



Universidad
Latina

UNIVERSIDAD LATINA S.C.

INCORPORADA A LA UNAM

**DISEÑO DE UN SISTEMA O PROYECTO
PARA UNA ORGANIZACIÓN**

“PROPUESTA DE MEJORA A LA ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN
EN EL DEPARTAMENTO DE FACTURACIÓN Y COBRANZA,
DE LA DIVISIÓN VALLE DE MÉXICO SUR EN CFE.”

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN.

P R E S E N T A:

MORALES MARTÍNEZ AYMEE

ASESOR:

MTRA. MAGALY TREJO MARTÍNEZ

CIUDAD DE MÉXICO NOVIEMBRE 2016.



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Dedicado a:

Dios, la vida y el universo por permitirme estar en el aquí y ahora, y disfrutar de este maravilloso momento.

Este trabajo tiene esencia de las personas que son valiosas para mí y que son una parte fundamental en mi desarrollo personal y profesional. Tienen mi amor y reconocimiento.

A mi hijo Adrián,

Mi maestro en la vida. Quien a su corta edad me dio la fortaleza para salir adelante en la adversidad, así como a realizarme como madre y que ahora lucho por ser ejemplo de superación. Estoy muy orgullosa de ti.

A mis padres Mónica y Pedro,

Quienes me dieron la vida e inculcaron los valores para enfrentar la vida de la mejor manera, me brindaron su ayuda y apoyo incondicional cuando más lo necesité. Son un ejemplo de superación.

A mi compañero de vida, Francisco.

Quien me ha dado la oportunidad de formar una familia. Por tomarme de la mano por el camino y creer en mí.

A dos mujeres guerreras que luchan por sus sueños, mis maestras:

Magaly Trejo,

Excelente ser humano, quien compartió sus conocimientos a lo largo de la carrera y ahora orientándome en la elaboración de este proyecto e impulsándome a dar lo mejor de mí.

María de los Ángeles Pérez,

Quien me enseñó que en la vida hay que ser agradecidos. Me llevo esa enseñanza en el corazón.

INDÍCE

CAPITULO I.....	6
PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....	6
1.1 Generalidades de la Empresa	6
1.2 Ubicación Geográfica.....	6
1.3 Distribución de la Subgerencia Comercial	7
1.4 Antecedentes de la Empresa	8
1.5 Factor Humano	9
1.6 Logros.....	10
1.7 Fracasos	13
1.8 Organigrama División de Distribución Valle de México Sur.	14
1.9 Organigrama Subgerencia Comercial.	15
Cultura Organizacional.....	15
1.10 Misión.....	15
1.11 Visión 2030.....	15
1.12 Valores	16
1.13 Objetivo General de CFE.....	16
1.14 Objetivo del Departamento	17
1.15 Política.....	17
1.16 Códigos de Ética y Conducta	17
1.17 Organigrama del Departamento de Facturación y Cobranza.....	18
1.18 Antecedentes de Departamento.	19
CAPÍTULO II	22
PRESENTACIÓN DEL ESTUDIO	22
METODOLOGÍA	26
2.1 Objetivo General.....	26
2.2 Objetivo Específico	26
2.3 Planteamiento del problema	26
2.4 Pregunta de investigación.....	27
2.5 Metodología a utilizar:	27
2.5.1 Encuesta Estructurada	28

2.5.2 Escala de Likert.....	28
2.5.3 Elaboración de la encuesta.....	28
2.5.4 Entrevista semiestructurada.....	29
2.5.5 Elaboración de una entrevista.....	29
2.6 Proceso.....	29
2.6.1 Población y Recolección de datos.....	29
2.6.2 Análisis de datos.....	30
2.6.3 Segunda parte de la investigación.....	40
CAPÍTULO III.....	54
MARCO TEÓRICO.....	54
3. 1 Concepto de Administración.....	54
3. 2 Definición de Proceso.....	54
3. 3 Proceso administrativo.....	55
3. 4 Escuela Neoclásica.....	56
3. 5 Escuela de las Relaciones Humanas.....	57
3. 6 Organización.....	59
3.7 Elementos para el diseño de una estructura organizacional:.....	60
3.8 Estructura Organizacional.....	61
3.9 Organigramas.....	61
3.10 Clasificación de los organigramas.....	61
3.11 Los manuales.....	63
3.12 Dirección.....	63
3.13 Habilidades directivas.....	64
3.14 Comunicación.....	66
3.15 Proceso de la comunicación.....	66
3.16 Comunicación en las empresas.....	67
3.17 Tipos de comunicación.....	68
3.18 Barreras de la comunicación.....	69
3.19 Clasificación de las barreras de comunicación.....	70
3.20 La tecnología y la comunicación en las organizaciones.....	71
3.21 Comunicación Asertiva.....	72

3.22 Retroalimentación y retroalimentación del desempeño.	73
3.23 Motivación en el trabajo.	73
3.24 Teoría de las necesidades.	73
3.25 Jerarquización de las necesidades:	74
3.26 Conflicto.	76
3.27 Causa del conflicto.	76
3.28 Causas de conflicto entre equipos.	77
3.29 Tipos de conflictos.	77
3. 30 Estilos de manejo de conflicto.	78
3. 31 Manejo de Conflictos.	78
3.32 El estrés laboral.	79
3.32.1 Causas del estrés laboral.	79
3.32.2 Consecuencias del estrés.	80
3.32.3 Síndrome de Burnout	80
3.32.4 Métodos para el manejo del estrés	81
3.33 Liderazgo	81
3.33.1 Tipos o estilos de liderazgo.	81
CAPÍTULO IV	83
CONCLUSIONES	83
CAPÍTULO V	85
PROPUESTA DE MEJORA	85
ANEXOS	86
Anexo 1. Formato Encuesta.	86
Anexo 2. Formato de Entrevista.	87
Bibliografía	90

CAPITULO I

PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

1.1 Generalidades de la Empresa

Nombre: Comisión Federal de Electricidad (CFE)

División de Distribución Valle de México Sur

Departamento de Facturación y Cobranza

Sector: Industrial

Giro: Servicio

221110 - Generación, Transmisión Y Distribución De Energía Eléctrica.

1.2 Ubicación Geográfica.

La División de Distribución se localiza en A. San Jerónimo No. 218, Col. La Otra Banda, Delegación Coyoacán.

Su extensión territorial abarca dos estados, nueve delegaciones y treinta municipios del Estado de México.

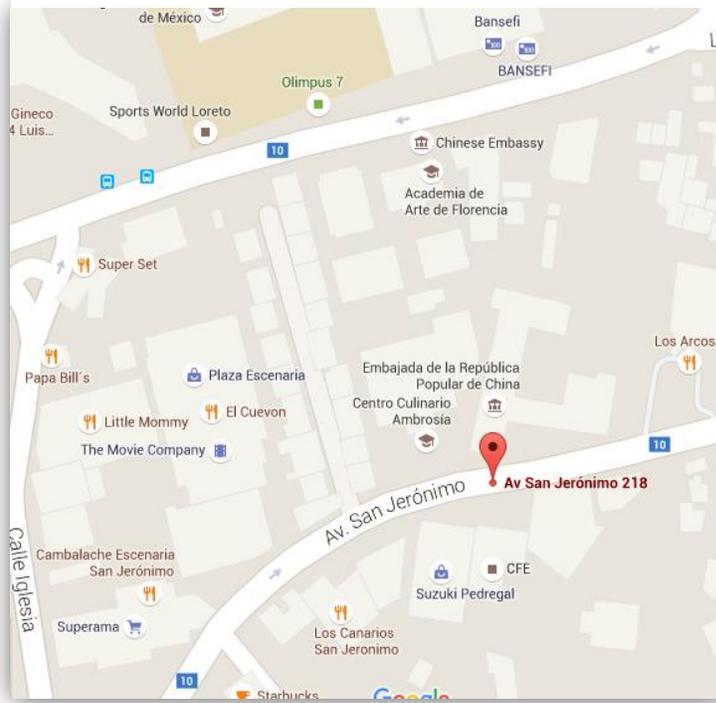
A su vez la extensión territorial se divide en siete zonas; Universidad, Lomas, Ermita, Tenango, Toluca, Volcanes y Coapa.

Figura 1. Edificio de la División 1



Fuente: Google Maps www.google.com.mx/maps/Consulta del 10 de junio 2016

Figura 2. Croquis de la ubicación 1



Fuente: Google Maps www.google.com.mx/maps/ Consulta del 10 de junio 2016

1.3 Distribución de la Subgerencia Comercial



1.4 Antecedentes de la Empresa

La historia de la Comisión Federal de Electricidad (CFE) inició el 14 agosto de 1937, con la nacionalización de la energía eléctrica, con el propósito de atender las necesidades de las zonas rurales y la falta de inversión de las empresas extranjeras que en ese momento proporcionaban el servicio eléctrico.

Al nacionalizarse la industria eléctrica, se establece que la generación, transmisión y distribución de energía eléctrica única y exclusivamente estará a cargo de la nación.

Para la generación de energía eléctrica la CFE cuenta con termoeléctricas, coeléctricas, hidroeléctricas, carboeléctricas y una nucleoeléctrica.

La CFE está integrada por la Subdirección de Distribución, Subdirección de Energéticos, Subdirección de Seguridad Física, Gerencia de Centrales Núcleo Eléctricas, Gerencia de Ingeniería especializada, Subdirección de Transmisión y Subdirección de Distribución.

Esta última integrada por dieciséis Divisiones de Distribución: Baja California, Centro Occidente, Centro Oriente, Centro Sur, Golfo Centro, Golfo Norte, Jalisco, Noroeste, Oriente, Norte, Peninsular, Sureste, Bajío, Valle de México Sur, Valle de México Norte y Valle de México Centro, estas tres últimas creadas en octubre de 2009 donde el servicio de energía eléctrica estuvo a cargo de la extinta Luz y Fuerza del Centro (LyFC) en el estado de Hidalgo, Puebla, Morelos, la Ciudad de México y Estado de México el ex presidente Felipe Calderón Hinojosa, dio a conocer la extinción de dicha empresa, decreto publicado en el DOF: 11/10/2009.

En el DOF: 09/12/2010, se publican las Reformas del Estatuto Orgánico de la Comisión Federal de Electricidad, donde se hace referencia a la creación de tres áreas administrativas para el Valle de México; División Valle de México Norte, División Valle de México Centro y División Valle de México Sur, esta última a su vez divide en siete zonas: “Universidad, Lomas, Ermita; Tenango, Toluca, Volcanes y Coapa. Las cuales proporcionan servicio de energía eléctrica a nueve delegaciones y treinta municipios: Milpa Alta, Tláhuac, Tlalpan, Coyoacán, Xochimilco, Magdalena Contreras, Cuajimalpa de Morelos, Álvaro Obregón e Iztapalapa, así como en los municipios del Estado de México: Ecatzingo de Hidalgo, Tepetlixpa, Atlautla de Victoria, Ozumba, Temamatla, Amecameca, Juchitepec, Tenango del Aire, Ayapango, Tlalmanalco, Cocotitlan, Chalco de Díaz, Ixtapaluca, Almoloya del Río, Ocoyoacac, Calimaya, Capulhuac, Xalatlaco, Malinalco, Ocuilan, Santa María Rayón, San Antonio La Isla, San Mateo Atenco, Tenancingo, Tenango del Valle, Santiago Tianguistenco, Xalatlaco, Texcalyacac, Santa Cruz Atizapan, Mexicaltzingo, Chapultepec, Joquicingo, Toluca, Zinacantepec, Otzolotepec, Xonacatlan, Lerma y Metepec.”

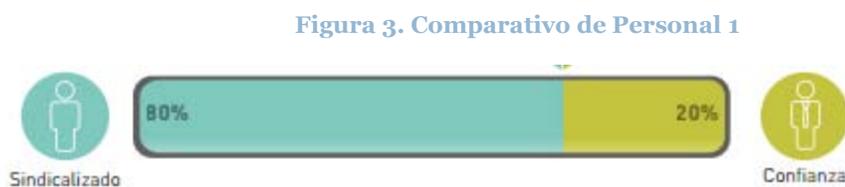
Al formar las Divisiones del Valle de México Sur, se requirió de factor humano que tuviera conocimientos en las distintas áreas de distribución de CFE. Para ello se incorporó personal de los distintos Estados del territorio nacional que ya estuviera laborando en esta empresa.

Derivado de la demanda y con el propósito de otorgar un servicio de calidad en el Valle de México, se integró personal de nuevo ingreso.

Las actividades laborales de la CFE están regidas por el Contrato Colectivo de Trabajo (2016 - 2018), en el cual la CFE como empresa y el Sindicato Único de Trabajadores Electricistas de la república Mexicana (SUTERM) determinan las condiciones laborales y prestaciones con apego a la Ley Federal del Trabajo. Lo anterior aplicable a trabajadores de base y de confianza.

1.5 Factor Humano

Actualmente la plantilla de trabajadores de la empresa está incorporada por 74,229 sindicalizados y 18,970 de confianza, cuya antigüedad promedio es de 13 años y seis meses, con una edad promedio de 40 años.



Fuente: Recursos Humanos. (2015). Informe nacional. 10 de septiembre 2016, de Comisión Federal de Electricidad Sitio web: [/www.google.com.mx/search?q=Informe-Anual-2015-CFE-Acc.pdf&oq=Informe-Anual-2015-CFE](http://www.google.com.mx/search?q=Informe-Anual-2015-CFE-Acc.pdf&oq=Informe-Anual-2015-CFE)

A 76 años de trayectoria de la Comisión Federal de Electricidad y derivado de la Reforma Energética, el presidente Enrique Peña Nieto con el decreto publicado en el DOF: 11/08/2014, expide la Ley de la Industria Eléctrica, donde reforma el Art. 25, 27 y 28 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y se convierte la CFE en una empresa productiva del Estado, lo cual permitirá la inversión de empresas privadas y extranjeras, en la generación y venta de energía eléctrica.

Anterior a la reforma de Enrique Peña Nieto, las tarifas (precios) estaban reguladas por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) las cuales se clasifican de la siguiente manera:

Posteriormente a la reforma de la Industria Eléctrica, las tarifas serán reguladas por la Comisión Reguladora de Energía (CRE).

Derivado de la Reforma energética se publica en el DOF: 11/01/2016 la separación legal de la CFE, donde se menciona que las actividades de realizarán de manera independiente, la cual quedará de la siguiente manera:

- Generación,
- Transmisión,
- Distribución,
- Suministro Básico,
- Comercialización distinta al Suministro Básico y
- Proveduría de Insumos Primarios

Lo anterior representa que el sector eléctrico mexicano competirá con empresas trasnacionales las cuales tienen una gran experiencia en el sector eléctrico, como es el caso de la empresa española IBERDROLA, quien tiene presencia en Europa, Brasil, Estados Unidos y ahora en nuestro país.

1.6 Logros

La CFE es pionera en México en el sector eléctrico y una de las más grandes a nivel mundial y la más grande de América Latina.

Su infraestructura de en cuanto a generación de electricidad se integra por 188 centrales incluyendo la Central Nucleoeléctrica de Laguna Verde en Veracruz.

Tabla 1. Capacidad efectiva Generación 1

Generador	Tipo de tecnología	Capacidad efectiva (MW)		Número de Centrales y de Unidades en 2015		Participación porcentual por tecnología	Variación 2014-2015 (%)
		2014	2015	Centrales	Unidades		
CFE	Hidroeléctrica	12,268.8	12,027.8	62	176	21.9	-2.0
	Vapor (combustóleo y gas)	11,398.6	11,398.6	21	72	20.8	0.0
	Ciclo combinado	7,566.6	7,578.3	15	68	13.8	0.2
	Carboeléctrica	5,378.4	5,378.4	3	15	9.8	0.0
	Turbogás	2,303.4	2,736.5	41	94	5.0	18.8
	Geotermoelectrica	813.4	873.6	4	40	1.6	7.4
	Combustión interna	302.4	303.9	7	56	0.5	0.5
	Eoloelectrica	86.3	86.3	3	8	0.2	0.0
	Solar fotovoltaica	6.0	6.0	2	2	0.0	0.0
Nucleoelectrica	1,400.0	1,510.0	1	2	2.8	7.9	
Total CFE	-	41,523.9	41,899.4	159	533	76.4	0.9

Fuente: Subdirección de Generación. (2015). Capacidad MW. 09 de Septiembre 2016, de CFE Sitio web: <http://ldgena01.cfmex.com/apps/sdg/psdg.nsf>

La red de transmisión cuenta con 486 subestaciones cuya capacidad total es de 168, 987.60 Megavolts Ampere (MVA), energía que es transportada por líneas de 58, 052.51 kilómetros.

Entre los nuevos en los cuales participa la Comisión Federal de Electricidad en el Sistema de Interconexión Eléctrica de los Países de América Central (SIEPAC) cuyo objetivo integrar los sistemas eléctricos de la región con el propósito de la reducción de costos, mejorar la transmisión de energía eléctrica, generar eco minias competitivas en este sector, en los países de Guatemala. El Salvador, Honduras, Nicaragua, Costa Rica y Panamá.

Figura 4. Red de transmisión de energía e 1

Fuente: Subdirección de Generación. (2015). Capacidad MW. 09 de Septiembre 2016, de CFE Sitio web:

<http://ldgena01.cfmex.com/apps/sdg/psdg.nsf>

En cuanto a Distribución se refiere, la CFE cuenta 1,922 subestaciones que distribuyen energía eléctrica a la población en alta, media y baja tensión y 1.44 millones de transformadores.

Tabla 2. Crecimiento de instalaciones 1

Instalación	Unidad	2014	2015	Diferencia anual	Variación anual (%)
Subestaciones	Número	1,910	1,922	12	0.6
Capacidad instalada	Megavolts Ampere	54,624	55,464	839	1.5
Líneas de alta tensión		52,254	52,327	73	0.1
Líneas de media tensión	Kilómetros	448,021	454,747	6,726	1.5
Líneas de baja tensión		320,327	321,579	1,252	0.4
Transformadores de distribución	Número	1,380,589	1,420,380	39,791	2.9

Fuente: Unidad de Electrificación. (2015). Distribución. 09 de Septiembre de 2016, de CFE Sitio web: [http://lddisa01.cfemex.com/apps/sdv3/portal.nsf/\(Inicio\)](http://lddisa01.cfemex.com/apps/sdv3/portal.nsf/(Inicio)).

En el 2015 se presentaron contingencias ambientales por tormentas tropicales y huracanes que impactaron territorio mexicano. El más peligroso de ellos fue el huracán Patricia con categoría 5 en los estados de Colima, Nayarit, Jalisco, Michoacán y Zacatecas. Los daños que ocasionó dicho fenómeno fueron de 710 postes y 88 torres de transmisión. Para su restablecimiento se destinaron 3,710 trabajadores, 880 vehículos y 219 plantas de emergencia, cual quedó al 100% en sólo cuatro días, beneficiando a 261, 989 usuarios (Revista Electra, 2015)

La Comisión Federal de Electricidad ha incrementado sus usuarios, sobre todo en la tarifa doméstica los estados de Puebla, Veracruz, Ciudad y Estado de México, así como en Jalisco.

Tabla 3. Estados con más usuarios 1

Entidad Federativa	Total
Estado de México	4,438,148
Ciudad de México	3,044,848
Jalisco	2,771,487
Veracruz	2,672,889
Puebla	1,997,517
Total	14,924,525

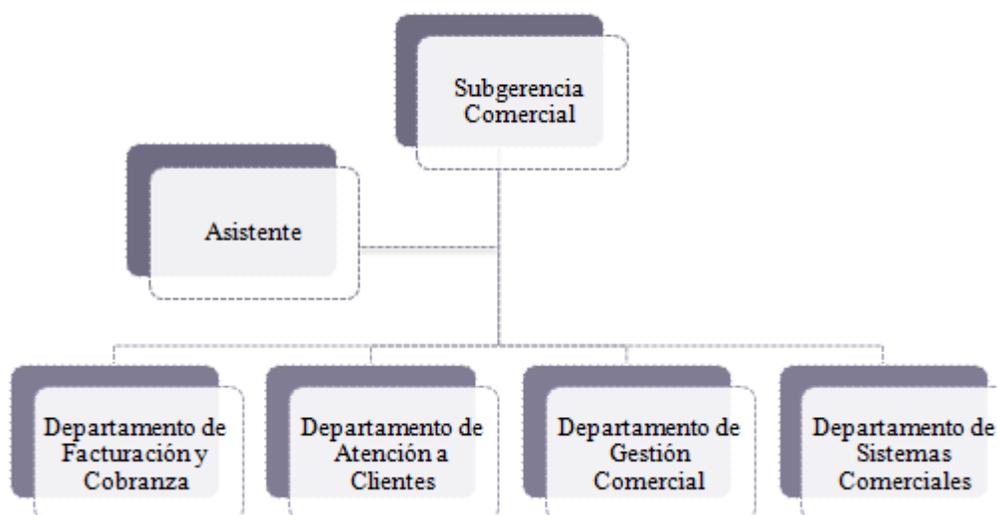
Fuente: Elaboración Propia

Los canales de que brinda la CFE a sus clientes son a través de 1,494 Centros de Atención, 3.186 CFEmáticos, así como la utilización de redes sociales como Twitter. Lo anterior optimiza el acercamiento cliente empresa y se puede dar atención de manera eficaz.

