



**UNIVERSIDAD LASALLISTA BENAVENTE**  
**ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**



CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
CLAVE 8793-24

**IDENTIFICACIÓN DE LAS REDES DE COMUNICACIÓN  
OPERATIVA QUE INTERACTÚAN EN LA EMPRESA  
ORBINGENIERÍA, S.A. DE C.V.**

**TESINA**

PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
**LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

PRESENTA:  
**MA. CONCEPCIÓN SOLÓRZANO CERRITOS**

ASESORA:  
**L.C.C. ELBA EUGENIA NAVARRO AGUILAR**

CELAYA, GTO.

MARZO, 2014



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.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios por todo lo que me ha dado, y que hoy me permite concluir una etapa más de mi vida.

A mis padres por su cariño incondicional, los cuales siempre me alentaron a dar un poco más de mí, y no dejaron que renunciará a mi sueño de concluir mis estudios.

Gracias a mis queridos hermanos por formar parte de mis logros.

A mis amigas gracias por sus oraciones y cariño que siempre me han demostrado.

A Orbingeniería, S.A. de C.V., por darme la oportunidad para realizar este trabajo de tesis en sus instalaciones y por todo su apoyo de siempre.

Y a ti en especial, por ser una de las personas a quién más admiro por tu inteligencia y conocimiento, por creer en mí, por tu tiempo y dedicación gracias.

La presente Tesis es también un esfuerzo de mis asesoras, gracias por su apoyo, paciencia, ánimo y compañía, en este momento de felicidad.

# ÍNDICE

## INTRODUCCIÓN

### CAPÍTULO I. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

1.1 Historia de Orbingeniería, S.A. de C.V	1
1.2 Giro de La Empresa	4
1.2.1 ¿Qué es un intercambiador de calor tipo placas?	4
1.2.2 Algunas aplicaciones	7
1.2.3 Segmentos de la empresa	8
1.3 Sistema de gestión de calidad	10
1.3.1 Misión	10
1.3.2 Visión	10
1.3.3 Política de calidad	11

### CAPÍTULO II. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

2.1 ¿Qué es un organigrama?	12
2.2 Importancia de los organigramas	13
2.3 Clases o tipos de organigramas	14
2.3.1 Vertical	14
2.3.2 Horizontal	14
2.3.3 Circular	15
2.3.4 Escalar	15
2.4 Organigrama de Orbingeniería, S.A. de C.V	15

2.4.1 Conformación de nuestra empresa	16
2.5 Descripción de puestos	16
2.5.1 Descripción de puesto del gerente general	17
2.5.2 Descripción de puesto del gerente de ventas técnicas	20
2.5.3 Descripción de puesto del asistente administrativo	22
2.5.4 Descripción de puesto del jefe de centro de servicio	25
2.5.5 Descripción de Puesto del Operador	28

### **CAPÍTULO III. PROCESO DE COMUNICACIÓN**

3.1 Elementos de la comunicación	31
3.1.1 Emisor (fuente)	32
3.1.2 Codificación	32
3.1.3 El mensaje (elaboración de la idea)	32
3.1.4 Canal (medio de transmisión)	33
3.1.5 El receptor (decodificador)	33
3.1.5.1 Recepción	34
3.1.5.2 Decodificación	34
3.1.5.3 Aceptación	34
3.1.5.4 Uso	34
3.1.6 Retroalimentación	34
3.1.7 Barreras de comunicación	36
3.1.7.1 Barreras Personales	37
3.1.7.2 Barreras Físicas	37

3.1.7.3 Barreras Semánticas	38
-----------------------------	----

## **CAPÍTULO IV. LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA**

4.1 Definición de comunicación organizacional	39
4.2 Formas de comunicación	40
4.3 Comunicación interna	41
4.4 Comunicación formal	42
4.5 Comunicación informal	42
4.6 Comunicación vertical	43
4.7 Comunicación horizontal	43
4.8 Rumores	43
4.9 Comunicación externa	44
4.10 Flujo de la comunicación en la organización	44
4.10.1 Dirección de la comunicación vertical	44
4.10.1.1 Descendente	45
4.10.1.2 Ascendente	45
4.11 Redes de comunicación	45
4.11.1 Cadena	46
4.11.2 Rueda	46
4.11.3 Toda la red	47
4.11.4 Todos los canales	47
4.12 Definición de grupo	48
4.12.1 Definición de grupos primarios	49

4.12.2 Grupos secundarios	49
4.12.3 Grupos formales	49
4.12.4 Grupos informales	50
4.12.5 Grupos por tarea	50
4.12.6 Etapas del grupo	51
4.13 Formación	51
4.14 Conflicto	51
4.15 Regulación	52
4.16 Desempeño	52
4.17 Composición del grupo	52
4.18 Cohesión del grupo	53

## **CAPÍTULO V. LAS REDES DE COMUNICACIÓN**

5.1 Definición	54
5.2 Independencia y Saturación	56
5.3 Ejemplos de las Redes de Comunicación en Orbingeniería, S.A. de C.V.	57

## **CONCLUSIÓN**

## **BIBLIOGRAFÍA**

## INTRODUCCIÓN

La comunicación Interna de esencial importancia y eje principal para cualquier organización, que sostiene la conexión necesaria entre todos los miembros que la integran.

La comunicación es el atributo más destacado de los seres humanos, gracias a él nos es más sencillo transmitir cualquier mensaje o estado de ánimo ya sea verbal o por escrito, nos facilita las actividades en nuestra vida, ésta resulta imprescindible para cualquier persona, la eficacia de ella depende en gran parte el éxito de una empresa.

En esta ocasión nos enfocaremos a las redes de comunicación que se llevan a cabo en Orbingeniería, S.A. de C.V., esta organización será el objeto de estudio, comenzaremos observando las redes de comunicación que se llevan a cabo a lo largo de un proceso de venta, desde el momento en que el cliente envía la solicitud de cotización de un producto o servicio, hasta la realización de su venta.

A lo largo de cada una de las áreas, se ejemplifican cómo se llevan a cabo las diferentes formas de comunicación formal e informal, así como las barreras de comunicación y los canales de comunicación, que se utilizan para mantener informados a cada uno de los integrantes, de esta manera se van entrelazando las redes de comunicación en cada etapa del proceso.

# CAPÍTULO I

## ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.

### 1.1 HISTORIA DE ORBINGENIERÍA, S.A. DE C.V.

**Orbingeniería, S.A. de C.V.** se crea el 21 de enero de 1992. La intención era formar una compañía mexicana dedicada a la venta de equipos y refacciones de marcas extranjeras, que no tuvieran representación en nuestro país, satisfaciendo a quienes requirieran estas marcas. La idea principal era posicionarse en el mercado como proveedores de equipos y refacciones europeos.<sup>1</sup>

**Orbingeniería, S.A. de C.V.** Es una empresa mexicana ESPECIALIZADA EN EL RAMO DEL INTERCAMBIO DE CALOR A PLACAS (enfriadores, pasteurizadores, calentadores, evaporadores, condensadores, etc.), que ofrece equipos nuevos sobre diseño, refacciones y servicios tanto de mantenimiento en sus diversas formas (preventivo, correctivo y urgente), así como de recalcu y dimensionamiento de intercambiadores de calor a placas para una amplia gama de la base instalada en la industria mexicana.

---

<sup>1</sup> SOLÓRZANO CERRITOS, Ma. Concepción. “Manual del Sistema de Gestión de Calidad”. Rev. 8. México. 2009. Pág. 2

La consolidación de su área de especialización le permiten ofrecer un servicio integral muy completo a sus clientes en su disciplina, pudiendo el cliente delegar en una sola compañía y en un sólo responsable, todas las actividades relacionadas a intercambiadores de calor a placas, tanto de suministro, puesta en marcha, pruebas y capacitación, contando con el personal especialista que tienen en su haber, una larga experiencia en este tipo de equipos de intercambio de calor a placas.

A fines del año 1994, la empresa Alfa Laval le ofreció la representación de su marca en el Bajío, vendiendo intercambiadores de calor a placas. Aceptando el reto y desde entonces se volcaron todos los esfuerzos en la venta de intercambiadores de calor a placas, refacciones y servicio, sin abandonar la idea original de Orbingeniería, S.A. de C.V.<sup>2</sup>

En el año 2000, **Orbingeniería, S.A. de C.V.**, tiene la propuesta de PHE de México, S.A. de C.V. de trabajar juntos, vendiendo la marca Sondex de intercambiadores de calor y la marca WCR para refacciones y servicio.

La ventaja de tomar esta opción era que se tenía dos excelente marcas de equipos y refacciones, ahora podía vender todas las marcas de intercambiadores de calor a placas, no solamente las de una marca, también las ya existentes en el mercado, automáticamente el mercado se volvía más grande para Orbingeniería, S.A. de C.V. Por lo mismo,

---

<sup>2</sup> Ibídem pág. 4

tomaron la propuesta de PHE de México, S.A. de C.V. y actualmente comercializamos las marcas Sondex y WCR.

Una vez separados de Alfa Laval, en conjunto con PHE de México, en el año 2001, decidieron instalar un centro de servicio en la ciudad de Celaya, Gto., a fin de estar en la zona centro del país y dar una mejor atención a sus clientes.

En el año 2003, se decidió que su centro de servicio formara parte de las empresas que cuentan con sistemas de gestión de calidad ISO-9000 y así ser el primer centro de servicio de intercambiadores de calor a placas certificado, otorgando una mayor confianza a sus clientes. Además de formar parte de proveedores confiables que cuentan con un certificado de calidad.

En Enero de 2004 se empiezan hacer los trámites con ATR ( American Trust Register, S. C.), organismo certificador, se le envían los documentos necesarios para el proceso de certificación, se lleva a cabo una auditoría general a su organización el 27 de febrero de 2004 y el 17 de Mayo de ese mismo año, se les avisa que fue otorgado el certificado de calidad **ISO-9001:2000** con número de control **ATR063**, el cual tendrá una vigencia de 3 años, a partir de la fecha de emisión (**12-05-04**) y la fecha de termino el (**11-05-07**).

