenemos problemas para que el personal se actualice.
75. En general, a nivel de subgerentes se perciben síntomas de frustración.
76. La alta dirección no considera la creatividad como parte de su trabajo.
77. La competencia interna es tan dura que se vuelve destructora.
78. Necesitamos mayor profundidad administrativa.
79. Parece ser imposible darles experiencia administrativa suficiente a los gerentes.
80. Las prioridades no parecen ser claramente comprendidas por toda la compañía.
81. Cuando reclutamos nos es difícil separar el trigo de la paja.
82. La reorganización es especialmente difícil debido a la existencia de actitudes muy rígidas.
83. No se genera información sobre dónde se necesita el control administrativo.
84. Se incrementará la calidad si nuestro staff estuviese más capacitado.
85. El personal está insatisfecho con nuestra estructura de pagos.
86. Los administradores no son suficientemente sensibles ante los cambios en el ambiente externo.
87. Los empleados podrían ayudarse más entre ellos, lo cual parece no importarles mucho.
88. A los administradores se les llama por sus nombres de pila.
89. La educación administrativa tiene poca utilidad para nosotros.
90. Nuestro proceso de planeación no puede enfrentar los cambios rápidos en el entorno.
91. No tenemos políticas de reclutamiento para toda la compañía: cada gerente hace lo que mejor le conviene.
92. Nuestra estructura administrativa parece inhibir (impedir) la comunicación.
93. El control administrativo parece disminuir cada año.
94. Es difícil para el nuevo personal ajustarse a nuestros métodos.
95. Creo que el personal vería con buenos ojos un mayor reto para sus trabajadores.
96. No se enfrentan los problemas de manera franca y abierta.
97. Los equipos no emprenden acciones para mejorar su forma de trabajo.
98. Muchas veces los gerentes están en conflicto entre sí.
99. Preferimos no ser abiertos acerca de las posibilidades futuras de nuestro personal.
100. Nuestros procesos de toma de decisiones son demasiado largos.

APOYOS

1. Estoy de acuerdo con nuestra política general de reclutamiento.
2. Todos los administradores actúan con líneas de responsabilidad claramente definidas.
3. La mayoría de los administradores comprenden claramente lo que causa nuestros problemas.
4. Todo el personal tiene las habilidades requeridas para desempeñar sus funciones.
5. En ciertas áreas de la compañía, la empresa muestra interés en sus trabajos.
6. El personal tiene iniciativa para poner en práctica nuevas ideas.
7. No existen conflictos entre departamentos.
8. Nuestro enfoque se basa en la suposición de que el personal trabaja por motivadores que no son exclusivamente monetarios.

9. Desarrollamos correctamente a los sucesores de nuestros empleados clave.
10. Existe tiempo suficiente para la planeación del futuro.
11. Al personal no le cuesta demasiado llegar a una norma aceptable o requerida de desempeño.
12. Las personas de mi departamento tienen sus trabajos claramente definidos.
13. Los administradores delegan de forma adecuada.
14. Existe suficiente tiempo para tomar en serio la capacitación.
15. El personal responde a los incentivos.
16. Tendemos aceptar de buena gana las ideas no convencionales (innovadoras).
17. El personal se reúne a trabajar en problemas comunes
18. No muchos administradores creen que la manera de incrementar los resultados sea por medio de supervisión mas estrecha.
19. Por lo regular, no contratamos administradores externos de la empresa.
20. Una de mis principales fortalezas es que se cómo enfrentar el ambiente externo.
21. Los requisitos para ocupar determinado puesto se mantienen constantes y de acuerdo con exigencias de productividad.
22. Como organización nos mantenemos actualizados.
23. Creemos que la mayoría de las decisiones deben ser tomadas por la alta dirección.
24. Los diferentes departamentos asumen con plena responsabilidad la capacitación impartida.
25. Se recompensa al personal por esfuerzo especial.
26. Tenemos éxito porque asumimos los riesgos.
27. El personal parece estar dispuesto a decir que piensa.
28. Los administradores creen que el personal se esfuerza en su trabajo.
29. Planeamos el desarrollo sistemático de nuestro personal.
30. Se llevan a cabo evaluaciones validas pues se cuenta con la información necesaria para ello.
31. Los nuevos empleados que ingresan a la organización permanecen en ella.
32. Todos los departamentos trabajan por un objetivo común.
33. Yo se que talento está disponible en la empresa.
34. Existe capacitación para habilidades técnicas y manuales requeridas para el desempeño del puesto.
35. El personal cree que se les remunera justamente por su trabajo.
36. De acuerdo con los antecedentes de la empresa, creo que recompensamos más la innovación que la conformidad.
37. No existe necesidad de aplicar mediadas disciplinarias en situaciones de presión.
38. Algunos gerentes quisieran volver a los tiempos cuando la disciplina era lo más importante.
39. Llevamos acabo las acciones adecuadas aquellas personas con altos logros.
40. Muchas veces creo que los objetivos personales de los empleados están relacionados con los objetivos de la empresa.
41. Tenemos número suficiente de miembros staff.
42. Los altos ejecutivos pueden delegar los asuntos rutinarios o detallados.
43. Se dispone fácilmente de la información necesaria para tomar decisiones.
44. Nuestros administradores tuvieron oportunidad de aprender sus funciones fácilmente pues existió inducción para ello.