1.7 Fracasos

La Comisión Federal de Electricidad durante 77 años, fue un monopolio en México en el sector eléctrico, motivo por el cual sólo se preocupó por mejorar en actualizar y utilizar tecnología en sus procesos, Sin embargo, nunca se preocupó por analizar cómo estaba cambiando la competencia a nivel mundial, así como establecer alianzas estratégicas con empresas transnacionales que se desarrollaran en el mismo sector. Tampoco estudió los sectores con problemáticas sociales y culturas que impedían a la empresa la recuperación de la cartera vencida, que en este momento es incontrolable y ha llegado a cifras desfavorables para cualquier empresa.

1.9 Organigrama Subgerencia Comercial.



Fuente: Elaboración propia

Cultura Organizacional.

1.10 Misión.

Desarrollar actividades empresariales, económicas, industriales y comerciales generando valor económico y rentabilidad para el Estado Mexicano, procurando el mejoramiento de la productividad con sustentabilidad, en beneficio de la población y contribuir con ello al desarrollo nacional.

1.11 Visión 2030.

Ser una empresa de energía, de las mejores a nivel mundial, con presencia internacional, fortaleza financiera y reconocida por su atención al cliente, competitividad, transparencia, calidad en el servicio, capacidad de su personal, vanguardia tecnológica y aplicación de criterios de desarrollo sustentable.

1.12 Valores

Integridad: Ser íntegro/a es conducirme con honestidad y respeto hacia la institución, mis compañeros/as y la sociedad

Productividad: Ser productivo/a es trabajar para obtener resultados eficientes y contribuir a la permanencia y crecimiento de mi fuente de trabajo.

Responsabilidad: Ser responsable significa cumplir con mis obligaciones como servidor/a público/a.

1.13 Objetivo General de CFE

Figura 5. Objetivos e indicadores 1

OBJETIVOS	INDICADORES
1. Garantizar el abasto del suministro eléctrico.	✓ Tiempo de Interrupción por Usuario (sin eventos).
	✓ Disponibilidad (generación CFE).
	✓ Compromisos de servicio.
2. Incrementar la competitividad.	✓ Pérdidas de energía [%].
	✓ Costo total de kWh.
	✓ Ejecución del despacho económico.
3. Dar un buen servicio al cliente.	✓ Satisfacción del cliente del servicio eléctrico (encuesta).
	✓ Inconformidades por cada 1000 usuarios (sin improcedentes).
4. Trabajar con criterios de desarrollo sustentable, responsabilidad social y equidad de género.	✓ Cumplimiento de metas ambientales.
	✓ Capacidad de generación con tecnologías limpias.
	✓ Cumplimiento del programa interno de responsabilidad social.
	✓ Cumplimiento del programa interno de equidad de género.
5. Participar en nuevas áreas de oportunidad.	✓ Disponibilidad del servicio (fibra óptica).
6. Promover el liderazgo y desarrollo de personal.	✓ Frecuencia (accidentes).
	✓ Gravedad (días).
	✓ Clima organizacional.
	✓ Ausentismo por enfermedad general.
	✓ Días anuales de capacitación por trabajador.
7. Contar con fortaleza financiera.	✓ Cobranza.

Fuente: Dirección de Operación CFE. (2013). Sistema Integral de Gestión. 06 de Septiembre de 2016, de Comisión Federal de Electricidad Sitio web: <http://10.61.70.184/portal/documentosSig/InduccionaISIG.pdf>

1.14 Objetivo del Departamento

“En base al marco normativo que nos rige, asegurar la facturación de excelencia a los usuarios del servicio eléctrico de la División Valle de México Sur.

Como empresa productiva del estado estamos conscientes de la necesidad de recaudar el importe proveniente de la venta de energía eléctrica y otros conceptos con oportunidad, en base a los tiempos establecidos de acuerdo a normatividad vigente, realizando las gestiones de cobranza de una manera eficaz y efectiva, convirtiéndonos día a día en una empresa cada vez más rentable.”

1.15 Política

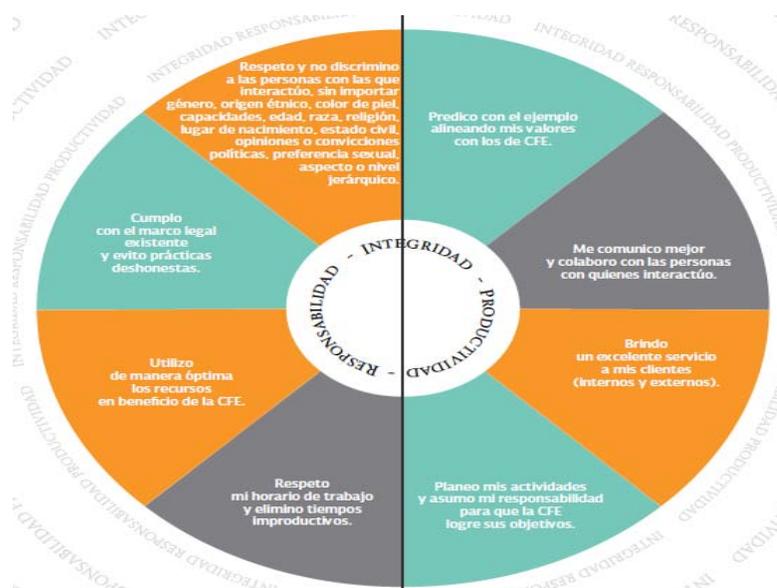
“Proporcionar con el servicio público de energía eléctrica y otros servicios relacionados de acuerdo a los requerimientos de la sociedad, con base en el desempeño competitivo de los procesos de la Dirección de Operación y la mejora continua de la eficacia del Sistema Integral de Gestión con el compromiso de:

Formar y desarrollar el capital humano, incluyendo la cultura de equidad de género. Controlar los riesgos, para prevenir lesiones y enfermedades al personal y daños a las instalaciones. Cumplir con la legislación, reglamentación y otros requisitos aplicables. Prevenir la contaminación y aprovechar de manera responsable los recursos naturales y realizar acciones sociales. Apoyados en la innovación y desarrollo tecnológico”.

1.16 Códigos de Ética y Conducta

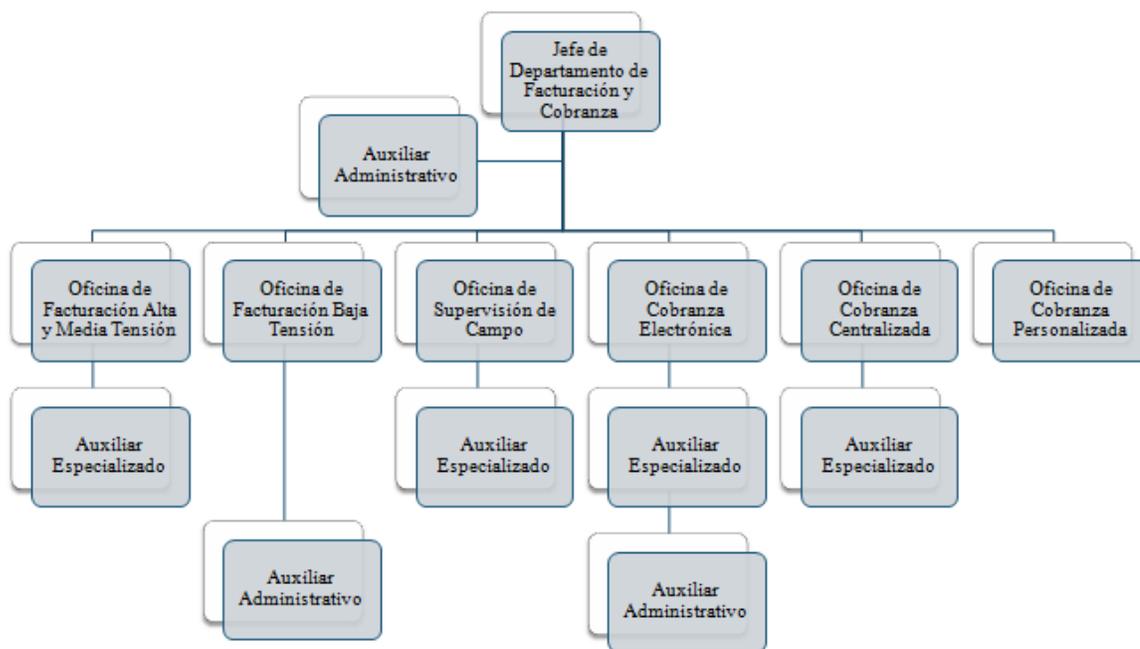
“Los valores, comportamientos, principios y directrices contenidos en el Código de Ética son de aplicación obligatoria para todo el personal de la Comisión Federal de Electricidad, sin perjuicio y con independencia de su nivel jerárquico, ubicación geográfica, adscripción o pertenencia funcional. Así mismo, es aplicable para quienes realizan práctica profesional o servicio social y los integrantes del consejo de Administración de la Comisión Federal de Electricidad”

Figura 6. Comportamientos clave 1



Fuente: Comisión Federal de Electricidad. (2015). Código de Ética y Conducta. 06 Septiembre 2016, de CFE Sitio web: <http://transparencia.cfmex.com/PIET/Documents/CodigosEticyConducta/Codigo%20de%20Conducta%206%20edici%C3%B3n.pdf>

1.17 Organigrama del Departamento de Facturación y Cobranza.



Fuente: Elaboración propia

1.18 Antecedentes de Departamento.

El departamento se creó en el año 2009, simultáneamente con la División. La estructura orgánica inicial constaba de tres áreas asesoras. Dónde un Ejecutivo o asesor veía tres zonas, el otro Ejecutivo dos y el tercero otras dos áreas. Lo anterior con el propósito de brindar al cliente un servicio integral, es decir, facturar, cobrar y proporcionar servicio al cliente.

A la llegada del nuevo gerente Mario Vielmas León, la Subgerencia Comercial sufre una reestructuración creando así el departamento de Facturación Baja Tensión y Cobranza, departamento de Facturación Media y Alta Tensión, departamento de Atención a Clientes, departamento de Gestión Comercial y el de Sistemas Comerciales, este último como apoyo a los demás departamentos.

Como bien mencionamos en el capítulo anterior las divisiones se formaron con recurso humano de otros estados de la república, lo cual significo que en dicha valles se tenga múltiples ideologías, formas de ser, de actuar, etc. Lo anterior ocasionó llegar a acuerdos y toma de decisiones se dificulte, ya que cada jefe de departamento defiende su perspectiva y posición, así mismo las estrategias se toman con base a las planteadas en las divisiones de donde provienen, a la cultura y forma de vida de otros estados de la república.

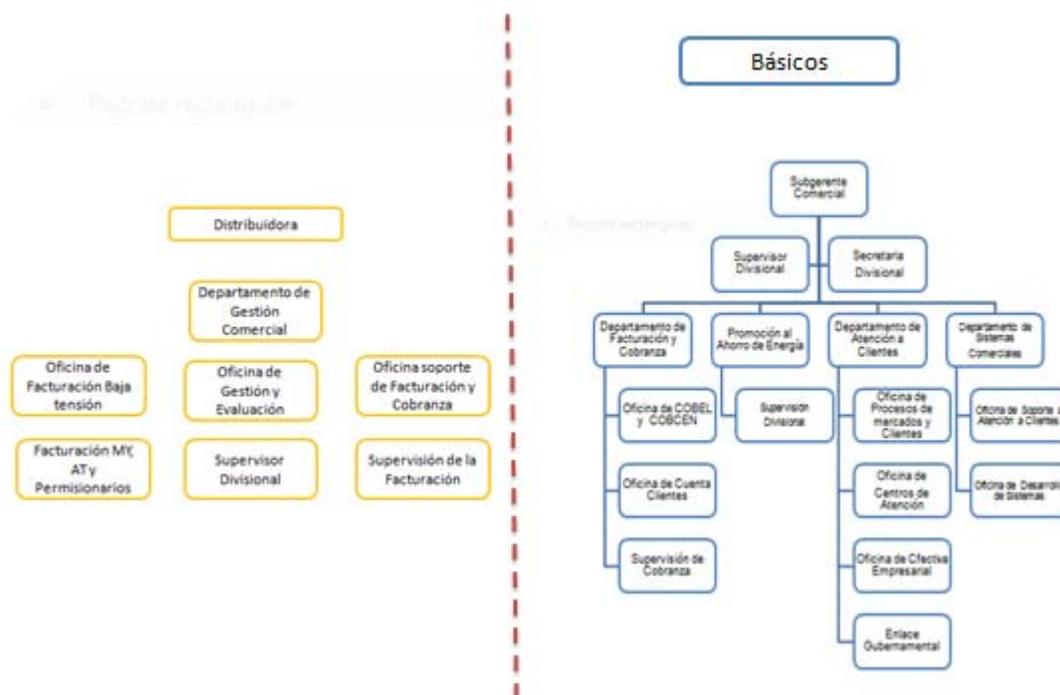
En el año 2012 se realiza una reestructuración y se unifica el departamento de Facturación Baja Tensión y Cobranza con el de Facturación Media y Alta Tensión, dando lugar al departamento de Facturación y Cobranza. Lo anterior con base a que en las demás divisiones del país están estructuradas de esa manera.

A partir de esa fecha el departamento está a cargo de una Licenciada en Contaduría, originaria de Gómez Palacio Durango. Inició su formación laboral en la División de Distribución Norte y con base a su trayectoria el Ing. Mario Morales, entonces gerente de esta división, le propuso formar parte del equipo.

En mayo del 2016 se decide crear la oficina de Cobranza Personalizada con el propósito de ingresar al buró de crédito a deudores de servicios con varias facturaciones sin pago, y con ello disminuir la cartera vencida, la cual hasta el momento representa pérdidas significativas para la empresa.

Derivado de la Reforma Energética y la Ley de la Industria Eléctrica, la Subgerencia Comercial sufrirá una reorganización en su estructura orgánica, la cual se dividirá en dos empresas; Suministro Básico y distribuidora, donde a esta última corresponderán las oficinas de Facturación Media y Alta Tensión, facturación en baja Tensión y Oficina de Campo, quedando la estructura de la siguiente manera:

Figura 7. Nueva Estructura 1



Fuente: División Valle de México Norte. (2016). Nueva estructura. 14 octubre 2016, de Comisión Federal de Electricidad Sitio web: <http://dvmn/dvmn/>

Por otro lado, derivado de la cultura del no pago que se tiene en la Ciudad de México, la División Valle de México Sur, presenta un reto en cuanto a la recuperación de Cartera Vencida. Con base a la problemática se realizan operativos con el propósito de regularizar a los usuarios que toman la energía directamente de la red y se invita a los usuarios con más de tres adeudo a realizar convenios de pago.

Figura 8. Cartera Vencida 1

ZONA	PÚBLICO	MUNICIPAL	ESTATAL	FEDERAL	PARAESTATAL	TOTAL
Coapa	\$ 740,859,202	\$ 161,151	\$ 1,246,660	\$ 483,310	\$ 15,167	\$ 742,765,490
Ermita	\$ 1,032,271,948	\$ 6,681	\$ 2,270,429	\$ 147,094	\$ 22,018	\$ 1,034,718,170
Lomas	\$ 555,722,577	\$ 12,898,312	\$ 2,641,932	\$ 282,099	\$ 490,751	\$ 572,035,671
Tenango	\$ 483,211,313	\$ 94,020,226	\$ 9,391,165	\$ 100,415	\$ 111,048	\$ 586,834,167
Toluca	\$ 405,336,763	\$ 14,580,343	\$ 7,998,339	\$ 1,401,689	\$ 1,124,226	\$ 430,441,360
Universidad	\$ 636,131,634	\$ 0	\$ 875,165	\$ 205,341	\$ 626,766	\$ 637,838,906
Volcanes	\$ 1,061,677,797	\$ 680,885,072	\$ 15,763,018	\$ 5,454,204	\$ 10,125,982	\$ 1,773,906,073
Totales	\$ 4,915,211,235	\$ 802,551,785	\$ 40,186,708	\$ 8,074,152	\$ 12,515,958	\$ 5,778,539,838

Fuente: <http://10.55.58.141/SeguimientoCarteraVencida/ReporteAdeudosGiro.aspx> consulta de junio 2016.

Una de las estrategias para la recuperación de la cartera vencida es registrar en el Buró de Crédito a Personas Físicas y Personas Morales que presenten más de tres facturaciones pendientes.

Hasta septiembre de 2016 fueron ingresados a la base de datos 6,428 usuarios con un adeudo de \$436,012,874. De los cuales se obtuvo una recuperación al 14 de octubre de \$124,905,480.

Figura 9. Gestión de Buró de Crédito 1

ZONA	CLIENTES EN BURÓ	IMPORTE GESTIONADO	IMPORTE RECUPERADO
Universidad	962	\$ 13,928,769	\$ 4,453,770
Lomas	952	\$ 22,396,576	\$ 9,467,518
Ermita	863	\$ 10,947,899	\$ 6,146,976
Tenango	549	\$ 77,244,587	\$ 51,012,233
Toluca	738	\$ 13,913,106	\$ 12,332,987
Volcanes	1,081	\$ 277,998,728	\$ 37,636,752
Coapa	1,283	\$ 19,583,209	\$ 3,855,245
División	6,428	\$ 436,012,874	\$ 124,905,480

Fuente: DVMS. (2016). Gestión Buró de Crédito. 14 Octubre 2016, de Comisión Federal de Electricidad Sitio web: <http://10.55.58.141/seguimientocarteravencida/GestionBuroCredito.aspx>

CAPÍTULO II

PRESENTACIÓN DEL ESTUDIO

En la actualidad las empresas tratan de adaptarse a nuevas formas de operar, de hacer negocios y a las nuevas necesidades de sus clientes, lo cual no es ajeno a las empresas del sector eléctrico, quienes competirán dentro del territorio mexicano.

Algunas ya cuentan con un recorrido significativo como las empresas españolas, alemanas, japonesas y colombianas; quienes desde años pasados, ya tienen presencia en México en cuanto a generación y venta de energía eléctrica, cuyos clientes potenciales son las empresas como FEMSA, BOSCH, Wall Mart, entre otros.

La fuente de generación de energía eléctrica es a través de fuentes renovables con el propósito de generar el menor impacto en el medio ambiente.

A raíz de la inversión privada la Comisión Federal de Electricidad tiene un reto muy importante, puesto que sus competidores tienen distintas ideologías y culturas competitivas, tendrá que poner atención en sus áreas de oportunidad y aprovecha la ventaja competitiva para ser una empresa productiva como se espera.

Una de las áreas de oportunidad en CFE, se encuentra en la comunicación interna, situación que se presenta en uno de los procesos clave como es la Subgerencia Comercial de la División Valle de México Sur.

Los integrantes del equipo del departamento de Facturación y Cobranza continuamente se encuentran desmotivados porque los líderes no escuchan las sugerencias en pro a la mejora de proceso. Lo anterior ocasiona que se sientan desmotivados, puesto que mencionan que su trabajo no es reconocido y su talento es desaprovechado.

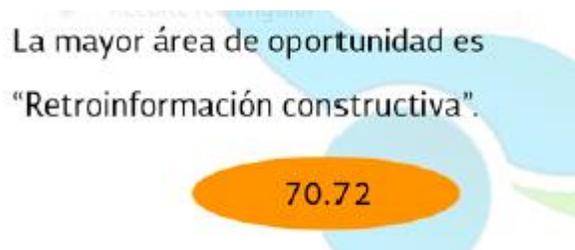
La comunicación entre el personal operativo suele ser buena, sin embargo tienen problemas para comunicarse con sus superiores o jefes directos, a causa de las barreras de comunicación como: cultura, lenguaje, supuestos, ideología, edad, etc.

En el segundo semestre de 2015 se realizó una evaluación interna, sobre liderazgo a través del el Sistema de Evaluaciones (EVA). Se trata de un sistema que permite conocer la situación de la división. El periodo

de evaluación es de seis meses anteriores a la aplicación de la encuesta. La encuesta consta de dieciséis competencias divididas en cuatro ejes.

En la evaluación participa personal sindicalizado y no sindicalizado (confianza) , evaluando a todos los líderes (superiores, pares y colaboradores) con al menos un colaborador a su cargo.

Los resultados al segundo semestre 2015, indica que se tiene área de oportunidad a nivel división es en la parte de retroalimentación.



Comisión Federal de Electricidad. (2015). Sistema de Evaluaciones (EVA). 21 de septiembre 2016, de CFE Sitio web: http://10.61.73.230/micro-evaVMS/archivos/Triptico_EVA.pdf

La evaluación está integrada por dieciséis reactivos de los cuales los primeros tres están enfocados hacia el liderazgo mediante el ejemplo, los siguientes cinco es la orientación hacia la tarea, de, punto nueve al punto doce se orientan hacia el liderazgo participativo y del trece al dieciséis al liderazgo con enfoque hacia el servicio al cliente.

A continuación se describe a qué se refiere cada punto.

LME Liderazgo mediante el ejemplo.