Al terminar la vigencia en Mayo del 2007 de su certificado, se toma la decisión de realizar una re-certificación a su sistema y se hacen nuevamente los trámites necesarios con el organismo certificador, se lleva a cabo una nueva auditoría general, para verificar el cumplimiento de la norma de calidad y posteriormente se les otorga nuevamente el certificado , con una fecha de inicio de (18-07-07), el cual tiene una vigencia de 3 años, siendo la fecha de término (17-07-10).

## **1.2 GIRO DE LA EMPRESA**

Orbingeniería, S.A. de C.V., es una empresa del ramo metalmecánica dedicada a la venta de equipos nuevos, refacciones y servicio para intercambiadores de calor a placas.

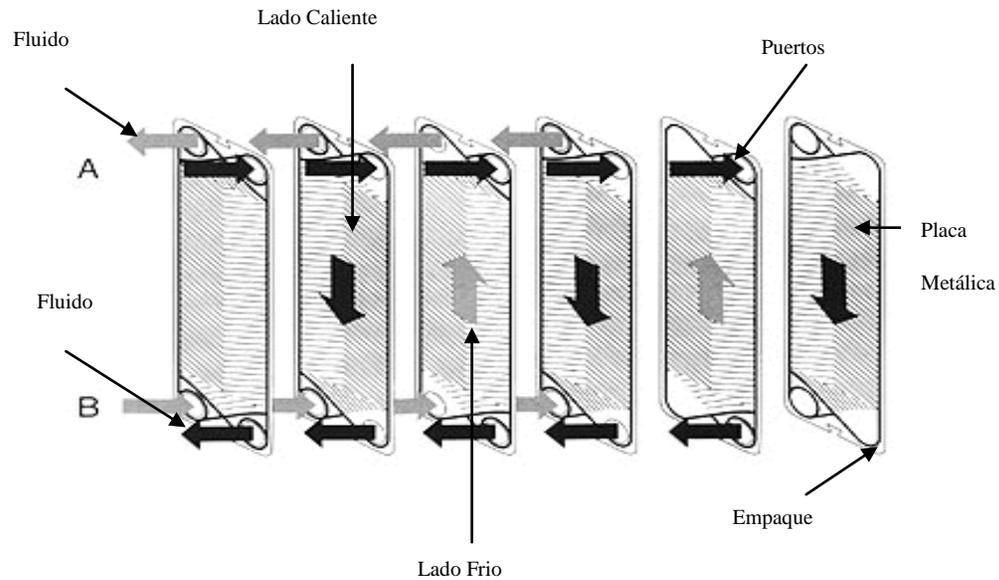
### **1.2.1 ¿Qué es un intercambiador de calor de tipo placas?**

El intercambiador de calor a placas “PHE” (Por sus siglas en inglés Plate Heat Exchanger) a pesar de ser un componente de estructura sencilla, y comúnmente presente en la mayoría de las industrias en México, generalmente recibe poca atención o pasa desapercibido por parte del personal de planta, esto ocasiona con cierta frecuencia un desconocimiento del concepto y aplicaciones que tiene este tipo de equipo. Ver dibujo 1.

**Dibujo ( 1 )**

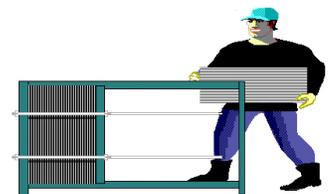
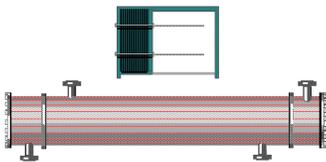
Imagen típica de un Intercambiador de calor de placas

Un intercambiador de calor a placas es un elemento mecánico estático que hace la transferencia de energía térmica (calor o frío) entre dos o más fluidos, estos están separados por medio de placas metálicas a través de las cuales se hace el intercambio de calor, y sellan al exterior por medio de empaques de algún elastómero compatible con los fluidos y temperaturas que opera el equipo, físicamente tiene la siguiente forma (ver dibujo No.2): Internamente los fluidos tienen un desplazamiento a contracorriente, es decir un fluido va en ascenso y el otro va en descenso alternadamente, como se muestra a continuación:



Dibujo No.2

A diferencia de los tradicionales y antiguos equipos de intercambio de calor tipo **Tubo y Coraza** (S&T ó Shell & Tube por sus siglas en inglés) que tienen un flujo laminar, los intercambiadores de calor a **placas** manejan un flujo turbulento, que hacen tener una alta eficiencia térmica en la transferencia de calor, así como facilidades de mantenimiento, ya que son totalmente desarmables, se pueden ampliar o reducir en caso de requerirse (Los equipos S&T requieren de ser sustituidos, ya que tienen un tamaño fijo), manejan bajos volúmenes de retención, y



alcanzan su 100% de eficiencia después de un proceso de limpieza, son de menor tamaño para la misma aplicación, entre muchas otras ventajas.<sup>3</sup>

### **1.2.2 Algunas aplicaciones**

- Enfriadores de aceite en sistemas hidráulicos
- Enfriamiento de moldes en máquinas de extrucción
- Enfriadores de máquinas de inyección de plástico
- Evaporadores de amoniaco en sistemas de refrigeración
- Condensadores en sistemas de refrigeración
- Enfriadores de aceite de temple
- Calentadores de agua / vapor
- Enfriadores de hornos de inducción
- Enfriadores y pos enfriadores en compresores de aire
- En sistemas de secado de aire
- En sistemas de recuperación de calor
- Pasteurizadores en procesos lácteos y alimenticios
- Calentadores de proceso

---

<sup>3</sup> Ibídem pág. 3

### 1.2.3 Segmentos de la empresa

**Equipos nuevos. Orbingeniería, S.A. de C.V.** Ofrece equipos, tanto del tipo industrial, así como tipo sanitario para procesos alimenticios, en la marca **Sondex y WCR**, los cuales poseen importantes ventajas sobre otras marcas, ventajas tanto técnicas como económicas, tiempos de entrega razonablemente cortos, empaques con la tecnología Sonder-Lock que da más seguridad de sellado, mejor soporte a la presión y más tiempo de vida.<sup>4</sup>

**Refaccionamiento.** Orbingeniería, S.A. de C.V. Cuenta con suministro de refaccionamiento para los principales modelos de marcas de intercambiadores de calor existentes en el mercado internacional, como son: *Alfa Laval, Vicarb, Tranter, Superchanger, Reheat, APV, GEA, Sondex, ITT, Polaris, API Schmidt-Bretten, Fisher, Eurocal, Swep, WCR, Chester Jensen, Funke y otras más*, con la ventaja de ofrecer precios altamente competitivos y tiempos de entrega cortos y con la posibilidad de suministrar equipos nuevos, idénticos a algunos modelos existentes.

**Asistencia técnica.** Dentro de su equipo de trabajo cuenta con personal técnico especializado, con una experiencia conjunta de más de 15 años en el ramo y que puede dar soporte técnico para la rehabilitación de equipos, re-cálculos para equipos donde se han modificado las condiciones de operación originales, corriendo paquetes

---

<sup>4</sup> Ibídem pág. 4

de programación y cálculo para encontrar la mejor alternativa de solución; selección de equipos de nueva aplicación y soporte técnico para el diagnóstico y solución de algunos problemas de operación de los equipos que en la práctica se presentan y que tenemos registrados en nuestras bases de datos, ofrece para todos los casos, su *ASISTENCIA EN CAMPO*.

**SERVICIO.** Cuenta con ***Centro de Servicio especializado en Intercambiadores de Calor a Placas***, en el cual da servicio a las diversas marcas de equipos existentes en México y donde ofrece Servicio de Limpieza Química para placas, garantizando que después del servicio de limpieza química, la recuperación será del 100% de eficiencia térmica del mismo. Dentro de sus procedimientos de limpieza, se encuentra la inspección de las placas por medio de *líquidos penetrantes*, mediante el cual asegura el óptimo estado de las placas y que en algunos casos permite tomar medidas preventivas oportunas, por posibles efectos de erosión y/o corrosión (fisuras, grietas, poros y perforaciones), realizando inspección predictiva microscópica, de la superficie del área de transferencia de la placa, antes de que estas estén permanentemente dañadas y pongan en riesgo el producto o proceso, También ofrece la rehabilitación de marcos y herrajes en caso de que estos se encuentren en mal estado, para dejar al final un equipo rehabilitado con las características de uno nuevo.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Ibídem pág. 4-5

## **1.3 SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD**

Orbingeniería, S.A. de C.V., es una empresa del ramo metalmeccánico altamente preocupada por la calidad de los servicio y productos que ofrece, por lo que ha documentado, estandarizado y mejorado sus procesos y actualmente es una de las primeras empresas en este giro que orgullosamente cuenta con un sistema de gestión de calidad que está certificado por la norma ISO-9001, versión 2000, la cual nos hace ser un proveedor confiable en el mercado industrial.

### **1.3.1 Misión**

Somos una empresa especializada en intercambiadores de calor a placas, dedicados al servicio, reacondicionamiento y ventas, de quipos y refacciones.<sup>6</sup>

### **1.3.2 Visión**

Queremos ser un competidor sobresaliente en el mercado, gracias a la diversidad de los equipos, refacciones y servicio que ofrecemos, apoyados en nuestra experiencia, seguridad, conocimiento, calidad en el

---

<sup>6</sup> Ibídem pág. 6

servicio, que dan como resultado un personal altamente calificado en el ramo de intercambiadores de calor a placas.<sup>7</sup>

### **1.3.3 Política de calidad.**

Nos enfocamos al cumplimiento de los requerimientos de nuestros clientes, para lograr su satisfacción a través de la mejora continua”.<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> Ibídem pág. 6

<sup>8</sup> SOLÓRZANO. Op. Cit. pág. 6

## **CAPÍTULO II.**

### **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Toda organización tiene una estructura acorde a las necesidades propias de su desempeño, tamaño y funciones, lo cual está reflejado en su organigrama.