45. El personal de la organización recibe una explicación completa sobre la manera en que se evalúa su desempeño.
46. Las empresas de la competencia no tienen ideas brillantes como nosotros.
47. Los gerentes de los departamentos son suficientemente abiertos entre sí.
48. Mi responsabilidad no es sólo hacer dinero para los accionistas.
49. El personal sabe lo que la empresa les reserva párale futuro.
50. Tendemos a no juzgar el personal con base en las características personales en lugar de sus contribuciones.
51. Somos capaces de seleccionar nuevos ejecutivo de manera confiable.
52. Algunos departamentos tienen el personal adecuado que justifica su contribución.
53. La organización opera con ideas nuevas.
54. La capacitación de la alta dirección se basa es un plan establecido.
55. Si las cosas se pusieran difíciles, tengo la certeza de que los subgerentes podrían apoyar suficientemente a la empresa.
56. Por lo general, una política establecida rara vez se pone en duda.
57. Las juntas son bien recibidas porque casi siempre son productivas.
58. La mayoría de los administradores se interesa en que el personal esté feliz en su trabajo.
59. La sucesión y el desarrollo administrativo pueden ser planeados, pues conocemos las variables que intervienen.
60. Los planes a largo plazo están muy bien desarrollados.
61. En la organización tenemos mucho talento.
62. Es nuestra norma que las cosas importantes se hagan cuando sea necesario.
63. Los administradores reciben estadísticas sobre la rotación del personal en forma regular.
64. Los administradores aceptan con facilidad ajustarse al cambio.
65. Generalmente, el clima organizacional brinda apoyo para desarrollarse.
66. Esta es una época dinámica y la empresa se adapta fácilmente a ella.
67. Las lecciones que se aprenden en un departamento se transfieren a otro.
68. Hemos tratado de que los trabajadores se tornen interesantes y llenos de sentido.
69. Desarrollamos a muchas personas que rechazan los ofrecimientos de la competencia.
70. Todos lo administradores explican claramente los objetivos.
71. No se han cometido errores en nuestras contrataciones.
72. Las cargas de trabajo de nuestro personal están balanceadas.
73. Sabemos con claridad qué tan competitivos son nuestros salarios pues hay cifras comparativas disponibles.
74. No tenemos problemas en tratar de que el personal actualice sus habilidades.
75. Los subgerentes se sientes satisfechos con su trabajo.
76. La alta dirección considera la creatividad como parte de su trabajo.
77. La competencia dentro de la organización es proactiva y se manifiesta con honradez.
78. Creemos que la administración actúa adecuadamente.
79. Es posible darles adecuada experiencia administrativa a los administradores.
80. Las prioridades son claramente comprendidas en la compañía.
81. Cuando reclutamos, lo hacemos con amplio conocimiento de quien es quien para el puesto requerido.

