



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Estudios Superiores Acatlán

Análisis organizacional para prevención de crisis aplicado a IMSISA S.A. de C.V.

**Reporte de investigación en la opción de Seminario-Taller Extracurricular
"Organización, Comunicación y Cultura"**

Que para obtener el título de: Licenciada en Comunicación

Presenta:

Gallardo Flores Tania Ivette

Asesor:

Lic. José Humberto Ramos Carrillo



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.

Agradecimientos:

Todo logro tiene un detrás, personas que nos motivaron a levantarnos todas las mañanas y dar un paso adelante.

Mi madre *María del Rosario Flores Tinoco* ha sido pilar en toda mi carrera, es ella quien se ganó todo mi agradecimiento, mi respeto y todo lo que soy, reconozco los desvelos que también ella vivió y la preocupación de cubrir todas mis necesidades y un adicional mientras cursaba mis estudios. Le agradezco sus palabras de empatía que me tranquilizaban solo con decir “vas bien no te desespere”, es mi mejor descripción de mujer con valores y perseverancia.

Mis hermanas *Jessica* y *Norma* siempre me escucharon en momentos de conflicto y trataron de ayudarme en lo que estaba en sus manos, son mi inspiración como personas que no se rinden y se superan aún después de cada logro.

Agradecimientos especiales a mi asesor el *Lic. Humberto Ramos Carrillo* y a mi coordinador de seminario *Lic. Jorge Pérez Gómez* quienes mostraron un interés genuino por sus alumnos, para formar profesionistas más seguros de sí mismos, gracias por confiar en la juventud, aunque esta les dé decepciones y desafíos.

Gracias a mis compañeros de seminario *Sandra Rosiles* y *Alejandro Ramírez* que hicieron más ligeros los últimos pasos hacia el final de este trabajo, y que cada sábado compartieron los sufrimientos y las alegrías hacia el término de una de nuestras más significativas etapas.

Quiero mencionar a mi mejor amigo y compañero de vida *Alexis Alain Rayón* cuya cualidad es escuchar y ver lo mejor de las personas, tiene mi total confianza en que nos veremos al final del camino logrando las metas que juntos nos motivamos a finalizar con éxito.

Reconocimiento a mi Facultad de Estudios Superiores Acatlán que como institución superó mis expectativas y me dio siempre más de lo que esperé, cambiando mi perspectiva de vida, guardando en mi corazón con orgullo las palabras:

POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPIRITU.

Índice

| | |
|--|----|
| Introducción | 1 |
| 1. Diagnóstico general del entorno relevante de IMSISA S.A. de C.V..... | 3 |
| 1.1 Génesis, desarrollo y momento actual..... | 5 |
| 1.1.1 Génesis surge IMSISA como proveedores de pailería como principal servicio. | 5 |
| 1.1.2 Desarrollo de IMSISA | 5 |
| 1.1.3 Momento actual: Cambios..... | 6 |
| 1.2 Análisis sistemático (supra sistema y subsistemas) | 6 |
| 1.2.1 El supra sistema | 7 |
| 1.2.2 Los subsistemas | 8 |
| 1.3 Ciclo de eventos (entrada, proceso, salda) | 8 |
| 1.4 Entorno relevante (mercado, proveedores, socios actores) | 9 |
| 1.5 Análisis contingente..... | 11 |
| 1.6 Análisis del entorno organizacional..... | 13 |
| 1.6.1 Implicaciones sociales, políticas, económicas y culturales. | 13 |
| 1.6.2 La coyuntura | 15 |
| 1.6.3Entorno organizacional específico: futuro..... | 16 |
| 1.7 Diagnóstico del entorno organizacional | 16 |
| 2. Caracterización de la organización | 18 |
| 2.1 Nombre, razón social y giro..... | 19 |
| 2.2 Análisis de la estructura organizacional..... | 20 |
| 2.2.1 Ideario | 21 |
| 2.2.2 Objetivos | 24 |

| | |
|---|----|
| 2.2.3 Estructura formal..... | 24 |
| 2.3 Organigrama y miembros | 23 |
| 2.3.1 Reclutamiento y selección..... | 23 |
| 2.4 Estructura formal vs estructura funcional | 27 |
| 2.4.1 Estructura funcional | 27 |
| 2.4.2 Diagrama de flujo ideal/diagrama de flujo real | 28 |
| 2.5 Detección de problemas operativos..... | 29 |
| 2.5.1 Lluvia de ideas | 29 |
| 2.5.2 Diagrama causa-efecto..... | 31 |
| 2.5.3 Hoja de inspección..... | 32 |
| 2.5.4 Diagrama de Pareto..... | 33 |
| 2.6 Diagnostico..... | 35 |
| 2.6.1 De la estructura formal y funcionamiento | 35 |
| 2.6.2 Catálogo de problemas en los dos niveles | 36 |
| 2.6.3 Problemas atacables desde la comunicación..... | 36 |
| 3. Funcionamiento, los distintos grupos y actores de la organización | |
| IMSISA S.A. DE C.V. | 38 |
| 3.1Características de IMSISA encontradas en las escuelas del comportamiento | 39 |
| 3.2 Utilidad de las acciones y costos | 41 |
| 3.3 Técnicas de investigación para detectar problemas de comunicación en la organización. | 44 |
| 3.4 Grupos destacados en IMSISA | 50 |
| 3.5 Diagnóstico de los grupos y actores en IMSISA | 51 |
| 4. La comunicación en la organización de IMSISA..... | 54 |
| 4.1 La identidad de IMSISA | 55 |
| 4.2 La imagen de IMSISA..... | 57 |

| | |
|--|----|
| 4.3 Cultura y ambiente organizacional | 58 |
| 4.3.1 Diagnóstico cualitativo de IMSISA | 61 |
| 4.4 Comunicación organizacional de IMSISA | 62 |
| 4.5 Diagnóstico de la comunicación organizacional | 64 |
| 5. Estrategias de comunicación para el desarrollo organizacional | 67 |
| 5.1 Diagnóstico comunicativo de IMSISA | 67 |
| 5.2 Identidad y cultura de IMSISA | 69 |
| 5.3 Estrategia comunicativa..... | 71 |
| 5.3.1 Propuestas de intervención comunicativa | 73 |
| 5.3.2 Estrategias y como desarrollarlas | 73 |
| Conclusiones | 77 |
| Referencias | 79 |
| Anexos..... | 82 |

Introducción

En el Seminario Taller Extracurricular de Organización, Comunicación y Cultura en el que se logra desarrollar la presente investigación, tiene como objetivo realizar un diagnóstico organizacional de la organización Instalaciones Mantenimiento y Soluciones Industriales (IMSISA S.A. de C.V.) a través del análisis a la institución IMSISA para detectar sus principales problemas en la comunicación interna y externa para generar estrategias de comunicación organizacional que ayuden a mejorar su desarrollo interno y su interacción con sus factores exteriores mediante un cambio cultural.

El diagnóstico se divide en cinco capítulos en donde se aborda de distinta forma a la organización.

El capítulo I se dirige al análisis del entorno organizacional, se hace un diagnóstico de IMSISA tomando como punto de partida su contexto en sus inicios y las posibilidades en las que se ha ido desarrollando el mercado en el que se desenvuelve. Se identifica el supra y los subsistemas de IMSISA como organismo vivo y abierto que se ha mantenido a flote. Se tocan temas como su entorno relevante y se destacan las implicaciones políticas, económicas y sociales para dar un contexto sobre su situación dentro del país y como se desarrolla en términos legales, además de su comportamiento y la repercusión de sus acciones en el mercado. Se detecta su coyuntura principal con el objetivo de prevenir una crisis mediante la adaptación de su entorno inmediato y relevante.

El capítulo II está enfocado a la teoría y práctica de la organización se hace un diagnóstico de la estructura formal y el funcionamiento de la organización IMSISA, se establecen y caracterizan problemas operativos tanto externos como internos. Se logra identificar problemas recurrentes y aspectos que se deben formalizar dentro de la organización.

Se analiza las actividades que, aunque no son formales se llevan a la práctica y se han convertido en reglamentos no oficiales dentro del personal.

El capítulo III es relevante porque se hace un diagnóstico aplicando técnicas cualitativas de investigación, revelando resultados que nos permiten reconocer la incidencia de actores y grupos para poder proponer cambios pertinentes de acuerdo a productos comunicativos. Se identifican los distintos grupos y personalidades de los integrantes de IMSISA desarrollando teorías en base a las pruebas aplicadas.

Así el capítulo IV es importante debido a que se desarrollan algunas estrategias cualitativas para el diagnóstico de problemas comunicativos y culturales en la organización, se identifican también problemas de imagen y consecuencias que repercuten en la asociación. La cultura organizacional es explicada con mayor profundidad y se intenta abordar este tema desde la imagen que intentan proyectar a sus consumidores.

En el capítulo V se intentan comprender conceptos como identidad y cultura dentro de la organización ya que este capítulo está dedicado a la creación de propuestas que serán enfocadas al mejoramiento de la comunicación interna para así poder fortalecer la identidad de la organización, además de mejorar el liderazgo para integrar a los miembros de la organización y renovar la cultura organizacional.

Capítulo I

Análisis del entorno organizacional de IMSISA S.A. de C.V.

1 Diagnóstico general del entorno relevante de IMSISA

En este capítulo se describe el entorno de la organización IMSISA tomando como punto de partida su contexto en los inicios como proveedores de paileria siendo su principal servicio, posteriormente se toma su desarrollo y crecimiento como microempresa y en el mercado latino americano que ha sabido colocarse y ser una de las industrias más importantes para el área metropolitana.

Se identifica el supra sistema y los subsistemas de IMSISA como organismo vivo y abierto que se ha mantenido a flote durante 10 años. Se identifica a modo de organismo pequeño que se desarrolla como PYMES y mantiene relaciones estables con sus clientes.

En otro apartado se habla del entorno relevante, que desarrolla temas como sus proveedores, clientes y su competencia en el mercado, su análisis contingente donde desde el punto de vista de Alberto Martínez se analiza el estilo mecánico y el estilo orgánico de la asociación.

Se destacan las implicaciones políticas, económicas y sociales para dar un contexto sobre su situación dentro del país y como se desarrolla en términos legales, además de su comportamiento y la repercusión de sus acciones en el mercado.

Por esa razón se logra identificar como principal coyuntura la falta de clientes estables que permitan a la organización la prevención de crisis para una mejor adaptación a su entorno inmediato y relevante.

Llegando a la conclusión de implementar estrategias que ayuden a mantener a la organización dentro del mercado por más tiempo con un servicio de mejor calidad.

1.1 Génesis, desarrollo y momento actual

1.1.1 Génesis surge IMSISA como proveedores de pailería como principal servicio.

La fabricación de la pailería se remonta a la aparición de la industria metálica donde se fabricaban calderas y equipos agrícolas. En el país creció aceleradamente en los años comprendidos entre 1940 y 1950 cuando se necesitaban cantidades importantes de equipo principalmente para los sectores de la transformación, construcción y agrícola, fue esta época donde se descubrieron y desarrollaron nuevos nichos para los productos del giro.

Considerando la información de los censos de manufactura del INEGI (1992) para 1988 y 1993 se observa un proceso de concentración en el giro a favor de las micros y pequeñas empresas a cambio de la reducción en la participación en el mercado de las medianas y grandes empresas. Esta tendencia se ratifica con información entre 1992 y 1995 derivada de la encuesta nacional de empleo, salarios, tecnología y capacitación en el sector manufacturero.

1.1.2 Desarrollo de IMSISA como PYMES

Lo anterior ratifica la presencia de espacios en crecimiento para las micros y pequeñas empresas. El mercado de la industria de la Pailería ha crecido en variedad de productos, ya que son utilizados en muy diversos sectores industriales, comerciales y de servicios como en hoteles, baños públicos, industria química, cementera, equipo agrícola, entre otros.

Existe un número importante de nichos de mercado a explotar dada las ventajas de adquirir las materias primas y mano de obra a precios competitivos. También se puede aprovechar la circunstancia que no existe competencia de productos provenientes del exterior en la mayor parte los productos que se fabrican en el giro

1.1.3 Momento actual: Cambios

Las principales líneas de producción de la pañería en la república mexicana, resaltan las entidades federativas: la Ciudad de México, Jalisco, Nuevo León, Coahuila, Puebla, San Luis Potosí, que son los estados que presentan mayores ventajas corporativas dentro de la industria de bienes de capital. Lo anterior refleja que las posibilidades de inversión e integración depende de la dimensión del mercado nacional, que se encuentra polarizado en la zona metropolitana de la Ciudad de México que incluye a los estados y a Monterrey como emergente.

En consecuencia, además del impacto macroeconómico, de la industria de bienes de capital, a través de la inversión, esta rama posee gran importancia debido al volumen del mercado mexicano, las implicaciones tecnológicas de esta actividad y el cambio estructural que se puede inducir al resto del sector industrial.

1.2 Análisis sistemático (supra sistema y subsistemas)

Alexei Gerra (2005) menciona que la circularidad retroalimentaría que plantea la inserción del sistema organizativo en un suprasistema ambiental, a través del flujo permanente de energía, información o cualquier otro recurso, permiten la permanencia y evolución de la organización en el tiempo y en el espacio. Esa relación circular en la que organización y entorno asumen, e intercambian dinámicamente, funciones de circularidad de causa-efecto-causa, señalan la conveniencia de identificar las características actuales del entorno, así como las aproximaciones científicas que intentan explicar dichas características.

De acuerdo con esto la organización IMSISA como organismo vivo y abierto se ha mantenido a flote durante 10 años. Es un organismo pequeño que se desarrolla como PYMES pero mantiene relaciones estables con sus clientes en su entorno con empresas como HELVEX, GRUPO BIMBO, SENSIENT FLAVORS MEXICO, IPISA.

En este apartado se describe la relación con los anteriores y se detectan las conexiones que la organización desarrolla en su entorno inmediato, desde

proveedores de herramienta y material, hasta declaraciones gubernamentales y los vínculos que ha desarrollado con otros proveedores.

1.2.1 El supra sistema

Según Alexei Gerra (2005, p.82) a nivel META, la "reducción de brechas entre los sectores público y privado y reconocimiento de interdependencia sistémica" y a nivel MACRO, el fortalecimiento de "los movimientos de la sociedad civil, la visión sistémica en el reconocimiento de impactos mutuos entre lo público y lo privado."

En armonía con lo anterior esta organización se encuentra ligada a instituciones gubernamentales como el SAT que funge con carácter de autoridad fiscal con atribuciones y facultades vinculadas con la determinación y recaudación de las contribuciones federales tiene por objeto recaudar los Impuestos Federales y otros conceptos destinados a cubrir los gastos previstos en el presupuesto de egresos de la Federación, para lo cual goza de autonomía técnica para dictar sus resoluciones.

IMSISA está dada de alta con el giro de servicios, por lo que está aprobada para rendir cuentas legales a dicha institución.

El IMSS también tiene relación con IMSISA debido a que todos los empleados cuentan con seguro médico de parte de la organización. Cumple con las modalidades fiscales en caso de que sus empleados requieran hacer uso del mismo.

En cuanto a sus proveedores, IMSISA compra el material y maquinaria a pequeños proveedores locales y servicios que no se encuentran registrados formalmente.

Hay interacciones con otros proveedores que prestan sus servicios a Grupo Bimbo. Aluminio Oca es uno de ellos, existe competitividad entre grupos de proveedores tanto para prestar servicios como por el personal que reclutan.

1.2.2 Los subsistemas

IMSISA como organización pequeña tiene pocos subsistemas. Entre ellos se encuentra la relación entre la Administración General a cargo de la Ingeniera Irene Ávila.

En un segundo plano se encuentra el encargado de cuestiones legales y la contabilidad. En tercer plano continuaría el supervisor y el secretario de compras a quien le siguen en otro grupo los soldadores y un medio oficial. Finalmente, en el último grupo se localizan los ayudantes.

1.3 Ciclo de eventos (entrada, proceso, salida)

El objetivo de la empresa es el mantenimiento preventivo y correctivo de instalación de sistemas hidroneumático, infraestructura, en todo tipo de naves industriales, plantas de producción y oficinas, con la finalidad de ofrecer mayor seguridad en los servicios solicitados.

Dentro de sus principales servicios se encuentran el diseño e instalación de sistemas hidráulicos y neumáticos para la alimentación de diversos equipos (vapor, gas natural, gases industriales, red vs incendio, agua normal, agua fría y aire comprimido)

Instalaciones de tuberías para productos de grado alimenticio en acero inoxidable y sanitarios.

Instalación de tuberías de cobre, galvanizadas roscables y de acero al carbón.

Montajes y demostraciones de líneas de producción.

Montaje, desmontaje y maniobras de maquinaria, equipos en general.

Palería en general en acero al carbón y acero inoxidable.

Mantenimiento preventivo y correctivo.

De acuerdo con esto Collado (2005,p.15) menciona que el producto es el resultado del ciclo de actividades coordinadas y controladas en la organización que suele registrarse al medio ambiente. No importa la función de la organización, ésta reflejará en sus exportaciones al ambiente. Así se establece un ciclo de ingreso de insumos, transformación de éstos y exportación de productos.

1.4. Entorno relevante (mercado, proveedores, socios ámbito actores)

Según Pilar Bautista (2005, p.277) lo relevante para cada organización varia, según su estructura interna, su giro o el sector al que pertenece, así como de su situación en tiempo y espacio. Dependerá también de su operacionalización que se le quiera dar a cierto ambiente, divide al ambiente relevante en estímulos primarios y secundarios.

En armonía a esto el giro que maneja IMSISA es cancelería y el sector económico donde se desarrolla es servicios.