- Integridad: Utiliza la influencia en forma apropiada para presentar los intereses de los colaboradores, y practicar los principios y valores de la organización, siendo cuidadoso en su vida pública y personal.
- Compromiso: Compromiso por su trabajo y respeto por el de los demás.
- Visión: Orienta a su equipo de trabajo a cumplir con la visión de la organización.

OHT Orientación hacia la tarea.

- Solución de problemas: Reconoce, analiza y toma en cuenta la sugerencia de sus colaboradores para encontrar la mejor solución.
- Administración del tiempo: Prioriza las actividades para dar atención en tiempo y forma.
- Planeación: Desarrolla una planeación de actividades de manera clara ya lo da a conocer con anticipación a sus colaboradores.
- Fijación de metas y objetivos: Establece objetivos, concretos y desafiantes que permitan potencializar el talento de sus colaboradores, así mismo para que aprendan a priorizar.
- Organización y Dirección: las actividades son diseñadas de manera razonada, de tal forma que las actividades que realizan las personas calificadas se integren y se evite la duplicidad de funciones. Así mismo reconoce el buen desempeño de maneja justa y personalizada con base a las necesidades de cada colaborador.

LP Liderazgo participativo.

- Desarrollo de equipos: Crea un ambiente laboral cooperativo, crea sentido de pertenencia, promueve la discusión y colaboración para la solución de problemas, contribuye al progreso del grupo dando seguimiento al desempeño.
- Valoración e integridad de diferencias: Considera ideas de otros cuando ocurren desacuerdos, compartiendo información y opiniones, evita malos entendidos y mantiene una comunicación efectiva.
- Facultamiento: Acepta sugerencias de cómo mejorar las actividades, otorga autonomía a los colaboradores y revisa periódicamente las actividades diarias.
-

- **Retroinformación constructiva:** Realiza comentarios a sus colaboradores acerca de su desempeño, ayuda a mejorar las áreas de oportunidad de manera sincera y respetuosa.

LEHSC Liderazgo con enfoque hacia el servicio al cliente.

- **Solución de problemas:** Identifica y resuelve oportunamente los problemas tomando la mejor solución.
- **Fijación de metas y objetivos:** promueve mejores métodos de trabajo para el servicio al cliente, estando abierto a sugerencias de sus colaboradores.
- **Desarrollo de equipos:** El trabajo en equipo y trabajo mutuo cubre las expectativas de los clientes.
- **Valoración e integración de diferencias:** Reconoce y controla sus emociones, mostrando tolerancia ante clientes difíciles y contruye relaciones positivas.

En este sentido, la elacuación EVA, díó como resultado que el departamento de Facturación y Cobraza presenta áreas de oportunidad en cuanto a la delegación de responsabilidades de manera clara, al desarrollo de los equipos de trabajo, a la comunicación, retroalimentación, trabajo en equipo y a la creación de sentido de pertenencia tal como se puede observar en la siguiente tabla.

Tabla 4. Resultados del Sistema de Evaluaciones 1

#	Competencia	2SEM2015
7	OHT-Fijación de metas y objetivos	67.86
6	OHT-Planeación	71.43
9	LP-Desarrollo de equipos	71.73
8	OHT-Organización y Dirección	71.88
3	LME-Visión	72.32
10	LP-Valoración e integridad de diferencias	72.32
11	LP-Facultamiento	72.62
12	LP-Retroinformación constructiva	73.21
1	LME-Integridad	75.71
14	LEHSC-Fijación de metas y objetivos	76.79
16	LEHSC-Valoración e integración de diferencias	77.23
5	OHT-Administración del Tiempo	77.68
15	LEHSC-Desarrollo de equipos	79.17
2	LME-Compromiso	80.36
4	OHT-Solución de Problemas	81.25
13	LEHSC-Solución de problemas	81.25
TOTAL: 75.18		

Fuente: Competitividad y Estrategia Corporativa DVMS. (2015). Evaluación de Liderazgo. 07 de Septiembre 2016, de CFE Sitio web: <http://10.61.73.230/micro-evaVMS/>

METODOLOGÍA

2.1 Objetivo General

Desarrollar una investigación para detectar las diversas áreas de oportunidad, así como sus posibles causas, y presentar una propuesta de mejora con el propósito de elevar la productividad.

2.2 Objetivo Específico

Determinar si las áreas de oportunidad se encuentran en la parte de, Organización y Dirección.

2.3 Planteamiento del problema

La situación actual en la que se encuentra el departamento de Facturación y cobranza es la siguiente:

- Un elemento importante como la motivación se encuentra decadente a pesar de los incentivos económicos. Para la mayoría es importante saberse valioso.
- La mayoría del personal desconoce si el trabajo lo realiza como su superior lo desea, debido a la carencia de retroalimentación efectiva.
- No se genera una actitud de verdadero compromiso, pues los colaboradores no pueden tomar decisiones. Siempre son tomadas por el jefe de departamento.
- El trabajo en equipo es carente, porque los miembros del departamento desconocen las actividades de sus compañeros.
- No se cuenta con un adecuado manejo del estrés, puesto que las llamadas de atención se realizan públicamente.
- El personal se percibe desorientados en cuanto a las actividades a desarrollar, debido a que las instrucciones son poco claras, a pesar de la eficiencia de los canales de comunicación.

2.4 Pregunta de investigación.

¿Existe en el departamento de Facturación y Cobranza una deficiente organización y una dirección mal ejecutada, que estén generando los principales problemas del área?

2.5 Metodología a utilizar:

La recopilación fue realizada en dos etapas, La primera es a través de la recopilación de información con la aplicación de una encuesta estructurada utilizando una escala de opciones tipo LIKERT.

Para la segunda etapa se utilizó una entrevista con preguntas abiertas con el propósito de tener un criterio objetivo a realizar las sugerencias de mejora.

2.5.1 Encuesta Estructurada

Es una técnica utilizada en la investigación para identificar fenómenos, actitudes y otros comportamientos sociales los cuales sería complejo medir, por lo tanto la encuesta como instrumento permitirá realizar la interpretación de los resultados, para ello es necesario utilizar una escala de actitudes.

2.5.2 Escala de Likert.

La escala de Likert tiene el propósito de medir actitudes en un determinado contexto, para ello cada ítem o pregunta se acompaña de una escala de opciones respuestas. Usualmente se proporcionan cinco, pero éstas pueden ser tres, siete o más.

Estas opciones pueden ser:

- Muy de acuerdo.
- De acuerdo.
- Indiferente o neutral.
- En desacuerdo.
- Muy en desacuerdo.

2.5.3 Elaboración de la encuesta.

1. Determinar la actitud o variable a medir.
2. Elaborar las preguntas o ítems.
3. Asignar puntaje a las respuestas.
4. Aplicar la encuesta a la población seleccionada
5. Elaborar la ponderación de las respuestas.
6. Analizar la información obtenida.

2.5.4 Entrevista semiestructurada

La entrevista semi-estructurada es una técnica utilizada cuando el investigador tiene un previo conocimiento del área de interés pero quiere profundizar y responder las preguntas que se ha planteado.

Aunque las preguntas están diseñadas previamente, el entrevistado tiene opción de contestarla libremente con base a su percepción subjetiva. (Mayan, 2001)

2.5.5 Elaboración de una entrevista

- Describir el objetivo de la entrevista.
- Muestreo de las personas a entrevistar.
- Elaboración, organización y secuencia de las preguntas.
- Ejecutar la entrevista (interacción y registro de la información).
- Cifrar los resultados.
- Elaborar gráficas.
- Elaborar las conclusiones.

2.6 Proceso

Como se ha mencionado anteriormente, en la primera parte se utilizó un cuestionario estructurado, con veintiocho preguntas las cuales de las cuales las primeras ocho corresponden a la etapa de planeación, de la pregunta nueve a la quince corresponden a la etapa de organización, de la dieciséis a la veintidós a la etapa de dirección y de la veintitrés a veintiocho a la etapa de control.

Para la segunda parte, se utilizó una entrevista semiestructurada, integrada por diecinueve preguntas abiertas, con el propósito de profundizar la etapa de organización y dirección del proceso administrativo.

2.6.1 Población y Recolección de datos.

El departamento de Facturación y Cobranza lo integran catorce personas, es una población pequeña por tal motivo no fue necesario realizar un muestreo.

Los datos fueron recopilados a través de la aplicación de la encuesta de manera personal. Se aplicó el cuestionario al jefe de departamento, a seis jefes de oficina, cuatro auxiliares especializados y tres auxiliares administrativos, a finales de mayo 2016. Al completar los cuestionarios, se procedió a su análisis.

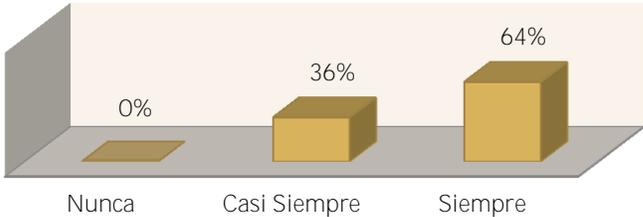
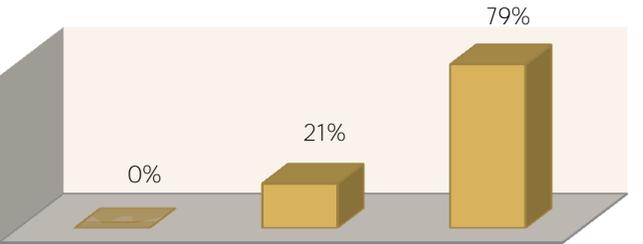
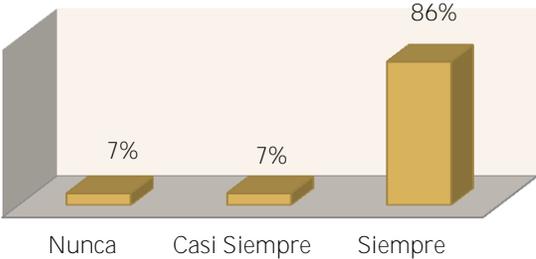
2.6.2 Análisis de datos.

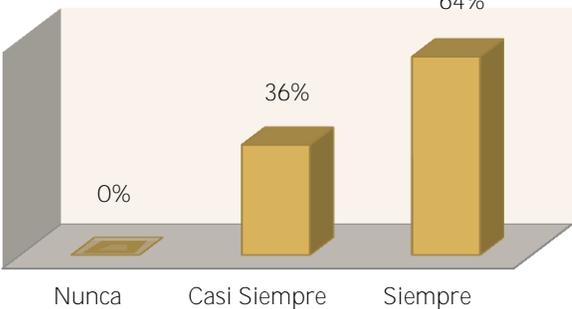
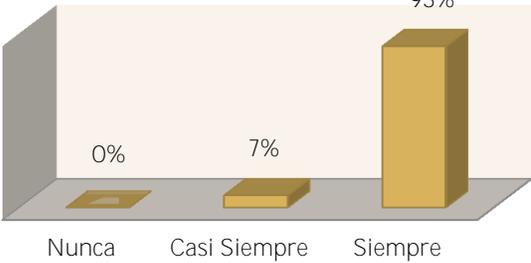
La siguiente tabla muestra las puntuaciones asignadas a cada una de las respuestas, para ello diseñó una escala tipo Likert, utilizando tres respuestas; siempre, casi siempre y nunca, siendo esta última la respuesta que ayudará a detectar las áreas de oportunidad.

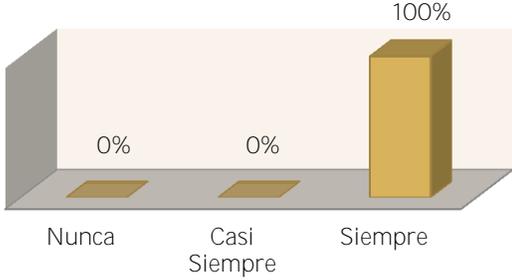
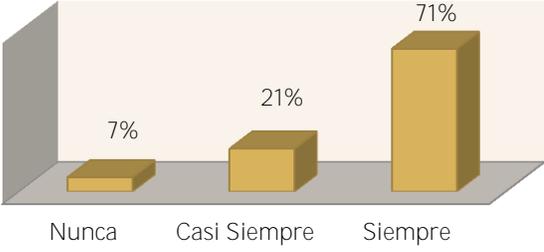
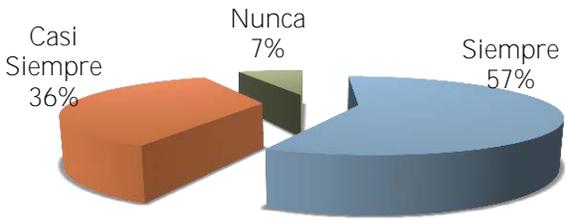
Tabla 5. Puntuación de la evaluación 1

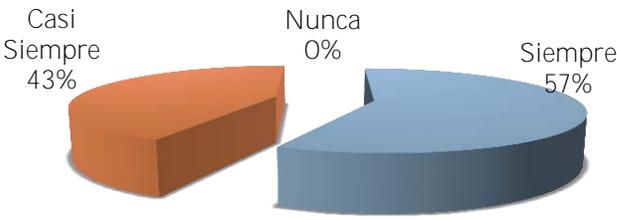
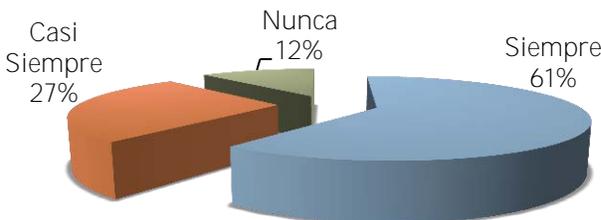
Indicadores	Puntuación	Evaluación Cualitativa	Porcentaje
Siempre	3	Optimo	85 - 100
Casi siempre	2	Medio	61 -85
Nunca	1	Insuficiente	0 -60

Elaboración propia.

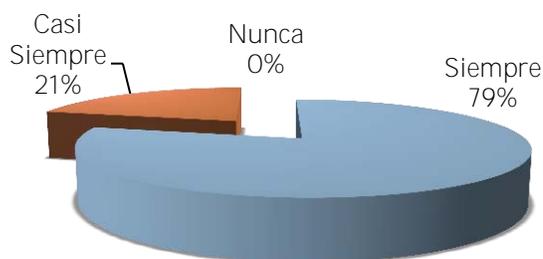
<p>1. ¿Se realiza difusión de la misión y visión de la empresa?</p>  <table border="1"><thead><tr><th>Frecuencia</th><th>Porcentaje</th></tr></thead><tbody><tr><td>Nunca</td><td>0%</td></tr><tr><td>Casi Siempre</td><td>36%</td></tr><tr><td>Siempre</td><td>64%</td></tr></tbody></table>	Frecuencia	Porcentaje	Nunca	0%	Casi Siempre	36%	Siempre	64%	<p>En la primera pregunta podemos observar que la mayoría del personal sabe cuál es la misión y visión de la empresa, así mismo saben donde consultar.</p>
Frecuencia	Porcentaje								
Nunca	0%								
Casi Siempre	36%								
Siempre	64%								
<p>2. ¿La empresa cuenta con objetivos claros, y estos son difundidos?</p>  <table border="1"><thead><tr><th>Frecuencia</th><th>Porcentaje</th></tr></thead><tbody><tr><td>Nunca</td><td>0%</td></tr><tr><td>Casi Siempre</td><td>21%</td></tr><tr><td>Siempre</td><td>79%</td></tr></tbody></table>	Frecuencia	Porcentaje	Nunca	0%	Casi Siempre	21%	Siempre	79%	<p>La gráfica correspondiente a la pregunta número dos, muestra que personal tiene definido el rumbo a seguir y los resultados que debe obtener.</p>
Frecuencia	Porcentaje								
Nunca	0%								
Casi Siempre	21%								
Siempre	79%								
<p>3. ¿La empresa se dirige a la visión que se ha planteado?</p>  <table border="1"><thead><tr><th>Frecuencia</th><th>Porcentaje</th></tr></thead><tbody><tr><td>Nunca</td><td>7%</td></tr><tr><td>Casi Siempre</td><td>7%</td></tr><tr><td>Siempre</td><td>86%</td></tr></tbody></table>	Frecuencia	Porcentaje	Nunca	7%	Casi Siempre	7%	Siempre	86%	<p>En la siguiente gráfica podemos observar que en la pregunta número tres el personal del departamento tiene clara la proyección que la empresa tiene a futuro.</p>
Frecuencia	Porcentaje								
Nunca	7%								
Casi Siempre	7%								
Siempre	86%								

<p>4. ¿El propósito de su trabajo tiene los mismos fines que la misión de la organización?</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>36%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>64%</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	Porcentaje	Nunca	0%	Casi Siempre	36%	Siempre	64%	<p>En el departamento de Facturación y Cobranza el 64% del personal encuentra sentido a las actividades que realiza diariamente, mientras que el 36% en ocasiones se encuentra perdido.</p>
Respuesta	Porcentaje								
Nunca	0%								
Casi Siempre	36%								
Siempre	64%								
<p>5. ¿En la empresa existen políticas y reglas establecidas?</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>7%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>93%</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	Porcentaje	Nunca	0%	Casi Siempre	7%	Siempre	93%	<p>La gráfica representa que los miembros del departamento de Facturación y Cobranza tienen claro que existe un las criterios y lineamientos para la toma de decisiones y de la manera de actuar dentro de la empresa.</p>
Respuesta	Porcentaje								
Nunca	0%								
Casi Siempre	7%								
Siempre	93%								
<p>6. ¿Conoce los programas estratégicos que hace su organización?</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>7%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>50%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>43%</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	Porcentaje	Nunca	7%	Casi Siempre	50%	Siempre	43%	<p>El personal del departamento sabe donde consultar la planeación estratégica, sin embargo, esta es diseñada por la Dirección General, sin embargo se tiene duda en cuanto a medidas y planes vigentes.</p>
Respuesta	Porcentaje								
Nunca	7%								
Casi Siempre	50%								
Siempre	43%								

<p>7. ¿Existe un código de ética que establezca el comportamiento del personal dentro de la empresa?</p>  <p>A 3D bar chart with three bars. The first bar, labeled 'Nunca', has a height of 0%. The second bar, labeled 'Casi Siempre', also has a height of 0%. The third bar, labeled 'Siempre', has a height of 100%.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	Porcentaje	Nunca	0%	Casi Siempre	0%	Siempre	100%	<p>Existe un Código de Ética con última modificación el 27 de enero de 2015. Este se encuentra en la intranet y el personal tiene conocimiento de los valores y el compromiso que tienen como trabajadores.</p>
Respuesta	Porcentaje								
Nunca	0%								
Casi Siempre	0%								
Siempre	100%								
<p>8. ¿Los procedimientos están documentados, actualizados y de fácil interpretación?</p>  <p>A 3D bar chart with three bars. The first bar, labeled 'Nunca', has a height of 7%. The second bar, labeled 'Casi Siempre', has a height of 21%. The third bar, labeled 'Siempre', has a height of 71%.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>7%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>21%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>71%</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	Porcentaje	Nunca	7%	Casi Siempre	21%	Siempre	71%	<p>Los procedimientos se encuentran a la mano en el portal. Sin embargo, no todos están actualizados.</p>
Respuesta	Porcentaje								
Nunca	7%								
Casi Siempre	21%								
Siempre	71%								
<p>9. ¿Se cuenta con un organigrama actualizado del departamento de Facturación y Cobranza?</p>  <p>A 3D pie chart with three slices. The largest slice, labeled 'Siempre', is blue and represents 57%. The second largest slice, labeled 'Casi Siempre', is orange and represents 36%. The smallest slice, labeled 'Nunca', is green and represents 7%.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>7%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>36%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>57%</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	Porcentaje	Nunca	7%	Casi Siempre	36%	Siempre	57%	<p>Más del 50% del personal tiene conocimiento del organigrama y que este se encuentra en el portal de la División a la cual pertenecen.</p>
Respuesta	Porcentaje								
Nunca	7%								
Casi Siempre	36%								
Siempre	57%								

<p>10. ¿La estructura jerárquica actual logra la distribución y coordinación adecuada entre el personal del departamento?</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>43%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>57%</td> </tr> <tr> <td>Nunca</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	Porcentaje	Casi Siempre	43%	Siempre	57%	Nunca	0%	<p>La mayoría del personal opina que la estructura jerárquica es la adecuada para cumplir los objetivos de la empresa.</p>
Respuesta	Porcentaje								
Casi Siempre	43%								
Siempre	57%								
Nunca	0%								
<p>11. ¿Existen perfiles de los puestos del personal de los departamentos actualizados y firmados?</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>27%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>61%</td> </tr> <tr> <td>Nunca</td> <td>12%</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	Porcentaje	Casi Siempre	27%	Siempre	61%	Nunca	12%	<p>Se tienen perfiles de puestos. Sin embargo estos no están actualizados.</p>
Respuesta	Porcentaje								
Casi Siempre	27%								
Siempre	61%								
Nunca	12%								
<p>12. ¿Realiza sus actividades de acuerdo a las funciones asignadas en su puesto?</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>50%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>50%</td> </tr> <tr> <td>Nunca</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	Porcentaje	Casi Siempre	50%	Siempre	50%	Nunca	0%	<p>En el Departamento de facturación y Cobranza, las personas realizan actividades con base a su puesto, es decir, existe el sentido de pertenencia en el mismo.</p>
Respuesta	Porcentaje								
Casi Siempre	50%								
Siempre	50%								
Nunca	0%								

13. ¿Recibe órdenes de un solo jefe?