#### **2.1 ¿QUÉ ES UN ORGANIGRAMA?**

Es la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa, que refleja en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, los niveles jerárquicos y líneas de autoridad.<sup>9</sup>

Los organigramas son sistemas de organización que se representa en forma intuitiva y con objetividad, también son llamados cartas o gráficas de organización. Es importante tener en cuenta en el diseño de los organigramas los niveles de mando o jerarquías en la organización.

---

<sup>9</sup> [www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html](http://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html)

## **2.2 IMPORTANCIA DE LOS ORGANIGRAMAS.**

Los organigramas revelan: La división de funciones, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y responsabilidad. Los canales formales de comunicación. La naturaleza lineal o staff del departamento. Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etc. Las relaciones existentes entre los diversos puestos de la empresa y en cada departamento o sección.

El Organigrama es un modelo abstracto y sintomático, que permite obtener una idea uniforme acerca de una organización. Si no lo hace con toda fidelidad, distorsionaría la visión general y el análisis particular, pudiendo provocar decisiones erróneas al que lo utiliza como instrumento de precisión.

El Organigrama tiene doble finalidad: Desempeña un papel informativo, al permitir que los integrantes de la organización y de las personas vinculadas a ella conozcan, a nivel global, sus características generales para su análisis estructural al poner de relieve, con la eficacia propia de las representaciones gráficas, las particularidades esenciales de la organización representada.

## **2.3 CLASES O TIPOS DE ORGANIGRAMAS**

Los organigramas pueden ser Verticales, Horizontales, Circulares y Escalares<sup>10</sup>.

### **2.3.1 Vertical**

En los organigramas verticales, cada puesto subordinado a otro se representa por cuadros en un nivel inferior, ligados a aquel por líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad. De cada cuadro del segundo nivel se sacan líneas que indican la comunicación de autoridad y responsabilidad a los puestos que dependen de él y así sucesivamente.

Algunos autores acostumbran poner el margen, en la altura correspondiente, la clase de nivel administrativo: alta administración, administración intermedia, administración inferior. A veces separan estos niveles jerárquicos con líneas punteadas.

### **2.3.2 Horizontal**

Representan los mismos elementos del organigrama anterior y en la misma forma, sólo que comenzando el nivel máximo jerárquico a la

---

<sup>10</sup> [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

izquierda y haciéndose los demás niveles sucesivamente hacia la derecha.

### **2.3.3 Circular**

Formados por un cuadro central, que corresponde a la autoridad máxima en la empresa, a cuyo derredor se trazan círculos concéntricos, cada uno de los cuales constituye un nivel de organización.

### **2.3.4 Escalar**

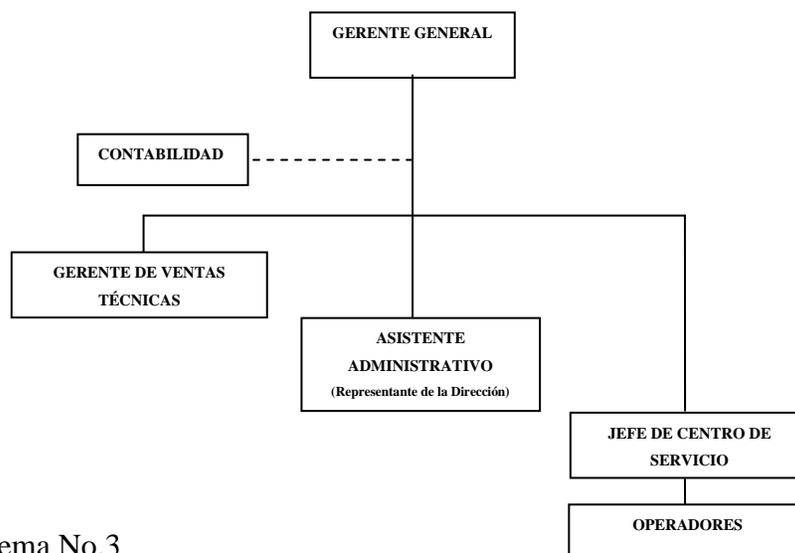
Señala con distintas sangrías en el margen izquierdo los distintos niveles jerárquicos, ayudándose de líneas que señalan dichos márgenes.

## **2.4 ORGANIGRAMA DE ORBINGENIERÍA, S.A. DE C.V.<sup>11</sup>**

Para nuestro proyecto el organigrama que nos ocupa es de tipo vertical como se representa a continuación.

---

<sup>11</sup> SOLÓRZANO CERRITOS, Ma. Concepción. “Manual del sistema de gestión de calidad”. Rev. 8. México. 2009. Pág. 7



Esquema No.3

### 2.4.1 Conformación de nuestra empresa

Tal como se puede apreciar en el esquema No.3, nuestra empresa está conformada por diversos puestos, necesarios para llevar a cabo las actividades operativas, administrativas y de apoyo, para lograr la elaboración de nuestro producto (servicio, equipos o refacciones), estos puestos deben cumplir con un perfil, de acuerdo a la actividad que van a realizar, los cuales se describen en los siguientes apartados.

## 2.5 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Es un escrito que explica los deberes, las condiciones de trabajo y la responsabilidad que implica el puesto. Además bosqueja la relación

entre el puesto y otros puestos en la organización, los requisitos para cumplir el trabajo o su ámbito de ejecución, nos da las características de las actividades, responsabilidades, necesidades académicas y de experiencia que debe cumplir la persona que ocupa cada uno de los puestos de una organización.<sup>12</sup>

A continuación se describirán los puestos que integran el organigrama de Orbingeniería, S.A. de C.V.:

### **2.5.1 Descripción de puesto del Gerente General.<sup>13</sup>**

Nombre del puesto: Gerente General

Nivel jerárquico: I

Nivel de supervisión: Gerente de Ventas Técnicas, Asistente Administrativo, Jefe de Centro de Servicio.

Jefe inmediato: Ninguno

---

<sup>12</sup> W. B., Werther / K. Davis. “**Administración de Personal y Recursos Humanos**”. Ed. McGraw-Hill. México. 1992. pp. 43-44

<sup>13</sup> SOLÓRZANO CERRITOS, Ma. Concepción. “**Descripción de puesto del gerente general**”. Rev. 3. México. 2009. pp.1-2

**Perfil general**

Escolaridad: Ing. Industrial, Ing. Mecánico, Ing. Químico carrera afín.

Edad: 35 a 55 años

Experiencia mínima de 5 años en puesto similar

Inglés 100%

Don de mando y liderazgo

Capacidad de análisis

Habilidad de negociación

Habilidades administrativas

Visionario

Sexo masculino

**Objetivo del puesto**

Organizar, coordinar y optimizar los recursos humanos, materiales y financieros, a través de una planeación que permita lograr los objetivos de calidad de la organización con el fin de mantener un ambiente sano y armonioso para el desarrollo del personal.

**Funciones**

- Analizar y aprobar presupuestos para la mejora continua de la organización.

- Vigilar las actividades de venta de equipo, refacciones y servicio que se lleven a cabo conforme a los objetivos de calidad y políticas establecidas por Orbingeniería.
- Analizar la información que genera cada uno de los departamentos, para tomar oportuna y eficiente las acciones a asegurar.
- Realizar acciones preventivas o correctivas para lograr el cumplimiento de los objetivos de calidad trazados.
- Definir y revisar las políticas de comercialización de equipos y refacciones.
- Aprobar y realizar las compras a proveedores.
- Programar los pagos a proveedores.
- Visitar y atender a nuevos clientes.
- Realizar la nómina y efectuar el pago de quincena.

### **Bienes a su cargo**

#### De seguridad personal:

- Lentes
- Casco
- Guantes
- Zapatos de seguridad
- Uniformes

#### De trabajo:

- Vehículo utilitario
- Radioteléfono
- Computadora portátil
- Impresora láser
- Teléfono fijo

## 2.5.2 Descripción de puesto Gerente de Ventas Técnicas<sup>14</sup>

Nombre del puesto: Gerente de Ventas Técnicas

Nivel jerárquico: II

Nivel de supervisión: Ninguno

Jefe Inmediato: Gerente General

### Perfil general

Escolaridad: Ing. Mecánico, Ing. Químico, Ing. Bioquímico o carrera afín.

Edad: 28 a 45 años

Experiencia mínima de 4 años en puesto similar

Conocimiento de procesos industriales

Capacidad de análisis

Inglés 80%

Manejo de PC y paquetes office

Saber manejar

Licencia de conducir vigente

Habilidad de negociación

---

<sup>14</sup> SOLÓRZANO CERRITOS, Ma. Concepción. “Descripción de puesto del gerente de ventas técnicas”. Rev. 3. México. 2009. Pág.1

Facilidad de palabra

Entusiasta

Actitud de servicio

Sexo masculino

### **Objetivo del puesto**

Dar respuesta a los requerimientos de equipos nuevos, modificaciones y soporte técnico a los clientes, así como cumplir con las metas de ventas establecidas por la Gerencia General.

### **Funciones**

- Calcular y seleccionar los equipos de intercambio de calor según los requerimientos del cliente.
- Apoya y asesorar técnicamente a los clientes, de acuerdo a sus requerimientos.
- Realizar propuestas comerciales de equipos y refacciones.
- Enviar cotizaciones e información técnica de los equipos y refacciones que se ofrecen.
- Concretar las ventas.
- Programar y realizar pláticas informativas y cursos de capacitación al personal cuando sea necesario.
- Mantenerse actualizado en los cambios y avances tecnológicos en materia de intercambiadores de calor a placas.