Es necesario, reconocer que en años recientes el sector servicios ha ganado importancia en la economía de México. De hecho, las actividades del sector terciario rebasan, por mucho, las actividades del secundario en cuanto a la contribución que reportan al producto interno bruto (PIB). Desde hace varios años los servicios contribuyen con aproximadamente 60% a la producción agregada, mientras que el sector secundario representa cerca de 30%. Este comportamiento se encuentra también en el ámbito de la generación de empleo, donde la participación de la manufactura sobre el empleo constituye aproximadamente 25%. Esto, sin duda, evidencia el hecho de que el país gravita a convertirse en una economía terciaria. Como lo destaca Wolfi (2005), el sector servicios se ha convertido en el más importante cuantitativamente entre los países miembros de la OECD.

En cuanto a competencia, existen tres proveedores que contrata Grupo Bimbo que ofrecen los mismos servicios.

La competencia va desde competir por los empleados de confianza y con más antigüedad a los que se les ofrece mejora de salarios entre proveedores para conservar a su personal.

También compiten por sus estándares de seguridad, quien conserve los estándares más altos tiene prioridad al ser contratado por Grupo Bimbo.

Entre los clientes de IMSISA se encuentra HELVEX es una empresa líder en la fabricación de llaves y mezcladoras, además ofrece una amplia gama de accesorios y muebles para baño de la más alta calidad, contando con los mejores materiales y procesos de fabricación de clase mundial.

Grupo Bimbo es una empresa multinacional mexicana, y la de panificación más grande en el mundo con operaciones en América, Asia, África y Europa.

Bimbo cotiza en la Bolsa Mexicana de Valores desde 1980, es un integrante del IPC y el principal índice de referencia de acciones mexicanas.

Se desarrolla principalmente en el área de panificación, en el sector de pan dulce y pan para hacer sándwiches, hot dogs y hamburguesas. En este sector controla aproximadamente el 90 % del mercado mundial. Igualmente tiene participación en el sector dulcero y en el sector de las botanas.

SENSIENT FLAVORS se desarrolla en la industria Alimenticia es la revista líder para los procesadores de alimentos y bebidas de América Latina.

También ofrece sus servicios en la fabricación y comercialización de ingredientes para la industria alimenticia, refresquera y farmacéutica. Fabricación de Extracto de Vainilla.

IPISA es una empresa 100% mexicana, inició operaciones en 1964 con la elaboración de aceites plastificantes derivados del petróleo, enfocados a la industria llantera y hulera en general.

Dentro de los clientes mencionados Grupo Bimbo sin duda es un cliente primordial y quien genera los principales ingresos económicos.

Aunque los servicios que solicitan los otros clientes son frecuentes, cumplen un papel secundario en la sustentabilidad de IMSISA.

1.5. Análisis contingente

Según Alberto Martínez (1991, p.54) esta corriente constituye un esfuerzo reciente por delimitar elementos novedosos e integradores que brinden una posición completa.

En términos generales da un peso muy importante a la influencia del medio ambiente o contexto, el cual se toma como el estímulo, mientras que la forma en que la organización se estructura y funciona se puede considerar como la respuesta.

Respecto a este punto IMSISA tiene una comunicación interna y externa que juega un papel muy importante en esta corriente ya que funge como un elemento integrador de la empresa.

Alberto Martínez (1991, p.57) continúa explicando que no todas las organizaciones responden igual al medio, dependen de diversos factores como el giro de la empresa, su mercado, carácter legal, desarrollo tecnológico, además identifica dos estilos opuestos de administración; mecánico y orgánico.

Toma en cuenta en el medio ambiente los elementos integradores que dan coordinación y colaboración a las partes para cumplir las metas y objetivos.

Para desarrollar este punto sobre IMSISA a continuación se presenta un cuadro que analiza las diferencias centrales entre mecánico y orgánico, marcando con color azul el espacio donde IMSISA se desarrolla.

| | |
|--|---|
| Estilo Mecánico (medio estable) | Estilo Orgánico (medio cambiante) |
| No es una estructura formal y altamente diferenciada y rígida. | Estructura flexible ya que está sometida a cambios todo el tiempo en los puestos. |
| Su definición de derechos y deberes no es muy precisa e inapelable. | Definición de derechos y deberes flexibles y revisada para su adecuación debido a que se adaptan a las necesidades de las circunstancias. |
| El nivel de influencia es dependiente del nivel jerárquico, ya que está sujeta a la dueña de la empresa. | El nivel de influencia no es situacional. |
| Autoridad formal, las ordenes principales las da una persona. | La autoridad no es situacional. |
| Su comunicación no es formal, no es preponderadamente escrita. | Su comunicación es informal, preponderadamente oral, vertical descendente. |

De acuerdo con el cuadro anterior IMSISA tiene una tendencia mayor hacia el estilo orgánico.

Sus circunstancias ambientales influyen, pero lo que tiene más peso es el cómo se toman las decisiones, que recaen en una sola persona.

La estructura que tiene es flexible porque está sometida todo el tiempo a cambios de personal, así que los mismos integrantes están sujetos a adaptarse durante el proceso de cambios.

Se adaptan a las necesidades de las circunstancias, las cuales cambian debido a las exigencias de los clientes, la rotación de personal y la cantidad de trabajo que exista en el momento, lo cual modifica los derechos y deberes.

El nivel de influencia está sujeta a una sola persona que es quien toma las decisiones principales de la empresa. La dueña es quien modifica en su totalidad este campo.

A pesar de la rotación de personal la autoridad es formal ya que la dueña desarrolla un papel fundamental en la toma de decisiones y supervisión de que se lleven a cabo.

Su comunicación es informal ya que no es escrita, existe comunicación extra oficial de parte de los integrantes, pero se coloca de una manera vertical descendente debido a que va del cliente a la dueña y luego desciende a los puestos jerárquicamente menores.

Aunque predomina el estilo orgánico, el mecánico se presenta en dos puntos importantes que modifican la estructura de la organización.

1.6 Análisis del entorno organizacional.

1.6.1 Implicaciones sociales, políticas, económicas y culturales.

Robert Paturol (2006, p.36) reconoce necesidades estratégicas en el análisis del entorno y los divide en dos vertientes que son el global y el específico.

Dentro del global se encuentra el aspecto político, económico, jurídico, psicológico, tecnológico, internacional y climático.

En este punto desarrollaremos algunos temas que el autor menciona.

El autor continúa explicando que en el contexto del entorno político la empresa puede ejercer muy pocas presiones, sin embargo, un cambio de régimen puede generar sensibles cambios en el sector estudiado e incluso en el mundo de los negocios (Ibídem:36).

IMSISA está dada de alta en el SAT la cual tiene un acuerdo para que las PYMES declaren impuestos.

Desde 2017 y 2018, las pequeñas y medianas empresas (Pymes) pueden deducir el Impuesto Sobre la Renta de forma inmediata de las inversiones que realicen en bienes de activo fijo.

El estímulo contempla la deducción inmediata por compra de activos fijos, con descuentos de tres por ciento.

Son activos fijos los bienes de larga duración para generar un beneficio económico a futuro, por ejemplo, maquinaria, en caso de un industrial, o una estufa, en caso de un restaurantero, según su giro.

Este acuerdo crea una alianza conveniente para que sea posible que una PYMES declare impuestos y no fomente la informalidad de las empresas.

Robert Paturel continua con el entorno económico donde menciona que las decisiones tomadas en este campo afectan a la casi totalidad de los sectores; es conveniente entonces observar con cuidado sus perspectivas, así mismo es indispensable enterarse de los objetivos de inflación, estabilidad monetaria, de evolución de poder de compra de las familias, para conocer la situación de un país. (Ibídem:36)

En este punto tiene importancia el papel que desempeña IMSISA como PYMES dentro de la economía mexicana.

La incertidumbre económica mundial ha llevado a las PYMES a innovar para lograr crecer. Se sienten listas para entrar a nuevos mercados, nacionales e internacionales.

Las pequeñas y medianas empresas, son muy importantes para la economía de cualquier país. Tan sólo en México son más de cuatro millones, generan 72% del empleo y aportan 52% del Producto Interno Bruto (PIB). Estos negocios son los que hacen competitivo a un país, los que atraen inversiones y fortalecen las industrias. Sin embargo, la incertidumbre económica en el mundo ha hecho que algunas

empresas en desarrollo no se consoliden apropiadamente y sean vulnerables ante los constantes cambios.

Según la revista Forbes (2017) dado que el optimismo sobre la economía es moderado (37% opiniones positivas contra 19% negativas), las Pymes de México han comenzado a buscar formas innovadoras para crecer, y una de sus principales estrategias es tratar de incursionar en nuevos mercados, tanto nacionales como internacionales. Con estas tácticas, más de la mitad (59%) espera un crecimiento de los ingresos de al menos 4% en este año, y en términos de rentabilidad, casi la mitad (48%) pronostica un beneficio de al menos 6% anual en los próximos tres años.

Cuando la cultura empresarial es proactiva y está alineada a las estrategias empresariales existe mayor probabilidad de que tenga una influencia positiva y significativa en el rendimiento empresarial. Obviamente, si la cultura empresarial es consistente con los valores de los empleados y trabajadores, entonces la organización tendrá mejores resultados.

Debido a esto IMSISA tiene valores impuestos a sus agregados, los cuales se llevan a cabo durante sus actividades. La seguridad es uno de los principales valores agregados que aplican a la cultura.

El respeto entre compañeros y el compañerismo son fundamentales en la imagen que se intenta reflejar.

1.6.2 La coyuntura.

La empresa IMSISA como proveedor está sujeta a estándares de calidad, medidas de seguridad y manejo preventivo que se somete a calificaciones cada año. Grupo Bimbo como empresa nacional se apega a expectativas altas y espera que sus proveedores las cumplan.

Por tanto, la coyuntura principal es la falta de más clientes que puedan ayudar a prevenir una crisis en caso de que Grupo Bimbo como principal cliente en algunos años lo llegara a perder.

Es cierto que existen más clientes potenciales que contratan a la organización, pero la principal fuente de ingresos económicos es Grupo Bimbo y no se está previniendo una crisis que en dado momento sería imposible manejar sin consecuencias que llevarían a la organización hasta la desaparición.

1.6.3 Entorno organizacional específico: futuro.

Roberto Paturel (2006, p.38) explica que para un entorno específico se implican sectores donde la organización tiene interés, las cuales llaman fuerzas del entorno, por ejemplo, en una empresa existe interés, por la negociación entre los clientes y proveedores, por los empleados, y la competencia con otra empresa.

En base a esto podemos visualizar un futuro en IMSISA donde los proveedores sin registro formal a los que recurre para obtener algunos materiales para trabajar, generan la posibilidad de no cubrir los requerimientos de los insumos proporcionados y que ocupa la organización para su operación en tiempo y forma acordados, retrasando las entregas y el trabajo dentro de la organización.

En otro panorama y en base a la coyuntura del punto anterior a pesar de contar con otros clientes, Grupo Bimbo se convierte en la principal fuente de ingresos para sustentar la organización, así que en uno de los futuros se plantea que IMSISA como proveedor pueda bajar sus estándares de calidad o de seguridad, perdiendo a su principal cliente y teniendo una crisis difícil de afrontar llevando a la empresa a un declive del que no se pueda recuperar.

1.7 Diagnóstico del entorno organizacional

Una de las opciones a trabajar en la empresa es establecer una estrategia para aumentar sus clientes, implementando su producto en otras áreas de consumo. Es decir que mediante todos los servicios que ofrece IMSISA es posible ampliar el

mercado al que va dirigido, no solamente trabajar en giro en el que se desenvuelve Grupo Bimbo o Helvex , se implementaría en mercados como manufactura o de educación. Giros que aún no se han contemplado dentro de la organización.

Un punto importante a trabajar es poder obtener proveedores formales, que garanticen la calidad de los materiales, así como requerimientos en tiempo y forma que ayuden a mejorar el servicio brindado y la calidad en las condiciones que se trabaja para entregarlas.

Al requerirse un periodo prolongado de tiempo para fabricar un producto de pailería, que transcurre entre el presupuesto contemplado para ser competencia en el mercado, el inicio de actividades productivas y el cobro de las facturas, se entiende que cualquier falla en el reajuste de precios puede ocasionar a la empresa severos problemas financieros. Es decir que es necesario disminuir los tiempos entre intenciones de pedidos y el periodo a realizar posteriormente.

Uno de los grandes desafíos es la necesidad de apreciar, a mediano y a largo plazo, la importancia de la industria nacional de bienes capital, su mercado y la magnitud de los principales problemas y limitaciones que le afectan. Algunos son productos de medidas de política inapropiadas.

Capítulo II

Teoría y práctica de la Organización

2. Caracterización de la organización

2.1 Nombre, razón social y giro

El nombre de la organización se crea con el propósito de dejar claro la rama a la que se dedica la empresa IMSISA Instalaciones Mantenimiento y soluciones Industriales. A partir del 24 de marzo del 2008 empieza a dar servicio con la razón social de IMSISA.S.A.C.V. Teniendo como giro la cancelería, papelería Inoxidable, agua, aire, gas, proceso etc.

- **Productos y servicios**

Dentro de sus servicios se encuentran diseño e instalación de sistemas hidráulicos y neumáticos para la alimentación de diversos equipos (vapor, gas natural, gases industriales, red vs incendio, agua normal, agua fría y aire comprimido) Instalación de tuberías para productos de grado alimenticio en acero inoxidable ced. 40 y sanitario, tp.304 y 316.

Instalación de tuberías de cobre, galvanizadas ced.40 roscables y de acero al carbón ced. 40 y ced. 80 soldables. Montajes y desmontajes de líneas de producción y también para maniobras de maquinaria, equipos en general. Palería en general en acero al carbón y acero inoxidable.

Es una empresa emprendedora de nuevos proyectos y capaz de desarrollarlos. Se dedica por lo tanto al mantenimiento preventivo y correctivo.

Su personal está capacitado en temas de seguridad industrial y certificación en aplicación de soldaduras.

- **Sector económico**

Pertenece al sector de servicios ya que como proveedores se dedican a dar ayuda especializada y ofrecen soluciones mediante servicios dedicados a una rama en el sector económico.

- **Tamaño de la empresa**

La empresa se clasifica como pequeña ya que cuenta con 12 empleados dentro de la nómina, así que como proveedores son considerados una PYMES.

2.2 Análisis de la estructura organizacional (deber ser organizacional)

- **Historia**

El 24 de marzo del 2008 la empresa empieza a funcionar a nombre de Irene Avila Tinoco directora general junto con Alejandro Zuñiga como accionistas.

La empresa empieza a desempeñar sus servicios con Ebex una empresa dedicada principalmente a la trasportación de alimentos. IMSISA se vuelve sus proveedores durante dos años donde empieza con pequeños trabajos de obra civil y pailería. En 2010 se establece como PYMES y comienza a prestar sus servicios a Grupo Bimbo, Tía Rosa y Wonder.

Uno de sus proyectos es cuando se les presenta la oportunidad de trabajar con Pepsi en Celaya.

- **Trayectoria: desarrollo y expansión**

En el 2010 IMSISA se encuentra mejor consolidada y es así como logra ser proveedor de Grupo Bimbo que se convierte en uno de sus más grandes ingresos, con el cual empieza haciendo pequeños trabajos como instalación de láminas y maniobras, pero con el tiempo fueron aumentando los servicios prestados tanto como la empresa.

- **Momento actual y expectativas**

En la actualidad IMSISA sobrevive con 10 años de experiencia. Los trabajadores han aumentado su número al doble, es un organismo pequeño que se desarrolla como PYMES pero mantiene relaciones estables con sus clientes en su entorno con empresas como HELVEX, GRUPO BIMBO, SENSIENT FLAVORS MEXICO, IPISA.

Su expectativa es subir sus estándares de calidad y así poder extender su mercado de clientes y mantener el actual, además duplicar su plantilla de trabajadores.

2.2.1 Ideario

El ideario Organizacional define los valores y creencias iniciales en la empresa y todas se complementan entre sí para formar un solo objetivo.

- **Filosofía**

No tienen una establecida.

- **Misión**

Satisfacer las necesidades del cliente, siendo eficaces y eficientes, minimizando costos y tiempos de entrega en la ejecución del trabajo, enfocándonos principalmente en las áreas de mantenimiento y la iniciación de nuevos proyectos de expansión.

- **Visión**

Ser una empresa altamente competitiva en el año 2020, dentro del mercado a nivel nacional, obteniendo la confianza del cliente mediante la calidad total de nuestros servicios.

- **Valores**

Respeto: nos dirigimos con respeto hacia nuestros clientes, proveedores, empleados y la comunidad.

Honestidad: orientado tanto para los miembros de la empresa entre sí, como con los clientes. Se promueve la verdad como una herramienta elemental para generar confianza y la credibilidad de la empresa.

Responsabilidad: Los trabajos del cliente se presentarán el tiempo y forma solicitados.

- **Políticas**

Ofrecer y proveer servicios de la más alta calidad previniendo errores mediante la supervisión del trabajo y asegurándonos de la calidad de los materiales.

2.2.2 Objetivos

Los objetivos de una empresa deben de ser claros y ser establecidos para evitar confusiones en el cumplimiento de actividades y propósitos.

IMSISA no cuenta con un documento que formalice sus objetivos, sin embargo, de manera no oficial tiene objetivos como el cumplir las expectativas del cliente en cuanto a calidad y tiempo acordado de entrega, también tiene claro el cumplir los estándares de seguridad y mejorarlos con el tiempo.