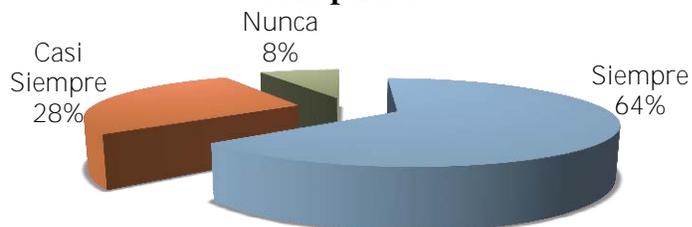
En esta grafica podemos observar que es favorable el cumplimiento que es favorable el cumplimiento al principio de Unidad de mando, pues la gran mayoría opina que recibe órdenes de un solo superior.

14. ¿La información se difunde eficientemente a través de los canales de comunicación?



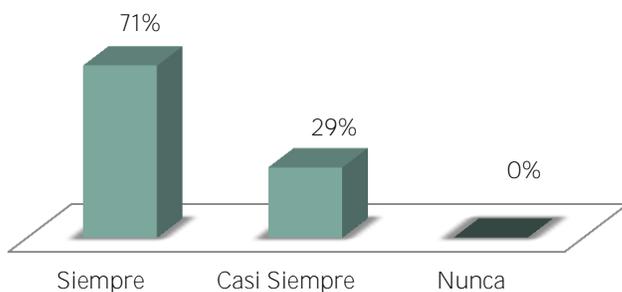
Los encuestados opinan que no siempre son eficientes los canales de comunicación, puesto que el porcentaje más alto está en el 47%.

15. ¿La autoridad, responsabilidad y obligaciones se delegan de equilibrada en cada puesto?



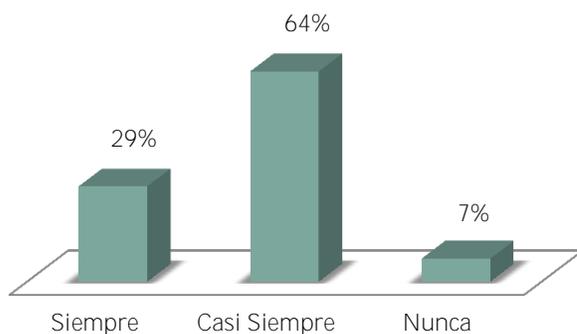
El 64% de los encuestados que la autoridad es delegada con base a las responsabilidades y obligaciones que cada puesto requiere.

16. ¿Se ejerce la autoridad con moderación y de forma equilibrada?



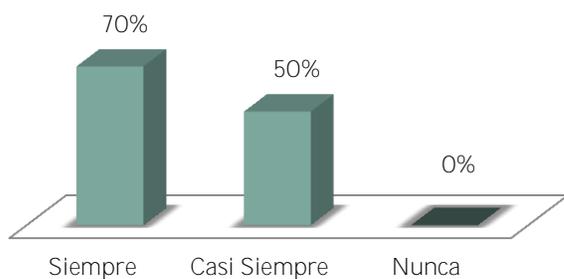
El 71% de los encuestados opina que en el departamento se trabaja bajo una autoridad equilibrada y con mesura.

17. ¿En la empresa existe una efectiva comunicación?



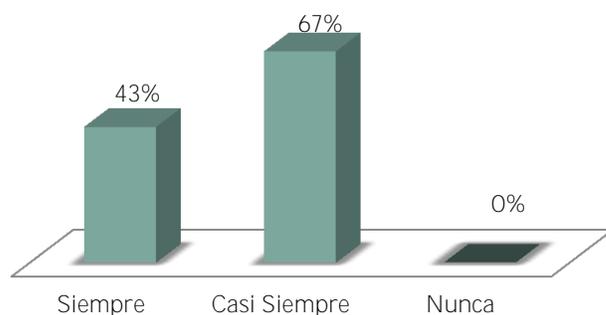
Con base a las respuestas de los encuestados, el 29% opina que existe una deficiencia en la comunicación, como se muestra en la gráfica, el valor óptimo es bajo.

18. ¿Las sugerencias de su equipo de trabajo son importantes en la toma de decisiones?



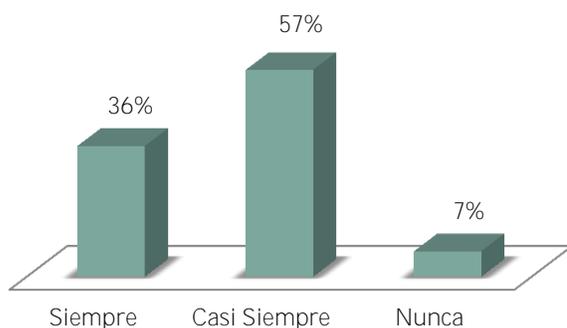
El 70% de las catorce personas encuestadas siente que sí son importantes las sugerencias a la hora de tomar decisiones.

19. ¿Reconoce los logros del personal, apoyando con ello a mejorar el desempeño de su equipo de trabajo?



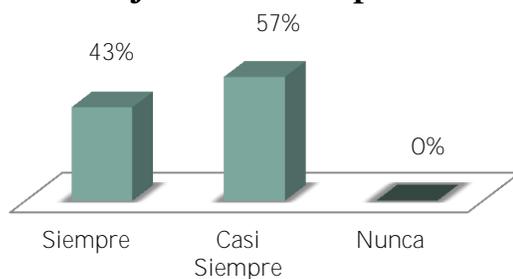
Sólo el 43% del personal opina que no recibe reconociendo el cumplimiento de los objetivos. El 67% opina que se le reconoce algunas veces.

20. ¿Las actividades son delegadas de manera equitativa?

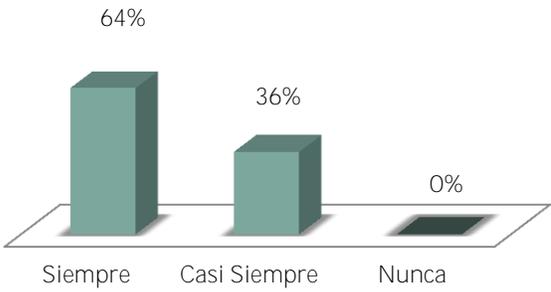
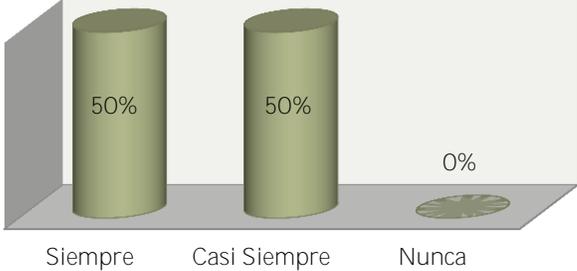
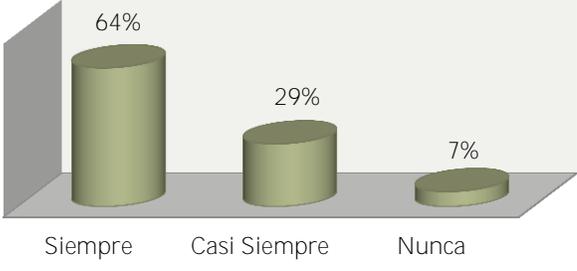


La gráfica muestra que el 36% de los encuestados, opinan que las actividades son delegadas equitativamente porque en ocasiones realizan tareas ajenas a su proceso.

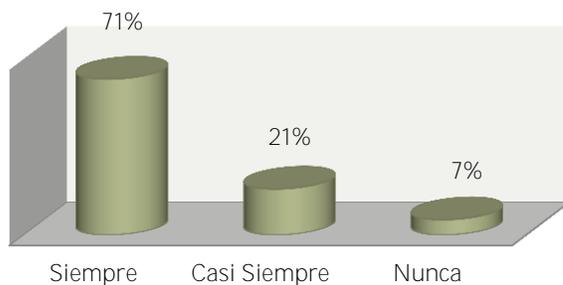
21. ¿Retroalimenta al trabajador periódicamente con el propósito de mejorar su desempeño?



El valor óptimo de este reactivo se encuentra en 43%, lo que indica que el trabajador no recibe retroalimentación con regularidad.

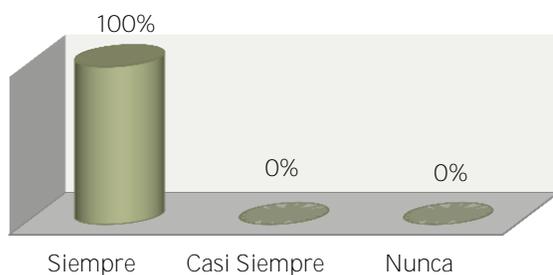
<p>22. ¿Fomenta la buena relación con otros departamentos de la empresa?</p>  <p>A 3D bar chart with three bars representing the frequency of responses. The first bar, labeled 'Siempre', reaches the 64% mark. The second bar, labeled 'Casi Siempre', reaches the 36% mark. The third bar, labeled 'Nunca', is very short and represents 0%.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Siempre</td> <td>64%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>36%</td> </tr> <tr> <td>Nunca</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	Porcentaje	Siempre	64%	Casi Siempre	36%	Nunca	0%	<p>La gran mayoría de los encuestados opina que sí existe una buena relación con otras áreas como Atención a Clientes y Sistemas comerciales, de las cuales depende de éstas para el logro de los objetivos.</p>
Respuesta	Porcentaje								
Siempre	64%								
Casi Siempre	36%								
Nunca	0%								
<p>23. ¿Existe un eficiente Sistema Integral de Gestión?</p>  <p>A 3D bar chart with three bars. The first bar, labeled 'Siempre', reaches the 50% mark. The second bar, labeled 'Casi Siempre', also reaches the 50% mark. The third bar, labeled 'Nunca', is very short and represents 0%.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Siempre</td> <td>50%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>50%</td> </tr> <tr> <td>Nunca</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	Porcentaje	Siempre	50%	Casi Siempre	50%	Nunca	0%	<p>50% de los encuestados opina que el SIG es eficiente, mientras que el otro 50% opina que algunas veces. Lo anterior debido a que cambió el portal y les resulta complicado consultarlo.</p>
Respuesta	Porcentaje								
Siempre	50%								
Casi Siempre	50%								
Nunca	0%								
<p>24. ¿Se difunde en todos los niveles la estructura documental del SIG a través de ISO Achiever?</p>  <p>A 3D bar chart with three bars. The first bar, labeled 'Siempre', reaches the 64% mark. The second bar, labeled 'Casi Siempre', reaches the 29% mark. The third bar, labeled 'Nunca', reaches the 7% mark.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Siempre</td> <td>64%</td> </tr> <tr> <td>Casi Siempre</td> <td>29%</td> </tr> <tr> <td>Nunca</td> <td>7%</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	Porcentaje	Siempre	64%	Casi Siempre	29%	Nunca	7%	<p>El 64% de los encuestado opina que la estructura documental del SIG es difundida en todos los niveles a través del el portal, pero no todos saben dónde consultarla.</p>
Respuesta	Porcentaje								
Siempre	64%								
Casi Siempre	29%								
Nunca	7%								

25. ¿Las acciones preventivas y correctivas son registradas en el sistema SICACYP (Sistema de control de Acciones Preventivas y Correctivas)?



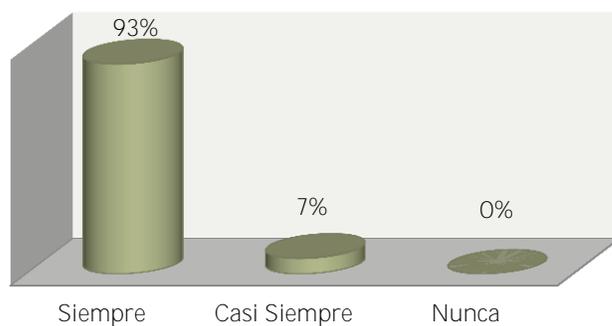
El 71% del los encuestados mencionan que las no conformidades resultantes de las supervisiones, se registran en el sistema, así como las acciones a realizar.

26. ¿Existe un sistema para la identificación y evaluación de riesgos dentro de las áreas laborales?

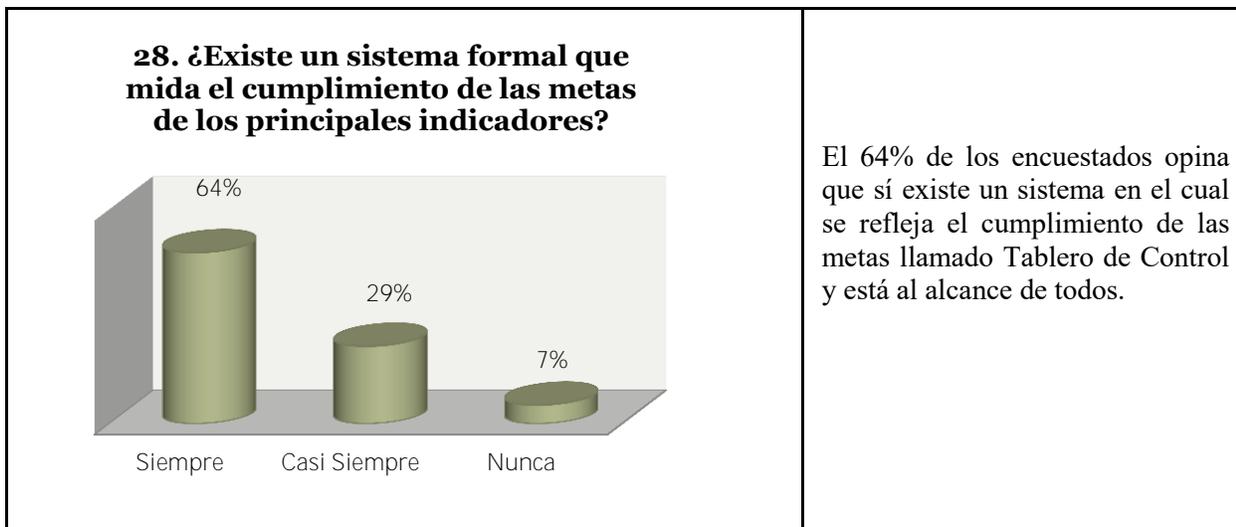


El total de los encuestados sabe de la existencia del sistema en el cual con base al perfil, se identifican los riesgos y peligros de acuerdo a las actividades y se registran en dicho sistema.

27. ¿Existe un sistema formal que mida el cumplimiento de las metas?



La mayor parte de los encuestados sabe de la existencia del sistema de cumplimiento de metas el cual se llama INFOCOM y se encuentra disponible en el portal.



Las preguntas de la encuesta obtuvieron en las respuestas un puntaje menos al 85%, es decir, que se encuentren en el nivel medio e insuficiente, se profundizarán a través de una entrevista.

2.6.3 Segunda parte de la investigación.

En julio de 2016, se realiza una entrevista piloto integrada por diecinueve preguntas, en la cual se detectó que varias interrogantes no se daban continuidad a las observaciones de la encuesta aplicada con anterioridad.

Con base a lo anterior se elabora entrevista con veintitres cuestiones, la cual es aplicada en octubre de 2016 a los catorce integrantes del departamento de Facturación y Cobranza. Los entrevistados respondieron dichas entrevistas con un promedio de 30 minutos cada una.

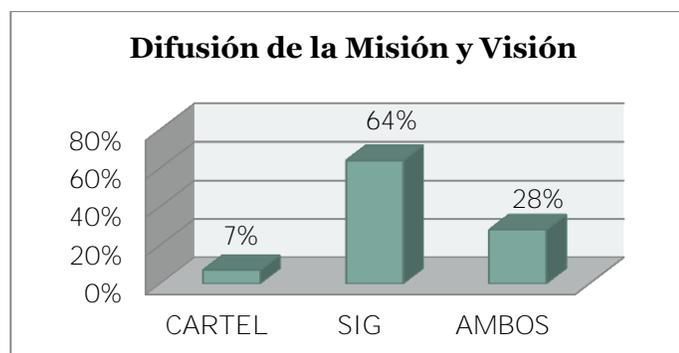
El análisis de la información recopilada de las 14 entrevistas, se realizó con apoyo del software QDA Miner en su versión gratuita, que es una herramienta para el análisis de datos cualitativos que permite codificar palabras clave con el propósito de realizar la interpretación de los mismos de la forma más objetiva posible.

El propósito de la primera pregunta es conocer cómo se difunde la misión y visión de la empresa a su personal, puesto que en la pregunta número 1 de la encuesta obtuvo un porcentaje del 64%, por lo tanto se elaboró la siguiente pregunta:

1. ¿Cuál es el medio donde se difunde la misión y visión?

Los resultados mencionan que nueve de los catorce entrevistados mencionan que es a través del Sistema Integral de Gestión (SIG) y cinco personas que se difunde por medio de carteles y el portal (intranet).

Gráfica 1. Difusión 1



Fuente: Elaboración Propia.

El valor obtenido de la pregunta 2 en la encuesta fue del 79%, por tal motivo esta pregunta se pretende saber si el personal de departamento tiene conocimiento de la importancia de sus actividades para el logro de los objetivos de la empresa.

2. ¿Mencione cómo sus actividades impactan en los objetivos de la organización?

La siguiente tabla muestra que trece de los entrevistados saben que sus actividades son importantes y uno de ellos no le encuentra sentido a su trabajo.

Tabla 4. Importancia de las actividades 1

Entrevista	Variable	Aportación a la Misión
1	SERVICIO	Brindar un buen servicio al cliente (entró al SIG para consultar)
2	TIEMPO Y FORMA	Canalizando en TIEMPO y forma los requerimientos de los clientes y estos sean atendidos a la brevedad.
3	TIEMPO Y FORMA	Atendiendo las actividades en TIEMPO y forma.
4	NO ESTÁ CLARO	NO lo tiene muy claro
5	EFICIENTE Y EFICAZ	Realizando las ACTIVIDADES de manera eficiente y eficaz
6	GESTION	En la GESTIÓN de pagos correspondientes a los gestores externos.
7	CORRECTAMENTE	MUCHO, al realizar las funciones correctamente, se aporta para ser una empresa más competitiva
8	TIEMPO Y FORMA	Cumpliendo en tiempo y forma las ACTIVIDADES. Contribuye en la productividad.
9	CUMPLIMIENTO	Soporte al cumplimiento de los objetivos
10	EFICIENTE	Realizándolas de manera EFICIENTE.
11	SUPERVISIÓN	En la supervisión de indicadores y corte de suministro
12	EVALUACIÓN	Evaluando correctamente los indicadores
13	MEJORA	Mejorando las ACTIVIDADES diarias
14	OPORTUNA	En dar atención oportuna a la aclaraciones de los usuarios

Fuente: QDA Miner Lite v1.4.6, Octubre 2016

En la tercera pregunta se pretende saber la manera en que el personal contribuye a la misión de la empresa, porque en la pregunta 4 de la encuesta, obtuvo un valor máximo del 64%. Para ello se planteó la siguiente pregunta:

3. ¿De qué manera sus actividades aportan a la misión de la empresa?

En la tabla se visualiza que el 100% del personal del departamento de Facturación y Cobranza menciona contribuyen sus actividades en la razón de ser de la empresa, realizando las actividades con calidad, capacitándose, brindado la atención oportuna al cliente y realizando evaluaciones de los indicadores para tomar las mejores decisiones.

Tabla 5. Aportación a la Misión 1

Entrevista	Variable	Impacto a los Objetivos
1	CLIENTE	Orientando al CLIENTE de manera correcta, para otorgar un buen servicio.
2	TIEMPO Y FORMA	Canalizando en tiempo y forma los requerimientos de los clientes y sean atendidos a la brevedad
3	TIEMPO Y FORMA	Atendiendo las actividades en TIEMPO y forma.
4	CALIDAD	Realizandolas con calidad
5	EFICIENTE	Realizando las actividades de manera EFICIENTE y eficaz
6	INFORMACIÓN	Recabando la INFORMACIÓN y elaborar la minuta de la gestión de pago a SEPOMEX
7	CAPACITACIÓN	En la capacitación y actualización de nosotros como factor humano
8	TIEMPO Y FORMA	Cumpliendo en tiempo y forma las ACTIVIDADES. Contribuye en la productividad.
9	TIEMPO Y FORMA	Soporte al cumplimiento de los objetivos
10	RECUPERACIÓN	Venta y RECUPERACIÓN de pérdidas de energía eléctrica y en la atención al cliente.
11	RESPONSABILIDAD	Realizando todas y cada una de ellas con responsabilidad y compromiso
12	CLIENTE	En la apercpepción del CLIENTE como producto final y en los estados financieros para saber si somos rentables.
13	CLIENTE	En la satisfacción del CLIENTE
14	ECONOMICO	Dandole valor económico y fomentando la sustentabilidad

Fuente: QDA Miner Lite v1.4.6, Octubre 2016

Los planes estratégicos de pueden consultar en el Sistema Integral de Gestión, sin embargo hace falta la difusión de los mismos de manera clara, a todo el personal, puesto que aún existen dudas.