- Mantener estrecha comunicación con la gerencia general a fin de establecer y mantener estrategias de negocios.
- Realizar prospección de nuevos clientes.
- Coordinar con el jefe de centro de servicio las actividades pactadas con el cliente para la ejecución de los servicios.

### **Bienes a su cargo**

De seguridad personal:

- Lentes
- Casco
- Guantes
- Zapatos de seguridad
- Uniformes
- Chaleco reflejante

De trabajo:

- Vehículo utilitario
- Radioteléfono
- Computadora fija
- Impresora multifuncional
- Teléfono fijo
- Computadora portátil

### **2.5.3 Descripción de puesto del Asistente Administrativo<sup>15</sup>**

Nombre del puesto: Asistente Administrativo

---

<sup>15</sup> SOLÓRZANO CERRITOS, Ma. Concepción. “Descripción de puesto del asistente administrativo”. Rev. 3. México. 2009. pp.1-2

Nivel Jerárquico: II

Nivel de supervisión: Ninguno

Jefe Inmediato: Gerente General

### **Perfil general**

Escolaridad: Lic. En Administración, Lic. En Psicología Laboral, Lic. En Ciencias de la Comunicación, Lic. En Relaciones Industriales, o carrera afín.

Edad: 27 a 45 años

Experiencia mínima de 2 años en puesto similar

Capacidad de análisis

Manejo de PC y paquetes office

Saber manejar

Licencia de conducir vigente

Habilidades administrativas

Facilidad de palabra

Entusiasta

Actitud de servicio

Sexo indistinto

Excelente presentación

Experiencia en sistemas de Calidad (ISO 9001:2000)

### **Objetivo del puesto**

Proporcionar asistencia y soporte administrativo, dar atención a los requerimientos de los clientes, y a los departamentos que conforman la organización, elaborara la facturación, realizar la documentación necesaria para la mercancía en tránsito aduanal, recepción de facturas de proveedores y entrega de pagos, mantenimiento y control del sistema de gestión de calidad.

### **Funciones**

- Coordinar con el agente aduanal el trámite de importación de los equipos y materiales solicitados.
- Mantener y coordinar el sistema de gestión de calidad ISO 9001:2000.
- Atender las solicitudes de los clientes internos y externos; y canalizar la información al departamento correspondiente.
- Recepción de facturas.
- Entrega de cheques a proveedores.
- Realizar la facturación de las entregas de materiales y equipos.
- Eventualmente apoyar a los departamentos de ventas técnicas y gerencia general en la elaboración de cotizaciones, y dar seguimiento a los clientes.

### **Bienes a su cargo**

De seguridad personal:

De trabajo:

- Lentes
- Casco
- Guantes
- Zapatos de seguridad
- Uniformes
- Vehículo utilitario
- Radio
- Computadora fija
- Impresora láser
- Teléfono fijo

#### **2.5.4 Descripción de puesto Jefe del Centro de Servicio<sup>16</sup>**

Nombre del puesto: Jefe del Centro de Servicio

Nivel jerárquico: II

Nivel de supervisión: Operadores

Jefe inmediato: Gerente General

#### **Perfil general**

Escolaridad: Técnico en mantenimiento, bachillerato técnico en mantenimiento ó personal con experiencia de 5 años mínimo en equipos de intercambio de calor a placas.

Edad: 22 a 45 años

---

<sup>16</sup> SOLÓRZANO CERRITOS, Ma. Concepción. “Descripción de puesto del jefe de centro de servicio”. Rev. 3. México. 2009. pp.1-2

Experiencia mínima de 4 años en puesto similar

Conocimiento de procesos industriales

Capacidad de análisis

Manejo de PC y paquetes office

Saber manejar

Licencia de conducir vigente

Facilidad de palabra

Actitud de servicio

Sexo masculino

### **Objetivo del puesto**

Desempeñar sus actividades correcta y oportunamente, para asegurar el desarrollo tanto de la empresa como del personal activo del taller, asegurando el aprovechamiento de la capacidad instalada.

### **Funciones**

- Vigilar que el personal porte adecuadamente su equipo de seguridad.
- Dirigir y asignar tareas específicas al personal a su cargo para el desarrollo de las actividades del taller.
- Cumplir con los tiempos acordados para la entrega de los servicios al cliente.
- Dar mantenimiento a equipos y herramientas de taller.

- Realizar reportes de los servicios efectuados.
- Supervisar que se realice el armado y desarmado de los equipos que se envían para mantenimiento, de acuerdo a los requerimientos del cliente.
- Enviar los equipos y máquinas de Orbingeniería a dar mantenimiento cuando no se cuente con los conocimientos o herramientas necesarias para llevarlo a cabo internamente.
- Hacer el llenado de los formatos correspondientes de acuerdo a las actividades realizadas a lo largo del proceso de servicio.
- Solicitar los insumos de consumo del taller.
- Proveer del equipo de seguridad al personal de taller.

### **Bienes a su cargo**

#### De seguridad personal:

- Lentes
- Casco
- Guantes
- Zapatos de seguridad
- Chaleco reflejante
- Uniformes

#### De trabajo:

- Vehículo utilitario
- Radioteléfono
- Computadora fija
- Impresora láser

### **2.5.5 Descripción de puesto de los Operadores<sup>17</sup>**

Nombre del puesto: Operador

Nivel jerárquico: III

Nivel de supervisión: Ninguno

Jefe inmediato: Jefe de Centro de Servicio

#### **Perfil General**

Escolaridad: Mínima secundaria

Edad: 22 a 45 años

Experiencia mínima de 4 años en puesto similar

Conocimiento básicos de algebra

Conocimiento de trabajo mecánico en general

Conocimiento de unidades de medición

Uso de equipo de taller (taladro, pulidora, hidrolavadora, polipastos, etc.)

Saber manejar

Licencia de conducir vigente

Estatura mínima 1.60

---

<sup>17</sup> SOLÓRZANO CERRITOS, Ma. Concepción. “**Descripción de puesto de los operadores**”. Rev. 3. México. 2009. pp.1-2

Disciplinado

Actitud de servicio

Sexo masculino

### **Objetivo del puesto**

Realizar la intervención a los equipos y componentes de intercambio de calor de manera correcta y oportuna, usando adecuadamente la infraestructura de la empresa para asegurar la calidad de los servicios en tiempo y forma.

### **Funciones**

- Usar el equipo de seguridad adecuadamente, y el necesario para cada ocasión.
- Dar uso adecuado a las máquinas y herramientas.
- Mantener siempre limpia y ordenada el área de trabajo.
- Cumplir las instrucciones de su jefe inmediato.
- Verificar periódicamente sus equipos y herramientas de trabajo.
- Hacer el llenado de los formatos correspondientes de acuerdo a las actividades realizadas a lo largo del proceso de servicio.

**Bienes a su cargo**

De seguridad personal:

- Lentes
- Casco
- Guantes
- Zapatos de seguridad
- chaleco reflejantes
- Caretas con filtro respiratorio

De trabajo:

Ninguno

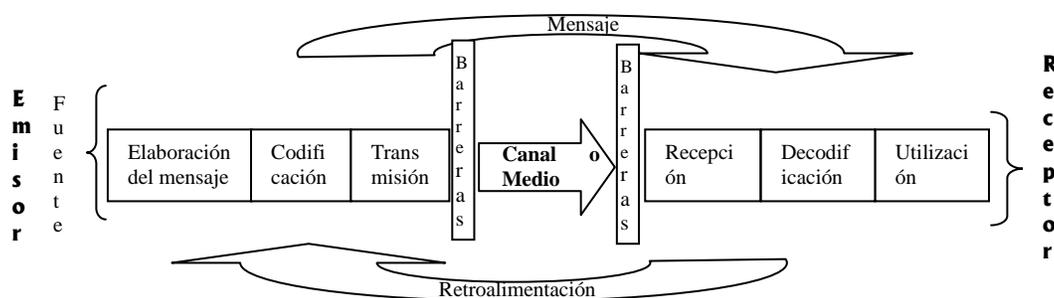
## CAPÍTULO III.

### PROCESO DE COMUNICACIÓN

#### 3.1 ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN<sup>18</sup>

Para definir este concepto utilizaremos el siguiente modelo gráfico (esquema No.4), los conceptos de "Emisor (fuente)", Elaboración del mensaje, codificación, transmisión ó "canal o puente", "barreras de comunicación", recepción, decodificación, utilización, "receptor" y "retroalimentación".

**Esquema del proceso de la comunicación**



Esquema No.4

---

<sup>18</sup> W. B., Werther / K. Davis. "Administración de Personal y Recursos Humanos". Ed. McGraw-Hill. México. 1992. pp. 181-183

### **3.1.1. Emisor (fuente)**

Puede ser una o varias personas con ideas, información y un propósito para comunicar, que elaboran el mensaje, lo codifica y lo transmite.

En el caso de una empresa podría tratarse del gerente, asistente administrativo, operador, cliente, quien sea que tenga la necesidad de transmitir una información relacionada con los servicios, sucesos, etc. que ocurra en la empresa.

### **3.1.2. Codificación**

Se refiere a la forma en que se codificará ese pensamiento, incluyendo la habilidad, la actitud, los conocimientos y el sistema sociocultural. El éxito total de cada persona se determina también por las habilidades de hablar, escribir, escuchar y razonar. Tenemos ideas preconcebidas sobre temas diversos y esas actitudes afectan nuestras comunicaciones. Se tiene que tomar en cuenta que no se puede comunicar lo que no se sabe y aunque el individuo (emisor) lo sepa, es posible que el receptor no lo entienda.

### **3.1.3 El mensaje (elaboración de la idea)**

Es la forma que se le da a una idea o pensamiento que el comunicador desea transmitir al receptor, ya sea en forma verbal o no verbal. Es toda la

información que se transmite y si se logra una comunicación exitosa será también todo lo que reciba el receptor.