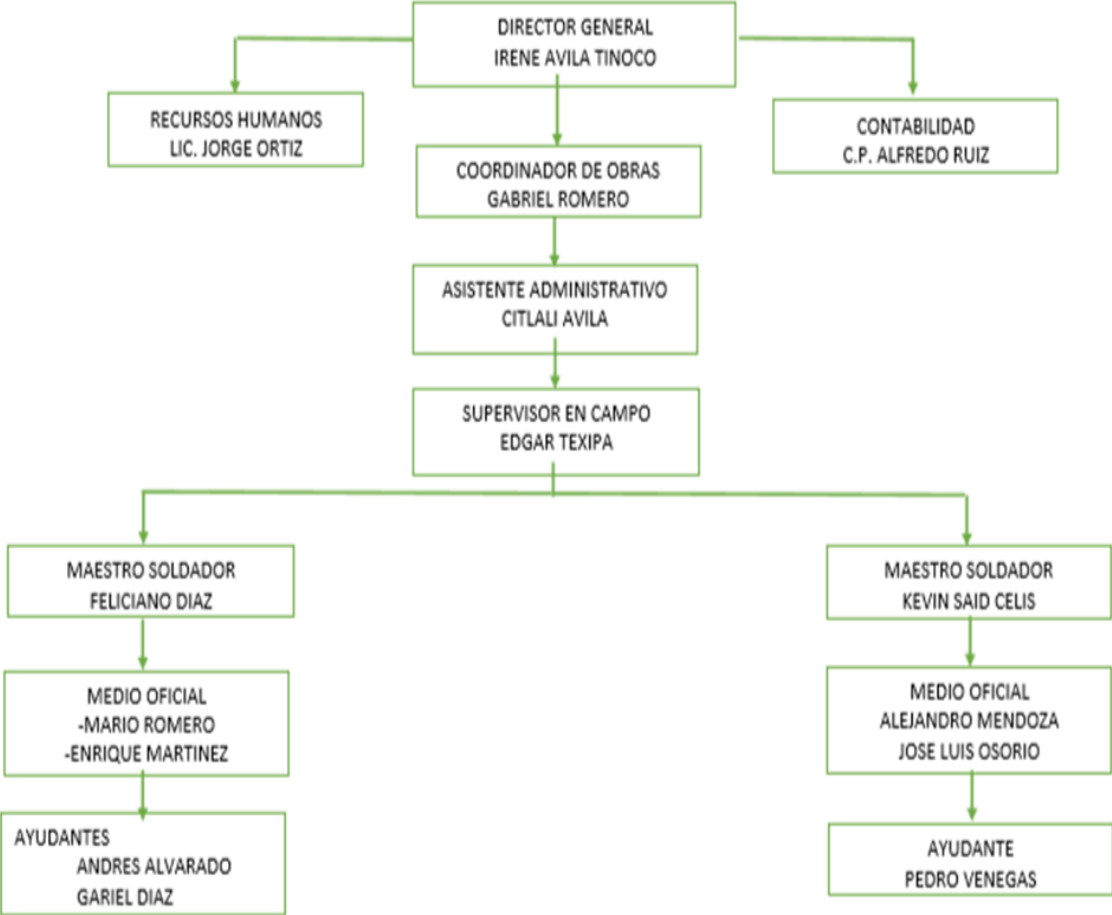
Pretende aumentar su cartera de clientes y aumentar su personal en los siguientes años.

2.2.3 Estructura formal

José Ruiz (2007) dice que todas las organizaciones disponen de algún código normativo de conducta, pero el grado de intensidad de aplicación sobre todo en el ámbito de conducta de los individuos es diferente. Explica que la formalización va del grado de especificación total del rol a cumplir, hasta el margen legítimo de maniobra autónoma. De acuerdo con esto a continuación se presenta un análisis entre los procesos de trabajo establecidos formalmente en contraste a los llevados a cabo por la organización como individuos con sus propios intereses.

IMSISA cuenta con procesos de trabajo establecidos y se muestran a continuación.

2.3 Organigrama y miembros



2.3.1 Reclutamiento y selección

El reclutamiento y selección en una empresa son de vital importancia en la duración de un individuo en la empresa.

IMSISA a pesar de contar con un perfil de trabajo formal donde describe las actividades, valores y habilidades de la persona a seleccionar, no cuenta con un proceso formal de reclutamiento.

La directora general, misma que establece los perfiles, es quien se encarga de la entrevista y depuración del personal ingresado a su empresa. La manera en que

llegan los interesados es mediante recomendaciones de sus mismos empleados y de conocidos que se tienen dentro del área de la pailería

No existe un área o un reclutador con conocimientos especializados en el tema. El papeleo del reclutamiento por lo tanto lo lleva a cabo la asistente administrativa encargada de los procesos y papeleo de la organización y la decisión final para la contratación es tomada por la gerente general.

- **Proceso formal de trabajo**

El proceso formal de trabajo se presenta en 13 pasos.

1. Solicitud de cotización.
2. Visita de obra. (Levantamiento)
3. Elaboración y envío de cotización.
4. Recepción de orden de compra.
5. Solicitud de materiales.
6. Programación trabajo (días, horas y personal)
7. Capacitación del personal de seguridad interna en la planta.
8. Ejecución del trabajo.
9. Supervisión trabajo: calidad, seguridad, materiales y acabados.
10. Conclusión del trabajo.
11. Entrega del trabajo al cliente.
12. Entrega de factura.
13. Cobro de factura.

- **Perfiles de puesto**

Puesto: Maestro Soldador

Saber soldar perfectamente tuberías, además tener manejo de su personal a cargo. Debe analizar y comprender los planos antes de comenzar a soldar. Es necesario que conozca las propiedades y cualidades del tipo de metal a ser trabajado,

determinar las herramientas y técnicas necesarias para soldar tuberías en acero inoxidable sanitaria proceso TIG y camareado. Es su obligación hacerse responsable del personal a cargo.

Puesto: Medio Oficial Soldador.

Se encarga de tener el conocimiento de soldadura, de resolver problemas para cada situación que se presente debe ser capaz de mantener en orden su lugar de trabajo. Efectúa reparación y mantenimiento a los equipos y herramientas utilizados en el taller

Puesto: Ayudante general.

Traslada herramientas y material a área de trabajo; colabora con la limpieza general en instalaciones del cliente; apoya en diferentes labores, cuando el volumen de trabajo lo requiere. Cooperar con actividades de limpieza orden de materiales, herramientas de mano, herramientas eléctricas, conecta equipo de soldadura TIG. Obedece indicaciones del maestro oficial o supervisor inmediato.

Puesto: Supervisor.

Coordinar trabajos realizados por IMSISA en función de orden de compra, asignando los recursos necesarios para terminarlas en el tiempo requerido de acuerdo a los estándares que propone la empresa, con la calidad requerida por nuestros clientes y en el costo establecido por la organización. Todo esto, respetando los procedimientos, instrucciones de trabajo, planes de calidad y asegurando que los trabajadores cuenten con los recursos necesarios (Maquinas, Herramientas, Equipo de seguridad, capacitación, etc.). Supervisar las actividades a realizar de acuerdo a las normas de seguridad e higiene del cliente y de nuestras instalaciones

Puesto: Auxiliar Administrativo.

Dedicado a mantener el eficiente funcionamiento de cualquier centro de trabajo, las funciones del auxiliar administrativo son muchas, y varían de acuerdo con el giro de la compañía y sus necesidades.

Aunque a primera impresión puede percibirse como un puesto sencillo y sin complicaciones, el perfil de la posición necesita, ante todo, una gran capacidad de organización, rápida respuesta y conocimiento sobre una gran variedad de trámites. Es parte de su función hacer una evaluación periódica de los proveedores para verificar el cumplimiento y servicios de éstos.

Recibir e informar asuntos que tenga que ver con la empresa correspondiente, para que todos estemos informados y desarrollar bien el trabajo asignado. Colaborar con documentos que estén pendientes para auditorias.

Puesto: Secretaría.

Colaborar con el Gerente General en el área administrativa, es la encargada de la documentación de la empresa y de la atención del público, efectuando esto durante la jornada de trabajo.

Puesto: Coordinador de Obras.

Hacer levantamientos de trabajos y supervisar trabajos en diferentes plantas. Verificar que el trabajo cuente con un buen acabado, calidad y se asegura del cumplimiento de las condiciones contractuales de orden de compra y supervisiones de obra

- **Inventario de recursos tecnológicos**

El inventario tecnológico nos sirve para tener una idea clara del material ocupado y del faltante además de darnos un panorama de que tan satisfechas se encuentran las necesidades del trabajador en cuanto a herramientas para llevar su trabajo en tiempo y forma.

En este caso la organización no cuenta con un inventario formal. Están conscientes del material grande que se utiliza como la planta de soldar, rectificadores, pulidores y equipo de argón, pero no llevan un conteo oficial del material adquirido y el sobrante recientemente.

2.4 Estructura formal VS estructura funcional

2.4.1 Estructura funcional

Annie Bartoli (1991,p.64) muestra un ejemplo de un flujograma en una empresa pequeña, donde explica que este tipo de organizaciones generalmente cuentan con un solo canal de distribución con dirección polivalente y es común que dentro de los primeros años la toma de decisiones se mantenga rígida y corra en un solo sentido.

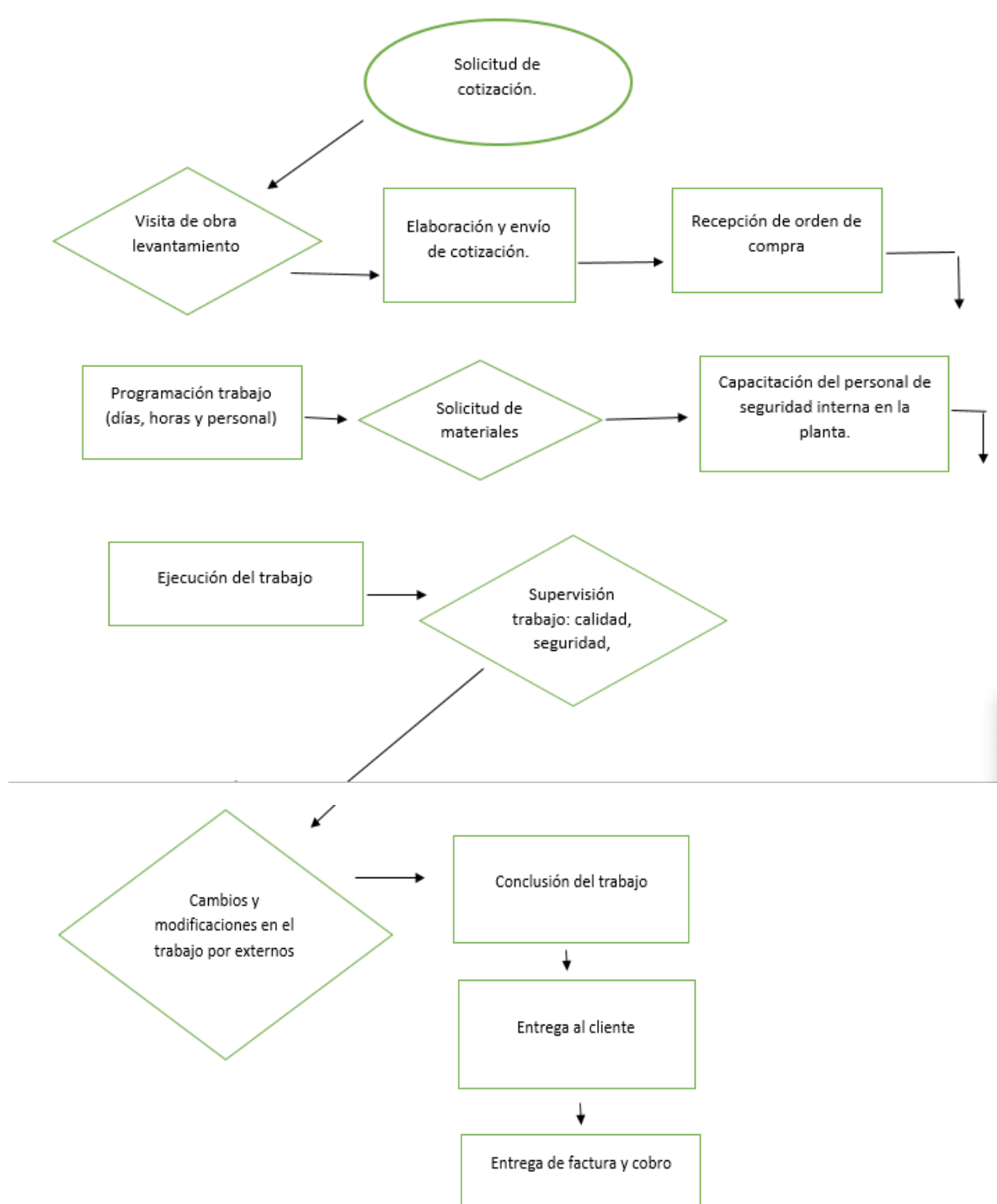
En base a este comentario se fundamenta qué la estructura funcional de IMSISA tenga un flujograma parecido al anteriormente planteado, donde las decisiones corren en un solo sentido y la delegación de poder aún no se distribuya del todo.

Proceso de trabajo funcional

1. SOLICITUD DE COTIZACION
2. VISITA DE OBRA (LEVANTAMIENTO)
3. ELABORACION Y ENVIO DE COTIZACION
4. RECEPCION DE ORDEN DE COMPRA
5. SOLICITUD DE MATERIALES
6. PROGRAMACION TRABAJO (DIAS, HORAS Y PERSONAL)
7. CAPACITACION DEL PERSONAL SEGURIDAD INTERNA DE PLANTA
8. EJECUCION DEL TRABAJO
9. SUPERVISION TRABAJO: CALIDAD, SEGURIDAD, MATERIALES Y ACABADOS
10. CONCLUSION DEL TRABAJO
11. ENTREGA DEL TRABAJO AL CLIENTE
12. ENTREGA DE FACTURA
13. COBRO DE FACTURA



2.4.2 Diagrama de flujo ideal/diagrama de flujo real



2.5 Detección de problemas operativos

Los problemas operativos son causados dentro del proceso de entrega. Los trabajos se encuentran sometidos a revisiones obligatorias de externos como son Ingenieros y Arquitectos de parte del área administrativa de Grupo Bimbo, que hacen cambios a última hora y retrasan el trabajo, ocupando tiempo y fuerza de trabajo extras.

- **Cuellos de botella**

Entre los problemas recurrentes se encuentran la mala comunicación al externar órdenes. Mala comunicación entre trabajadores de IMSISA e Ingenieros y Arquitectos de parte de Grupo Bimbo.

Trafico y distancia al transportarse al lugar de trabajo. Existe confusión en cuanto al material que se debe llevar y con el que se cuenta dentro de las instalaciones de la organización.

En este punto los recursos de la organización son suficientes para lograr el objetivo planteado por mes. Pero la falta de un inventario formal aumenta las posibilidades de material faltante para futuros posibles.

2.5.1 Lluvia de ideas

En la sesión llevada a cabo para la lluvia de ideas se destacaron los siguientes problemas en base a uno principal que es la falta de claridad en las ordenes de trabajo.

- Falta de tiempo para aclarar dudas
- Distancia al trabajo
- Dar por obvias las instrucciones
- No se preguntan dudas
- Falta de confianza para preguntar.
- Se dan por entendidas las instrucciones.

- Poca claridad en la repartición de actividades.
- Especificación en actividades de apoyo.
- Problemas con Ing. y Arq.
- Mala información de externos.
- Indicaciones erróneas con Ingenieros.
- Intervención de externos en el trabajo.
- Costumbre en las normas de seguridad.
- Falta de disciplina
- No se especifica el material que se debe llevar.
- Acumulación de material que no se ocupa.
- Riesgos de seguridad
- Trabajos improvisados
- No hay suficientes conexiones para trabajar.
- Faltan especificaciones en el material que se lleva.
- Trafico
- No avisan cuando tienen imprevistos.
- Inseguridad en el medio de transporte.
- No se piden bien las medidas
- Los ingenieros se retractan en el uso de instalaciones.

También se expresaron problemas ajenos al anterior como:

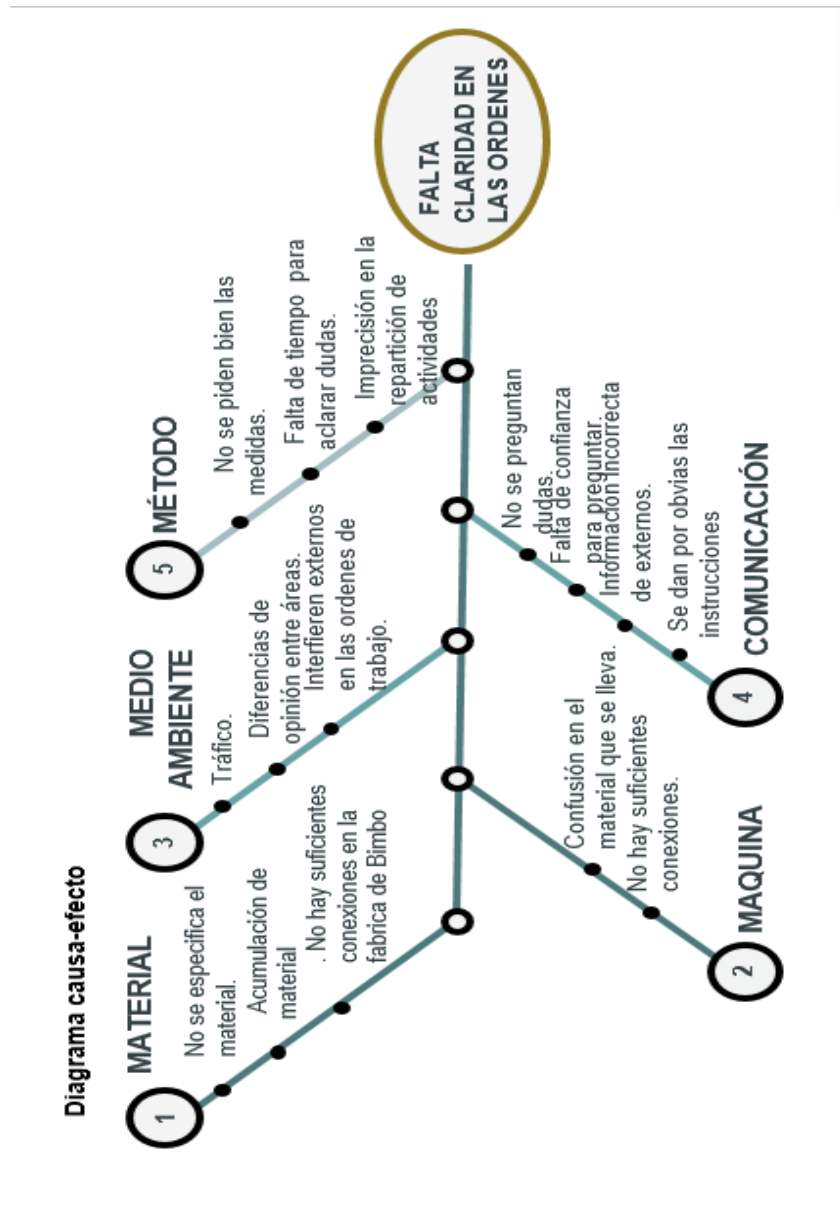
- La falta de comunicación
- Desorden en el material
- Falta de atención en la seguridad.