La siguiente pregunta se planteó para profundizar en ítem 6 de la encuesta al obtener un 43%.

4. ¿En qué sistema se encuentran los planes y estrategias vigentes que contribuyen al logro de la visión?

A esta pregunta el 50% del personal está informado, el 40% desconoce la información el 10% mencionó otro sistema.



Fuente: elaboración propia.

En la pregunta 8 de la encuesta, al preguntar si los procedimientos están actualizados, el 71% respondió que siempre, por ello se pensó en indagar a un más con la siguiente pregunta:

5. ¿Qué áreas de oportunidad detectas al consultar los manuales de procedimientos?

La mayoría de los entrevistados mencionan que los manuales no se encuentran actualizados, no son específicos y se desconoce dónde consultarlos.

Tabla 6. Áreas de Oportunidad de los manuales 1

Entrevista	Variable	Áreas de oportunidad de los Manuales de Procedimientos
1	NO ACTUALIZADOS	NO están actualizados. Falta de personal capacitado para la elaboración de los mismos.
2	SIN CONSULTA	NO ha consultado los manuales.
3	IMPRECISO	Podrían ser más concretos y claros
4	NO ESPECIFICOS	Deberían ser más específicos, pues NO incluyen todos los procedimientos.
5	DESCONOCE	DESCONOCE dónde consultar los manuales
6	SIN CONSULTA	NO ha entrado a consultar los manuales.
7	NO ESPECIFICOS	Deberían ser más específicos, no incluyen todos los procedimientos
8	IMPRECISO	NO se describen las actividades concretas.
9	SIN ACTUALIZAR	No están actualizados
10	IMPRECISO	NO son claros y NO se difunden las actualizaciones.
11	DESCONOCE	DESCONOCE
12	CORRECTOS	Ninguna
13	NO ESPECIFICOS	Son muy escuetos
14	CONFUSOS	NO son claros

Fuente: QDA Miner Lite v1.4.6, Octubre 2016

Para la pregunta 9 de la encuesta, sólo el 57% de los encuestados respondió que el organigrama de encuentra actualizado. Con base a ello se profundizó de la manera siguiente:

6. ¿A través de qué medio se le dio a conocer el organigrama del departamento?

El organigrama no se ha dado a conocer a todo el personal de manera formal. A algunos se les ha mencionado pero es de manera verbal, no le pueden consultar en algún documento o medio formal.

A esta pregunta, el 71% desconoce el organigrama derivado de los cambios que están por presentarse debido la nueva estructura basada en la separación de CFE. Mientras el otro 29%, conoce el organigrama por medio de otra persona y una diapositiva en power point.

Tabla 7. Conocimiento del Organigrama 1

Case #	Case	Variable	Paragraph	Nb hits	Text
1	Entrevista 1	DOCUMENT	20	1	NO se ha dado a conocer, a pesar de que se vive un momento de cambio de estructura con la separación de la empresa.
2	Entrevista 10	DOCUMENT	11	1	NO se le ha dado a conocer
5	Entrevista 13	DOCUMENT	11	1	NO se le dio a conocer
7	Entrevista 2	DOCUMENT	12	1	NO sabe dónde consultar.
8	Entrevista 3	DOCUMENT	18	1	NO se le dio a conocer.
11	Entrevista 6	DOCUMENT	18	1	NO conoce el organigrama.
12	Entrevista 7	DOCUMENT	48	1	NO lo conoce
9	Entrevista 4	DOCUMENT	21	1	DESCONOCE, no se le dio a conocer.
10	Entrevista 5	DOCUMENT	19	1	ELECTRÓNICO (no especifica y no sabe dónde consultar)
13	Entrevista 8	DOCUMENT	14	1	DESCONOCE dónde pueda consultarlos.
3	Entrevista 11	DOCUMENT	11	1	A través de la INTRANET
4	Entrevista 12	DOCUMENT	11	1	En la reunión gerencial
6	Entrevista 14	DOCUMENT	12	1	NO sabe
14	Entrevista 9	DOCUMENT	13	1	Power point

Fuente: QDA Miner Lite v1.4.6, Octubre 2016

La interrogante 11 de la encuesta informa la actualización de perfiles de puestos en un 61%. En la entrevista se obtuvo el siguiente resultado:

7. ¿Dónde puede consultar los perfiles de puestos actualizados?

En la siguiente tabla podemos observar que el departamento de Facturación y Cobranza no cuenta con perfiles de puestos y si los hay corresponde a otras divisiones y no se apegan a la manera actual de trabajar.

No hay perfiles de puestos formalizados.

Tabla 8. Perfiles de Puesto actualizados 1

Entrevista	Variable	Perfiles Actualizados
1	NO HAY	NO existen perfiles de puesto.
10	NO HAY	NO existen perfiles de puesto
2	NO HAY	NO hay perfiles de puestos actualizados.
5	NO HAY	NO hay perfiles de puestos actualizados
3	DESCONOCE	DESCONOCE dónde los puede localizar. Menciona que tal vez no hay.
4	DESCONOCE	DESCONOCE.
8	DESCONOCE	DESCONOCE dónde pueda consultarlos.
6	SIG	En el SIG
7	DESCONOCE	DESCONOCE
9	DESCONOCE	DESCONOCE
11	SIG	SIG
12	REUNION	En la reunión gerencial
13	DESCONOCE	DESCONOCE
14	SIG	SIG

Fuente: QDA Miner Lite v1.4.6, Octubre 2016

El propósito de la siguiente pregunta es cuál es el medio más utilizado para recibir todo tipo de información.

8. ¿Cuál es el canal a través del cual recibe información relevante como instrucciones, reuniones, cambios en la normatividad, boletines, etc., y menciona qué tan eficientes es?

El personal recibe instrucciones a través del correo electrónico. La eficiencia de este medio es calificada como regular, porque depende de que las instrucciones sean claras. Así mismo mencionan que pierde efectividad cuando se sobrecarga la información. La calificación en la encuesta fue del 50% en la pregunta 12.

Tabla 9. Medios usuales de recepción de información relevante 1

Entrevista	Variable	Medio de recepción de instrucciones e información
1	CORREO	A través de CORREO electrónico interno. Es deficiente porque las instrucciones no son claras.
2	CORREO	A través del CORREO interno (lotus)
3	CORREO	Correo ELECTRÓNICO interno (lotus), menciona que es eficiente porque tiene muchas herramientas útiles.
4	CORREO Y VERBAL	Verbal y CORREO, es cordial.
5	CORREO Y VERBAL	Verbal y por CORREO electrónico, la manera es cordial
6	CORREO	A través del CORREO (lotus)
7	CORREO	Por correo ELECTRÓNICO.
8	CORREO	Correo ELECTRÓNICO, le resulta eficiente.
9	CORREO	Por CORREO, es eficiente
10	CORREO	A través del CORREO
11	REUNIONES	REUNIONES semanales (Hermes)
12	CORREO	Mediante el CORREO, ya que la información se envía a los superiores.
13	CORREO Y VERBAL	Verbal y por CORREO, es de manera amable
14	CORREO	La más común es el CORREO electrónico, es funcional.

Fuente: QDA Miner Lite v1.4.6, Octubre 2016

La intención de la próxima pregunta es saber si se cumple con el principio de unidad, debido a que en la pregunta 13 de la encuesta 79% de las personas mencionaron que siempre.

9. ¿Con qué frecuencia recibe instrucciones de su jefe inmediato, así como de uno alterno y qué ocasiona esta situación?

La mayoría del personal de facturación y cobranza recibe órdenes de su jefe directo. En el caso de los jefes de oficina reciben instrucciones del jefe de departamento y subgerente, lo que ocasiona exceso de trabajo.

Tabla 10. Principio de Autoridad 1

Entrevista	Variable	Jefe directo y uno adterno
1	DIARIO	Es habitual recibir instrucciones de dos personas, esto ocasiona conflictos por que no sabe a quién dar prioridad, además de desorganización.
2	DIARIO	Todo el tiempo, ocasiona sobrecarga de trabajo y estrés.
3	SEMANAL	Una vez a la semana. Genera conflictos porque no se pueden realizar distintas actividades simultáneamente.
4	DIARIO	Diario, no le causa ningún conflicto.
5	UNO	Recibe órdenes de un solo JEFE
6	UNO	Sólo recibe órdenes de su JEFE, no tienen buena comunicación.
7	DIARIO	Continuamente, confusiones
8	UNO	Recibe órdenes de un solo JEFE.
9	DIARIO	Diariamente, provoca estrés
10	UNO	Recibe instrucciones de un solo jefe
11	DIARIO	Diariamente, genera sobrecarga de actividades.
12	UNO	DIARIO, carga de actividades
13	DIARIO	DIARIO, confusiones
14	UNO	Recibe órdenes de un JEFE

Fuente: QDA Miner Lite v1.4.6, Octubre 2016

La interrogante que a continuación se menciona tiene el propósito de conocer la eficiencia de los medios de comunicación, puesto que en la pregunta 14 de la encuesta se menciona que la información se difunde en un 47%.

10. Mencione la eficiencia de los medios de comunicación existentes en la empresa.

La eficiencia es regular, pues aunque está al alcance de todo el personal, en ocasiones resulta complicada la consulta de la información ahí plasmada.

Tabla 11. Eficiencia de los medios de comunicación 1

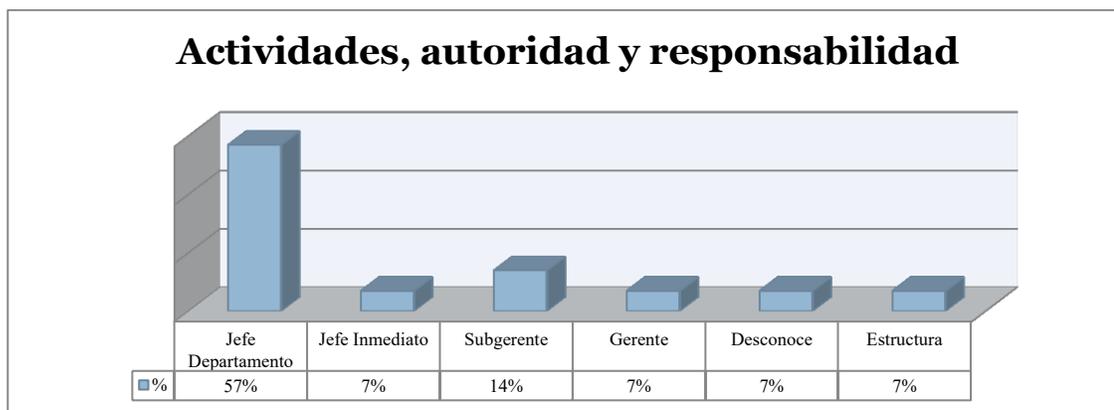
Entrevistados	Calificación	%
8	EFICIENTES	57%
3	REGULAR	21%
1	POCO	7%
2	DEFICIENTES	14%

Fuente: elaboración propia.

El siguiente punto tiene el objetivo de averiguar si la delegación se realiza de manera equilibrada, puesto que en la pregunta 15 de la encuesta se respondió favorablemente con un 64%.

11. ¿Quién determina las actividades que realizará cada miembro del departamento, qué grado de responsabilidad tiene las actividades y en quién recae la autoridad de cada proceso?

Las actividades y grado de responsabilidad son determinadas por el jefe de departamento, así mismo tiene la máxima autoridad, pues es quien tiene toda la información del proceso.

Gráfica 3. Quién determina las actividades 1

Fuente: Elaboración propia.

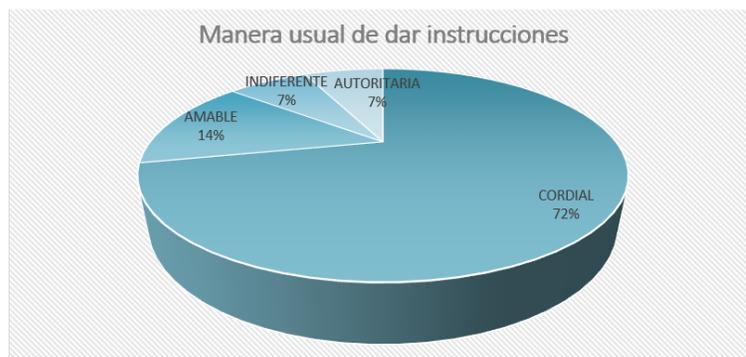
La siguiente pregunta pretende saber si la autoridad se ejerce con mesura, pues en el ítem 16 de la encuesta, obtuvo un valor de 71%.

12. ¿Cuál es la manera usual que su superior se dirige a usted para darle instrucciones/órdenes?

Los colaboradores reciben instrucciones y órdenes de sus superiores de manera verbal y por correo electrónico.

El 72% de los entrevistados mencionan que es de manera cordial, el 14% de manera amable, el 7% de manera indiferente y el 7% de forma autoritaria.

Gráfica 4. Forma usual de recibir instrucciones 1



Fuente: Elaboración propia.

En la siguiente cuestión se pretende conocer la principales causas por las que no existe una comunicación efectiva. Lo anterior al ser respondida la pregunta 17 de la encuesta con un 29% en la opción favorable.

13. ¿Mencione los principales problemas que impiden tener una comunicación efectiva dentro del departamento?

La siguiente tabla muestra que la principales causas por las cuales no se tiene una comunicación efectiva es falta de integración, comunicación, desintegración y falta de retroalimentación.

Tabla 12. Problemáticas en la comunicación efectiva 1

Entrevista	Variable	Problemas que impiden la comunicación efectiva
1	LIDERAZGO	FALTA de seriedad, liderazgo, jerarquía (autoridad), compromiso y desinterés del jefe hacia el colaborador.
2	EXCESO DE TRABAJO	La FALTA de tiempo y exceso de trabajo.
3	DESINTEGRACIÓN	Falta de integración
4	DESINTEGRACIÓN	No hay integración.
5	DESINTEGRACIÓN	NO hay integración en el departamento.
6	DESINTEGRACIÓN	La FALTA de integración entre los miembros del departamento.
7	DESINTEGRACIÓN	Falta de integración
8	EXCESO DE TRABAJO	El exceso de labores
9	DESINTEGRACIÓN	Falta de integración
10	TIEMPO	Por FALTA de tiempo
13	DESINTEGRACIÓN	No hay integración en el departamento.
14	NO HAY ACERCAMIENTO	Falta de confianza, sólo hay relaciones laborales pero no existe acercamiento o interés personal.

Fuente: QDA Miner Lite v1.4.6, Octubre 2016

Con la pregunta que a continuación se presenta, se pretende conocer si el colaborador es tomado en cuenta en la toma de decisiones. Esta da continuidad a la pregunta 18 de la encuesta cuyo porcentaje fue del 70%.

14. ¿Cómo se lleva a cabo la identificación de problemas, la evaluación de soluciones y cómo participa en la elección de la alternativa?

El personal desconoce el procedimiento utilizado, pues no participa en la solución de problemas. Las decisiones las toma el jefe de departamento y en ocasiones participan los jefes de oficina.

Tabla 13. Participación en la solución de conflictos 1

Entrevista	Variable	Procedimiento y participación en la solución de conflictos
1	NO PARTICIPA	La participación es nula, debido a la falta de comunicación. Se desconoce si existen problemas.
2	NO PARTICIPA	Desconoce el procedimiento, pues no tiene participación.
3	NO PARTICIPA	No tiene idea.
4	REUNIONES	REUNIONES Hermes
5	REUNIONES	A través de REUNIONES
6	NO PARTICIPA	Desconoce en procedimiento, no PARTICIPA.
7	PARTICIPA	Se tienen identificadas las problemáticas y sólo se les da seguimiento para ver su impacto y solución. Sí PARTICIPA en las alternativas.
8	NO PARTICIPA	NO interviene en la solución, éstas son dadas por el jefe de departamento.
9	NO PARTICIPA	NO se lleva a cabo un procedimiento. NO tiene participación.
10	PARTICIPA	Es de manera grupal, si PARTICIPA en la solución
11	NEGACIÓN	NO hay conflictos en el departamento (encoge hombros)
12	REUNIONES	A través de REUNIONES semanales. Ahí se dan a conocer estado y necesidades de la organización.
13	REUNIONES	En las REUNIONES semanales (Hermes)
14	REUNIONES	A través de reuniones semanales. No participa en la elección de la alternativa.

Fuente: QDA Miner Lite v1.4.6, Octubre 2016

A través de la siguiente interrogante se pretende saber qué tan motivado está el personal de departamento y cómo repercute en su trabajo.

Esta es la continuidad al ítem 19, de la encuesta a la cual corresponde un 43%.

15. ¿Considera que existen los suficientes estímulos para lograr la motivación en tu trabajo?

Los estímulos económicos son suficientes, sin embargo hace falta el reconocimiento de los esfuerzos del parte del jefe hacia el colaborador.

Gráfica 5. Eficiencia de los estímulos.

Fuente: Elaboración propia.

Con la siguiente pregunta se pretende saber si se cumple con el principio de equidad, puesto que en la encuesta se obtuvo un valor 36% en el ítem 20 .

16. ¿Cuáles son las principales causas por las cuales no se asignan las responsabilidades equitativamente entre los miembros del departamento?

Las principales causas son desconfianza del jefe hacia colaborador, favoritismo, falta de comunicación, centralización de la información.

Tabla 14. Causas por las que no se delega con eficacia 1

Entrevista	Case	Causas por la que no se delega
1	FAVORITISMO	Favoritismo, desinterés y FALTA de comunicación.
2	NO COMPARTE	Porque el jefe de departamento tiene toda la información y NO la comparte. Atiende las cosas más importantes.
3	FAVORITISMO	Favoritismo
4	NO DELEGA	No se delega, los jefes absorben todo el trabajo
5	CONOCIMIENTOS	FALTA de conocimiento de las competencias de los colaboradores.
6	DESCONOCE	Desconoce
7	CONOCIMIENTOS	Los conocimientos y experiencia
8	CAPACITACIÓN	FALTA de capacitación entre
8	CAPACITACIÓN	Falta de capacitación
9	NO DELEGA	No se delega eficazmente.
10	CONFIANZA	Por FALTA de confianza, se da más carga de trabajo al más responsable.
11	CAPACITACIÓN	FALTA de capacitación de los colaboradores
12	ACTITUD	Por la actitud y NO sanción al incumplimiento.
13	FAVORITISMO	Favoritismo
14	FAVORITISMO	Favoritismo

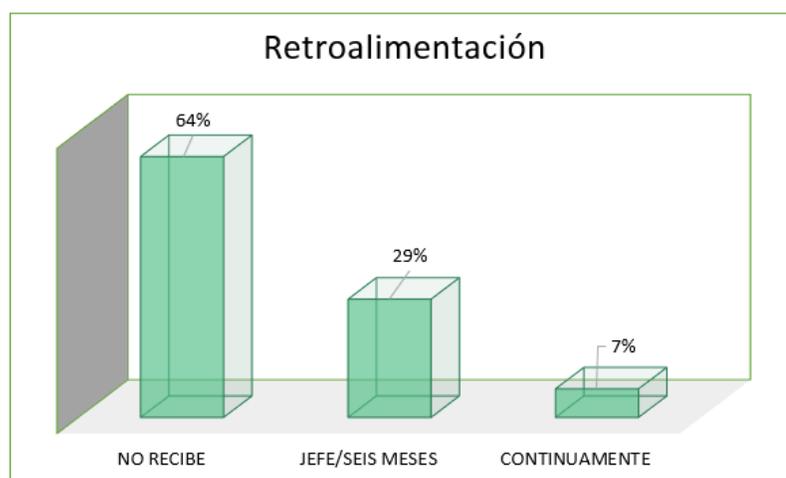
Fuente: QDA Miner Lite v1.4.6, Octubre 2016

El ítem 21 de la encuesta dio como resultado que el 43% del personal recibe feed back, por tal motivo en la siguiente pregunta se pretende saber quién proporciona esa realimentación y con qué frecuencia.

17. ¿Quién le proporciona información sobre sus fortalezas y debilidades de sus actividades diarias y, cada cuanto tiempo las recibe?

Los trabajadores no reciben retroalimentación de manera diaria. Esta se realiza semestralmente en la evaluación de desempeño.

Gráfica 6. Información de fortalezas y debilidades.



Fuente: Elaboración propia.

En la encuesta el resultado del fomento a la buena relación con otros departamentos fue del 64%. Para conocer las causas se planteó la siguiente pregunta:

18. ¿Mencione la principal causa por la cual no se pueden coordinar actividades de manera adecuada o eficiente con otros departamentos?

Falta de comunicación entre los jefes de departamento. Los colaboradores no se pueden comunicar sin previa autorización de los jefes. Lo anterior derivado a la lucha de egos, por lo tanto no hay coordinación ni trabajo en equipo.