#### **3.1.4 El canal (medio de transmisión)**

Es el vehículo por el cual el mensaje viaja del emisor al receptor. En una organización y en cualquier situación es muy importante seleccionar el medio más adecuado para transmitir la información y esto dependerá del tipo de información, de quienes deberán recibirlo, las condiciones que se requieren para el mejor entendimiento del mismo. Tradicionalmente siguen la red de autoridad de una organización los mensajes relacionados con el trabajo de los miembros de la misma; para esto lo más adecuado es un canal formal. Otras formas de mensajes como los sociales o personales, siguen canales informales en la organización.

#### **3.1.5. El receptor (decodificador)**

Es la persona (o personas) que recibe (n) un mensaje del emisor (fuente), y al igual que aquél, está afectado por sus habilidades comunicativas, sus actitudes, (hacia sí mismo, hacia el emisor y hacia el contenido del mensaje, etc.), el grado de conocimiento sobre el tema que se le comunica y su posición dentro del sistema (estatus).

Es quién cierra el proceso de comunicación, de acuerdo a las siguientes etapas de la comunicación.

### **3.1.5.1 Recepción**

Es la llegada de la información al punto de uso, para su posterior decodificación, entendimiento y utilización.

### **3.1.5.2 Decodificación**

Es la traducción y transformación del conjunto de señales significativas que recibe en el mensaje para su entendimiento y utilización.

### **3.1.5.3 Aceptación**

Es la disponibilidad de querer recibir la información de manera total, parcial, o nula, que se está enviando por medio del mensaje.

### **3.1.5.4 Uso**

Es la utilidad que tiene o que se le dará a la información recibida en el mensaje, ya sea al momento de recibirse o para futuras ocasiones.

### **3.1.6 Retroalimentación**

El elemento que indica en el proceso de comunicación si hubo éxito o no, es la retroalimentación. En una organización se medirá si una información llegó adecuadamente si se recupera la respuesta ante el mismo.

Esta es la respuesta del receptor al mensaje del emisor. Ésta completa el proceso de la comunicación, el mensaje fluye del emisor al receptor y viceversa.

Si no se hace retroalimentación esto puede deberse a que el mensaje no se recibió, el mensaje no se comprendió o el receptor no quiso responder. En estos casos, el emisor debe de indagar la falta de retroalimentación.

**Características de la retroalimentación:**

- **Útil:** Para enriquecer la información del emisor.
- **Descriptiva:** Para que sea eficaz.
- **Específica:** De manera que indique la comprensión del mensaje.
- **Oportuna:** En el lugar y contexto adecuados.

Si en una organización se obtienen respuestas vagas e inapropiadas, se debe a que en el proceso de comunicación existen fuentes de distorsión como las siguientes:

- La Codificación se realizó con descuido.
- Selección limitada de símbolos.
- Confusión en el contexto del mensaje.
- Selección de un canal inapropiado.
- Nivel de ruido alto.
- Prejuicios, conocimientos y habilidades de percepción del receptor limitadas.
- Poca atención y cuidado en el proceso de decodificación.

Todos estos factores, adicional a las barreras de comunicación, pueden provocar que el mensaje se interprete de manera diferente a la imaginada por el emisor.

La retroalimentación puede llegar de muchas formas:

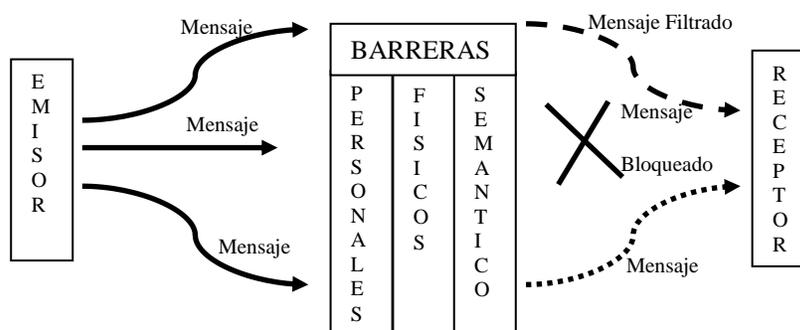
- Retroalimentación directa: cara a cara a través de palabras expresiones faciales y movimientos corporales.
- Retroalimentación indirecta: a través de demandas de alta calidad en el trabajo, disminución de ausentismo, mayor coordinación de las personas con las que trabaja etc.

### **3.1.7 Barreras de comunicación<sup>19</sup>**

Son las limitantes que impiden la correcta comprensión de los mensajes durante la comunicación, pudiendo ser de diverso origen, y que deriva en un mensaje filtrado, un mensaje incorrecto o en un bloqueo total del mensaje, como se puede observar en el siguiente esquema.

---

<sup>19</sup> *Ibíd*em Pág. 184



### 3.1.7.1 Barreras personales

Estas son restricciones, valores y emociones generadas por los propios seres humanos, son las barreras más comunes que se dan dentro de las organizaciones.

### 3.1.7.2 Barreras físicas

Se producen en el ambiente o lugar en que se da la comunicación, un ejemplo típico es el ruido ambiente que provoca distracción, la distancia entre las personas, las paredes, o la estática que interfiere la comunicación electrónica (comunicación telefónica, un correo electrónico que no llega, mala recepción en un radio teléfono, etc.).<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> W. B., Werther / K. Davis. Op Cit. Pág. 184

### **3.1.7.3 Barreas semánticas**

Se deben a limitaciones en la interpretación de los símbolos que se usan en la comunicación, ya que la comunicación está basada en palabras, y esta puede tener distintos significados dependiendo del contexto donde se esté usando, lo cual puede interpretarse de manera incorrecta o en un sentido diferente al que le dio el emisor, un ejemplo común es la palabra “torta”, que en algunos lugares es usado para nombrar a un pastel o pan dulce, y en otros es un platillo o antojito.

## **CAPÍTULO IV.**

### **LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA**

#### **4.1 DEFINICIÓN DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

Es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre esta y los diferentes públicos que tiene en su entorno.

Estos mensajes circulan en varios niveles y de diversas formas, pueden transmitirse por ejemplo a través de canales interpersonales y de medios de comunicación más o menos sofisticados; Pueden ser verbales o no verbales, utilizar la estructura formal de la organización, o las redes informales, viajar horizontal o verticalmente en la pirámide jerárquica, darse dentro de la organización o rebasar sus fronteras.<sup>21</sup>

Comunicación que se gesta dentro de una organización. Sistema que constantemente sufre ajustes, complejo por sus relaciones con diversos públicos (tanto internos como externos). Procesos inherentes a la organización que no sólo tienen que ver con intercambio de información, sino también con los medios utilizados y los individuos (con su cultura,

---

<sup>21</sup> FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos. “La Comunicación en las organizaciones”. 2da. Ed. ed. Trillas. México. 2005. Pág. 12

actitudes, sentimientos y capacidades). Es también la disciplina que se encarga de investigar y teorizar acerca de todo lo anterior, con la voluntad de dar explicación a las organizaciones sociales.

## **4.2 FORMAS DE COMUNICACIÓN**

### ***Directa:***

Es la comunicación que se desarrolla entre el emisor y el receptor o receptores en forma personal, con o sin ayuda de herramientas. Es llamada también comunicación boca-oído, o comunicación verbal (Hablar frente a frente, charlas, conferencias, etc.)

### ***Indirecta:***

Es aquella donde la comunicación está basada en una herramienta o instrumento ya que el emisor y el receptor están a distancia. La comunicación indirecta puede ser personal o colectiva.

### ***Indirecta/personal:***

Se desarrolla con la ayuda de una herramienta o instrumento (hablar por teléfono, enviar una comunicación impresa, radioaficionados, correo electrónico, chat por internet, etc.)

***Indirecta/colectiva:***

El emisor se comunica con un grupo de receptores ayudado por una herramienta o instrumento (periódicos, televisión, radio, cine, libros, página web, videos, etc.). Se le conoce también como comunicación social o de masas.

**4.3 COMUNICACIÓN INTERNA**

Acciones comunicativas entre la organización y sus miembros, para la creación y mantenimiento de buenas relaciones, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para el logro de los objetivos de la organización.<sup>22</sup>

Los agentes implicados en este tipo de comunicación se divide en dos grupos, dirigentes, a ellos la comunicación les permite sensibilizar al personal, fomentar el espíritu de equipo y establecer un clima de confianza. A cambio a los trabajadores esta comunicación les permite que se les reconozca el trabajo, obtienen información sobre el desarrollo de la organización y participan en la toma de decisiones.

La comunicación interna se divide en función de su contenido en operacional la cual engloba todos los mensajes relativos al trabajo y

---

<sup>22</sup> Idem

motivacional que favorece el sentimiento de pertenencia a la empresa y al buen clima de trabajo.

#### **4.4 COMUNICACIÓN FORMAL**

Es aquella comunicación cuyo contenido está referido a aspectos laborales. En general, ésta comunicación utiliza la escritura como medio (Comunicados, memoranda, etc.) La velocidad es lenta debido a que tiene que cumplir todas las formalidades burocráticas.

Por regla general estos mensajes fluyen de manera descendente, ascendente u horizontal.<sup>23</sup>

#### **4.5 COMUNICACIÓN INFORMAL**

Es aquel tipo de comunicación cuyo contenido, a pesar de ser de aspectos laborales, utiliza canales no oficiales. (Reunión alrededor del botellón de agua, encuentros en los pasillos, etc.). Es más veloz que la formal.

---

<sup>23</sup> MARTÍNEZ DE VELAZCO, Alberto. “Comunicación Organizacional Practica”. 2da. Edición. Ed. Trillas. 2008. Pág. 31

## **4.6 COMUNICACIÓN VERTICAL**

Es aquella comunicación que se genera en las áreas directivas de la empresa y desciende utilizando los canales oficiales. En una comunicación corporativa óptima, debería existir la comunicación vertical ascendente.