Los empleados dieron su opinión en cuanto a las fortalezas del equipo:

- Buen pago
- Se llevan bien
- Material necesario dentro del taller
- Los trabajos se entregan en tiempo y forma
- Compañerismo

2.5.2 Diagrama causa-efecto

El siguiente diagrama nos ayuda a poner en orden algunos problemas clave para la organización con base a la premisa de que cada causa tiene un efecto que repercute en nuestro sistema.



2.5.3 Hoja de inspección

La hoja de inspección nos permite identificar los problemas más recurrentes dentro de la organización. En la siguiente hoja de inspección se muestran en rojo los problemas que se presentaron con más frecuencia durante una semana.

Los conflictos fueron detectados por los empleados en una lluvia de ideas en donde se platicaron temas recurrentes durante su desarrollo en la organización.

| Problemas Recurrentes | D1 | D2 | D3 | D4 | D5 | Total |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|--------------|
| Falta de tiempo para aclarar dudas | | | | 1 | 1 | 2 |
| Distancia al trabajo | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 |
| Dar por obvias las instrucciones | | 1 | 1 | 1 | | 3 |
| No se preguntan dudas | | | | 1 | 1 | 2 |
| Falta de confianza para preguntar. | 1 | | | | | 1 |
| Se dan por entendidas las instrucciones. | | 1 | | | | 1 |
| Poca claridad en la repartición de actividades. | | 1 | 1 | | | 2 |
| Especificación en actividades de apoyo. | | | | 1 | | 1 |
| Problemas con Ing. y Arq. | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 |
| Mala información de externos. | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 |
| Indicaciones erróneas con Ingenieros. | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 |
| Intervención de externos en el trabajo. | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 |
| Costumbre en las normas de seguridad. | 1 | 1 | | | | 2 |
| Falta de disciplina | 1 | 1 | | | | 2 |
| No se especifica el material que se debe llevar. | | | | | 1 | 1 |
| Acumulación de material que no se ocupa. | 1 | 1 | 1 | | | 3 |
| Riesgos de seguridad | | 1 | 1 | | | 2 |

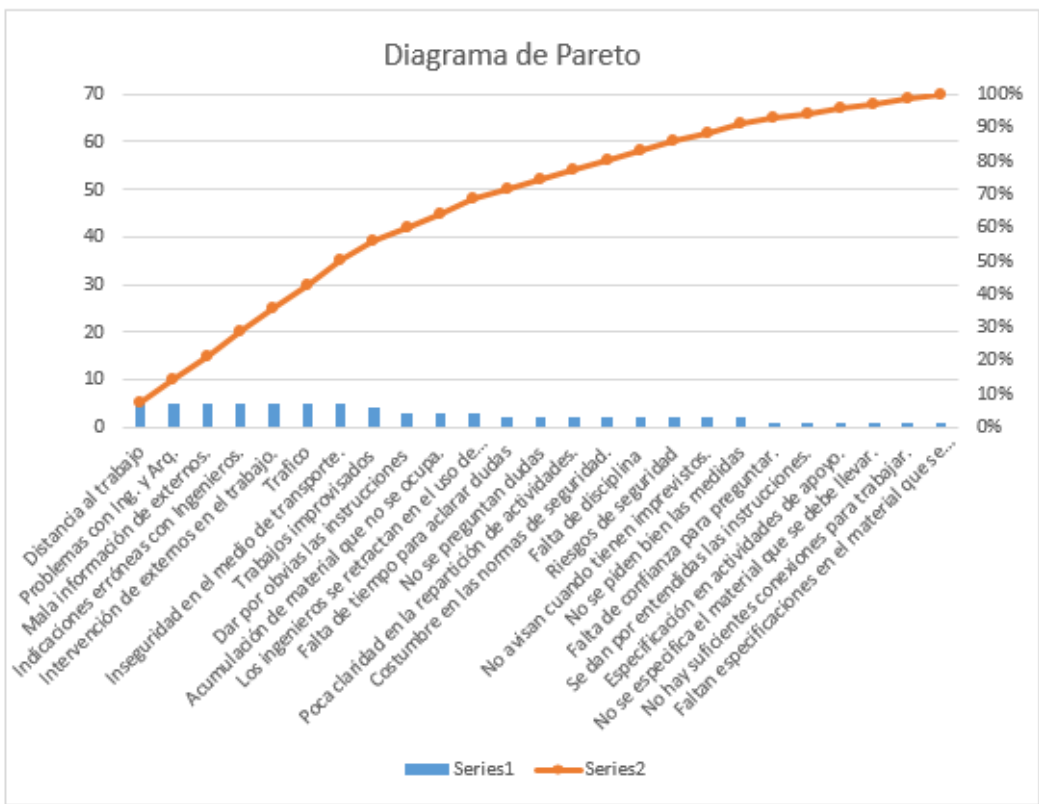
| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Trabajos improvisados | | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 |
| No hay suficientes conexiones para trabajar. | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Faltan especificaciones en el material que se lleva. | | | | 1 | | 1 |
| Trafico | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 |
| No avisan cuando tienen imprevistos. | | 1 | 1 | | | 2 |
| Inseguridad en el medio de transporte. | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 |
| No se piden bien las medidas | | | 1 | | 1 | 2 |
| Los ingenieros se retractan en el uso de instalaciones. | | | 1 | 1 | 1 | 3 |

2.5.4 Diagrama de Pareto

En este diagrama se grafican los valores de mayor a menor para identificar los problemas que se producen con mayor frecuencia en la organización, junto con las causas más comunes de los problemas detectados.

| Causa | Frecuencia | % Acumulado |
|---|------------|-------------|
| Distancia al trabajo | 5 | 7% |
| Problemas con Ing. y Arq. | 5 | 14% |
| Mala información de externos. | 5 | 21% |
| Indicaciones erróneas con Ingenieros. | 5 | 29% |
| Intervención de externos en el trabajo. | 5 | 36% |
| Trafico | 5 | 43% |
| Inseguridad en el medio de transporte. | 5 | 50% |
| Trabajos improvisados | 4 | 56% |
| Dar por obvias las instrucciones | 3 | 60% |
| Acumulación de material que no se ocupa. | 3 | 64% |
| Los ingenieros se retractan en el uso de instalaciones. | 3 | 69% |
| Falta de tiempo para aclarar dudas | 2 | 71% |
| No se preguntan dudas | 2 | 74% |
| Poca claridad en la repartición de actividades. | 2 | 77% |
| Costumbre en las normas de seguridad. | 2 | 80% |
| Falta de disciplina | 2 | 83% |

| | | |
|--|---|------|
| Riesgos de seguridad | 2 | 86% |
| No avisan cuando tienen imprevistos. | 2 | 89% |
| No se piden bien las medidas | 2 | 91% |
| Falta de confianza para preguntar. | 1 | 93% |
| Se dan por entendidas las instrucciones. | 1 | 94% |
| Especificación en actividades de apoyo. | 1 | 96% |
| No se especifica el material que se debe llevar. | 1 | 97% |
| No hay suficientes conexiones para trabajar. | 1 | 99% |
| Faltan especificaciones en el material que se lleva. | 1 | 100% |



2.6 Diagnóstico

2.6.1 De la estructura formal y funcionamiento

La empresa IMSISA en una asociación pequeña, por tanto, la formalización de algunos puntos aún no se establece completamente.

No cuentan con una filosofía establecida lo que puede afectar a los valores que se aplican en cada trabajo que se cumple.

No tienen un inventario tecnológico formal y es un punto que ya está teniendo consecuencias como un problema recurrente debido a que hay material acumulado y en desuso lo que se traduce en pérdidas. También influye en que los empleados estén enterados del material con el que se cuenta dentro y fuera de las instalaciones de IMSISA.

Existe una ausencia en la formalización de un área de reclutamiento y selección del personal que ingresa, lo que tiene relación con la rotación de personal y que implica pérdidas a largo plazo para la empresa. La organización tiene los perfiles de puesto bien establecidos y tenerlos presentes en el momento de selección puede ayudar a tomar una mejor decisión que es tomada por la gerente general.

El organigrama de IMSISA como una empresa pequeña nos muestra un problema común en los inicios de una organización. Las decisiones corren hacia una dirección que gira en torno a la gerencia de la PYMES y esto contribuye a una rigidez en el flujo del proceso de actividades.

En la hoja de inspección se detecta como problema frecuente que la distancia del taller a las áreas de trabajo influye en el cumplimiento de trabajo, factores como el tráfico, inseguridad del área y la falta de organización crean conflictos para un mejor desempeño.

2.6.2 Catálogo de problemas en los dos niveles

El catálogo de problemas en los dos niveles nos describió obstáculos recurrentes tanto en el organigrama establecido como el externo que influye en la toma de decisiones autónomas para el cumplimiento de objetivos.

La intervención de externos al finalizar un trabajo es claramente un contratiempo, en la mayoría de los casos la mala comunicación entre la organización y los Ingenieros y Arquitectos repercute a la empresa en tiempo y fuerza de trabajo, creando trabajos improvisados y conflictos internos en la estructura funcional.

2.6.3 Problemas atacables desde la comunicación

Según Jorge Etkin (1989,p.157) del mismo modo, se destaca en las organizaciones la existencia de un núcleo central que las identifica; la posibilidad de ir transformando las estructuras en función de las perturbaciones de origen interno y externo se denomina plasticidad estructural. Aquellas organizaciones más plásticas estructuralmente serán las que presenten un mejor grado de adaptación activa a la realidad.

Debe destacarse que la noción de invariancia adscripta a la identidad no es absoluta, sino que alude a la permanencia por espacios de tiempo suficientemente prolongados de ciertos rasgos característicos y propios de la organización.

En base a esto, la organización debe contar con la habilidad de ser adaptable a los problemas para poder sobrevivir.

En el análisis costo beneficio pudimos destacar problemas en la comunicación específicamente que pueden ser atacados desde la misma.

La falta de claridad en las ordenes es un problema marcado y que se repite constantemente generando otro tipo de problemas en cadena.

La intervención de factores externos, como lo son los Ingenieros y los Arquitectos nos muestran una constante en la inconsistencia de las ordenes de trabajo y en los malos entendidos, así que retomando las palabras de Etkin , es necesario hacer que la organización se adapte a tal constante para poder sobrellevar el problema.

Tener los objetivos claros entre la empresa y los usuarios ayuda a mejorar el flujo de procesos y es un problema que tiene solución dentro de la comunicación.

Capítulo III

Funcionamiento, los distintos grupos y actores de la organización IMSISA S.A. de C.V.

3. Funcionamiento, los distintos grupos y actores de la organización IMSISA S.A. de C.V.

En el capítulo uno dirigido a el análisis del entorno organizacional se hace un diagnóstico de IMSISA tomando como punto de partida su contexto en los inicios como proveedores de paileria siendo su principal servicio. Se identifica el supra y los subsistemas de IMSISA como organismo vivo y abierto que se ha mantenido a flote durante 10 años. Se tocan temas como su entorno relevante y se destacan las implicaciones políticas, económicas y sociales para dar un contexto sobre su situación dentro del país y como se desarrolla en términos legales, además de su comportamiento y la repercusión de sus acciones en el mercado. Se detecta como coyuntura principal la falta de clientes estables que permitan hacer crecer a la organización y prevenir una crisis mediante la adaptación de su entorno inmediato y relevante.

En el capítulo dos enfocado a la teoría y práctica de la organización se hace un diagnóstico de la estructura formal y el funcionamiento de la organización IMSISA, se establecen y caracterizan problemas operativos tanto externos como internos. Se logra identificar como problema recurrente la falta de claridad en las ordenes de trabajo generando otro tipo de problemas en cadena, también se detecta que muchas de las estructuras no se encuentran formalizadas dentro de la organización.

El siguiente capítulo es relevante porque se hace un diagnostico aplicando técnicas cualitativas de investigación, revelando resultados que nos permiten reconocer la incidencia de actores y grupos para poder proponer cambios pertinentes de acuerdo a productos comunicativos.

Se identifican los distintos grupos y personalidades de los integrantes de IMSISA desarrollando teorías en base a las pruebas aplicadas.

3.1 Características de IMSISA encontradas en las escuelas del comportamiento.

Martínez de Velazco (2003,p.23) nos habla sobre la teoría clásica en las organizaciones y nos explica que las estructuras piramidales son jerárquicas y como sabemos trae consigo dificultades importantes, como excesiva rigidez y formalismo, lo cual puede provocar una comunicación lenta e incluso poco oportuna, escasa en ocasiones y excesiva en otras y, sobre todo, orientada casi exclusivamente a temas de interés para la organización decididos desde arriba sin dar mucha relevancia en las necesidades reales de los empleados.

IMSISA es una organización pequeña y por tanto reciente así que de acuerdo con lo anterior cumple con algunos aspectos dentro de la teoría clásica, por ejemplo, la jerarquización de las decisiones siempre recae en una sola persona y la delegación de actividades es limitada. Es importante desarrollar este punto debido a que esta característica en la organización causa dificultades en la comunicación y por causa vuelve lenta la producción y ocasiona conflictos en la claridad de las ordenes transmitidas.

Por otro lado, como organización nueva difiere en varios aspectos a esta teoría, la comunicación no siempre es de carácter formal, los protocolos de trabajo no se encuentran escritos en un manual, también las relaciones de trabajo se dan de una manera personal lo cual difiere de la teoría clásica.

En cuanto a la teoría humanista el autor explica que el elemento común y determinante en esta escuela es la valoración adecuada del elemento humano en las organizaciones mediante una participación y comunicación, estructuras más flexibles e integradas, la conjunción de las necesidades organizacionales he individuales, la preocupación por el desarrollo del personal y la motivación.

Esta escuela complementa a la teoría clásica y enfatiza el desarrollo del lado humano por lo que es lógico que la comunicación cuente con un papel fundamental en varios aspectos como el liderazgo, la formación de grupos, las redes de comunicación y el análisis de estructuras. (Ibídem:27,28)

De acuerdo a este tema IMSISA como una organización pequeña cuenta con un personal menor y por lo tanto los grupos dentro son pocos. La comunicación entre gerencia y empleados es directa. La organización cuenta con incentivos como el pago de horas extra y juntas recurrentes donde están abiertos a al dialogo y todo el equipo se encuentra presente.

Martínez de Velazco también nos habla sobre la teoría de sistemas donde explica que además de la parte interna, en una organización se debe considerar los elementos del entorno que pueden afectar al desempeño y los resultados. En épocas de relatividad, quizás estos factores externos no sean tan determinantes. Sin embargo, en periodos cambiantes y dinámicos se convierte en algo evidente. Es decir, el sistema es un conjunto de elementos interrelacionados entre sí que construyen un todo organizado, donde el resultado es mayor que la suma de las partes. (Ibídem:28)

Es cierto que los factores externos son importantes y se deben tomar en cuenta para prevenir alguna incidencia futura. En el caso de IMSISA tienen un factor externo que se ha venido tratando desde el capítulo anterior, son las intervenciones de ingenieros y arquitectos que se mandan de parte de Bimbo y que hacen cambios de último momento causando retrasos de tiempo y doble fuerza de trabajo. Existe una grave falta de comunicación entre la organización y el área de Bimbo encargada de aprobar los trabajos finales de los proveedores, quienes tienen total derecho de hacer cualquier cambio ya sea de medidas o materiales usados en los trabajos.

En la parte cultural es importante destacar que el taller de IMSISA se encuentra unido a la casa de la gerente, así que esto nos habla de un entorno que involucra su vida familiar con la organización constantemente, no existe una separación de manera física entre los problemas familiares y los problemas laborales de la gerencia.

El autor termina describiendo las características de la teoría contingente donde dice que esta da un paso muy importante a la influencia del medio o contexto que analógicamente podría considerarse como el “estimulo”, en cambio la forma en que una organización se estructura y funciona puede tomarse como la “respuesta”. En

otras palabras, debe haber una estrecha relación entre las demandas del entorno y la manera en que una organización responde. (Ibídem:32)

Es claro que esta última teoría que llama a la organización contingente habla sobre una adaptabilidad a la que una empresa debe de estar preparada para cualquier cambio que se presente en su entorno porque solo las que logran ser flexibles a estos cambios son capaces de sobrevivir y desarrollarse.

IMSISA es una PYMES y se encuentra muy a tiempo de realizar cambios para lograr ser una empresa que cumple con estas características, sin embargo, su cartera de clientes se reduce a un cliente principal que sustenta en su mayoría a la empresa. Bimbo es el principal usuario, aunque IMSISA se ha mantenido durante 12 años como uno de sus proveedores de pailería, no deja de tener un futuro incierto en donde la organización debe de adaptarse a la alta demanda de su entorno y no solo satisfacer las exigencias de Bimbo si no convertirse en un proveedor potencial para más clientes de la misma altura.