82. La reorganización es posible.
83. Se genera información sobre donde se necesita el control administrativo.
84. Consideramos que, en gran parte, la calidad lograda se debe a nuestro personal de apoyo (staff).
85. El personal está satisfecho con la estructura de pagos.
86. Los administradores son suficientemente sensibles ante los cambios en el ambiente externo.
87. Los empleados se ayudan entre ellos cuando surge un problema laboral.
88. A los gerentes se les llama por sus nombres "de pila."
89. La educación administrativa es muy útil para nosotros.
90. Nuestro proceso de planeación puede enfrentar cambios rápidos en el entorno.
91. Tenemos políticas de reclutamiento para toda la compañía, las cuales son apoyadas por los administradores.
92. Nuestra estructura administrativa fomenta la comunicación.
93. El control administrativo es el adecuado de acuerdo a las necesidades.
94. El nuevo personal se adapta rápidamente a nuestros métodos.
95. Creo que el personal acepta de buen grado el reto que implica su trabajo.
96. Se enfrentan los problemas de manera franca y abierta.
97. Los equipos emprenden acciones para mejorar sus formas de trabajo.
98. Por lo general, los gerentes se apoyan mutuamente para lograr los objetivos de la organización.
99. Preferimos estar abiertos acerca de las posibilidades futuras de nuestro personal.
100. Nuestros procesos de toma de decisiones son los adecuados.

Nombre: _____

Puesto: _____

Fecha: _____

Siga con cuidado las instrucciones que se dan a continuación:

En la siguiente matriz hay 100 cuadros, cada uno con el número correspondiente a una pregunta. Si usted considera que la respuesta en su sentido más amplio es verdad, rellene el cuadro correspondiente. Deje el cuadro en blanco si cree la frase no es correcta en sentido amplio. Llene el primer renglón, trabajado del lado izquierdo hacia el derecho, luego el segundo renglón y así sucesivamente, tenga cuidado de no pasar por alto ninguna pregunta. Cuando haya considerado todas las declaraciones, saque el total de cuadros rellenos en cada columna vertical.

BLOQUEOS:

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70
	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80
	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90
	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100
Totales										

APOYOS:

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70
	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80
	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90
	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100
Totales										

Nombre: _____

Puesto: _____

Fecha: _____

TABLA DE INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

No.	PUNTOS	AREAS DE OPORTUNIDAD (APOYOS)
A		RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN ADECUADOS
B		ORGANIZACIÓN EFICIENTE
C		CONTROL Y TOMA DE DECISIONES ADECUADOS
D		BUENA CAPACITACION
E		MOTIVACION POSITIVA
F		ALTA CREATIVIDAD
G		BUEN TRABAJO DE EQUIPO
H		FILOSOFIA ADMINISTRATIVA OPTIMA
I		PLANEACIÓN PARA LA SUCESIÓN Y CAPACIATACIÓN ADMINISTRATIVA
J		METAS CLARAS

No.	PUNTOS	AREAS DE OPORTUNIDAD (BLOQUEOS)
A		RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN ¿Cómo podemos encontrar personas más apropiadas para los trabajos?
B		ORGANIZACIÓN ¿Podemos reorganizar para tratar más eficazmente nuestra tarea y las necesidades del personal?
C		FALTA DE CONTROL ¿Cómo se puede mejorar la información, comunicación y toma de decisiones?
D		MALA CAPACITACION ¿Cómo podemos ayudar al personal aprender habilidades más rápidamente?
E		BAJA MOTIVACION ¿Por qué el personal no se preocupa lo suficiente por la empresa y cómo podría cambiar esta situación?
F		BAJA CREATIVIDAD ¿Cómo podemos crear y usar más ideas buenas?
G		MAL TRABAJO DE EQUIPO ¿Cómo puede trabajar la gente en conjunto con más eficiencia?
H		FILOSOFIA ADMINISTRATIVA INAPROPIADA ¿Cómo podemos actualizar nuestras actitudes?
I		FALTA DE PLANEACIÓN PARA LA SUCESIÓN Y CAPACIATACIÓN ADMINISTRATIVA ¿Cómo podemos desarrollar sistemáticamente nuestros recursos administrativos?
J		METAS NO CLARAS ¿Cómo podemos definir nuestra misión y nuestros objetivos de manera más precisa?

4. Cuestionario aplicado a todo el equipo de trabajo para determinar la necesidad de formación de equipos de trabajo.

Nombre: _____

Puesto: _____

Fecha: _____

Identificación de problemas: ¿Hasta qué grado existe evidencia de los siguientes problemas en su unidad de trabajo?