Tabla 15. Causas - coordinación de actividades 1

Entrevista	Case	No hay coordinación entre departamentos por:
1	EGOCENTRISMO	Egocentrismo, falta de liderazgo, desconocimiento y falta de interés.
2	FALTA DE COMUNICACIÓN/ORGANIZACIÓN	Falta de comunicación y organización.
3	INDIFERENCIA/FALTA DE COMUNICACIÓN	Existe indiferencia por parte de los jefes de los distintos departamentos, así mismo FALTA de comunicación.
4	MALA COMUNICACIÓN	Mala comunicación.
5	COMUNICACIÓN/DESENTEGRACIÓN	Falta de comunicación y desintegración.
6	FALTA DE COMUNICACIÓN	Falta de comunicación
7	ORGANIGRAMA	Desconocimiento del organigrama completo
8	AUTORIZACIÓN	Comunicación. No se puede consultar a otra área sin previa autorización del JEFE de departamento.
9	NO HAY COOPERACIÓN	No hay sentido de cooperación
10	FALTA DE COMUNICACIÓN	Por falta de comunicación
11	FALTA DE SINERGÍA	Por falta de apoyo y sinergia entre departamentos.
12	NO HAY TRABAJO EN EQUIPO	La comunicación y trabajo en equipo, realizar acciones individuales y no en grupo.
13	MALA COMUNICACIÓN	Mala comunicación.
14	EGOCENTRISMO	Lucha constante de egos e irresponsabilidad

Fuente: QDA Miner Lite v1.4.6, Octubre 2016

En la encuesta, el personal opinó que la es eficiente en un 50%, por lo tanto, se elaboró una pregunta en la entrevista que pretende conocer, porque es deficiente en el porcentaje faltante.

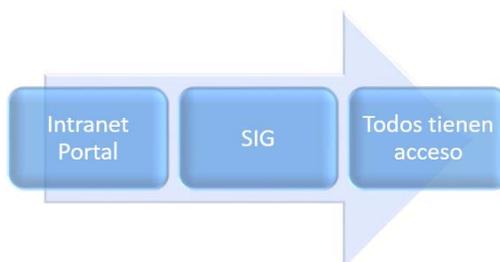
19. ¿Cuál es su opinión respecto a la eficiencia del SIG?

Poco eficiente derivado a que todo el personal tiene acceso, sin embargo no todos saben acceder a la información o resulta complejo navegar dentro de la misma.

20. ¿Cuál es la ruta que utiliza para acceder a consultar información del SIG y quienes tienen acceso a consultar la dicha información?

Para consultar el Sistema Integral de gestión, el personal accede al portal, posteriormente da clic en el icono del SIG.

Acceso al SIG 1



Fuente: Elaboración propia.

La siguiente pregunta pretende saber si el sistema es conocido por todo el personal, debido a que el valor obtenido en la pregunta 25 de la encuesta fue del 71%

21. ¿Mencione que es el SICACYP?

La mayoría desconoce el significado o en algún momento han escuchado hablar de dicho sistema. Sólo saben que ahí se registran las no conformidades de las auditorías internas y externas.

El objetivo de la siguiente pregunta es saber a través de qué medio se das a conocer las principales meta a alcanzar. Lo anterior derivado a que la pregunta 28 de la encuesta, se obtuvo una calificación del 64%.

22. ¿A través de qué medio recibes información para alcanzar tu trabajo y coadyuvar a los objetivos e la organización?

El personal recibe información a través del correo electrónico, sin embargo falta especificar de qué manera cada actividad impacta en los objetivos de la empresa, pues sólo se dan instrucciones, pero no se explica el ¿porqué?

23. ¿Mencione cuál es su apreciación referente al clima organizacional en el departamento de facturación y cobranza?

El clima organizacional está deteriorado, debido a la falta de comunicación, integración, reconocimiento, falta de equidad y para algunos, falta de tiempo para estar con su familia debido al exceso de trabajo.

Tabla 16. Percepción del Clima Organizacional 1

Entrevista	Variable	Clima Organizacional
1	HOSTIL	Hostil e indiferente entre los miembros de trabajo.
2	ESTRESANTE	CLIMA organizacional estresante.
3	BUENO	CLIMA organizacional bueno en general (encoge hombros al responder).
4	MALO	Mal CLIMA organizacional, , no hay buena comunicación.
5	BUENO	CLIMA organizacional bueno (muestra indiferencia al responder)
6	REGULAR	CLIMA organizacional con falta de unión (integración).
8	DESAGRADABLE	CLIMA organizacional desagradable
9	BUENO	Buen clima. Cada quien tiene sus actividades específicas
10	DEFICIENTE	El CLIMA organizacional es deficiente, por falta de comunicación y equidad.
11	DETERIORADO	El CLIMA organizaional está deteriorado. Falta tiempo para estar con la familia.
12	REGULAR	CLIMA organizacional regular, el trabajo se realiza por inercia, cada quien tienen sus actividades definidas.
13	REGULAR	Regular
14	MALO	Existe división entre el personal de confianza y sindicalizado. Falta comunicación

Fuente: QDA Miner Lite v1.4.6, Octubre 2016

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

3. 1 Concepto de Administración

(Paniagua, 2005) Menciona que la posición de algunos autores como Taylor y Drucker percibe a la administración como ciencia, porque utiliza un método de investigación.

Según (Chiavenato, 2001a). Define la administración como el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para conseguir determinados objetivos con eficiencia y eficacia.

Münch, (1997) dice que la administración es un proceso a través del cual se coordinan los recursos de un grupo social, con el fin de lograr la máxima eficiencia, calidad y productividad en el logro de sus objetivos.

Según Mooney, J.D., (2005) la administración es el arte o técnica de dirigir e inspirar a otra gente para lograr un objetivo común.

3. 2 Definición de Proceso

J. Juran, citado por (Muñoz, A. 1999).” Define el proceso como una serie de acciones sistemáticas dirigidas al logro de un objetivo. De ahí que un proceso deba”

- a) Estar orientado hacia el objetivo. Establecer las características y los valores de los estándares que se han de alcanzar.
- b) Ser sistemático. Las actividades de las que consta un proceso están todas interrelacionadas y son interdependientes. Sigue además, una secuencia determinada.

- c) Ser capaz. Que se puedan obtener los fines que se plantean.
- d) Ser legítimo. Que se desarrolle a través de los canales autorizados.

Según Tovar, A., & Mota, A., (2007). Es la estructura básica que debe existir para identificar la interrelación y delimitación de los procesos, y como una estrada para la optimización de los mismos.

3. 3 Proceso administrativo.

Fayol, H., citado por (Luna, A., 2014), p. 43. Refiere que administrar implica planear, organizar, dirigir, coordina y controlar las funciones de la empresa u organización.

Así mismo el padre de la administración, con la teoría clásica, en la cual tuvo una aportación significativa con los catorce principios que hasta hoy en día siguen adoptando las empresas para regular el comportamiento en de los altos mandos. Estos principios son los siguientes:

1. División del trabajo: consiste en la especialización de las tareas y las personas para aumentar la eficiencia.
2. Autoridad y responsabilidad: es el derecho de dar órdenes y hacerse obedecer. La responsabilidad en una consecuencia natural de la autoridad. Ambas deben estar equilibradas entre sí.
3. Disciplina: depende de la obediencia: aplicación, energía, comportamiento y respeto de los acuerdos establecidos.
4. Unidad de mando: cada empleado debe recibir órdenes de un solo superior.
5. Unidad de dirección: una cabeza y un plan para un grupo de actividades que tengan un mismo objetivo.
6. Subordinación de los intereses individuales a los intereses generales: los intereses generales deben sobreponerse a los intereses particulares.

7. Remuneración del personal: debe haber una justa y garantizada satisfacción para los empleados y para la organización en términos de retribución.
8. Centralización: se refiere a la concentración de la autoridad en la alta jerarquía de la organización.
9. Jerarquía o cadena escalar: es la línea de autoridad que va de la parte más alta a la más baja.
10. Orden: un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar: Es el orden material y humano.
11. Equidad: amabilidad y justicia para alcanzar la lealtad del personal.
12. Estabilidad y duración en su cargo del personal: la rotación tiene un impacto negativo sobre la eficiencia de la organización. Cuanto más tiempo permanezca una persona en su cargo, mejor.
13. Iniciativa: la capacidad de visualizar un plan y de asegurar su éxito.
14. Espíritu de cuerpo (solidaridad): la armonía y la unión entre las personas contribuyen grandes fuerzas para la organización. (Paniagua, 2005).

3. 4 Escuela Neoclásica

La escuela neoclásica surge en los años 1950, su principal exponente es Peter Drucker, así como otros seguidores de Henry Fayol como Koots, O'Donnel, Dale y Newman. Se trata de la Teoría Clásica enfocada al modelo actual de las empresas. Consiste en el enfoque de los esfuerzos a través de objetivos a corto, mediano y largo plazo.

(Gorbanef, 2007, p.21) en su libro “Problemas, experimentos, juegos de roles para el pensamiento administrativo”, refiere que los neoclásicos estudiaron la estructura y el diseño organizacional y establecieron una diferencia entre diseño funcional y divisional.

Así mismo propusieron la administración por objetivos (APO), el cual consiste en el establecimiento de los objetivos conjuntamente entre el jefe y el subordinado llamados estándares con los cuales se evalúa el desempeño del subordinado.

Por otro lado esta teoría fue criticada por apoyarse en los principios de Fayol, por carecer de soporte científico, además que no realiza ninguna aportación y sólo se enfoca en alcanzar los resultados a través de los objetivos.

3. 5 Escuela de las Relaciones Humanas

La escuela de las relaciones humanas, cuyo precursor es Elton Mayo con el experimento en la Western Electric en Hawthorne, donde se buscaba evaluar la relación entre las condiciones de trabajo, en este caso la iluminación y el rendimiento de los trabajadores.

Los resultados obtenidos no fueron los esperados, pues se encontraron que el factor que influía en la productividad y eficiencia en que los empleados formaron grupos que permitían una integración social, lo que hacía que los empleados se sintieran a gusto con su trabajo, lo que permitía realizar equipos de trabajo que cumplían con los objetivos esperados.

La escuela de las relaciones humanas reivindica la importancia del factor humano y diseña unas concepciones, técnicas e instrumentos orientados a un mejor conocimiento de las variables psicosociales con el objetivo-ilusión de conseguir una armonía de clases en los sistemas organizativos. El trabajo es la actividad social más relevante del hombre, la importancia de la psicología y la fisiología del trabajo como factores clave para mejorar el clima de trabajo, y, por último, que el reconocimiento de la actividad humana dentro de la organización no se manifiesta tanto de forma individual como a través de grupos, sus relaciones entre ellos y su relación con la organización. (Ramió & Ballart, 1993, p.34)

De acuerdo con (Chiavenato, 2001b) El proceso administrativo es un medio con el cual se integran las actividades de planear, organizar, dirigir y controlar, en un sistema en el que el todo es mayor que la suma de sus partes.

Figura 7. Proceso administrativo



Fuente: Elaboración propia

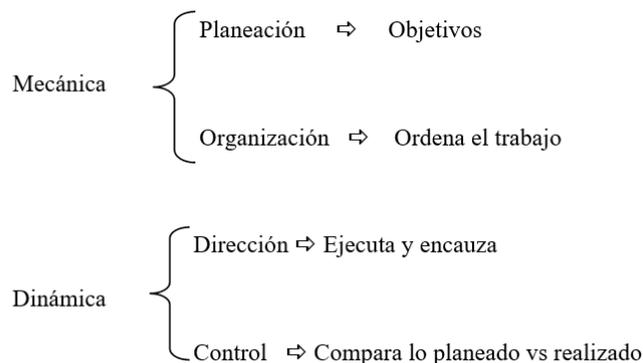
Planeación: Determina los objetivos que se desean alcanzar en el futuro y las acciones que deben emprender para el logro de los mismos.

Organizar: Se refiere a la estructura de la organización donde intervienen los elementos fundamentales para la asignación de funciones y delimitaciones de responsabilidades mediante los cargos con el propósito de cumplir los objetivos.

Dirigir: Radica en ejecutar o planeado a través del factor humano y de un eficiente liderazgo y administración que conduzca al logro de lo propuesto.

Controlar: Permite compara resultados durante y después de los procesos, lo cual ayuda a la toma de decisiones y aplicar correcciones. (Hurtado, 2008)

El proceso administrativo se divide en dos fases o etapas:



3.6 Organización.

De acuerdo con (Anzola, 2000) es la coordinación y ordenamiento de los recursos y tareas de la empresa con el propósito de facilitar el logro de sus objetivos.

(De Val Prado, 1997) Es el instrumento del que se vale la administración para coordinar los recursos y las distintas actividades, de manera que puedan lograrse los objetivos en términos de máxima eficiencia.

Para (Sánchez, 2014), organizar es establecer un orden con el propósito de hacer bien el trabajo y aprovechar los recursos para lograr los objetivos de la empresa.

Una organización adecuada depende de:

- El conocimiento de las áreas funcionales de la empresa.
- El diseño de un esquema que exprese la estructura.
- Del análisis de la adecuación de la estructura, es decir, validar si la estructura permite alcanzar de manera sencilla los propósitos de la empresa.
- De una adecuada distribución del trabajo en cada área.

Según la definición de (Reyes P. A., 2005) la organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el propósito de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

(Chiavenato, 2001) Menciona que es una unidad social, en donde las personas interactúan para alcanzar objetivos específicos. Dicha organización puede concebirse en dos aspectos:

1. Organización formal: división racional del trabajo plasmada en papel, aprobada por la dirección y comunicada a todos mediante manuales , descripciones de cargos, organigramas, normas y reglamentos.
2. Organización Informal: se forma a partir de las relaciones de amistad y del surgimiento de grupos informales que no aparecen en el organigrama, ni en ningún documento formal.

3.7 Elementos para el diseño de una estructura organizacional:

(Martínez, 2005) Menciona que la estructura organizacional debe cumplir con los siguientes elementos:

- Especialización o división de trabajo. Obtención de habilidades, competencias y conocimientos adquiridos a través de las repeticiones. Esto evita la duplicidad de trabajo.
- Departamentalización. Agrupación de tareas o funciones en conjuntos, llamados departamentos o áreas, especializadas en cumplimiento con determinado tipo de actividad.
- Cadena de mando. Corresponde a la cantidad de personas que un superior puede tener a su cargo, Lo adecuado es de 6 – 8 personas.
- Unidad de mando. La unidad de mando significa que a cada subordinado le corresponde un solo jefe a quien reportar.
- Centralización. Concentración de la autoridad en una sola persona.

- Descentralización. Delegar funciones a los subordinados con el propósito de otorgar autoridad y responsabilidad.
- Delegación. Asignación de responsabilidad y autoridad para cumplir el trabajo que se otorga a un subordinado.
- Comunicación. Comunicación común y los sistemas de información. Si importancia establece vincular las organizaciones y personas.

3.8 Estructura Organizacional.

(Boland, 2007) Menciona la organización es un marco formal y de suma importancia, divide el trabajo de tal manera que queden claras las actividades a desarrollar evitando la duplicar esfuerzos, establece canales de comunicación, proporciona mecanismos de coordinación enfocados al cumplimiento de los objetivos, y mejora la planificación y el control.

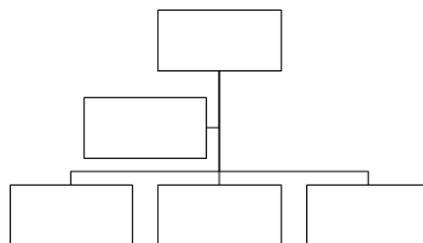
3.9 Organigramas

De acuerdo con (Boland, 2007) es la representación gráfica simplificada de la estructura formal de una organización. Informa de manera general niveles jerárquicos, relaciones formales y nombres de quienes ocupan los cargos.

3.10 Clasificación de los organigramas.

1. Vertical. El máximo nivel de autoridad es colocada en la posiciones más elevadas. La jerarquía se desplaza de arriba hacia abajo.

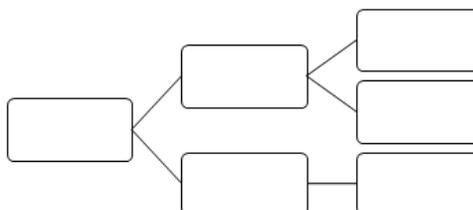
Figura 8. Organigrama vertical



Fuente: Elaboración propia

2. Horizontal. El máximo nivel de autoridad se ubica a la derecha y los subordinados a la izquierda. Se utiliza cuando existen numerosos niveles de autoridad.

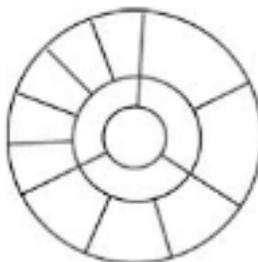
Figura 9. Organigrama horizontal.



Fuente: Elaboración propia.

3. Circular o radial. El nivel con mayor autoridad es colocada en el centro y la subordinación en los siguientes círculos.

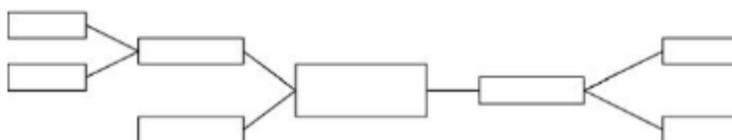
Figura 10. Organigrama circular



Fuente: Asencio del Arco, Eva. & Vázquez, Beatriz. (2013). Simulación empresarial. España: Paraninfo.

4. Mixta. Es la combinación de un organigrama vertical y uno horizontal. Es utilizada cuando una empresa tiene distintas maneras de operar.

Figura 11. Organigrama mixto.



Fuente: Asencio del Arco, Eva. & Vázquez, Beatriz. (2013). Simulación empresarial. España: Paraninfo.

3.11 Los manuales.

Según (Anzola, 2000), son una técnica que consiste en describir detalladamente a través de un documento la organización de la empresa. El manual puede ser de procedimientos, de políticas, técnicas, de cargos, etc.

3.12 Dirección.

Según (Reyes, A., 2004) la dirección es impulsar, coordinar y vigilar las actividades de cada miembro y grupo de un organismo social con el propósito de que se realicen de manera eficaz y con base a los planes señalados.

Para (Anzola, 2000b) la dirección es la capacidad para guiar y motivar a los trabajadores hacia el logro de los objetivos de la empresa, mientras se establecen relaciones duraderas entre los empleados y la empresa.

3.13 Habilidades directivas.

Las actividades mínimas que deben cumplir los gerentes y directivos para ser eficaces y eficientes son:

- Autoridad
- Comunicación
- Motivación
- Liderazgo

Autoridad	Comunicación	Motivación	Liderazgo
Es determinada por la posición jerárquica dentro de una organización y el cuadro de facultades.	La comunicación asertiva es la habilidad de expresar sentimientos e ideas sin juicios y respetando las ideas de los demás.	Levar a una persona a cierto comportamiento a través de estimulantes como los incentivos.	Capacidad de influir en los demás para modificar determinado comportamiento y que los demás hagan lo que deseamos.

Es normal que contadores, licenciados, ingenieros, químicos, por mencionar algunos, ocupen en un momento de su carrera profesional, cargos directivos sin contar los las habilidades humanas y los conocimientos para liderar equipos de trabajo.

(Homs, 1990) Menciona que un directivo debe cumplir las siguientes características:

1. Ser buen comunicador.

2. Estar orientado a la realidad y a la acción.
3. Ser flexible, adaptable, capaz de salir de esquemas mentales rígidos.
4. Ser positivo, seguro, independiente, capaz de analizar en forma objetiva los hechos.
5. Ser buen colaborador: institucional más que individualista, habituado a pensar en términos de “nosotros”.
6. Ser ambicioso: estimulado por la alta necesidad del logro.
7. Ser animoso y valiente: dispuesto a tomar decisiones, afrontar riesgos, echarse la culpa y afrontar las consecuencias.
8. Ser intuitivo y comprensivo: capaz de captar los diversos fenómenos emocionales de los individuos.
9. Ser respetuoso: dispuesto siempre a no sólo entender, sino a aceptar a sus colaboradores.
10. Ser responsable: capaz de vivir su puesto como un compromiso más que como un privilegio.
11. Ser motivador de individuos y grupos: porque los conoce, dialoga y tiene fe en ellos.
12. Ser autocrático: capaz de verse objetivamente sin caer en las trampas sutiles de los mecanismos de defensa.

“ Un directivo puede poseer todo el carisma y toda la inteligencia del mundo, pero sino es catalizador, es decir, si no estimula el desempeño del empleado, la reacción entre los talentos de este último y las metas de la compañía, y entre los talentos del empleado y la necesidades del cliente. La empresa comenzará a desintegrarse lentamente.

- Para ello menciona importante cumplir con las siguientes actividades:
- Seleccionar a la persona.: conocer la diferencia entre habilidad, talento y conocimiento.
- Establecer expectativas: mantener la atención de la persona presente, por tentador que sea fijar la mirada en los cambios que acumulan en el horizonte. No basta con fijar objetivos.

- Motivar a la persona y desarrollarla: invertir tiempo para ayudar a los empleados a corregir sus debilidades, resaltar sus fortalezas; estimular el desarrollo personal y profesional.”

(Buckingham, 2012, pp. 71-73)

Con base a (Ruiz, 2016) podemos resumir que las competencias directivas básicas que debe cumplir toda persona que tenga a su personal a su cargo son:

Este trabajo está enfocado en las tres últimas competencias.