La adaptabilidad es una habilidad necesaria en una organización la cual implica una estructura flexible y cumplir las expectativas que van surgiendo en su ambiente como la competencia entre proveedores. En este punto IMSISA trabaja por amoldarse a los requerimientos de seguridad que van cambiando y suben sus estándares para recibir un certificado que los aprueba como aptos para llevar a cabo trabajos de soldadura y pailería.

3.2 Utilidad de las acciones y costos•

Abraham Moles (1983, p.30) explica una sencilla ecuación del comportamiento humano donde dice que la acción aparece frecuentemente como una reacción; es decir como ligada casualmente a cualquier modificación del medio ambiente, una causalidad.

Estímulos + Organismo —————> Reacción

Esta ecuación nos ayuda a entender que en toda organización las acciones tienen un estímulo y por lo tanto una reacción, pero las acciones conllevan una fuerza de trabajo y un costo, dependerá de la empresa darle una utilidad a cada acción que justifique su costo.

Moles nos describe cuatro tipos de costos, el económico, el temporal, energético y el psicológico.

El económico es el pago reconocido por cada acción realizada, ya sea por sesión, locación o servicio prestado. El temporal, es que todo acto, objeto, servicio, toda ocupación humana, se traduce necesariamente en una disciplina de tiempo. Hay tiempo, existe una duración afectada para la realización, duración modificable, transformable según las condiciones del acto. En la energética la relación es suficientemente precisa para dar lugar a las proporciones numéricas con el primer término (dinero), en la idea de precio de un servicio de trabajo de fuerza, la carretilla, el transporte, la mano de obra.

El costo psicológico, es la movilización del aspecto mental del ser en comportamiento, para pasar de la inercia a la acción y a su cumplimiento.

Existe un problema recurrente en IMSISA que incluye esos cuatro costos y que se está reflejando de manera económica, es el desacuerdo con Arquitectos e Ingenieros al finalizar un trabajo. En la siguiente tabla se ejemplificará de manera sencilla cada costo.

| Problema | Costo temporal | Costo energético | Costo psicológico | Costo económico |
|--|--|--|--|--------------------------------|
| Desacuerdos con Arquitectos e Ingenieros de Grupo Bimbo al llevar a cabo un trabajo. | Se duplica el tiempo de trabajo o se trabajan horas extra. | Se duplica la fuerza de trabajo y el material invertido. | No se dan ordenes específicas de manera escrita y existe un desgaste emocional por diferencias entre ambas partes. | Costo anual de \$ 43883.52 MX. |

La parte económica se desglosa de la siguiente forma.

Por cada hora extra a cada trabajador se les paga de la siguiente manera por rango.

Maestro soldador: \$ 196.42 MX

Supervisor: \$ 89.28 MX

Medio oficial: \$ 64.28 MX

Ayudante general 1: \$ 53.57 MX

Ayudante general 2: \$ 53.57 MX

En cada corrección de medidas que se hacen a última hora por parte de los Arquitectos e Ingenieros se tienen que laborar 2 horas extra en promedio por cada trabajo, si todos los empleados se quedan a apoyar por corrección se estaría pagando un costo de \$914.24 MX, si se hace 1 corrección por semana en promedio se estaría pagando mensualmente un costo \$3656.96 MX, que de manera anual nos da un costo de \$43883.52 MX adicionales.

En el área de costos de tiempo también se encuentra una falla en horas muertas que se les paga como jornada laboral y si en ese momento no hay pedidos a clientes, prácticamente pasan el tiempo hasta terminar sus horas establecidas.

En el energético el traslado del taller a la fábrica de Bimbo es de 2 horas en promedio, lo cual causa un desgaste a cada trabajo realizado.

En el psicológico la falta de claridad en las ordenes es un problema recurrente que combinado con el energético generan un costo mayor si se deben hacer de nuevo las cosas.

3.3 Técnicas de investigación para detectar problemas de comunicación en la organización.

Paul Timm (2003) recopila varias técnicas que nos ayudan a diagnosticar problemas en la comunicación de las organizaciones, entre ellas se encuentra la técnica llamada “Medidas de discrepancia” se trata de un cuestionario cuidadosamente diseñado, utilizando técnicas de discrepancia y usando diferentes instrucciones para supervisores y empleados. La evaluación implica la comparación de encuestas entre supervisores y empleados, las discrepancias más notorias reflejarán las áreas en las que hay problemas de comunicación presentes.

- **Medidas de Discrepancia**

A continuación, se muestran los resultados de tal cuestionario aplicado a tres de los empleados de IMSISA con diferentes rangos y áreas, las respuestas se contrastan con los resultados de su gerente. En este ejercicio se busca encontrar las principales áreas de discrepancia entre ambos.

➤ Escala preferencial de comunicación

| Pregunta | Edgar | Citlaly | Gabriel | Suma | Promedio |
|----------|-------|---------|---------|------|----------|
| 1 | 3 | 3 | 5 | 11 | 3.6 |
| 2 | 5 | 5 | 6 | 16 | 5.3 |
| 3 | 5 | 5 | 7 | 17 | 5.6 |
| 4 | 6 | 6 | 5 | 17 | 5.6 |
| 5 | 6 | 5 | 3 | 14 | 4.6 |

| | | | | | |
|----|---|---|---|----|-----|
| 6 | 7 | 5 | 6 | 18 | 6 |
| 7 | 7 | 5 | 7 | 19 | 6.3 |
| 8 | 7 | 6 | 6 | 19 | 6.3 |
| 9 | 5 | 5 | 6 | 16 | 5.3 |
| 10 | 5 | 4 | 6 | 15 | 5 |
| 11 | 7 | 5 | 6 | 18 | 6 |
| 12 | 5 | 5 | 5 | 15 | 5 |
| 13 | 3 | 5 | 4 | 12 | 4 |
| 14 | 6 | 5 | 6 | 17 | 5.6 |
| 15 | 5 | 5 | 6 | 16 | 5.3 |
| 16 | 6 | 4 | 6 | 16 | 5.3 |
| 17 | 3 | 6 | 4 | 13 | 4.3 |
| 18 | 5 | 5 | 5 | 15 | 5 |
| 19 | 7 | 5 | 5 | 17 | 5.6 |
| 20 | 5 | 4 | 5 | 14 | 4.6 |
| 21 | 6 | 6 | 4 | 16 | 5.3 |
| 22 | 7 | 6 | 7 | 20 | 6.6 |
| 23 | 5 | 4 | 6 | 15 | 5 |
| 24 | 5 | 4 | 5 | 14 | 4.6 |
| 25 | 4 | 5 | 6 | 15 | 5 |
| 26 | 5 | 5 | 6 | 16 | 5.3 |
| 27 | 5 | 4 | 5 | 14 | 4.6 |
| 28 | 3 | 5 | 3 | 11 | 3.6 |
| 29 | 7 | 5 | 3 | 15 | 5 |
| 30 | 5 | 6 | 4 | 15 | 5 |
| 31 | 5 | 3 | 5 | 13 | 4.3 |
| 32 | 4 | 5 | 4 | 13 | 4.3 |
| 33 | 5 | 6 | 5 | 16 | 5.3 |
| 34 | 5 | 5 | 5 | 15 | 5 |
| 35 | 5 | 5 | 7 | 17 | 5.6 |

➤ **Diagnóstico de clima comunicativo**

| Pregunta | Promedio del colaborador | Promedio del gerente | Diferencia | Unidad de error | Error adicional | Promedio de error del gerente |
|----------|--------------------------|----------------------|------------|-----------------|-----------------|-------------------------------|
| 1 | 3.6 | 6 | -2.4 | 0 | 1 | 1 |
| 2 | 5.3 | 7 | -1.7 | 0 | 1 | 1 |
| 3 | 5.6 | 7 | -1.4 | 0 | 1 | 1 |
| 4 | 5.6 | 6 | -0.4 | 0 | 1 | 1 |
| 5 | 4.6 | 4 | -0.6 | 0 | 1 | 1 |
| 6 | 6 | 6 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| 7 | 6.3 | 6 | 0.3 | 0 | 1 | 1 |

| | | | | | | |
|----|-----|---|------|---|---|---|
| 8 | 6.3 | 5 | 1.3 | 1 | 2 | 3 |
| 9 | 5.3 | 6 | -0.7 | 0 | 1 | 1 |
| 10 | 5 | 6 | -1 | 0 | 1 | 1 |
| 11 | 6 | 5 | 1 | 1 | 2 | 3 |
| 12 | 5 | 6 | -1 | 0 | 1 | 1 |
| 13 | 4 | 6 | -2 | 0 | 1 | 1 |
| 14 | 5.6 | 5 | 0.6 | 0 | 1 | 1 |
| 15 | 5.3 | 5 | 0.3 | 0 | 1 | 1 |
| 16 | 5.3 | 5 | 0.3 | 0 | 1 | 1 |
| 17 | 4.3 | 5 | -0.7 | 0 | 1 | 1 |
| 18 | 5 | 5 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| 19 | 5.6 | 5 | 0.6 | 0 | 1 | 1 |
| 20 | 4.6 | 5 | -0.4 | 0 | 1 | 1 |
| 21 | 5.3 | 6 | -0.7 | 0 | 1 | 1 |
| 22 | 6.6 | 7 | -0.4 | 0 | 1 | 1 |
| 23 | 5 | 5 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| 24 | 4.6 | 5 | -0.4 | 0 | 1 | 1 |
| 25 | 5 | 5 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| 26 | 5.3 | 6 | -0.7 | 0 | 1 | 1 |
| 27 | 4.6 | 6 | -1.4 | 0 | 1 | 1 |
| 28 | 3.6 | 5 | -1.4 | 0 | 1 | 1 |
| 29 | 5 | 6 | -1 | 0 | 1 | 1 |
| 30 | 5 | 5 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| 31 | 4.3 | 6 | -1.7 | 0 | 1 | 1 |
| 32 | 4.3 | 5 | -0.7 | 0 | 1 | 1 |
| 33 | 5.3 | 5 | 0.3 | 0 | 1 | 1 |
| 34 | 5 | 6 | 1 | 1 | 2 | 3 |
| 35 | 5.6 | 6 | -0.4 | 0 | 1 | 1 |

En la pregunta ocho se presentó una discrepancia de 3 en el promedio de error del gerente. Esta pregunta habla sobre si se cree que la compañía deba reconocer la importancia de mantener un flujo de comunicación mutua entre empleados y gerencia, en lo cual los empleados tuvieron un promedio de 6.3 convirtiéndose en una de sus respuestas más altas donde ellos lo consideran muy importante. La gerente tuvo un promedio de 5 que en la escala de respuestas es de acuerdo.

Esta respuesta nos deja ver un interés de parte de los empleados de IMSISA por involucrarse en la comunicación entre la gerencia y los empleados. De parte de la gerencia, aunque es importante no lo clasifica como algo de suma importancia entre ambas.

En la pregunta once se muestra una discrepancia de 3 en el promedio de error del gerente. La pregunta expresa que cuando la gerencia informa de cambios en las políticas, es importante que también informe el porqué de tales cambios. En promedio los empleados de IMSISA obtuvieron un 6 convirtiéndose nuevamente en uno de sus promedios más altos, la gerencia pensó que contestarían en promedio 5 que representa en la escala un de acuerdo.

La pregunta ocho y la once están de algún modo relacionadas ya que ambas hablan sobre la importancia de la comunicación entre gerencia y empleados y el informar cambios o decisiones con los empleados. Nuevamente los miembros muestran interés en ser tomados en cuenta ya que se manifiestan en fuerte acuerdo con la afirmación.

La pregunta treinta y cuatro, habla sobre que la participación activa de todos los empleados es esencial para el éxito de la comunicación interna en la empresa. En esta afirmación los empleados mostraron estar en promedio de acuerdo es decir llegaron al número 5 y la gerencia creyó que contestarían en promedio 6 que es en fuerte acuerdo.

Esta afirmación es interesante ya que a diferencia de las dos anteriores la gerencia le da más importancia a la participación activa de los integrantes de la organización para una comunicación exitosa mientras que existe un alto rango de discrepancia debido a que los miembros no lo ven tan importante como la gerencia. Aunque la declaración tiene relación con las anteriores esta presenta una diferencia que es la participación activa de los miembros de la organización para lograr un objetivo.

La relevancia en las afirmaciones nos lleva a que en la organización hay un alto grado de interés de parte de los empleados por estar mejor informados y por participar en las actividades de la gerencia, aunque la gerencia lo considera importante tal vez no esté haciendo sentir a los miembros parte importante al informarlos o tomarlos en cuenta cuando existen cambios en la empresa. También refleja que los empleados consideran importante la comunicación en esta área, pero no están tan dispuestos a participar de manera activa en los asuntos relevantes de gerencia.

- **Test de personalidad Myers Briggs**

Según Stephen Robbins (1998,p.40) uno de los marcos teóricos de la personalidad más utilizados es el indicador de tipos Myers-Briggs (ITMB). Es una prueba de personalidad de 100 reactivos que pregunta al examinado como se siente o actúa en situaciones particulares. Las personalidades se clasifican en 16 tipos diferentes. El autor menciona que, si bien es cierto que cada quien puede contar con su propia personalidad, hay características que van de acuerdo a algunos puestos como el líder o el supervisor de las organizaciones. La prueba también nos ayuda a identificar áreas de oportunidad donde algunos integrantes son buenos y otros no tanto, pero se pueden compensar debido a sus diferentes habilidades.

A continuación, se muestra el test de Myers Briggs aplicado a la organización IMSISA, mediante el siguiente cuadro se indica el tipo de personalidad de cada uno de los integrantes y el puesto que desempeñan.

| Puesto que ocupa | Personalidad |
|---------------------|--------------|
| Director General | ISTJ |
| Supervisor en Campo | ESTJ |
| Maestro Soldador | ESTJ |
| Medio Oficial | INTJ |
| Ayudante General 1 | INTJ |
| Ayudante General 2 | INTJ |

| |
|-----------------------------------|
| Variables de personalidad |
| Extrovertidos o Introversos (E/I) |
| Sensoriales o Intuitivos (S/N) |
| Pensadores o Sensibles (P/B) |
| Perceptivos o Evaluadores (R/V) |

Robbins dice más adelante que a un gerente se les llama consejeros, entrenadores, patrocinadores o facilitadores, y que en muchas organizaciones los empleados son llamados asociados; así mismo se desdibuja la división entre funciones de gerente y trabajadores. La toma de decisiones se lleva abajo, al nivel operativo, en el que los empleados tienen la libertad de decidir sobre los tiempos y los procedimientos para resolver los problemas relacionados con el trabajo. Algunos gerentes llegan a ceder el control total a sus empleados. Los equipos auto administrados, en los que buena medida los trabajadores trabajan sin jefes motiva a sus empleados y puede reaccionar ante una crisis aun cuando el gerente no está. (Ibídem:11,12)

La personalidad de la gerente de IMSISA coincide con la combinación ISTJ, según el diagnóstico de Myers le gusta mirar la información en términos, hechos y detalles. Se enfoca más en el aquí y ahora más que en las posibilidades del futuro, se siente confortable en áreas que han sido probadas con la experiencia. Toma un enfoque realista de las cosas. Es pragmático por naturaleza y aprende constantemente a adaptarse al mundo como es ahora. Tiende a detectar las fallas y las injusticias, toma decisiones con base en el análisis lógico que soporta su forma de entender el mundo. Trabajar duro y eficientemente para completar tareas en los plazos previstos. No estimula a los otros a experimentar o innovar. Toma decisiones con base en los sentimientos de los demás, más que en las consideraciones objetivas. Usa métodos probados y confiables para resolver problemas Tiende a actuar impulsivamente y cambiar las cosas sin reflexionar, tienen sentimientos negativos intensos hacia los otros a pesar de que no los exprese.

En algunos puntos la personalidad coincide con la ideal para gerente, ya que se mantiene objetiva para tomar decisiones aun así toma en cuenta los sentimientos de las personas para tomar decisiones, aunque no estimula a innovar y eso es parte fundamental para el desarrollo de la organización.

Es cierto que le interesa tener el control de las cosas y eso impide que delegue responsabilidades o que confíe en alguien más para hacer lo que ella considera está bien.

En cuanto al resultado general todos coinciden con ser estructurados al organizar su vida, también todos empatan en ser racionales al tomar decisiones.

Existen dos personas extrovertidas en personalidad y tienen puestos altos, lo cual es una buena cualidad para dirigir. Es un equipo con personalidades muy similares de hecho tres de ellos son iguales en sus resultados, lo cual nos muestra armonía en cuanto a trabajar en equipo.

3.4 Grupos destacados en IMSISA

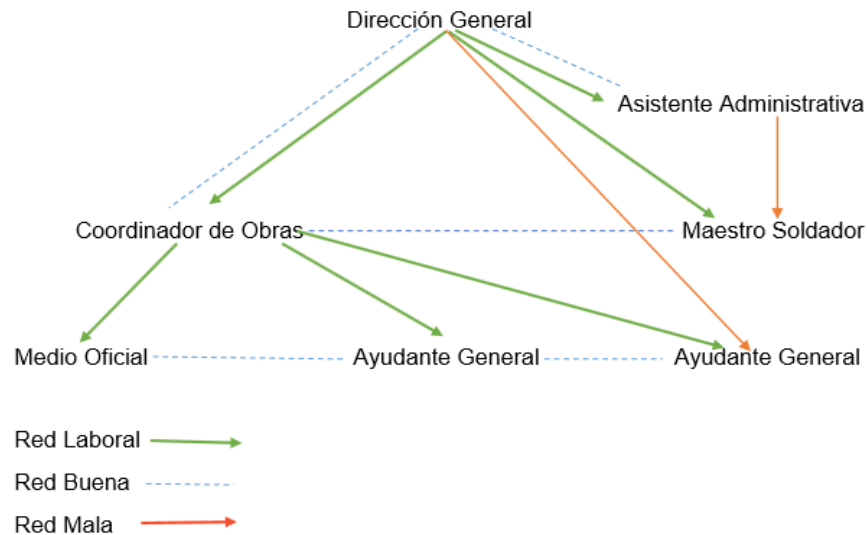
Michael Olms (1966, p.12) habla sobre dos grupos que destacan en las organizaciones, los primarios y los secundarios. Los primarios los describe como aquellos caracterizados por asociación y cooperación íntimas y cara a cara. El resultado de la asociación íntima es, psicológicamente, la fusión de distintos individuos en un todo en común, es decir un “nosotros”.