## **4.7 COMUNICACIÓN HORIZONTAL**

Se desarrolla entre los empleados de un mismo nivel jerárquico, la mayoría de los mensajes horizontales tienen como objetivo la integración y la coordinación del personal del mismo nivel.<sup>24</sup>

Muy pocas veces utiliza los canales oficiales y es totalmente informal. También es conocida como comunicación plana.

## **4.8 RUMORES**

Es la comunicación informal que recorre la organización que se da solo con aquellos comunicados sin fundamento o evidencia formal, se

---

<sup>24</sup> *Ibíd*em Pág. 32

transmite impersonalmente sin ir dirigida a ninguna persona o canal específico.<sup>25</sup>

## **4.9 COMUNICACIÓN EXTERNA**

La comunicación exterior de una empresa es el conjunto de actividades generadoras de mensajes dirigidos a crear, mantener o mejorar la relación con los diferentes públicos objetivo del negocio, así como a proyectar una imagen favorable de la compañía o promover actividades, productos y servicios.

Transmisión de mensajes de la organización a públicos externos para mantener con estos una interacción con intenciones operativas, estratégicas, de difusión y de promoción de una buena imagen.

## **4.10 FLUJO DE LA COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN**

La comunicación puede fluir vertical u horizontalmente.

### **4.10.1 Dirección de la comunicación vertical**

Esta puede ser dividida en dirección ascendente o descendente.

---

<sup>25</sup> Ibídem pp. 81-82

#### **4.10.1.1 Descendente**

Es la comunicación que fluye de un nivel del grupo u organización a un nivel más bajo. Es el utilizado por los líderes de grupos y Gerentes para asignar tareas, metas, dar a conocer problemas que necesitan atención, proporcionar instrucciones, etc.

#### **4.10.1.2 Ascendente**

Esta comunicación fluye en forma opuesta a la anterior, es decir, de los empleados o subordinados hacia la gerencia. Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los de arriba, para informarse sobre los progresos, problemas, sobre el sentir de los empleados, cómo se sienten los empleados en sus puestos, con sus compañeros de trabajo y en la organización, para captar ideas sobre cómo mejorar cualquier situación interna en la organización.

### **4.11 REDES DE COMUNICACIÓN**

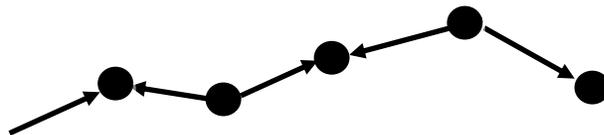
Es la comunicación que se refiere a la interacción entre los individuos y cómo se comunican entre sí, bien como consecuencia de la accesibilidad de un canal de comunicación, o a causa de la libertad percibida para utilizar los canales disponibles.

Los canales de una organización pueden ser formales o informales y cada uno tiene un uso respectivo dentro de la empresa. Las redes formales son generalmente verticales, siguiendo la cadena de autoridad y

limitadas con las comunicaciones con las tareas empresariales. Por el contrario, las redes informales no son rígidas en su dirección, puede tomar cualquiera, saltar niveles de autoridad y seguramente satisface necesidades sociales de los miembros internos de la organización, por ejemplo los rumores o chismes. Ahora bien, una red formal puede tener diversas formas, las más comunes son: la cadena, la rueda y todo el canal.

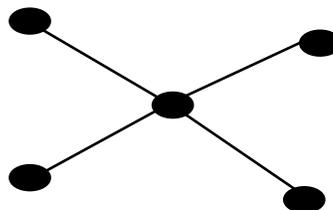
#### 4.11.1 Cadena

Sigue rígidamente una línea formal de mando, es la más utilizada cuando la precisión de los datos es lo más importante, hay continuidad en la línea de mando y la información pasa directamente de emisor al receptor.



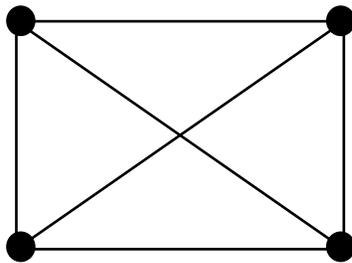
#### 4.11.2 Rueda

La rueda se apoya en un líder para actuar como un conducto central para todas las comunicaciones del grupo, facilita el surgimiento de un líder, es rápido y alta precisión.



### 4.11.3 Toda la red

Permite que todos los miembros del grupo se comuniquen en forma activa el uno con el otro, y es más adecuada si se busca una mayor satisfacción, su precisión es moderada y no es probable que surjan líderes.



### 4.11.4 Todos los canales

En cuanto a las redes informales la información puede correr entre los miembros en forma de chisme o rumor, no es controlada por la gerencia y es percibida para los empleados como más confiable y creíbles que las informaciones emitidas por la gerencia a través de las redes formales, Los rumores emergen como una respuesta a las situaciones que son importantes para nosotros, donde existe la ambigüedad y en condiciones que crean aprensión, por ejemplo el secreto y la competencia que típicamente prevalecen en las organizaciones alrededor de los temas como la designación de nuevos jefes, reubicación de las oficinas y nuevas asignaciones de trabajo. Es importante entender que el chisme es una parte de la red de información de cualquier grupo u organización, le muestra a los Gerentes aquellos temas que los empleados consideran importantes y provocadores de ansiedad, de esta forma el Gerente puede

minimizar las consecuencias negativas de los rumores al limitar su rango e impacto.

La comunicación en cada organización se da de diferente forma, en este caso particular de análisis o estudio de la red de comunicación de Orbingiería, S.A. de C.V., esta organización se define como el grupo de estudio.

#### **4.12 DEFINICIÓN DE GRUPO**

Es un conjunto de personas (dos o más) que interactúan entre sí, y que comparte un destino común, poseen estructura organizacional y se comunican a través del tiempo para lograr los objetivos establecidos.<sup>26</sup>

Existen varias formas en que se pueden clasificar los grupos dependiendo del enfoque propio de cada grupo y que es afectado por sus características de cantidad de integrantes, grado de cohesión, etc. Dentro de los cuales tenemos principalmente los siguientes:

---

<sup>26</sup> FERNÁNDEZ COLLADO. Op. Cit. Pág. 69

#### **4.12.1 Definición de grupos primarios**

Caracterizado por la cercanía de sus integrantes, tipo cara a cara, donde sus miembros cooperan, simpatizan y se identifican mutuamente, como mejor ejemplo de este grupo tenemos a la familia.

La característica del tamaño de grupo afecta su participación, cada miembro tienen más oportunidades de opinar e influir sobre las decisiones del grupo.

#### **4.12.2 Grupos secundarios**

Caracterizado por una gran cantidad de integrantes y por la comunicación intermitente entre sus miembros y de forma indirecta, generalmente de manera escrita, las relaciones son muy formales e impersonales, un ejemplo de este grupo es la burocracia.

La característica del tamaño de grupo afecta su participación, el tiempo destinado a cada miembro decrece, por lo cual cada uno tiene un menor tiempo de sus creencias, opiniones, etc. Hay menor participación unitaria, y más presión de control sobre el líder.

#### **4.12.3 Grupos formales**

Poseen una firme estructura social, establecida y frecuentemente impuesta por autoridad externa, con normas explícitas y formales con papeles específicos.

#### **4.12.4 Grupos informales**

Este surge a lo largo de la interacción de los miembros del mismo, las normas, papeles y relaciones suelen ser implícitas más que explícitas, son normalmente más pequeños y unidos que los grupos formales.

#### **4.12.5 Grupos por tarea**

Son los que se forman con el propósito específico de realizar una tarea externa al grupo, con un objetivo muy particular, como elaborar un producto, o resolver un problema que se presenta inesperadamente.

Adicionalmente, y ya con el enfoque de una organización, también se dan algunas clasificaciones internas de los grupos, dentro de los cuales tenemos por ejemplo, grupos de coordinación, que se usan para grandes organizaciones, grupos de fuerza de trabajo, para la resolución de problemas, y los más recientes son los grupos auto dirigidos, quienes supervisan su propio trabajo en todos los aspectos, como la planeación, ejecución, corrección, etc.

Un tipo de grupo que ha tenido mucho auge por su impacto dentro de las organizaciones, son los círculos de calidad, quienes lo integran generalmente son de manera voluntaria, y su tarea es resolver problemas de su área de trabajo, sus propuestas son enviadas a la gerencia o dirección para la acción que se considere conveniente.

#### **4.12.6 Etapas del grupo**

Cuando se reúnen dos o más personas, y dan el inicio de la formación del grupo, este empieza un proceso por el cual se va dando la conformación del mismo, desde un confuso principio de establecer la interacción entre sus elementos y la incertidumbre de lo que hace cada integrante, hasta la propia formación de actividades claras, seguras y de trabajo al unísono para lograr la meta del grupo, dentro de los pasos o etapas por los que pasa cada grupo podemos identificar los cuatro siguientes:

#### **4.13 FORMACIÓN**

Conocido también como etapa de orientación o inclusión, es el periodo de tiempo durante el cual los miembros se conocen, y pueden establecer la tarea que debe lograr el grupo, este puede ser desde un día hasta varias semanas, dependiendo del tamaño y características de sus integrantes.

#### **4.14 CONFLICTO**

Es la parte de la formación donde los integrantes pierden su identidad grupal, resalta la individualidad, hay discusión y ataques entre los miembros, la confusión sobre los objetivos aumenta, es un periodo cargado de fallas de comunicación, esto provoca que se elaboren conclusiones equivocadas, siendo muy importante el afecto entre los miembros y el control (competencia o incompetencia) que ejerce el líder del grupo.

#### **4.15 REGULACIÓN**

Es la fase que se genera en respuesta al conflicto, consistente en varios niveles de balance y equilibrio entre la individualidad y la grupalidad, incluyendo los objetivos individuales y grupales, donde el líder debe ejercer claramente su autoridad para lograr la cohesión del grupo, y darle funcionalidad.