3.14 Comunicación.

La comunicación es un proceso en el cual se transfieren ideas, pensamientos y sentimientos a una o más personas. Para las empresas este proceso no es menos importante, pues con la comunicación se integran las personas y en consecuencia también los procesos necesarios para cumplir los objetivos de la empresa. Muchos dicen que la comunicación es elemento vital.

Vázquez, R. (2006). Refiere que la comunicación es un mediante el cual dos o más sujetos expresan mensajes que pueden ser contestados a través de un medio concreto.

Por otro lado (Frank, 1973) la define comuna interacción social mediante mensajes. Los mensajes son hechos formalmente codificados, simbólicos o representativos de algún elemento significativo compartido dentro de una cultura, que se producen con el fin de recordar su concepto.

3.15 Proceso de la comunicación

Madrigal, B. (2009), p.57. Indica que la comunicación incluye una serie de pasos que van desde la fuente o el emisor del mensaje, hasta la recepción y entendimiento del significado, el cual está conformado por los siguientes factores:

- Contexto. Ambiente o lugar donde se da la comunicación. Incluye clima, distancia entre los interlocutores, sentimientos, valores, creencias, normas, etc.
- Participantes. Personas que se comunican y fundirán como transmisores y receptores de la comunicación.
- Mensaje. Es lo que se comunica; ideas, sentimientos, símbolos (palabras, sonidos, dibujos, figuras u objetos), codificación, decodificación y forma.
- Canales. Medios de transportación del mensaje a través de los sentidos.
- Barreras. Cualquier elemento que interfiere en la comunicación y se presenta en alguna fase del proceso. Pueden ser internas, externas so semánticas.
- Facilitadores. Estímulos que favorecen la recepción del mensaje
- Realimentación. Es la respuesta al mensaje, e indica al emisor en entendimiento que el receptor tuvo del mismo.

(Davis, 1993, 8a ed)

3.16 Comunicación en las empresas.

Véliz (2006) citado por (Teresa, P. & Sánchez, J. 2010) Menciona que la comunicación organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia la medio ambiente; además esta comunicación implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado; también implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades.

Por otro lado (Saló, 2005) menciona que la comunicación es un elemento importante que pretende convencer, persuadir, influir e informar de los objetivos que se propone.

(Varona, 2007), Expresa la ambigüedad de la comunicación es una realidad constante en las empresas. A veces puede tener efectos positivos, pero en la mayoría de los casos es la fuente principal de frustración y de confusión. Poe ellos las empresas tienen que educar a sus empleados y superiores para que usen el lenguaje oral y escrito que sea claro y preciso.

3.17 Tipos de comunicación.

Derivado de la alta utilización de la tecnología y de la globalización, la comunicación escrita es la más utilizada, tanto en la comunicación formal como informal y se dificulta en gran medida la comunicación oral.

(Dirección y Gestión de Empresas, 2008) . Se menciona que la comunicación se puede clasificar en distintas tipologías dependiendo del canal utilizado, la dependencia jerárquica y el grado de interacción entre emisor y receptor.

- En función al canal utilizado:
 - Escrita: la que se realiza mediante palabra escrita en un soporte, utilizando grafías y letras.
 - Oral: la que se realizad palabra hablada, utilizando sonidos
 - No verbal: compuesta principalmente por expresiones faciales y gestos corporales.
- En función del grado de interacción:
 - Directa: es la comunicación que se desarrolla entre el emisor y el receptor en forma personal, cara a cara.
 - Indirecta: es aquella donde la comunicación está basada en una herramienta o instrumento ya que el emisor y el receptor están a distancia. Puede ser personal (hablar por teléfono, enviar un correo electrónico) o bien colectiva (periódicos, radio, libros).

La comunicación en las organizaciones son las que fluyen entre dos o varias unidades o grupos, esta puede ser oral o escrita, la cual se extiende a toda la compañía.

Horizontal

Involucra a colegas y compañeros del mismo nivel, cuyo propósito es facilitar la coordinación entre procesos interdependientes, es decir, integrar a la empresa.

Vertical

Aquella que fluye hacia arriba y hacia debajo de la empresa, casi siempre por líneas formales, es decir, se presenta entre los directores, superiores y subordinados.

- Ascendente. El flujo suele ir de los subordinados a su superior directo y sucesivamente por toda la jerarquía.
- Descendente. Cuando la información fluye hacia abajo, siguiendo la jerarquía de los superiores y subordinados. El contenido de los mensajes suelen ser instrucciones.
- (Griffin, 2014)

3.18 Barreras de la comunicación.

Desde el punto de vista sociológico la pertenencia de distintos grupos sociales, origina concepciones ideológicas, filosóficas, religiosas y culturales distintas, que provoca la falta de una concepción única de la situación de comunicación.

Estas son las más difíciles de vencer porque algunas ideas no resultan válidas o se oponen directa o indirectamente a lo que tienen aceptado y bloquean cualquier nivel comunicativo.

Psicológicamente surgen de las particularidades psicológicas de los que se comunican (carácter, temperamento, intereses, dominio de habilidades comunicativas, hostilidad, desconfianza, rivalidad), que pueden haber surgido por las características de cada persona). (Dios, J & Jiménez, M., 2009, parr.20-21)

3.19 Clasificación de las barreras de comunicación.

Por otro lado (Costumero, I. 2007). Menciona que la comunicación no siempre se da en condiciones óptimas de transmisión, cualquier elemento y cualquier parte del proceso pueden generar ruido físico o psicológico que hace que el mensaje no se transmita íntegro.

Las clasifica en tres tipos:

1. Barreras Físicas. Son las producidas en el contexto donde se desarrolla la comunicación. Pueden ser los ruidos del ambiente, interferencias, murmullos, equipos. Es decir, condiciones ambientales.
2. Barreras Semánticas. Son las debidas al uso inadecuado del lenguaje por parte de los interlocutores, problemas de vocabulario, desconocimiento del lenguaje o idioma, uso de la redundancia excesiva, lenguaje mal adaptado al interlocutor.
3. Barreras psicológicas. Cada persona interpreta la información que recibe de manera distinta y esa interpretación unida al estado de ánimo, la personalidad, las ideas preconcebidas, etc., que hacen que la comunicación no sea objetiva.

Los obstáculos que impiden una buena comunicación según (Griffin, 2014b), son de tipo individual y organizacional:

1. Barreras Individuales
 - Señales inconsistentes o contrarias.
 - Credibilidad del tema.
 - Resistencia a comunicar.
 - Escucha deficiente.
 - Predisposición respecto al tema
2. Barreras organizacionales.
 - Semántica.

- Diferencias de estatus o de poder.
- Percepciones diferentes.
- Ruido.
- Sobrecargo.
- Diferencias de idioma.

Sintetizando lo antes mencionado se puede deducir que tanto las barreras individuales y grupales, tienen origen en la percepción de cada persona con base a los paradigmas, cultura, contexto en donde se entabla la conversación y la semántica la cual tiene un papel importante pues dependiendo de los elementos antes mencionados, le dará el enfoque a los conceptos.

El factor humano de las empresa contemporáneas están formadas por personas de distintas edades, lo cual podría representar una barrera en la comunicación, pues sus creencias y pensamientos están determinados de acuerdo a las circunstancias en las que crecieron.

3.20 La tecnología y la comunicación en las organizaciones.

Conforme la tecnología ha ido avanzando y la importancia que representa esta para las generaciones actuales y futuras, las empresas requiere de tener un acercamiento con los clientes internos así como obtener una respuesta en tiempo real referente a instrucciones, cambios en los procedimientos, retroalimentación y comunicados.

Para ello las empresas modernas utilizan las siguientes herramientas:

- Intranet.
- Correo electrónico.
- Revista digital.
- Manuales
- Directorios.
- Reuniones.

3.21 Comunicación Asertiva.

La comunicación asertiva es la habilidad de expresar sentimientos e ideas sin juicios y respetando las ideas de los demás.

La asertividad comunicacional es determinar si lo que pienso, quiero y me propongo decir es necesario, pertinente y conveniente que sea dicho. Si no lo es, seré sabio y elocuente con mi silencio. Si lo es, entonces diré:

1. Lo que hay que decir.
2. De la forma correcta.
3. A la (s) persona (s) indicada (s).
4. En el tiempo debido.
5. Con el propósito y la intensidad adecuadas.

(López, 2015).

Albaladejo, M, (2010) Menciona que la comunicarse asertivamente es comunicarse afirmando los propios intereses y necesidades y también los del interlocutor. Así mismo menciona los ocho principios.

- Respetarse a uno mismo.
- Respetar a los demás.
- Ser directo.
- Ser honesto.
- Saber modular las propias emociones.
- Saber reconocer y respetar las emociones de los demás.
- Saber decir “no”
- Saber escuchar.

3.22 Retroalimentación y retroalimentación del desempeño.

Para (Donnelly, J., Gibson, J., & Ivancevich, J., 1995) es un proceso de una sola dirección, la cual proporciona un canal para determinar al comunicador si se recibió el mensaje y si se produjo la respuesta deseada.

Por otro lado (Melendo, 1985) menciona que la realimentación o “feed-back”, es el elemento de la comunicación que se da de manera espontánea, es decir, una vez recibido el mensaje del emisor, yo le devuelvo o re-alimento mi reacción personal a su mensaje.

Según (Davis, 1993, 8a ed) la retroalimentación completa el circuito de la comunicación, pues el mensaje fluye del emisor al receptor y de nuevo a aquél.

Los empleados necesitan retroalimentación sobre su desempeño porque les ayuda a saber qué deben hacer y la eficiencia con que están cumpliendo sus metas. Les demuestra que hay otras personas a quienes les interesa lo que están haciendo. En el caso de que el desempeño sea satisfactorio, mejora la autoimagen y el sentido de competencia personal. (Davis, 1993, 8a ed)

3.23 Motivación en el trabajo.

(Puchol, 2010, 3a ed) Menciona que la motivación es una fuerza interna que brota en el interior de los individuos o que los lleva a conseguir incentivos que les sirven para satisfacer sus necesidades.

“La motivación consiste en encontrar las necesidades de un trabajador y ayudarlo a satisfacerlas, para que sienta ganas de trabajar” (Anzola, 2000)

Con el propósito de comprender el concepto de la motivación a continuación se describirán dos teorías.

3.24 Teoría de las necesidades.

El autor (Maslow, 1991) en su libro “Motivación y personalidad” menciona que las necesidades están jerarquizadas de tal manera que cuando éstas son satisfechas permite avanzar al siguiente nivel. Parte de

las necesidades fisiológica pues al liberar el cuerpo, permitiendo que surjan otras necesidades más sociables.

3.25 Jerarquización de las necesidades:

Necesidades fisiológicas: habilidad para adquirir alimento, abrigo, descanso, ropa y otras necesidades para sobrevivir.

Necesidades de seguridad: seguridad en el empleo, estabilidad, protección, orden y límites.

Necesidades sociales o de pertenencia: sentirse parte de un grupo como la familia, amigos, trabajo, sentirse querido y aceptado.

Necesidades de autoestima: Amor propio, aceptación así mismo, confianza, prestigio, status, valor, capacidad, utilidad.

Necesidades de autorrealización: deseo de progresar cada día y desarrollo del potencial y talento.

Figura 12. Jerarquía de las necesidades.

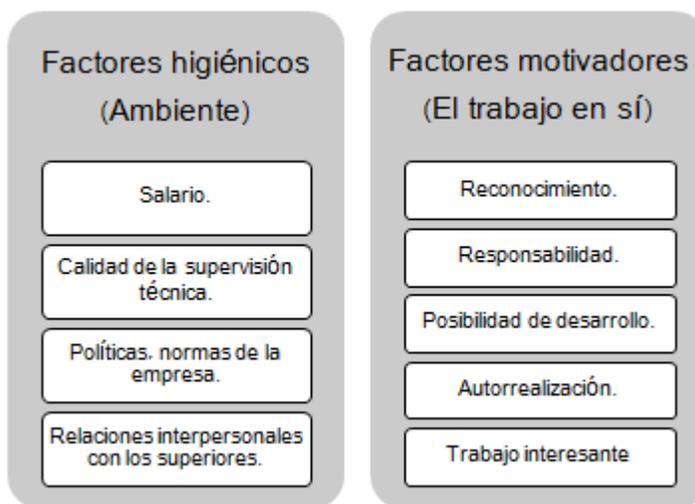


Fuente: Elaboración propia

Por otro lado (Chiavenato, 2001) refiere que Herzberg desarrolló la teoría de dos factores con el propósito de buscar explicar el comportamiento laboral de los individuos.

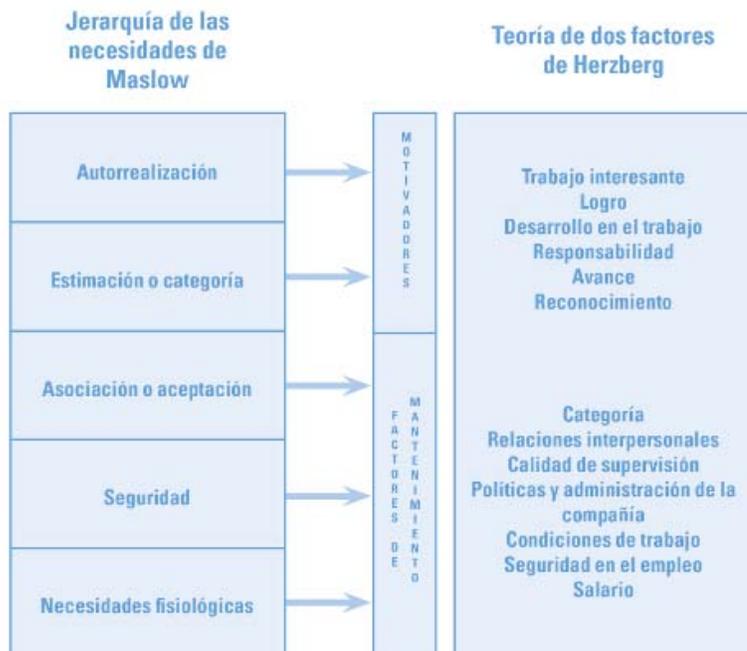
1. Los factores higiénicos o extrínsecos: sólo evitan la insatisfacción en los cargos, pero no consiguen elevar la satisfacción; y cuando la elevan, no consiguen sostenerla durante mucho tiempo.
2. Los factores motivacionales o intrínsecos: están relacionados con el cargo o la naturaleza de las tareas que realiza, éstos están bajo el control del individuo. Si estos son óptimos, provocan satisfacción, cuando estos son precarios, evitan la insatisfacción

Figura 13. Teoría Higiene /Motivación



Fuente: Replica de (Puchol, Luis. 2010). El libro de las habilidades directivas. 3a ed: Díaz de Santos.

Como se puede observar ambas teorías jerarquizan las motivaciones. Sin embargo la prioridad depende de cada persona y la situación en la que se encuentra, dicho de otra manera, lo que puede motivar a una persona, no motiva a otra.



Fuente: Luna, A. (2015). Proceso Administrativo. México: Patria.

3.26 Conflicto.

Para (Griffin R. &, 2014b) “El conflicto es el resultado de una desavenencia entre dos o más personas, grupos u organizaciones.”

Cuando hay seres humanos, hay conflicto. Es un proceso de interacción, que nacen crece y se desarrolla. A veces puede transformarse, desaparecer y/o disolverse; en otras ocasiones permanece estacionario. El conflicto organizacional es un desacuerdo entre dos o más miembros de un equipo, o entre dos o más equipos. (Acosta, 2011,pág. 172)

De acuerdo con (Griffin R. 2014c)“ El conflicto es un elemento ineludible de las relaciones interpersonales en las organizaciones,”

3.27 Causa del conflicto.

(Budajac, 2011) Menciona que la causa del conflicto es la percepción o creencia de que existen necesidades, deseos, ideas, intereses y objetivos opuestos. Este se encuentra en todas la relaciones y es inevitable, incluso en la negociación.

Por otro lado (Davis, 1993) menciona que la causa de conflicto se presenta cuando una persona presenta desarmonía interna y se proporciona información que es incompatible con su sistema valores, en este sentido la persona no se siente cómoda e intentará atenuar o eliminar dicha información.

3.28 Causas de conflicto entre equipos.

Para (Acosta, 2011) refiere que las causas más comunes de la aparición del conflicto entre los equipos de trabajo son:

- Objetivos incompatibles. Los de un equipo chocan con lo de otro. El jefe en común debe intervenir.
- Intereses contrapuestos. Es normal, pero el jefe común debe intervenir.
- Recursos limitados que han de ser compartidos. Es normal, pero el jefe común debe justificarlos.
- Información incierta que lleva a planteamientos diferentes. La comunicación es primordial. Cuando falla, aparecen los rumores, que son la peor solución.
- Interdependencias de actividades. Un equipo necesita componentes que otro debe fabricar; la prisa contra la calidad. Debe haber instrucciones claras.
- Malentendidos. Es lo más común.
- Falta de sinceridad. La comunicación es la solución.

3.29 Tipos de conflictos.

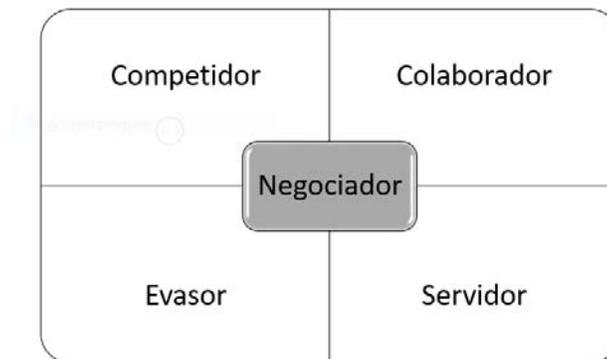
- Interpersonal. Entre dos personas.
- Intergrupales. Los iniciadores reclutan aliados para que apoyen a su postura.
- Interorganizacional. Los iniciadores del conflicto siguen provocando el conflicto y este crece entre los equipos.
- Sistémico. El conflicto involucra a clientes, socios y proveedores.
- (Belausteguigoitia, 2012a)

3. 30 Estilos de manejo de conflicto.

Los estilos que menciona (Belausteguigoitia, 2012b) están basados en el modelo de Blake y Mouton, en el cual resultan las siguientes cinco combinaciones:

1. Competidor: satisface sus intereses sobre los de otros.
2. Servidor: sobre pone los intereses de los demás.
3. Evasor: ignora el conflicto.
4. Colaborador: deseo de satisfacer la necesidades de ambas partes (ganar-ganar).

Figura 14. Estilos básicos en el manejo de conflictos



Fuente: Replica Belausteguigoitia, Imanol. (2012). Empresas familiares. México: Mc Graw Hill.

3. 31 Manejo de Conflictos

Existe variedad de métodos o técnica para el manejo de conflictos. (Acosta, 2011) menciona la opción de utilizar la visión sistémica y de comunicación para el cambio de comportamiento.

- Asertividad
- Asegurar motivación y confianza mutua. Buscar incentivos para cada parte.
- Lograr un equilibrio de poder entre las partes.

- Gestionar los esfuerzos de confrontación, propiciando actos positivos para cada una de las partes.
- Fomentar la seguridad de los resultados parciales.
- Mantener un bajo nivel de tensión. Evitar la amenaza y hostilidad.
- Dividir el conflicto y fomentar el uso de grupos para los distintos aspectos del conflicto.

3.32 El estrés laboral

En las grandes ciudades es muy usual que las personas laboralmente activas padezcan estrés, incluso a muy temprana edad debido a la vida acelerada y por el deseo de aprovechar más el tiempo y realizar la mayor cantidad de actividades posible en la jornada de trabajo, aunado que invierten mucho tiempo en los traslados de su casa al trabajo y viceversa.

(Davis, 1993) define el estrés como las presiones que la gente sufre en su vida. Es estrés laboral es inevitable en muchos trabajos, pero si este se vuelve excesivo, los empleados presentan diversos síntomas que pueden perjudicar su desempeño laboral y su salud.

3.32.1 Causas del estrés laboral.

Según Davis, en su libro comportamiento humano en el trabajo, menciona que cualquier situación puede provocar estrés, dependiendo de la reacción del empleado ante este. Los motivos más comunes son los siguientes:

- Sobre carga de trabajo
- Presiones de tiempo
- Supervisión deficiente
- Autoridad insuficiente para cumplir con las responsabilidades
- Conflicto
- Diferencias entre los valores del empleado y los de la empresa
- Frustración

3.32.2 Consecuencias del estrés.

(Griffin, 2014) Menciona que los resultados del estrés pueden ser negativos:

- Conductuales: fumar, comer en exceso en momentos de tensión, aumento de consumo de alcohol o drogas, sufrir accidentes, desórdenes alimenticios, violencia contra uno mismo y contra otros.
- Psicológicos: alteraciones del sueño, depresión, problemas con la familia, disfunción sexual.
- Médicos: infartos, derrames cerebrales, dolor de espalda, problemas en la piel.

El autor menciona que la falta de estrés podría provocar estancamiento y que un nivel óptimo de este, podría generar motivación y emoción.