En un grupo secundario es opuesto y en cierto modo complementario del grupo primario. Las relaciones entre los miembros son frías, impersonales, racionales y formales. Los individuos participan no como personalidades totales, sino sólo con relación a capacidades especiales y delimitadas.

En IMSISA se detectan varios grupos primarios ya que es una empresa pequeña y son pocos los miembros, uno de ellos se encuentra con el supervisor en campo, el maestro soldador que conviven más tiempo y son los que toman decisiones después de la gerencia, otro grupo primario está con la dirección general ya que se comparte con dos personas que a su vez son un matrimonio. La asistente administrativa es prima de la gerente así que conviven y se relacionan fuera del trabajo. Existe un grupo primario más que se comparte entre los dos ayudantes generales y el medio oficial que de igual manera son los que más conviven y se van a comer juntos.

En grupos secundarios está la asistente administrativa con el maestro soldador con quien tiene poca relación y su convivencia no implica que se lleven bien.

A continuación, se muestra un diagrama que ayuda a ejemplificar el tipo de redes y por tanto los grupos descritos anteriormente.



3.5 Diagnóstico de los grupos y actores en IMSISA

La organización es jerárquica y las decisiones recaen en una sola persona, también la delegación de responsabilidades es un punto a trabajar en la organización para un mejor manejo de crisis.

La empresa tiene una cartera de clientes muy reducida y se debe extender si quiere sobrevivir a situaciones futuras, este punto muestra una falta de adaptabilidad a su entorno y puede ocasionar hasta la desaparición como proveedores.

Es necesario separar el taller de la casa ya que detona un problema cultural que involucra problemas personales entre la gerencia y los empleados.

Hay un problema en la comunicación entre proveedor y cliente que genera pérdidas económicas, lo que involucra costos de tiempo, fuerza de trabajo y desgaste emocional. Por otra parte, hay horas muertas dentro de la jornada que resultan en pérdidas para la organización. Reubicar el taller a un lugar más céntrico ayudaría a ahorrar costos de tiempo y energía al trasladarse a dar un servicio.

Existe un claro interés de parte de los empleados por estar informados y participar en decisiones que se toman en la gerencia, sin embargo, la disposición disminuye en el tema de participar de manera activa en las actividades gerenciales.

Se localizan más grupos primordiales en la organización por ser pequeña y tener vínculos familiares y aunque esto garantiza una convivencia más unida también puede traer diferencias personales que se mezclen con asuntos laborales.

Se debe trabajar en establecer una comunicación de manera formal con el cliente Grupo Bimbo y sus intermediarios que son Arquitectos e Ingenieros de manera escrita para poder llegar a acuerdos de sus requerimientos que se puedan respetar y no retrasen el trabajo respetando acuerdos entre ambas partes.

En cuanto a la participación de los empleados, se propone hacer juntas semanales donde se informe de las decisiones tomadas durante la semana en la gerencia y se escuchen propuestas de empleados para solucionar conflictos gerenciales, dando la siguiente semana resultados si es que se aplicó alguna. El propósito de este ejercicio es hacer sentir valorados a los integrantes de la organización y transmitir que se les toma en cuenta para algunas decisiones que se toman desde puestos mayores pero que afectan a la empresa.

Capítulo IV

La Comunicación en la Organización IMSISA S.A. de C.V.

4.La comunicación en la organización IMSISA

En el capítulo uno dirigido a el análisis del entorno organizacional se hace un diagnóstico de IMSISA tomando como punto de partida su contexto en los inicios como proveedores de paileria siendo su principal servicio. Se identifica el supra y los subsistemas de IMSISA como organismo vivo y abierto que se ha mantenido a flote durante 10 años. Se tocan temas como su entorno relevante y se destacan las implicaciones políticas, económicas y sociales para dar un contexto sobre su situación dentro del país y como se desarrolla en términos legales, además de su comportamiento y la repercusión de sus acciones en el mercado. Se detecta como coyuntura principal la falta de clientes estables que permitan hacer crecer a la organización y prevenir una crisis mediante la adaptación de su entorno inmediato y relevante.

En el capítulo dos enfocado a la teoría y práctica de la organización se hace un diagnóstico de la estructura formal y el funcionamiento de la organización IMSISA, se establecen y caracterizan problemas operativos tanto externos como internos. Se logra identificar como problema recurrente la falta de claridad en las ordenes de trabajo generando otro tipo de problemas en cadena, también se detecta que muchas de las estructuras no se encuentran formalizadas dentro de la organización.

El capítulo tres es relevante porque se hace un diagnostico aplicando técnicas cualitativas de investigación, revelando resultados que nos permiten reconocer la incidencia de actores y grupos para poder proponer cambios pertinentes de acuerdo a productos comunicativos. Se identifican los distintos grupos y personalidades de los integrantes de IMSISA desarrollando teorías en base a las pruebas aplicadas.

El siguiente apartado es importante debido a que se desarrollan algunas estrategias cualitativas para el diagnóstico de problemas comunicativos y culturales en la organización, se identifican también problemas de imagen y consecuencias que repercuten en la asociación.

4.1 La identidad en IMSISA

Según Moisés Limón (2008) la identidad corporativa no son solo logotipos y símbolos, ya que se trata de una exageración del papel del diseño, son únicamente referentes visuales. La elección de los colores y símbolos, el estilo, la tipografía, un folleto de prestigio son signos visibles de una organización. Sin embargo, es la parte emocional lo que mantiene unida a una empresa u organización, es una mezcla de estilo y estructura, que afecta lo que haces, donde lo haces y como explicas lo que haces. También explica que una identidad corporativa es una carta de presentación y de ella dependerá la imagen que proyecten al público.

Limón continúa hablando sobre la identidad corporativa y define que la identidad de una organización se forja en la manera de concebirla y engendrarla. La personalidad, la filosofía, el sentido del negocio, la capacidad emprendedora, los valores éticos y vocacionales son rangos determinantes que se encuentran en la fundación de la corporación, por lo tanto, son parte de la esencia de la misma. Estos factores son el punto de origen de la identidad. Describe que la identidad corporativa es dinámica y surge de tres elementos: la historia de la organización, la situación actual definida por el proyecto empresarial y la cultura corporativa. Al gestionar la imagen de una empresa es necesario partir de esos tres elementos porque ignorarlos puede crear para la empresa una contra imagen que afecte negativamente el plan de negocios en la mente de las audiencias principales (clientes, empleados, accionistas) por el incumplimiento de las promesas básicas que hace la empresa a las audiencias.

Por otro lado, Jorge Etkin y Leonardo Schvarstein (1993) describen un problema recurrente en las organizaciones que es una falsa ilusión en el objetivo establecido por la empresa y el de sus integrantes. Reconocen que la noción de propósitos interviene de múltiples maneras en el funcionamiento de las organizaciones sociales.

Por ejemplo, en el momento de la creación, cuando los fundadores fijan sus acuerdos alrededor de ciertos objetivos. También los participantes en sus lugares de trabajo persiguen fines, sus actos son intencionales. Los grupos se reúnen para discutir los objetivos de su actividad. Los directivos definen planes para la organización. En el medio social se discute la razón de ser, la legitimidad de los propósitos de la institución. Se puede preguntar a un participante acerca de sus propósitos en la organización; también es posible evaluar el proceso de toma de decisiones en un grupo, pero no es posible interrogar a una organización acerca de sus objetivos. Estos se encuentran reflejados por los integrantes, por los documentos y los acuerdos que ellos producen.

Definir la identidad de una organización es hacer una operación de distinción, lo que significa distinguir una figura de un fondo. Como en toda operación de distinción, lo que significa distinguir una figura de un fondo. Como en toda operación de distinción, la figura de un fondo. Como en toda operación de distinción, la figura de identidad adquiere existencia precisamente cuando la describe un observador que la constituye en objeto de su análisis.

Es decir que el tiempo de la identidad como descripción es simultáneo con el de la atención que un observador pone en ella.

En IMSISA no existe un objetivo establecido por escrito en la organización, eso contribuye a que el personal no tenga un objeto claro con el cual identificar sus acciones dentro de la empresa. La identificación de objetivos es esencial para la unidad entre colaboradores y si este coincide con los de la compañía la armonía se verá reflejada en la imagen interna y externa. Lograr que ambas coincidan lleva una labor constante.

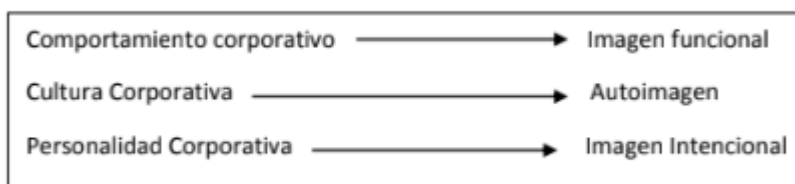
IMSISA tiene objetivos a seguir no oficiales que se establecen mediante planteamientos directos entre la gerente que también es la dueña de la PYME y su maestro soldador quien junto con el supervisor transmiten los objetivos al resto del equipo.

El logotipo y la tipografía se encuentran establecidos, sin embargo, no son visibles para la organización y solo se plasman en documentos oficiales que no tienen contacto con los empleados que trabajan en la planta. No existe un departamento dedicado a la imagen corporativa y los cambios son establecidos directamente por la gerente y su asistente administrativo. La historia de la organización es desconocida por los empleados más recientes y los que se van integrando, no existe ningún documento que contenga oficialmente la historia de la empresa y la transmitan a sus colaboradores.

4.2 Imagen de IMSISA

Para Villafañe (2014) la imagen corporativa es la síntesis de la identidad, de la organización manifestada a partir de su comportamiento, su cultura y su personalidad corporativas, los cuales proyectan una imagen funcional; interna e intencional respectivamente y construyen en la mente de sus públicos.

Figura 1. Identidad de la Organización



Esquema 10. Evaluación y análisis de la imagen corporativa Villafañe (2004).

Gareth (1998) invita a comprender la imagen de la organización como flujo de cambio y transformación, dice que el secreto de la comprensión de la organización, descansa en la lógica del cambio que conforma la vida social.

Finalmente, Limón (2008) nos recuerda que en la actualidad uno de los más grandes problemas es que la gente no tiene suficiente capacidad de memoria o retención para recordar todos los productos o servicios que las organizaciones ofrecen. Limón resalta la importancia fundamental en la imagen corporativa ya que crea un valor para la empresa, si saben crear una buena imagen para sus públicos entonces:

ocupara un espacio en su mente, facilitara su diferenciación respecto a las organizaciones competidoras y disminuirá la influencia de los factores situacionales.

Dentro de IMSISA no existe un área que se encargue de la imagen de la organización, la organización tiene una auto imagen.

Mediante el método de la observación se registró el caso de uno de los trabajadores de IMSISA que colaboraba como medio oficial al principio de esta investigación. La observación comenzó el mes de febrero y terminó en el mes de mayo de 2018, durante el transcurso de cuatro meses el empleado renunció para integrarse con los proveedores de Bimbo que se convierten en competencia directa con IMSISA.

Se acudió a realizar un Focus Group dentro del taller de la empresa con todos los integrantes de IMSISA a dos meses de que el medio oficial renunciara y este comentó en dos ocasiones estar satisfecho con la organización, aun así, mencionó en tres acciones que es importantes que la empresa desarrolle más su lado humano.

Este caso refleja una autoimagen de los empleados dentro de IMSISA, la cultura corporativa que cambia de manera directa su imagen funcional es decir su comportamiento corporativo.

4.3 Cultura y ambiente organizacional

Según Ojeda (2009) la perspectiva cultural es objeto de interés de las organizaciones puesto que se relaciona con la autoridad y el control, es decir, la manera por la que es factible lograr que los individuos hagan lo que sea funcional a las metas organizacionales. Describe que en la actualidad es muy común escuchar, en los discursos de los niveles ejecutivos de las organizaciones, acerca de la necesidad de “cambiar la cultura” o de “construir una cultura orientada a resultados”. Estos discursos presuponen que el líder ofrece en la cultura de las organizaciones un rol ordenador y orientador de los comportamientos de los individuos para que sean funcionales a las estrategias empresariales. Pero esto no se trata de los estudios la consideración de la organización como un objeto de estudio sociológico,

donde la cultura organizacional es un medio para investigar de manera positiva. Las organizaciones están compuestas de individuos orientados en torno a metas comunes y podríamos entenderlas como un “microcosmos” de la sociedad. En tanto que unidad social, los miembros de las organizaciones construyen un sistema de ideas y creencias, que van siendo reelaboradas a partir de las experiencias colectivas e individuales.

Ojeda continúa explicando que, la cultura organizacional es un “constructo social” proveniente de las prácticas rutinarias de sus miembros, que son institucionalizadas y luego integran el conjunto de valores que dichos individuos sostienen y que orientan sus acciones.

Existe un paradigma en la medición de resultados de la observación, el cómo se presentan y evalúan las reacciones de las personas, la observación sirve para detectar patrones de comportamiento en la interacción entre compañeros, nos permite diagnosticar problemas que aún en entrevistas los participantes no registran de forma totalmente honesta. Debido a esta razón se aplicó una técnica de observación citada por Paul Timm (2003) llamada “Diagnostico de la efectividad de la comunicación interpersonal” él mismo la describe como la observación sistemática de la interacción entre dos personas y ubica las respuestas en dos categorías:

- Interacción vertical donde los individuos están molestos, a la defensiva, hay competitividad desconfianza, poco entendimiento y un intento de manipulación constante.
- Interacción horizontal tiene características como la comprensión y las relaciones positivas además del manejo constructivo de situaciones negativas.

Con estos puntos se intenta hacer un diagnóstico del problema y a partir de eso tomar acciones, proponer estrategias que nos ayuden a modificar, controlar o invertir las acciones que nos llevan al problema.

A continuación, se presentan un segmento de notas de campo a propósito de la organización IMSISA:

Regresan de comer los nueve empleados que trabajan en la fábrica de Bimbo, ese día era lunes 11 de junio por la tarde, a las 14:00 pm, cabe mencionar que esa semana no era temporada alta y no tenían mucho trabajo en lo que iba del mes.

Aquel día me permitieron asistir a la fábrica porque no estaban tan apretados de tiempo y fui a aplicarles unas preguntas de personalidad.

De camino a la entrada se encuentran a la gerente que va dirigiéndose a su camioneta, yo vengo con ellos y de mi tienen por entendido que soy un agente externo que está realizando algunas prácticas de observación para el mejoramiento de la empresa.

La gerente está a punto de retirarse y lo demuestra porque trae unos planos en la mano que lleva a su auto. Los demás empleados entran a la fábrica y solo se esperan el supervisor en campo y uno de los maestros soldadores.

En la banqueta a unos metros de la entrada la gerente empieza a dar instrucciones de lo que queda pendiente antes de irse, se dirige al supervisor de campo principalmente y dice:

- Devuélvele la llamada a Rosales (Arquitecto de Bimbo) para que te diga los materiales que necesita para mañana.

Supervisor – Ya le habíamos preguntado, pero nunca responde y se espera al final.

Gerente - Falta que terminen las piezas y las soldaduras, mañana revisan los cambios de horario.

Los dejo con Tania para que le contesten unas preguntas, terminando se regresan a terminar los pendientes.

(Se dirige hacia mi) ¿necesitas que te ayude en otra cosa?

- Si, necesito aplicarte la encuesta a ti también, si quieres te doy las hojas y me mandas las respuestas por Whats App... le respondo

Gerente: -Claro te las paso después.

Supervisor: ¡Ay! ¿Y tú no las vas a contestar aquí?

Gerente: (Se ríe) No yo me la llevo.

Maestro soldador: (En esta parte se ríe un poco, pero sigue serio y callado como en toda la conversación)

Después de esto se despide de mí y le dice nuevamente al supervisor que le avise que pasó.

El supervisor y el maestro soldador se quedan conmigo, pero se muestran impacientes para meterse a la fábrica, miran constantemente el celular durante un tiempo y después de unos minutos se calman y contestan la encuesta con una actitud más paciente.

El relato que acabamos de leer nos permite analizar varios aspectos sobre la cultura organizacional, desde las lógicas del poder, el cómo se desglosa una orden en niveles jerárquicos, hasta denotar uno de los problemas recurrentes ya detectados en la organización que es la intervención de externos, en este caso los arquitectos, causando retraso en la entrega del trabajo.

4.3.1 Diagnóstico cualitativo de la comunicación de IMSISA

Una de las razones por las que se decidió abordar el caso es por la situación en donde la gerente se retira a su casa antes que su equipo de trabajo y esto en parte repercute en el comentario que hace el supervisor: ¡Ay! ¿y tú no las vas a contestar aquí?, que claramente lleva un tono de reclamo amortiguado como si fuera una broma.

Entre las observaciones sonoras se encuentra a la gerente dando órdenes directas, sin preguntar, impone declaraciones antes de irse y no pregunta si quedan claras las ideas.

El maestro soldador está dentro de los silencios todo el tiempo, así su exceso de silencio nos permite analizar mantenimiento de distancia, su poca participación nos aclara que la interacción es entre la gerente y el

supervisor y el no entra dentro de esta relación directa que se crea en la conversación.