#### **4.16 DESEMPEÑO**

Es la fase de consenso y productividad, el espíritu de grupo es elevado, los integrantes se esfuerzan por contribuir al éxito grupal.

Al final de esta etapa se dan entre los integrantes actitudes como impuntualidad, ausentismo, disminución del nivel de involucramiento, sentimientos de ansiedad y tristeza al vislumbrar que el ciclo del grupo ha llegado a su fin.

#### **4.17 COMPOSICIÓN DEL GRUPO**

Estando en esta etapa última etapa de desempeño, el funcionamiento y los procesos del grupo están influenciados por aspectos como la composición del grupo, su estructura, liderazgo, *redes de comunicación*, metas y actividades.

La composición del grupo incluye características personales, y de idiosincrasia, estas determinan su propio comportamiento en el grupo y su reacción frente a otros miembros del grupo.

#### **4.18 COHESIÓN DEL GRUPO**

Se define como la resultante de la acción de todas fuerzas que impulsan a los miembros a permanecer en el grupo o a abandonarlo.

La importancia de la cohesión que tiene un grupo, afecta la interacción, la satisfacción de los miembros, la influencia social del grupo y sobre todo su productividad, y mejora notablemente la comunicación, mejora el trabajo en equipo, y obtiene mejores acuerdos y soluciones.

## **CAPÍTULO V.**

### **LAS REDES DE COMUNICACIÓN**

Parte fundamental del estudio de la comunicación en las organizaciones, es la forma en que esta se da dentro de la propia organización, como se comunican los integrantes y los medios que usan, razón de este trabajo que hace énfasis en el análisis de este punto.

#### **5.1 DEFINICIÓN**

Podemos definir las como la interacción entre individuos y como se comunican entre sí, como una consecuencia de la accesibilidad de un canal de comunicación, o a causa de la libertad percibida para utilizar los canales disponibles.<sup>27</sup>

Una red de comunicación al igual que un grupo, puede ser formal o informal, y es el medio por cual se da el flujo de información en un grupo, el uso adecuado de esta red hace eficiente su desempeño y genera la satisfacción de los integrantes.

La posición de cada integrante dentro de la Red de comunicación no afecta el desempeño de la misma, lo que realmente importa y que afecta

---

<sup>27</sup> FERNÁNDEZ COLLADO. Op. Cit. Pág. 79

notablemente la eficacia de la red, es la relación que se da entre las diversas posiciones, y la utilidad que se le da la canal de comunicación.

Los estudios indican que se observan básicamente dos tipos de redes, una donde hay una o algunas posiciones al centro y la comunicación generalmente pasa por estas posiciones como punto enlace para llegar a otros miembros de la red que se localizan en puntos periféricos, debido a las posiciones centrales esto genera la formación de líderes, debido a que la posición genera el paso de información que se distribuye al resto de la red, convirtiendo la posición en una fuente de información generando el liderazgo, sin embargo el paso por este punto intermedio crea un sentimiento de ambigüedad al no tener contacto con la fuente receptora de la información.

El otro tipo de red, es donde las posiciones están prácticamente a la misma distancia, y la comunicación fluye de manera más directa entre cada uno de los integrantes de la red, prácticamente todos se pueden comunicar entre si, lo que genera que cada posición haga fluir la información de comunicación con el receptor de la misma, el ver el resultado del flujo de la información por la red, crea mayor certidumbre, propiciando que se generen una mayor comunicación, dando una gran fluidez de comunicación por la red, generando una mayor satisfacción de la fuente emisora.

## 5.2 INDEPENDENCIA Y SATURACIÓN

La forma en que se da el flujo de información de dentro de las dos principales Redes de Comunicación, genera lo que se conoce como independencia y saturación.

**Independencia:** Es la libertad con que puede trabajar un miembro del grupo dentro de la red. La independencia genera una mayor satisfacción de los integrantes de la red, debido a una mejor accesibilidad a la información que fluye dentro del grupo.

**Saturación:** Es la sobrecarga de información que tiene la parte centralizada de la red. Debido a que de las posiciones periféricas llega más de información de la que se puede manejar en la posición central, es decir excede su capacidad, generando una menor eficiencia del grupo, y propiciando menor solución de problemas complejos.

Por todo esto debemos estar conscientes de que existe un grupo de personas en las organizaciones que limitan severamente su comunicación oral y racionalizarán su práctica al decirse a ellas mismas que no se necesita tanta comunicación para que hagan su trabajo con eficacia.

Para lograr que una organización posea una buena comunicación interna y externa es muy importante fijar atención en esta área de forma tal que

se pueda aplicar correctivos mediante cursos instructivos, seminarios, actividades en grupo etc. a tiempo.

### **5.3 EJEMPLO DE REDES DE COMUNICACIÓN DE ORBINGENIERÍA, S.A. DE C.V.**

Secuencia de la comunicación durante la realización de un servicio a un intercambiador de calor que llega al Centro de Servicio Celaya (CSC) de Orbingeniería, S.A. de C.V.

La secuencia de un servicio típico que se tenía en el CSC sería la siguiente:

“Un transporte llega la CSC con un intercambiador de calor a placas, y es descargado por el personal asignado, una vez que se tiene en piso se procede al desensamble del equipo, llevando las placas al área de tinas, o en ocasiones realizando un enjuague de las placas por medio de agua a presión, y posteriormente pasando a sumergir las placas en las tinas de solución química para su limpieza, realizando enjuagues continuos hasta eliminar la suciedad presente en las placas, luego colocar los empaques y armar el equipo.”

Puntos sobre la comunicación bajo este esquema:

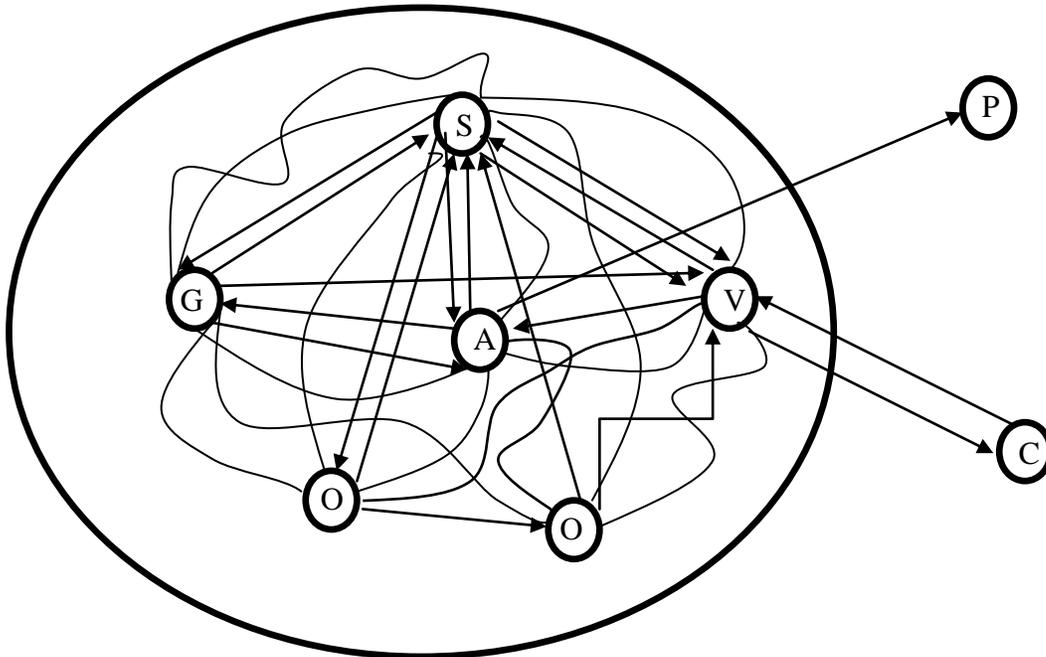
- **NO** se aprecia si hay comunicación previa del tipo de equipo recibido.
- **NO** se aprecia si hay comunicación escrita sobre el tipo de actividades a realizar sobre el equipo.
- **NO** se aprecia el flujo de información entre los diferentes niveles de autoridad, para coordinar la ejecución del servicio.
- **NO** se aprecia la forma de retroalimentación sobre el entendimiento de la decodificación de la información recibida.
- **NO** se aprecia la comunicación formal para la ejecución del servicio.
- **NO** se aprecia la comunicación externa a la organización (comunicación con el cliente).
- **NO** se aprecia la estructura o el tipo de red de comunicación que se da entre los miembros que intervienen en la ejecución del servicio.

Mediante la aplicación de los fundamentos teóricos, se visualiza el comportamiento y la forma de interactuar de los diferentes puestos cuando se lleva a cabo un servicio, la observación de la forma de comunicación que se ha dado durante la realización de frecuentes servicios de este tipo, nos ha llevado a empezar a encontrar los puntos donde se presentan las barreras de la comunicación (físicas, semánticas, saturación, distorsión, personales, etc.) y también los puntos adecuados de la comunicación.

### Barreras de comunicación detectadas:

- Personales: El Operador que recibió la orden de trabajo está molesto con su compañero, y no le ha mostrado las actividades a realizar al equipo.
- Físicas: El equipo llegó por la tarde en un día donde ya se tenía un equipo en el área de descarga, y se obstruía el paso del transporte.
- Saturación: El Jefe del Centro de Servicio, estaba entregando una hidrolavadora que salía a reparación, con llamada en recepción de un Cliente que necesita aclarar una duda de un equipo al que se le había dado servicio el día anterior, y lo estaban esperando los operadores para la descarga del equipo que estaba llegando.
- Semánticas: Se había solicitado las eslingas de carga y llevaron las bandas de amarre.
- Distorsión: Las instrucciones de amarre del equipo a bajar del transporte eran poco audibles debido al ruido provocado por la hidrolavadora que iba a salir a reparación y estaba siendo probada para indicar el problema que presentaba.