	Poca Evidencia \longrightarrow Alta Evidencia				
	1	2	3	4	5
1. Descenso productivo o de los resultados de su unidad de trabajo.	1	2	3	4	5
2. Agravios o quejas internas	1	2	3	4	5
3. Conflictos u hostilidad entre los miembros.	1	2	3	4	5
4. Confusión sobre las tareas o relaciones poco claras entre los integrantes.	1	2	3	4	5
5. Metas confusas o poco compromiso con ellas.	1	2	3	4	5
6. Apatía o falta de interés o de participación general.	1	2	3	4	5
7. Carencia de innovación, de deseos, de asumir riesgos, de imaginación creativa o de iniciativa.	1	2	3	4	5
8. Juntas de staff ineficaces.	1	2	3	4	5
9. Problemas al trabajar con el jefe.	1	2	3	4	5
10. Comunicación deficiente. Los integrantes sienten temor de hablar, no se escuchan entre sí o no hablan.	1	2	3	4	5
11. Falta de confianza entre el jefe y los miembros o entre éstos.	1	2	3	4	5
12. Las decisiones no son comprendidas o aceptadas.	1	2	3	4	5
13. El personal siente que el trabajo no es reconocido ni recompensado.	1	2	3	4	5
14. No se estimula al personal a lograr un mejor trabajo de equipo.	1	2	3	4	5

Calificación: Sume las calificaciones de los catorce puntos.

- Si el total de puntos obtenidos oscila entre **14 y 28**, existe poca evidencia de que su unidad necesite formar equipos.
- Si la calificación se encuentra entre **29 y 42**, existe alguna evidencia, pero no una precisión inmediata, a menos que dos o tres aspectos muestren una puntuación notablemente elevada.
- Si la calificación está entre **43 y 56**, se debe aplicar un programa de formación de equipos.
- Si la calificación **supera el máximo anterior**, la formación de equipos debe ser un tema de alta prioridad para su unidad de trabajo.

5. Cuestionario de formación de equipos (complemento del anterior) aplicado a todo el equipo de trabajo para determinar el nivel de preparación general para la formación de equipos de trabajo.

Nombre: _____

Puesto: _____

Fecha: _____

¿Está usted o su jefe preparado para iniciar un programa de formación de equipos de trabajo? Considere en qué grado se aplican a usted o a su departamento las siguientes preguntas:

	Poca Evidencia \longrightarrow Alta Evidencia				
15. ¿Se siente cómodo compartiendo el liderazgo organizacional y la toma de decisiones con sus subordinados? ¿Prefiere trabajar en un atmosfera participativa?	1	2	3	4	5
16. ¿Considera que es necesario un alto grado de interdependencia entre las funciones y los trabajadores para poder logra sus metas?	1	2	3	4	5
17. ¿El ambiente externo es alta y rápidamente variable y usted necesita mejor esfuerzo de su staff para enfrentar estas condiciones?	1	2	3	4	5
18. ¿Considera que necesita la contribución de su staff para planear cambios importantes o desarrollar nuevas políticas y procedimientos operativos?	1	2	3	4	5
19. ¿Considera que su personal necesita ser consultado como grupo, en forma continua, respecto de las metas, decisiones y problemas?	1	2	3	4	5
20. ¿Los miembros de su equipo gerencial son (o pueden llegar a ser) compatibles entre sí y capaces de crear un ambiente de cooperación?	1	2	3	4	5
21. ¿Los miembros de su equipo se encuentran lo suficientemente próximos entre sí para reunirse cuando sea necesario?	1	2	3	4	5
22. ¿Considera que necesita confiar en la habilidad y disponibilidad de sus subordinados para resolver problemas operativos críticos para satisfacer los intereses de la organización?	1	2	3	4	5
23. ¿Considera que los canales de comunicación formal no son suficientes para intercambiar oportunamente información, puntos de vista, y decisiones esenciales entre los miembros de su equipo?	1	2	3	4	5
24. ¿Considera que la adaptación organizacional requiere empleo de herramientas tales como la gerencia de proyectos, las fuerzas de tarea y/o grupos especiales para la solución de problemas para mejorar la estructura organizacional	1	2	3	4	5

convencional?					
25. ¿Considera importante sacar a la luz y manejar asuntos críticos, aunque delicados que existen en su equipo de trabajo?	1	2	3	4	5
26. ¿Está usted preparado para evaluar su propio rol y desempeño con su equipo?	1	2	3	4	5
27. ¿Considera que existen problemas operacionales o interpersonales que han permanecido sin resolver, lo cual necesita de la contribución de todos los miembros del equipo?	1	2	3	4	5
28. ¿Necesita una oportunidad para reunirse con su personal, fijar las metas y desarrollar un compromiso con ellas?	1	2	3	4	5

Calificación: Sume las calificaciones de los catorce puntos.