Las anteriores observaciones sonoras nos colocan en el plano vertical debido a que existen inconformidades reflejadas y distanciamiento de parte de los empleados a la gerente.

Otro punto a tratar es la trasmisión de órdenes y la interacción que los empleados tienen con la gerente. Al principio del relato se describe como los empleados no se detienen a escuchar lo que la gerente tiene que decir antes de irse, saben que no es parte de lo que se acostumbra hacer así que entran a la fábrica a continuar con sus actividades. Existe una relación más cercana entre el supervisor y la gerente que se nota hasta en el comentario que hace ya que se necesita confianza para hacer un critica así sin temor a tener repercusiones que ofendan a la otra persona. El maestro soldador no participa así que confirma que las ordenes van directo al supervisor y el las transmite al equipo de trabajo.

En cuanto al factor externo que se menciona en la conversación que son los arquitectos contratados por Bimbo, se puede detectar un problema recurrente de comunicación con ellos, y por el comentario de la gerente cuando dice al supervisor que les pregunte que materiales necesitan para el día siguiente muestra una ruptura donde tienen problemas para establecer órdenes fijas con su cliente Bimbo.

4.4 Comunicación Organizacional

Según Gustavo León (2006) el funcionamiento de las organizaciones en los diferentes sectores productivos depende en gran parte de la comunicación organizacional, ya que de esta depende el mejorar las condiciones de desarrollo en la cultura organizacional para lograr la calidad total y los estándares de competitividad internacional. Lo anterior implica la implementación de estrategias que salgan de los estándares ya establecidos en las empresas tradicionales, conlleva reflexión y acciones productivas específicas.

León aclara que este cambio también implica una necesaria creación futura de campos laborales con requerimientos especializados en el área académica organizacional para solucionar con propuestas eficientes los problemas de la comunicación ya sea en empresas privadas, públicas o sociales.

Relacionado a este comentario es importante que en la empresa IMSISA se implementen estrategias eficientes que ayuden a reforzar la imagen tanto interna como al exterior, ya que no se tiene bien definida la imagen.

Para esto se debe establecer de manera oficial un logotipo institucional junto con un objetivo claro primordial para la organización y difundirse con los empleados para crear una identidad que se pretende una vez logrado el objetivo dentro de la organización se vea reflejada al exterior y se proyecte a sus clientes.

Otra estrategia a trabajar es la de la inclusión de los empleados en la información que se maneja en las decisiones gerenciales. Mantener a toda la plantilla de empleados sobre los cambios, las mejoras y las fallas ayudará a la unidad en el equipo y permitirá a los empleados a ampliar su perspectiva sobre el tema de ¿qué hacen ahí? y ¿para qué sirven sus aportes a la organización?

4.5 Diagnóstico de la comunicación organizacional

Dentro de la organización de IMSISA no existen objetivos establecidos oficialmente para la empresa y eso dificulta la unidad de propósitos de la misma y las intenciones personales de los empleados.

El logotipo y la tipografía no son relevantes para los empleados y esto dificulta una identificación con la organización, la historia también es un punto que los trabajadores no conocen y el tenerla establecida de manera oficial y darla a conocer a los miembros del equipo ayudara a formentar la identidad y crear un objetivo en común entre ambos.

No existe un área en específico que se encargue de la imagen de la organización y esto se está viendo reflejado de manera interna y por lo tanto en lo que proyectan a los clientes, el área de imagen se encuentra sumamente borrosa para los miembros y está causando un problema de identidad al no saber ¿Quiénes son? y ¿para qué están ahí?

La comunicación productiva se asienta al ubicar el proceso de la comunicación como su propio contexto para dicho sistema, como un todo que cumpla con sus propios objetivos y metas.

Se vuelve a detectar un problema en cuanto a la transmisión de órdenes, esta vez enfocado a como se emiten y el papel que creen cumplir los integrantes dentro de la empresa, existe un bajo índice de contacto directo al difundir los objetivos de la gerencia a los puestos más bajos que son los ayudantes y el medio soldador, esto nos demuestra también una falta de reconocimiento para los elementos que impide que se enteren cuando los objetivos son alcanzados.

Hay una inconformidad en actitudes como que la gerente se vaya antes y los deje a ellos terminar el trabajo.

Sigue destacando la intervención de externos como parte importante que retrasa el término de los trabajos dentro del horario establecido de los trabajadores por lo que

crea que tengan que laborar horas extra que aunque son pagadas probocan inestabilidad e incertidumbre en las jornadas. Este problema es parte de la mala comunicación entre cliente y proveedor además de que no se presenta de manera oficial y eso trae cambios en el trabajo que se va a entregar.

La propuesta conceptual de la comunicación productiva nace de la observación de los procesos de calidad, no inicia con lo que el proveedor quiere informar sino con la inquietud del cliente para poder cumplir sus metas y objetivos.

Así la calidad demandada por el cliente depende a su vez de lo que la organización como un todo busca.

Capítulo V

Estrategias de comunicación para el desarrollo organizacional

5 Estrategias de comunicación para el desarrollo organizacional

En capítulos anteriores se ha abordado a IMSISA desde diferentes perspectivas de la comunicación organizacional, desde la parte exterior como es su entorno relevante y como se desarrolla en él, la teoría y como la lleva a la práctica, su estructura, los distintos grupos dentro de la organización y que cultura predomina.

El siguiente capítulo se dedica a proponer estrategias comunicativas que ayuden a solucionar los problemas ya detectados en los capítulos anteriores.

Las propuestas serán enfocadas al mejoramiento de la comunicación interna para así poder fortalecer la identidad de la organización, además de mejorar el liderazgo para integrar a los miembros de la organización y renovar la cultura organizacional.

Para lograr este objetivo será necesario comprender los conceptos de identidad y cultura para poder formular estrategias que trabajen el lado humano de la organización y comprendiendo a todos como individuos proponer acciones que beneficien a cada uno para llegar a un mismo objetivo, hacer crecer a la organización en conjunto y mejorar el manejo de crisis futuras.

5.1 Diagnóstico Comunicativo de IMSISA

La investigación hecha se ha desarrollado en diferentes aspectos comunicativos, en la estructura de la organización, la relación con sus clientes, el espacio en el que llevan a cabo sus actividades, las relaciones internas entre colaboradores, la imagen que proyecta y la que tienen sus propios trabajadores de la empresa, su manejo de crisis y como se toman las decisiones desde los altos mandos que tienen el liderazgo.

En el capítulo I se presentó el diagnóstico del entorno organizacional de IMSISA donde se habla que la organización es relativamente nueva y por lo tanto como PYME tiene debilidades y áreas de oportunidad con sus clientes. Uno de los problemas detectados es que Bimbo se encuentra como su principal cliente y eso se convierte en un dilema ya que si llegara a decidir cambiar de proveedor dejaría a la empresa sin su principal fuente de ingresos y difícilmente podría recuperarse

de la crisis. Por otro lado, se toca un tema que afecta a la asociación, que el taller se encuentra en el mismo lugar que la casa de la gerente es un conflicto de ubicación que involucra la vida personal de la líder con su vida laboral y provoca que sus empleados se involucren en la misma. Es necesario separarlos ya que detona un problema cultural que involucra problemas personales entre la gerencia y los empleados.

En el capítulo II se aborda el tema de la formalidad en la organización lo que debería de ser y lo que es. Se hizo un focus group para detectar problemas recurrentes en el que se localizó una constante falta de claridad en las ordenes.

La intervención de factores externos, como lo son los Ingenieros y Arquitectos nos muestran una intromisión en las ordenes de trabajo que nos lleva a constantes mal entendidos que retrasan y duplican la fuerza de trabajo, causando un costo adicional para la empresa. En cuanto a los objetivos no los tienen establecidos de manera oficial y eso causa un problema de identidad para los empleados.

En el capítulo III se identifica a los distintos grupos y actores de la organización, se localizan más grupos primarios en la organización por ser pequeña y tener vínculos familiares. Se detecta un interés por parte de los empleados por estar informados y participar en las decisiones que se toman desde la gerencia, sin embargo, la poca disposición disminuye en el tema de participar de manera activa en las actividades gerenciales.

El punto de la mala comunicación entre proveedor y cliente vuelve a tocarse de una diferente perspectiva, se desarrolla lo que involucra en costos de tiempo, fuerza de trabajo y desgaste emocional. Se propone establecer una comunicación formal con el cliente y sus intermediarios de manera escrita para poder cubrir sus requerimientos y respetar acuerdos entre ambas partes.

En el capítulo IV se hace un diagnostico enfocado a la imagen tanto interna como externa, se detecta que no existe un area en especifico que se encargue de la imagen de la organización y esto se está viendo reflejado de manera interna y por lo tanto en lo que proyectan a los clientes, el area de imagen se encuentra

sumamente borrosa para los miembros y está causando un problema de identidad al no saber ¿quiénes son? y ¿para qué están ahí?

Se vuelve a detectar un problema en cuanto a la transmisión de ordenes, esta vez enfocado a como se emiten y el papel que creen cumplir los integrantes dentro de la empresa, existe un bajo índice de contacto directo al difundir los objetivos de la gerencia a los puestos más bajos que son los ayudantes y el medio soldador, esto nos demuestra también una falta de reconocimiento para los elementos que impide que se enteren cuando los objetivos son alcanzados.

La comunicación es importante en todas las organizaciones ya que puede fomentar las relaciones positivas y negativas, las propuestas para estrategias comunicativas están enfocadas a mejorar la comunicación formal e informal entre todos los miembros, haciendo un cambio en la cultura corporativa para así tener un mejor manejo de crisis fomentando las actitudes proactivas dentro del personal y crear un ambiente de bienestar común.

5.2 Identidad y Cultura en IMSISA

Larrain (2003) define la identidad como un proyecto simbólico que el individuo va construyendo, los materiales simbólicos se van adquiriendo mediante la interacción con otros, la habilidad de cada participante se ve proyectado en un proceso comunicativo y para visualizar su propio desempeño desde el punto de vista de los otros, para asumir el rol de los otros.

Es lógico entonces que Larrain encuentre una relación estrecha entre identidad y cultura ya que ambas son construcciones simbólicas, aunque no son la misma cosa, continúa explicando que la cultura es una estructura de significados incorporados en formas simbólicas a través de los cuales los individuos se comunican, mientras que la identidad es un discurso sobre sí mismo construido en la interacción con otros mediante este patrón de significados culturales. Los individuos se definen a sí mismos en términos de ciertas categorías, podríamos llamarlas identidades culturales o colectivas.

Con base a los diagnósticos anteriores en IMSISA destacó una falta de identidad que se debe reforzar, darles instrumentos que los ayuden a que mediante la cultura organizacional refuercen su identidad corporativa para un mejor ambiente y mejores resultados al alcanzar los objetivos deseados.

García (2006) nos habla de una cultura corporativa como una variable interna, menciona variables que se deben de tomar en cuenta como el tamaño de la empresa, la tecnología, la estructura y como estas variables están determinadas por el ambiente organizacional, estas variables son las que los gerentes deben tomar en cuenta para ajustar la cultura organizacional a dichas demandas, la cultura se considera por tanto como una dimensión que contribuye al balance y eficiencia de la organización. Para promover la adaptación de la organización a los cambios ambientales es necesario cambiar la cultura organizacional.

Según García uno de las labores de los gerentes es encontrar formas de usar historias, leyendas y otros artefactos culturales, para mover e influir en los empleados de acuerdo a los propósitos gerenciales. Continúa diciendo que el cambio cultural es posible cuando nuevos valores son integrados a través de ejemplos de los directivos, pero solo cuando los miembros de la organización vean los beneficios de la nueva organización estos llegaran al nivel de creencias inconsistentes.

En específico este punto es importante ya que habla sobre uno de los problemas que se detectaron en IMSISA, en el capítulo IV se habla de cierto descontento con actitudes de la gerente, así que siguiendo con el tema de liderazgo sería muy apropiado tomar en cuenta la integración de nuevos valores desde la gerencia para un cambio significativo en la cultura organizacional que pueda ser adoptado por el equipo de trabajo.

Por otro lado, Larrain (2003) habla sobre que los objetivos pueden influenciar la personalidad humana, la gente satisface necesidades como un acto cultural en la medida que constituye la organización que los rodea. Es decir que los valores de la persona también se van adquiriendo según las exigencias y actitudes que tiene su organización.

Para finalizar García (2006) destaca que es importante tomar en cuenta para un análisis los discursos y prácticas que circulan en la organización para hacer evidentes los conflictos y las resistencias que se configuran desde lugares no hegemónicos, y en lo posible abrir el dialogo reflexivo que permita el cuestionamiento de los discursos hegemónicos que se dan por sentados, a partir del empoderamiento de las lógicas marginales. De esta forma, el analista cultural interviene desde una posición política que se hace evidente y busca desde esta intervención facilitar el proceso de desnaturalización de los significados que dan por sentado los miembros, para posibilitar la entrada de nuevas metáforas que configuren nuevas formas de comprensión y relación.

Al intentar comprender la complejidad y diferencia de cada individuo es fundamental el planteamiento de estrategias de comunicación, pues mediante estas se puede fomentar un bienestar dando a los miembros de la organización sentido de pertenencia e identidad y así se va fortaleciendo una organización para afrontar crisis futuras.

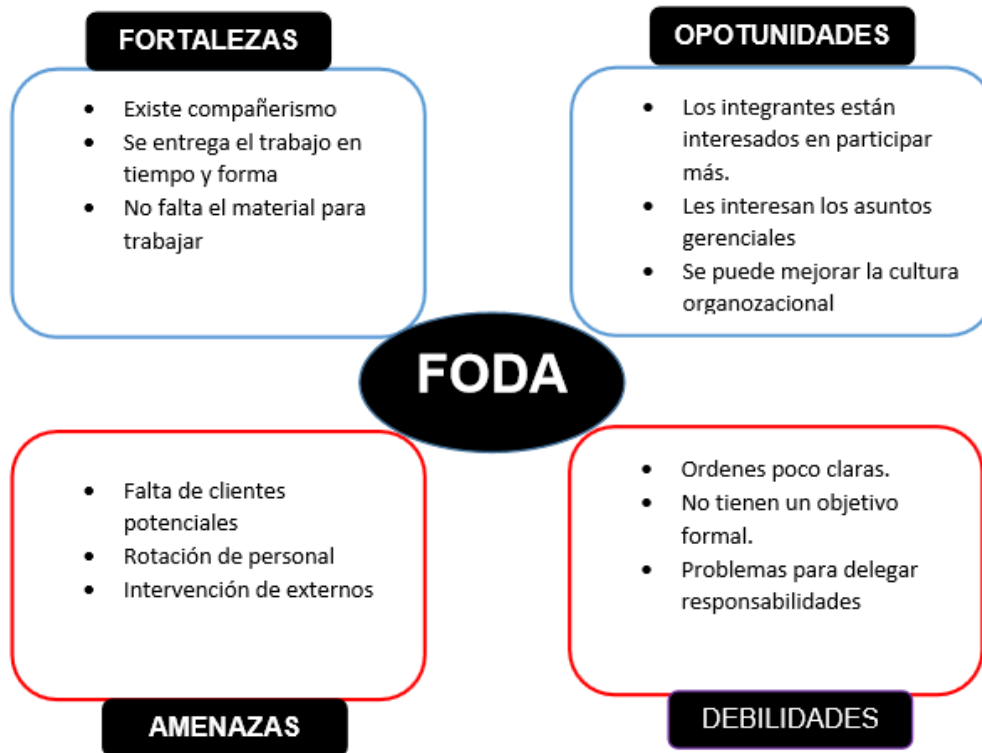
5.3 Estrategia Comunicativa

El siguiente punto se presenta en forma de propuesta de intervención comunicativa donde se pretende dar solución a los problemas detectados en los diagnósticos anteriores, mediante estrategias comunicativas que ayuden a mejorar la comunicación organizacional interna y externa de la organización IMSISA para renovar la cultura organizacional y tener un mejor manejo de crisis.

García (2006) toca un punto que es muy importante para la creación de estrategias comunicativas, habla de la transformación en las últimas décadas tanto del concepto de cultura como el concepto mismo de la organización, los cuales han surgido por la búsqueda de formas alternativas a la aproximación de carácter objetivo y realista de la realidad, lo cual significa que la realidad es socialmente construida. Las organizaciones se conciben como realidades socialmente construidas en donde los individuos son moldeados por el contexto cultural y a su vez esta es creada por los procesos de interacción entre las personas.

Lo anterior se tomó en cuenta en la creación de estrategias, las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades de la organización para la reflexión en las áreas de oportunidad y no descartar las debilidades que nos pueden servir a mejorar mediante iniciativas basadas en la prevención de crisis.

El siguiente cuadro contiene cada punto desarrollado como FODA.



5.3.1 Propuestas de intervención comunicativa

En base a lo anterior se ha decidido atacar los problemas detectados desde el área comunicativa mediante dos estrategias, la primera afrontará el tema del liderazgo para lograr cambiar actitudes que desalienten a la organización y poder cambiar la cultura corporativa desde el punto de vista gerencial, la segunda será dirigida al personal para readaptar la cultura organizacional y mejorar la identidad en cada uno de los trabajadores que colaboran con IMSISA.

- 1.- Demos a conocer a IMSISA.
- 2.- Identifícate con IMSISA.
- 3.- Propongamos ideas.

5.3.2 Estrategias y como desarrollarlas

A continuación, se presenta la estrategia comunicativa Propongamos Ideas para la asociación Instalaciones Mantenimiento y Soluciones Industriales, IMSISA S.A. de C.V. y como aplicarlo.

Nombre de la estrategia: **Demos a conocer a IMSISA**

En el capítulo I se habla de la urgencia de dar a conocer a la organización a más clientes potenciales, por esta razón se llevará a cabo una campaña de posicionamiento en redes sociales para en primer lugar darle una imagen publica a la organización.

Mediante la creación de una página oficial de la empresa misma que se promoverá en Facebook e Instagram de manera orgánica.