3.32.3 Síndrome de Burnout

Conocido comúnmente como el síndrome de estar quemado, que es un estado de agotamiento físico. Este síndrome según (Puchol L., 2010) fue estudiado por Maslach y Jackson en 1982. Mencionan que son tres elementos importantes que afectan la conducta del individuo:

1. Agotamiento emocional.
2. Despersonalización.
3. Reducción del logro personal.

Así mismo Puchol en su libro “La toma de decisiones” proporciona una serie de puntos que puede ayudar a la detección del Burnout.

- Se siente menos motivado
- Tiene peores resultados profesionales.
- Está insatisfecho con sus actividades.
- Tiene dificultad para decir no a otras tareas y responsabilidades.
- Sus relaciones humanas están deterioradas.
- Ha estado bajo presión durante largo tiempo.
- Sabe delegar a sus colaboradores.

- Tiene un sentimiento de pérdida de control.
- Le persigue un exagerado perfeccionismo.

3.32.4 Métodos para el manejo del estrés

Para el manejo del estrés (Davis, 1993) sugiere el apoyo de la familia, compañeros de trabajo y amigos.

La meditación consiste la concentración para dar descanso físico y psíquico al cuerpo a través de la repetición de la palabra *mantra*.

Los especialistas médicos recomiendan un cambio de estilo de vida en cuanto a la alimentación, realizar ejercicio físico periódicamente con el propósito de regular la respiración, así mismo llevar a la mente imágenes de momentos positivos.

La respiración es otro método porque está íntimamente conectada con el estado de ánimo. El control de esta puede mejorar la comunicación y las emociones.

3.33 Liderazgo

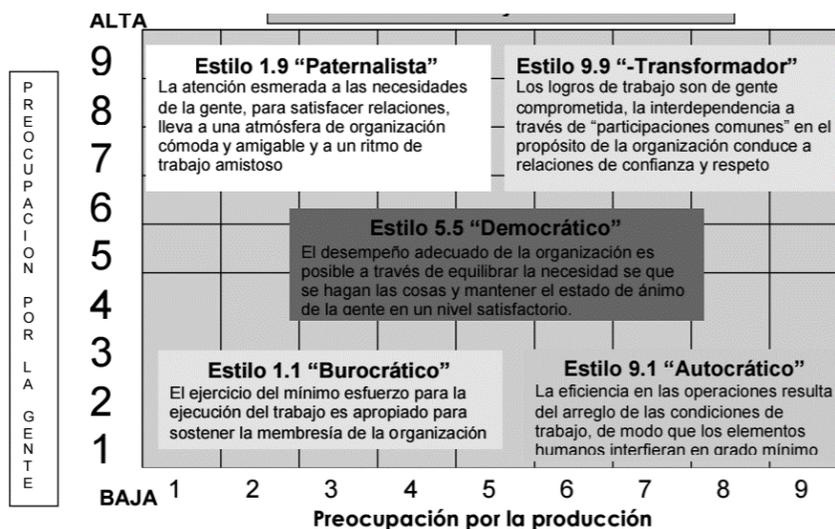
Para (Anzola, 2000) “es la capacidad de persuadir a otro, de buscar con entusiasmo objetivos definidos”

De acuerdo con (Chiavenato, 2001) el liderazgo “es la capacidad de influir en las personas para que ejecuten lo que deben hacer”.

3.33.1 Tipos o estilos de liderazgo.

1. Burocrático. Mínimo esfuerzo.
2. Autocrático. Eficiente en el trabajo, mínimo interés por el personal.
3. Democrático. Equilibrio entre el trabajo y su relación con el personal.
4. Paternalista. Concentra la atención en su personal.
5. Transformador. Participaciones comunes. Los logros son de los trabajadores.

Figura 15. Grid Gerencial de Blake y Mouton.



Fuente: Ruiz, José Joaquín. (2005). Apuntes Facultad de Contaduría y Administración. 29 septiembre 2016, de UNAM Sitio web: <http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/2005/administracion/5/1550.pdf>

Con base al esquema anterior se puede concluir que el liderazgo óptimo es el ubicado en las coordenadas 9,9, cuyo liderazgo es el situacional. Así mismo el estilo con coordenadas 5,5, puede presentar buenos resultados debido al equilibrio en la relación líder – seguidor.

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES

Con base a la investigación realizada en el departamento de Facturación y Cobranza de la División Valle de México Sur de la Comisión Federal de Electricidad, se determinó que la insuficiente organización y la ejecución inadecuada de la dirección, tiene origen a las siguientes posibles causas.

Etapa de Organización.

- Carecía de difusión del organigrama de manera formal.
- Falta de comunicación entre el departamento con otros procesos.
- Los manuales de procedimientos no están actualizados y no son concretos.
- La falta de perfiles de puestos.
- Inadecuada asignación de autoridad y responsabilidad.
- No se delegan actividades de manera equitativa.

Etapa de Dirección.

- Escasez de comunicación entre el jefe y colaborador.
- Falta de retroalimentación.
- Motivación insuficiente.

Referente a la organización, como menciona (Chiavenato, 2001) la importancia de la relación formal de las personas es relevante, ya que por medio de la interacción de las mismas, se alcanzan los objetivos de la empresa u organización.

En este sentido, al no difundirse el organigrama del departamento de Facturación y Cobranza, este carece de conocimiento de la conexión formal, y es complicado unir esfuerzos para alcanzar los objetivos.

Derivado de la falta de difusión de la representación gráfica de la estructura del departamento. El personal tiene desconocimiento, como menciona (Boland, 2007), de quienes son los titulares de cada puesto, sobre todo del personal de confianza, de las actividades que realiza cada miembro del departamento y en un momento dado, a quien dirigirse para pedir información o ante quién gestionar cierto trámite.

En cuanto a los manuales de procedimientos como refiere (Anzola, 2000) deben ser actualizados, formalizados y detallados con el propósito de formalizar el trabajo y tener una estandarización que permita la eficiente contribución al logro de los objetivos de la empresa.

Por otro lado se observa que las actividades son determinadas por el jefe de departamento, quien es la máxima autoridad en el departamento de facturación y cobranza, así mismo recae la responsabilidad en la misma persona. En este caso el principio de autoridad y responsabilidad, no se cumple de acuerdo a lo que refiere (Luna, A., 2014).

Derivado a la falta de perfiles de puestos, las actividades no se delegan equitativamente, lo que ocasiona que algunos de los colaboradores presenten carga de trabajo y estrés, mientras que otros dupliquen actividades. Otra razón por la cual no se asignan actividades equitativamente es por falta de confianza del jefe hacia el colaborador.

En la etapa de dirección se detectó que las causas para la obtención de una comunicación efectiva es la principalmente la desintegración, falta de confianza entre los miembros del departamento. Lo cual impide que los jefes y colaboradores de comuniquen de manera asertiva como refiere Albaladejo, M, (2010).

Al carecer de una comunicación efectiva, los colaboradores no reciben feed back de sus actividades diarias, por tal motivo desconocen si su trabajo es realizado de manera adecuada y si este es satisfactorio. Así mismo impide que el subordinado mejore su desempeño.

Como menciona (Acosta, 2011), al no haber una buena comunicación, se pueden suscitar distintos conflictos los cuales en este caso son rumores y malos entendidos, mismos que pueden convertirse en una bola de nieve sino son resueltos de raíz. Desafortunadamente el personal no participa en la solución de los mismos.

Con base a la falta de comunicación, el trabajador se siente poco valorado y realiza las actividades de manera indiferente como menciona (Anzola, 200). Así mismo como refiere (Maslow, 1991) el personal no se siente parte de la empresa.

A pesar de los estímulos económicos, el personal de facturación y cobranza enfatiza que necesita que sus esfuerzos sean reconocidos, así mismo que se asignen actividades y responsabilidades que impulse su creatividad y competencias, mismas que son desconocidas por el jefe, con el propósito de adquirir nuevos retos y su trabajo le resulte interesante (Chiavenato, 2001).

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE MEJORA

A continuación se mencionarán las propuestas de mejora, a las áreas de oportunidad detectadas en la Organización.

1. Se sugiere solicitar al departamento de Comunicación Social se difunda el organigrama oficial a través del portal de la División Valle de México Sur.
2. Informar a la Subdirección de Distribución, a través de la Gerencia Divisional, la necesidad del reemplazo de los Manuales de Procedimientos y solicitar la autorización para revisarlos y actualizarlos.
3. Solicitar una reunión con el Subgerente de Trabajo, el departamento de Personal y el Sindicato. Con el propósito de manifestar la necesidad de elaborar los perfiles de puesto, para proceder con su elaboración y estos sean formalizados con base al cuadro de facultades.

La comunicación interna en las empresas es uno de los elementos más importantes, puesto que de existir una buena comunicación aumenta la productividad y la motivación dentro de la misma, cuto resultado es el logro de los objetivos establecidos.

Para mejorar la transmisión de ideas y sentimientos así como motivar a los colaboradores y potencializar la competencia se sugiere que el jefe de departamento y de oficina realice las siguientes actividades:

- Tener en mente y confiar en que el colaborador realizará su trabajo de la mejor manera posible.
- Aceptar que los errores son parte natural del ser humano.
- Brindar retroalimentación de manera regular, para que el personal a su cargo pueda mejorar constantemente.
- Reconocer el esfuerzo, buen desempeño y logros institucionales y personales. Esto mejorará la motivación del personal.
- Para mejorar la integración del equipo de trabajo, saludar de manera amable y autentica. Así como estar al pendiente de los cumpleaños de los colaboradores.
- Elaborar metas grupales que sean posibles alcanzar a corto plazo y comunicar los avances.
- Involucrar a todo el personal en la solución de problemáticas mediante lluvia de ideas.
- Intimar con los colaboradores, es decir, interesarse en conocer más sobre ellos. Esto ayudará a detectar situaciones individuales que puedan afectar el desempeño, de ese modo podría prestar apoyo a con la solución.

ANEXOS

Anexo 1. Formato Encuesta.

Cuestionario

Nombre: _____

Departamento/Oficina: _____ Puesto: _____

La información obtenida será analizada de manera confidencial.

Instrucciones: Conteste el siguiente cuestionario de manera objetiva y honesta, marcando con una X la respuesta que conteste cada reactivo.

Planeación		Respuestas		
No.	Reactivos	Siempre 3	Casi Siempre 2	Nunca 1
1.	¿Se realiza difusión de la misión y visión de la empresa?			
2.	¿La empresa cuenta con objetivos claros, y estos son difundidos?			
3.	¿La empresa va dirigida a su visión que se ha planteado?			
4.	¿El propósito de su trabajo tiene los mismos fines que la misión de la organización?			
5.	¿En la empresa existen políticas y reglas establecidas?			
6.	¿Conoce los programas estratégicos que hace su organización?			
7.	¿Existe un código de ética que establezca el comportamiento del personal dentro de la empresa?			
8.	¿Los procedimientos están documentados, actualizados y de fácil interpretación?			
Organización				
9.	¿Se cuenta con un organigrama actualizado del departamento de Facturación y Cobranza?			
10.	¿La estructura jerárquica actual logra la distribución y coordinación adecuada entre el personal del departamento?			
11.	¿Existen perfiles de los puestos del personal de los departamentos actualizados y firmados?			
12.	¿Realiza sus actividades de acuerdo a las funciones asignadas en su puesto?			
13.	¿Recibe órdenes de un solo jefe?			
14.	¿La información se difunde eficientemente a través de los canales de comunicación?			
15.	¿La autoridad, responsabilidad y obligaciones de delegan de equilibrada en cada puesto?			
Dirección				
16.	¿Ejerce su autoridad con moderación y de forma equilibrada?			
17.	¿En la empresa existe una efectiva comunicación?			
18.	¿Las sugerencias de su equipo de trabajo son importantes en la toma de decisiones?			
19.	¿Reconoce los logros del personal, apoyando con ello a mejorar el desempeño de su equipo de trabajo?			
20.	¿Las actividades son delegadas de manera equitativa?			
21.	¿Retroalimenta al trabajador periódicamente con el propósito de mejorar su desempeño?			
22.	¿Fomenta la buena relación con otros departamentos de la empresa?			
Control				
23.	¿Existe un eficiente Sistema Integral de Gestión?			
24.	¿Se difunde en todos los niveles la estructura documental del SIG a través de ISO Achiever?			
25.	¿Las acciones preventivas y correctivas son registradas en el sistema SICACYP (Sistema de control de Acciones Preventivas y Correctivas)?			
26.	¿Existe un sistema para la identificación y evaluación de riesgos dentro de las áreas laborales?			
27.	¿Existe un sistema formal que mida el cumplimiento de las metas?			
28.	¿Conoce el cumplimiento, seguimiento y acciones tomadas referentes a las metas de los principales indicadores?			

Gracias por su colaboración.

Anexo 2. Formato de Entrevista.

FORMATO DE ENTREVISTA INDIVIDUAL DEPARTAMENTO DE FACTURACIÓN Y COBRANZA

Fecha de entrevista: _____	No. de entrevista: _____
Inicio: _____	Término: _____
Puesto del entrevistado: _____	

El objetivo de esta entrevista es realizar un proyecto de mejora para adquirir el título de Licenciado en Administración. Para ello se requiere de la colaboración del personal del departamento de facturación y cobranza respondiendo una serie de preguntas con base a su percepción y experiencia. Es importante mencionar que no hay respuestas incorrectas, todas son valiosas para esta investigación.

La información recopilada en este instrumento es de carácter anónimo y confidencial, sólo será utilizada para fines académicos, por lo tanto, no será difundida dentro de la empresa. Por favor responda las preguntas con toda sinceridad.

1. ¿Cuál es el medio donde se difunde la misión y visión?

2. ¿Mencione cómo sus actividades impactan en los objetivos de la organización?

3. ¿De qué manera sus actividades aportan a la misión de la empresa?

4. ¿En qué sistema se encuentran los planes y estrategias vigentes que contribuyen al logro de la visión?

5. ¿Qué áreas de oportunidad detectas al consultar los manuales de procedimientos?

6. ¿A través de qué medio se le dio a conocer el organigrama del departamento?

7. ¿Dónde puede consultar los perfiles de puestos actualizados?

8. ¿Cuál es el canal a través del cual recibe información relevante como instrucciones, reuniones, cambios en la normatividad, boletines, etc., y menciona qué tan eficientes es?
-
9. ¿Con qué frecuencia recibe instrucciones de su jefe inmediato, así como de uno alterno y qué ocasiona esta situación?
-
10. ¿Mencione la eficiencia de los medios de comunicación existentes en la empresa?
-
11. ¿Quién determina las actividades que realizará cada miembro del departamento, qué grado de responsabilidad tiene las actividades y en quién recae la autoridad de cada proceso?
-
12. ¿Cuál es la manera usual que su superior se dirige a usted para darle instrucciones/órdenes?
-
13. ¿Mencione los principales problemas que impiden tener una comunicación efectiva dentro del departamento?
-
14. ¿Cómo se lleva a cabo la identificación de problemas, la evaluación de soluciones y cómo participa en la elección de la alternativa?
-
15. ¿Considera que existen los suficientes estímulos para lograr la motivación en tu trabajo?
-
16. ¿Cuáles son las principales causas por las cuales no se asignan las responsabilidades equitativamente entre los miembros del departamento?
-
17. ¿Quién le proporciona información sobre sus fortalezas y debilidades de sus actividades diarias y, cada cuanto tiempo las recibe?
-
18. ¿Mencione la principal causa por la cual no se pueden coordinar actividades de manera adecuada o eficiente con otros departamentos?
-
19. ¿Cuál es su opinión respecto a la eficiencia del SIG?
-

20. ¿Cuál es la ruta que utiliza para acceder a consultar información del SIG y quienes tienen acceso a consultar la dicha información?

21. ¿Mencione que es el SICACYP?

22. ¿A través de qué medio recibes información para alcanzar tu trabajo y coadyuvar a los objetivos de la organización?

23. ¿Mencione cuál es su apreciación referente al clima organizacional en el departamento de facturación y cobranza?

Comentarios..

Agradezco su valiosa participación.

Bibliografía

- Acosta, J. M. (2011, 1a ed). *Trabajo en equipo*. Madrid: ESIC.
- Albaladejo, M. (2010). *Cómo decirlo, Entrevistas efectivas en el ámbito educativo*. España: Grao.
- Anzola, S. (2000). *Curso básico de administración de empresas*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Asencio del Arco, E. &. (2013). *Simulación empresarial*. España: Paraninfo.
- Belausteguigoitia, I. (2012). *Empresas familiares*. México: Mc Graw Hill.
- Boland, L. C. (2007). *Funciones de la administración, teoría y práctica*. Argentina: Universidad Nacional del Sur.
- Buckingham, M. (2012). *Primero rompa todas las reglas*. Bogotá: Norma.
- Budajac, B. (2011). *Técnicas de negociación y resolución de conflictos*. México: Pearson.
- Chiavenato, I. (2001). *Proceso Administrativo*. Bogotá: Mc Graw, p. 3.
- Costumero, I. (2007). *Relaciones en el entorno del trabajo*. España: Thomson, p. 10.
- Davis, K. &. (1993, 8a ed). *Comportamiento Humano*. México: Mc Graw Hill.
- De Val Prado, I. (1997). *Organizar, Acción y Efecto*. Madrid: ESIC.
- Dios, J. &. (15 de septiembre de 2016). *La comunicación en la salud desde la perspectivas ética, docente y gerencial*. Obtenido de MEDISAN: bvs.sld.cu/revistas/san/vol13_1_09/san10109.htm
- Dirección y Gestión de Empresas. (2008). *Comunicación Interna*. 2a ed. España: Vértice.
- Donnelly, J. G. (1995). *Fundamentos de dirección y administración de empresas*. España: IESE.
- Frank, E. X. (1973). *Teoría de la comunicación humana*. Argentina: Troquel.
- Gorbanef, Y. (2007). *Problemas, experimentos, juegos de roles para el pensamiento administrativo*. Bogotá: Universidad Javeriana.
- Griffin, R. &. (2014). *Habilidades Directivas*. México: Cengage Learning.
- Homs, R. (1990). *La Comunicación en la Empresa*. México: Iberoamérica.
- Hurtado, D. (2008). *Principios de Administración*. Colombia: Instituto Tecnológico Metropolitano.
- J.D, M. (2005). *Administración de Empresas Constructoras*. México: Limusa.
- López, L. A. (2015). *77 Claves de asertividad comunicacional*. Colombia: Eliprovex.
- Luna, A. (2015, 2a ed). *Proceso Administrativo*. México: Patria.
- Madrigal, B. (2009). *Habilidades Directivas*. México: Mc Graw Hill, p.57.
- Martínez, D. &. (2005). *Elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Madrid: Díaz de Santos.
- Maslow, A. (1991). *Motivación y personalidad*. España: Diaz de Santos.

- Melendo, M. (1985). *Comunicación e integración personal*. 6a. ed. España: Sal Terrae.
- Mínguez, A. (2003). *El formador en la empresa*. Madrid: ESIC, p.51.
- Mooney, J. (2005). *Administración de Empresas Constructoras*. México: Limusa.
- Munch, L. (1997). *Fundamentos de la Administración*. México: Trillas.
- Muñoz, A. (1999). *La Gestión de la Calidad Total en la Administración Pública*. Madrid: Díaz de Santos.
- Paniagua, C. (2005). *Principales escuelas del pensamiento administrativo*. Costa Rica: EUNED.
- Puchol, L. e. (2010, 3a ed). *El libro de las habilidades directivas*.
- Ramió, I. &. (1993). *Teoría de la Organización*. Madrid: Días de Santos.
- Reyes, A. (2004). *Administración de Empresas* . México: Limusa.
- Reyes, P. A. (2005). *Administración de empresas, teoría y práctica segunda parte*. México: Limusa.
- Robbins, S. &. (2005). *Administración*. México: Pearson.
- Robles, G. &. (2000). *Administración, un enfoque interdisciplinario*. México: Pearson.
- Ruiz, J. J. (20 de septiembre de 2016). *Apuntes Facultad de Contaduría y Administración*. Obtenido de Administración V: <http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/2005/administracion/5/1550.pdf>
- Saló, N. (2005). *Aprender a comunicarse en las organizaciones*. España: Paidós.
- Sánchez, M. (2014). *Administración*. México: Patria.
- Teresa, P. &. (2010). *Nuevas tendencias en comunicación estratégica*. España: ESIC.
- Teresa, P. M. (2005). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. España: ESIC.
- Tovar, A. &. (2007). *Un Modelo de Administración por Procesos* . México: Panorama.
- Varona, F. (2007). *Multicultural Management*. España: Netbiblio, p.37.

Consultas de Web

http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5114004&fecha=11/10/2009

http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5170423&fecha=09/12/2010

http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5355990&fecha=11/08/2014

http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5422390&fecha=11/01/2016

<http://10.61.70.184/portal/documentosSig/InduccionSIG.pdf>

<http://www.google.com.mx/search?q=Informe-Anual-2015-CFE-Acc.pdf&oq=Informe-Anual-2015-CFE>

<http://ldgena01.cfemex.com/apps/sdg/psdg.nsf>

<http://www.cfemex.com/Paginas/Organigrama.aspx>

<http://transparencia.cfemex.com/PIET/Documents/CodigosEticayConducta/Codigo%20de%20Conducta%206%20edici%C3%B3n.pdf>

<http://10.61.73.230/micro-evaVMS/>