- Si el total de puntos obtenidos oscila entre **50 y 70**, es probable que usted pueda seguir adelante con el programa de formación de grupos.
- Si la calificación se encuentra entre **35 y 49**, deben hablar sobre la situación con su equipo y otras personas, a fin de conocer que es necesario para formar equipos.
- Si la calificación está entre **13 y 34**, es probable que usted no esté preparado en este momento para iniciar la formación de equipos.

Bibliografía

Ackoff Russell, *Un concepto de planeación en la empresa*, México, Limusa, 2002

Andrade, Horacio, *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*, La Coruña, Netbiblo, 2005

Ávila González Rafael, *Crítica de la comunicación organizacional*, México, UNAM, 2004

Benavides Juan et. Al. *Dirección de comunicación empresarial e institucional*, Barcelona, Gestión 2000

Berlo K., David, *El proceso de Comunicación*, Argentina, El ateneo, 2000

Bonilla Gutiérrez, Carlos, *La comunicación: función básica de las relaciones públicas*, México, Editorial Trillas, 2001

Cervera Medel, Manuel, *FODA un enfoque prospectivo*, documento elaborado para el Seminario Permanente de Estudios Prospectivos de la FCPS.

Costa, Joan, *La comunicación en acción: informe sobre la nueva cultura de la gestión*, Editorial Paidós, España, 2001

Davis Keith y John Newstrom, *El comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento Organizacional*, México, Mc Graw Hill, 1991

Eldin, François. *El management de la comunicación: de la comunicación personal a la comunicación empresaria*, Argentina, Edicial, 1998

Fernández Collado, Carlos, *La comunicación en las organizaciones*, México, Editorial Trillas, 1999

Goldhaber, Gerald M. *Comunicación Organizacional*, México, Diana, 1984

Guízar Montúfar, Rafael, *Desarrollo organizacional: principios y aplicaciones*, México, Mc Graw Hill, 1998

Habermas, Jürgen: *Teoría de la acción comunicativa II*, Grupo Santillana (Ed. Taurus), Madrid, 1999

Homs Quiroga, Ricardo. *La comunicación en la empresa*. México, Grupo Editorial Iberoamericana. 1990

Katz Daniel y Robert Kahn, *Psicología de las organizaciones y sociedad contemporánea*, Barcelona, Ariel, 1985

Kotter, John, *El factor liderazgo*, Madrid, Edit. Díaz de Santos, 1990

Martínez de Velasco Alberto y Abraham Nosnik, *Comunicación Organizacional práctica*, Trillas, México, 2002

Morín, Lazarsfeld, Merton. “Comunicación y Teoría sociológica” en *La comunicación de masas*, Argentina, Centro Editor América Latina, 1977

Muñoz Serrano, Rodolfo, *ISO 1,000,000: Calidad, integridad y creatividad total*, México, Panorama Editorial, 2004

Tenorio Herrera, Guillermo, “La comunicación universitaria”, *Sociología de la comunicación colectiva*, Guía de estudios y antología, México, FCPYS/SUA, 1981

Villafañe, Justo, *La gestión profesional de la imagen corporativa*, Madrid, Ed. Pirámide, 1999

Cibergrafía

El ergonomista (Artículos de divulgación). Revisión: 27/11/2008

<http://www.elergonomista.com/15en20.html>

Gestiopolis (Artículos de divulgación). Revisión: 20/12/2008

<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/beneficio-economico-de-la-comunicacion-interna.htm>

Grupo Verdiguél (Sitio web de la empresa estudiada). Revisión: 13/01/2009

<http://www.grupoverdiguél.com>

Gueb.Org (Artículos de divulgación). Revisión: 07/12/2008

<http://www.gueb.org/liderazgo/Estilos-de-Liderazgo>

Revista Latina de Comunicación Social. Revisión: 14/11/2008

<http://www.ull.es/publicaciones/latina/a1999qjn/81haba3.htm>

UAM Azcapotzalco. (Revista electrónica). Revisión: 06/12/2008

<http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num8/doc11.htm>

Universitat Jaume. (Recursos académicos). Revisión: 18/11/2008

apolo.uji.es/asignaturas/documentos/tema_5_y_6_la_comunicacion_como_estrategia.ppt

Servicio de Administración Tributaria. Revisión: Enero-Febrero 2009

www.sat.gob.mx