Esta forma de comunicación nos genera una red como la siguiente:



**G:** Gerencia General

**A:** Asistente Administrativo

**V:** Gerente de Ventas Técnicas

**S:** Jefe de Centro de Servicio

**O:** Operadores

**P:** Proveedor

**C:** Cliente Externo

Como se puede observar, es una red saturada, y sin un flujo formal de comunicación, donde hay mucha distorsión en la comunicación.

## CONCLUSIÓN

En este trabajo se han mencionado algunas de las formas de comunicación más utilizadas por nosotros, entre ellas por mencionar algunas, la comunicación verbal, la comunicación escrita, etc., indispensable para realizar cualquier actividad en la vida diaria, así como también algunas de las barreras propias de la comunicación que afectan el flujo de información entre los miembros de la red.

Ahora como conclusión, volvemos al mismo caso típico del centro de servicio, aplicando el análisis y los canales formales e informales de comunicación, y también los niveles jerárquicos en la toma de decisiones, incluyendo el uso del organigrama para la secuencia de actividades y flujo de información.

Una vez analizada la forma de la comunicación en Orbingiería, S.A. de C.V., bajo el esquema que se da en el ejemplo anterior, empezamos visualizar la red de comunicación interna que se da entre los miembros de la organización, y mediante la aplicación de los fundamentos de la comunicación, como lo son: lingüística, Psicología de la comunicación, sociología, etc., concluimos que se requiere analizar y determinar la función de cada uno de los miembros de la organización, y la interrelación que se da entre los diversos puestos, lo que nos lleva a encontrar la importancia de una comunicación eficaz, y una adecuada descripción de puestos, donde se da el perfil requerido, las obligaciones y responsabilidades que tendrá cada individuo.

De esta forma podemos realizar una mejor comunicación, en función de las actividades de cada puesto, tomado en cuenta la responsabilidad y autoridad que cada uno debe tener, lo que se ve reflejado en el organigrama de Orbingiería, S.A. de C.V., se usa una autoridad de tipo vertical, la autoridad más alta proviene del Gerente General, que

representa el mayor nivel dentro del organigrama, siguiendo en ese mismo esquema, el Gerente de Ventas Técnicas, Asistente Administrativo, Jefe del Centro de Servicio, y el último nivel compuesto por los Operadores.

Punto de suma importancia lo es la estandarización del vocabulario utilizado en las actividades propias del taller de servicio, por lo cual cada miembro de la organización debe ser instruido en conocer estos términos, necesario para una adecuada comunicación y entendimiento durante el desarrollo de los procesos de la empresa.

Dentro de la empresa se forman grupos que independientemente de su nivel de autoridad y/o responsabilidad, interactúan y socializan, lo que resulta de interés para las redes de comunicación, ya que se integran en diversos grupos, dependiendo de las circunstancias, ya que pueden formar grupos por tareas o por intereses comunes.

Los anteriores elementos son la entrada del análisis de las redes de comunicación de Orbingeniería, S.A. de C.V., los cuales nos ayudan a mejorar las actividades que se dan en los procesos internos.

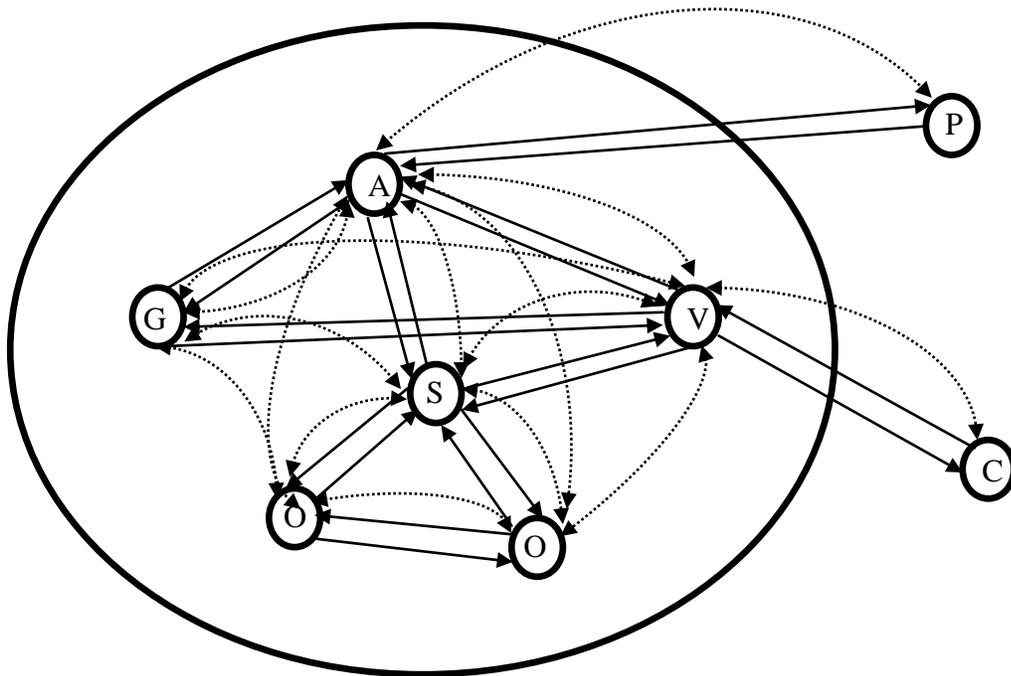
Ahora de acuerdo al nivel de responsabilidad y función de cada puesto, la forma de la secuencia de un servicio típico en el centro de servicio se da de la siguiente forma:

- El Cliente confirma mediante orden de compra un servicio a realizar.
- El Gerente de Ventas Técnicas genera la orden de trabajo y la entrega al Jefe del Centro de Servicio.
- El Gerente de Ventas Técnicas entrega el expediente al Asistente Administrativo para la captura de la información, y al término del servicio realice la factura correspondiente.

- El Jefe del Centro de Servicio asigna las actividades que van a realizar los Operadores.
- Los Operadores preparan las herramientas y equipo necesario para la recepción del intercambiador de calor.
- El Jefe del Centro de Servicio solicita al Asistente Administrativo los insumos que demanda el proceso.
- El Asistente Administrativo solicita al Gerente General los recursos económicos para las compras.
- El Gerente General en coordinación con el Gerente de Ventas Técnicas, analizan la solicitud de insumos.
- El Gerente General autoriza las adquisiciones necesarias.
- Se procede a desarrollar las actividades indicadas en la orden de trabajo.
- El Operador asignado va anotando el avance que se lleva, en la orden de trabajo.
- Una vez concluida las actividades enlistadas en la orden de trabajo, se prepara el equipo para su entrega y la orden de trabajo se entrega al Gerente de Ventas Técnicas.
- El Jefe del Centro de Servicio llena el reporte de servicio a intercambiadores de calor y entrega al Asistente Administrativo.
- El Jefe del Centro de Servicio avisa de la conclusión del servicio al Gerente de Ventas Técnicas, para que en coordinación con el Cliente se realice el traslado del equipo.
- El Gerente de Ventas Técnicas solicita al Asistente Administrativo la realización de la factura.
- El Asistente Administrativo entrega factura y reporte de servicio al responsable del traslado del intercambiador de calor al Cliente.

- El Jefe del Centro de Servicio indica a los Operadores realizar la maniobra de carga del equipo.
- Se da por concluido el servicio.

Ahora la red de comunicación tiene la siguiente forma, donde se denotan los canales de comunicación formales que se dan entre los diferentes puestos en función de su responsabilidad y nivel jerárquico, la retroalimentación (líneas continuas), es la respuesta a la información recibida, nos indica el correcto entendimiento de las instrucciones recibidas, y los canales informales (líneas punteadas) que siempre están presentes en toda organización.



Como se puede observar la comunicación informal fluye de tal manera que abarca a todas la organización, sin importar jerarquía, o responsabilidad del puesto, lo que nos hace ver lo relevante que es, y representa un alto porcentaje de la comunicación que se lleva a cabo dentro de la empresa.

En algunas ocasiones la información que se genera recae en un puesto específico, y de ahí debe pasar a toda la organización, dando como resultado una *saturación* en ese canal de comunicación, y que hace que la red de comunicación no funcione como debe ser, por lo cual en estos casos se busca un método alternativo (diversos tipos de redes como la rueda, la cadenas, etc.), para hacer más fluida la comunicación y reducir o eliminar los casos de saturación, distorsión, etc.

La comunicación efectiva dentro de las organizaciones es de vital importancia, ya que de ella depende el éxito o fracaso de las ventas y/o servicios que se llevan cabo como parte de la razón de existir de nuestra organización, y a su vez del propio ser humano, ya que es quien realiza las actividades y formas de expresión de los canales y redes de comunicación, tanto dentro de una empresa, como en cualquier actividad donde se interactúe con otro u otras personas.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- ELÍAS, Joan / MASCARAY, José. “Más allá de la comunicación interna” Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona. 2003. Páginas 306.
- FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos. “La Comunicación en las organizaciones”. 2da. Edición. Editorial Trillas. México. 2005. Páginas 273.
- MARTÍNEZ DE VELAZCO, Alberto. “Comunicación Organizacional Practica”. 2da. Edición. Ed. Trillas. 2008. Páginas 136.
- POGGIESE, Héctor / REDÍN, María Elena / ALI, Patricia. “El papel de las redes en el desarrollo local como practicas asociadas entre estado y sociedad”. Ed. FLACSO (Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales) Buenos Aires, Argentina. 1999. Páginas 29.
- W. B., Werther y K. Davis. “Administración de Personal y Recursos Humanos”. Ed. McGraw-Hill. México. 1992. Páginas 261.

## **OTRAS FUENTES**

- [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)
- [www.gestiopolis.com/organigramas.htm](http://www.gestiopolis.com/organigramas.htm)
- [www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html](http://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html)
- Solórzano Cerritos, Ma. Concepción “Manual del sistema de gestión de calidad”. Rev. 8, Celaya, Gto., 2009. Páginas 22.