La idea es que cada empleado de IMSISA comparta como mínimo a 15 personas la página en ambas plataformas y demuestre con las capturas de pantalla que sus conocidos empezaron a seguir a la organización.

Ofreciendo una recompensa económica a la persona que logre generar más seguidores en cada una de las plataformas.

Se dará una compensación económica a los tres primeros lugares.

El objetivo inmediato de la campaña es difundir la página de manera orgánica para lograr posicionar a la empresa en cuanto a seguidores, para posteriormente difundirla con publicidad pagada a un sector ya identificado como clientes potenciales, teniendo este como un objetivo a largo plazo.

El cambio cultural es fomentar la participación interna de la organización y de esta manera hacer crecer los seguidores de las redes sociales con una competencia que nos llevará a seguidores reales.

Debido a que no tienen un área que pueda colaborar con el diseño de páginas, entre los involucrados está una persona capacitada para ello contratada externamente, también todos los trabajadores de IMSISA que de manera obligatoria tendrán que participar con el mínimo de seguidores incluyendo a todos los rangos.

El costo de la creación y diseño de la página será de \$5,000 MX a \$8,000 MX

La recompensa económica será para el primer lugar, un bono por \$2,000 MX al final del mes, para el segundo lugar de \$1,200 MX y para el tercer lugar \$500 MX.

Los resultados se evaluarán el día que se nominen a los ganadores, ese mismo día se reflejarán los resultados en el número de seguidores de cada plataforma.

Los valores a fomentar en esta actividad es la competitividad, liderazgo, esfuerzo y lograr que se planteen un objetivo para después obtener un resultado.

Nombre de la estrategia: **Identifícate con IMSISA**

Esta estrategia trata de la creación de un video institucional de la empresa, donde cada integrante se presente y explique qué es lo que hace dentro de la organización y que piensa que aporta como persona, en el video también se explicara cual es el objetivo de la organización.

El objetivo del video crear una identidad corporativa donde cada integrante tenga claro cuáles son sus funciones y exprese cuáles son sus intereses y valores fuera de la organización, esto ayudara que todos se conozcan y sepan que forman parte

de un video oficial que caracteriza a su empresa, también se establecerá un objetivo formal que ayudara a unificar intereses dentro y fuera de la organización.

El cambio cultural se encuentra en que se sientan parte de un proyecto oficial de la empresa y que se reconozcan entre ellos, aprendiendo cosas que no sabían de sus compañeros laborales. El establecer cuáles son sus funciones dentro de IMSISA ayudara a un trabajo más eficiente y evitar confusiones futuras.

Los responsables del video serán una persona especializada en edición de video y todos los miembros de la organización que participarán en él.

El video tiene un costo, como ninguna de las personas en la empresa se especializa en esa área se contará con una inversión en el creador del video que tiene aproximadamente por un video de tres a cinco minutos tenga un costo de \$8,000 MX a \$10,000 MX.

Para evaluar el resultado del video se aplicará una encuesta a todos los integrantes para saber el impacto obtenido por el video.

Los valores que se intenta fomentar es valorar la empresa en la que se desarrollan, conocer a sus compañeros, responsabilidad de sus actividades dentro de la empresa.

Nombre de la estrategia: **Propongamos Ideas**

Trata de crear una junta semanal que dure una hora aproximadamente donde se les den pan y café si es por la mañana o un refrigerio si es por la tarde, para proponer ideas para solución de asuntos que estuvieron pasando en la semana. Las ideas se van a ir anotando semanalmente en un pizarrón que se dejará a la vista de todos, así en cada junta se reconocerá a las personas que aportaron ideas y las ideas que fueron aplicadas con éxito durante la semana.

El objetivo es que la gerente escuche semanalmente las ideas de su personal e implemente alguna para la integración de aportaciones del equipo y que todos sepan qué se necesita para fomentar la proactividad.

El cambio cultural va desde la convivencia semanal del equipo hasta el que todos se sientan integrados y capaces, concientizar a todos para que sirva lo que están haciendo y fomentar el compañerismo.

Se propone que cada semana un integrante diferente de la organización organice la junta de esa semana, las responsabilidades que tendrá será el traer la comida con su presupuesto asignado y reunir a todos avisándoles en que horario se reunirán el día establecido para la reunión, de tal forma que todos, desde la gerente hasta el ayudante general participen en la organización de la junta.

Se destinará un presupuesto semanal de \$500 pesos con el que el integrante asignado esa semana deberá traer el desayuno o refrigerio según sea el caso, contando con comprobantes de lo que gastó.

Para valorar los resultados obtenidos se aplicará un cuestionario mensualmente a dos integrantes de la empresa y a la gerente para evaluar los avances.

Los valores que se intentan implementar en la organización es el compañerismo, la unidad, el reconocimiento, la colaboración, esfuerzo, la proactividad, responsabilidad en cada uno de los integrantes y la capacidad de escuchar.

Conclusiones

Durante la investigación de la organización se tuvieron diferentes impresiones de ella, los primeros diagnósticos a pesar de tratar a la empresa de una manera externa fueron revelando más de lo que una primera impresión nos comunica, poco a poco la imagen superficial que proyecta la empresa se fue convirtiendo en problemas tangibles que la comunicación es capaz de resolver mediante estrategias comprobables.

En los últimos diagnósticos ya se contaba con una imagen de la empresa más profunda y real en cuanto a los problemas proyectados, las encuestas y métodos que se aplicaron a la organización realmente reflejaban los comentarios externos de los integrantes de la organización y mediante la observación era sencillo confirmar los diagnósticos que cada capítulo detectaba.

En las organizaciones, no importando si es una PYME o una Internacional, hay características que necesitan ser tratadas de manera personal en cada integrante de la asociación, desarrollar el lado humano y crear estrategias que fomenten un ambiente laboral adecuado mejora la calidad del trabajo y la producción se hace más eficaz. El reconocimiento de los logros de cada integrante ayuda a motivar a la organización y a lograr una mayor duración dentro de la empresa.

La comunicación se convierte en un papel fundamental para afrontar y prevenir crisis futuras, prepara a la organización para unificarse, crecer y saber qué hacer si las circunstancias del entorno llegan a cambiar.

IMSISA como PYME tiene muchas áreas de oportunidad debido a que es más sencillo detectar y corregir a tiempo problemas culturales que empiezan a afectar a sus integrantes. El liderazgo es un punto en el que IMSISA tiene ventaja debido a que la gerente tiene disposición a aplicar estrategias que ayuden a mejorar la convivencia entre el equipo.

Se desea que mediante las estrategias propuestas aumente la confianza que se tienen los integrantes entre ellos para poder afrontar factores externos con los que constantemente tienen problemas de comunicación. El tener claro cuál es su lugar

en la empresa y saber que pueden aportar más de lo que sus tareas establecidas les exigen los ayudara a sentirse con un propósito dentro de la organización.

Se intenta con esto lograr autoconfianza en el otro, credibilidad, desarrollo laboral, profesional y educativo y lograr un bienestar generalizado.

Por último, se intenta crear conciencia de que existen otras formas de comunicar y que se puede trabajar a partir de una comunicación responsable.

Es importante reflexionar en la importancia que tienen las redes sociales en la actualidad, ya sea para grandes o pequeñas empresas el tener una buena imagen proyectada en ellas es una excelente carta de presentación para competir y difundir a personas que están buscando los servicios que otras ofrecen.

Por esta razón una campaña de posicionamiento es esencial para la necesidad de la organización de ampliar su cartera de clientes.

.

Bibliografía

- Annie Bartoli. (1991). La organización multidimensional. En Comunicación y Organización, La organización comunicantes y la comunicación organizada(64). Buenos Aires: Paidós.
- Baptista, P. (1991). Las organizaciones y su ambiente. En C. Fernández (Coordinador), La comunicación en las organizaciones. (Pp. 275-286). México: Trillas
- Carlos Corriedo. (abril 11, 2017). Pymes mexicanas y su estrategia para 2017. abril 5, 2018, de Forbes Sitio web: <https://www.forbes.com.mx/pymes-mexicanas-y-su-estrategia-para-2017/>
- Carlos Fernández Collado. (2005). Organización, información y comunicación. París, España: Editorial Trillas.
- Encuesta nacional de empleo, INEGI; 1992
- Etkin, J. Y L. Schvarstein, Identidad de la organización. Invariancia y cambio, Buenos Aires, Paidós, 1989

- Garcia A. ,Claudio Maria,(Nº.5, enero-abril de 2006), Una aproximación al concepto de cultura organizacional, Revista electrónica de la Universidad Piloto de Colombia. Recuperado el 4 de septiembre del 2012, de: <http://www.scielo.org.co/pdf/rups/v5n1a12.pdf>
- Guerra, A. (2004). Cambios, organización y entorno. Apuntes para su estudio. Venezuela. Recuperado el 3 de marzo de 2012 de <http://www.eumed.net/libros/2005/ags-coe/index.htm>

- Hugo Ojeda, “Cultura organizacional y hábitos: análisis de un relato etnográfico”, en Prácticas de Oficio. Investigación y reflexión en Ciencias Sociales, núm. 5, diciembre de 2009
- Jorge Etkin, Leonardo Schvarstein. (1a edición, 1993). Identidad de las organizaciones, Invariancia ya cambio. Buenos Aires : Paidos .

- José Ignacio Ruíz Olabuena. (2007). Estructura. En Sociología de las Organizaciones (500). Nueva York : UNIVERSIDAD DE DEUSTO.
- Larrain, J. (N° 21 de agosto de 2003), El concepto de identidad, Revista FAMECOS de Porto Alebrije. Recuperado el 30 de agosto de 2012 de: <http://revistaselectronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistafamecos/article/view/3211/2476>
- Martínez, A. (1991) Escuelas del comportamiento organizacional. En C. Fernández (Coordinador), La comunicación en las organizaciones. (Pp. 53-60). México: Trillas.
- Martínez de Velasco, A. (2003). Definiciones en la comunicación organizacional. En Fernández Collado, C. (Coord.) La comunicación en las organizaciones (pp. 1846). México: Trillas
- Moisés Limón Peña, "Identidad corporativa", en Moisés Limón Peña, Imagen corporativa. Estrategia de comunicación global, Editorial trillas, México, 2008
- MOLES A. Y ROHMER E. (1983) TEORÍA DE LOS ACTOS.HACIA UNA ECOLOGÍA DE LAS ACCIONES. MÉXICO: TRILLAS.
- Morgan, Gareth, Imágenes de la organización, México, Alfa-Omega/Ra-ma, 1998
- Paturel, R. (2006). Por una nueva metodología del análisis del entorno de las organizaciones. Revista Innovar,16. Recuperado el 3 de marzo de 2012, de <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v16n28/v16n28a02.pdf>
- Robbins, S. (1998). Fundamentos de comportamiento organizacional. México: Prentice Hall.
- Ruíz, J. I. (1995). El entorno organizativo. En J.I. Ruíz, Sociología de las organizaciones. (Pp. 303-318). España.

- Timm, P. (2003). Diagnóstico de la comunicación organizacional. En Pérez, J. (Comp.). Módulo 3. Antología de Lecturas de Comunicación Organizacional, (pp. 15-48) México: Autor.
- Villafañe, Justo (2004). "Evaluación y análisis de la imagen corporativa" en Villafañe, Justo, La gestión profesional de la imagen corporativa. Madrid, Ediciones Pirámide.
- Villafañe, Justo (2013) . "La reputación interna", en Justo Villafañe, La buena empresa, Madrid, Pearson Educación.
- Wolfly, A. (2005), "The Service Economy in oecd Countries", en oecd sti Working Paper, 2005/3.

Anexos

Anexo 1 Escala preferencial de comunicación

Contesta con atención las siguientes preguntas de acuerdo a escala que se muestra a continuación.

En muy fuerte desacuerdo En fuerte desacuerdo En desacuerdo Sin opinión

1

2

3

4

De acuerdo En fuerte acuerdo En muy fuerte acuerdo

5

6

7

1.-El fracaso de la información a los empleados acerca de las políticas, logros y planes futuros de la empresa es una evidencia de la falta de aprecio y valoración hacia el empleado.

2.-Esta compañía deberá contar con un sistema formal por medio del cual los empleados puedan expresar con completa libertad los problemas de trabajo o personales que se presentan.

3.-Los empleados deberían sentirse libres para discutir con supervisores acerca de cualquier problema de empleo de la compañía.

4.- La mejor manera de comunicación entre la gerencia y los empleados es a través de los diversos modos de comunicación informal.

5.-La gerencia debería de informar a los empleados únicamente aquellos asuntos pertinentes a su trabajo.

6.-En el momento en el que se tomen decisiones por parte de la gerencia deberán ser comunicadas a los trabajadores afectados antes de realizar cualquier acción para llevar a cabo tales decisiones.

7.- Se deben tomar en cuenta los puntos de vista de los empleados antes de tomar cualquier decisión que afecte su empleo o intereses.

8.- La compañía debe reconocer la importancia de mantener un flujo de comunicación mutua entre empleados y gerencia.

9.- La gerencia debería de dar seria y pronta atención a cada queja y sugerencia hecha por los empleados.

10.- Los empleados deberían ser informados de problemas en su propio ambiente de trabajo.

11.- Cuando la gerencia informa de cambios en las políticas, es importante que también informe el porqué de tales cambios.

12.- Los empleados bien informados serán más cooperativos y trabajarán mejor en equipo.

13.-Los empleados deberán tener información sobre utilidades, estándares de ganancia y de estado financiero de la empresa.

14.-Es obligación del supervisor solicitar y escuchar los puntos de vista de aquellos a quienes supervisa.

15.- La comunicación es parte integral del trabajo, así como la responsabilidad del empleado.

16.-Los miembros de determinado grupo afectado, deberían ser informados de asuntos que les conciernen antes de que tal información se dé al resto de la compañía...

17.-La gerencia debería dar información completa acerca de la planeación general y específica tanto de corto como de mediano y largo plazos.

18.-El empleado se debería sentir con libertad para consultar en cualquier momento a los miembros del departamento del personal.

19.- Los empleados deben ser informados de cuando las cosas marchan bien o mal dentro de la empresa.

20.- Debe haber información de los avances sobre cualquier cambio de políticas, equipos, prácticas, organización o facilidades.

21.- El mejoramiento en el trabajo personal está influido por el grado en que el empleado entiende, acepta y apoya las acciones tomadas por la gerencia.

22.- El empleado debe tener completa información de sus percepciones y salarios y de cómo son calculados

23.- La efectividad en la comunicación interna pide reducir costos, mejorar productos y servicios, incrementar la seguridad, mejorar las condiciones de trabajo y mejorar o simplificar los métodos de operación.

24.- La agencia debería comunicar a los empleados todos los asuntos que involucran a la empresa, que afectan al empleo y a su imagen pública.

25.- Los empleados deberían tener información continua acerca del proceso de la producción en la empresa.

26.- Los empleados cuyas sugerencias sean rechazadas deberán ser informados de las razones de ese rechazo.

27.- Cada empleado tiene derecho a expresar su opinión, el derecho a rectificar sus posturas y el derecho de apelación.

28.- Si se presenta un problema en el que el empleado quisiese intervenir tomando la responsabilidad sobre la oficina, ¿debería sentirse libre de hacerlo?

29.- Los empleados deberían sentirse libres de discutir con sus supervisores acerca de cualquier asunto problemático que afecta sus relaciones laborales.

30.- La mayoría de los empleados quieren saber más acerca de la compañía de la cual forman parte.

31.- Esta compañía tiene la obligación de establecer canales de comunicación en el trabajo para sus empleados.

32.- Los empleados deberían tomar parte en la elaboración y discusión de los objetivos de la empresa para obtener ganancias y utilidades.

33.- La difusión informativa y noticiosa en la empresa es indispensable para construir un sentimiento de participación en los empleados.

34.- La participación activa de todos los empleados es esencial para el éxito de la comunicación interna en la empresa.

35.- Los empleados deben estar bien informados de los productos y servicios de la empresa.

Anexo 2 Test de personalidad Myers Briggs

Hoy día el MBTI es uno de los instrumentos psicológicos más utilizados.

Marque aquellas opciones que reflejen algún aspecto de su personalidad o se identifiquen con sus preferencias de acción ante las situaciones que se plantean.

1. Se enorgullece de su objetividad -a pesar del hecho de que algunos lo acusan de ser frío e indiferente.
2. Necesita recargar energías solo, después de reuniones, llamadas telefónicas o socialización; cuanto más intenso es el encuentro más agotado se siente posteriormente.
3. Cree que el amor no puede ser definido; se siente ofendido por los que tratan de hacerlo.
4. No le importa realizar decisiones difíciles y no comprende por qué alguna gente se altera por cosas que no son relevantes para el asunto que se están tratando.
5. Tiende a hablar primero y pensar después; con frecuencia se regaña a sí mismo con cosas como "¿aprenderé alguna vez a mantener mi boca cerrada?"
6. Recuerda los números y cifras más fácilmente que las caras y los nombres.
7. Conoce mucha gente y a muchos de ellos los considera como amigos íntimos; le gusta incluir tanta gente como sea posible en sus actividades.
8. Considera como una buena decisión la que toma en cuenta los sentimientos de otros.
9. Ensayas las cosas antes de decirlas; a menudo contesta con "lo tendré que pensar o le contesto más tarde"
10. No le importa leer o tener una conversación mientras se desarrolla otra actividad (como una conversación, la TV, Radio, etc.); en realidad puede permanecer indiferente a esta distracción.
11. No duda en retirar lo dicho si Ud. percibe que ha ofendido a alguien; como consecuencia Ud. es acusado de no tener convicciones.
12. No le gusta que le obliguen a tomar decisiones; prefiere mantener sus opciones abiertas.

13. Es accesible y traba conversación fácilmente con amigos, compañeros del trabajo y extraños teniendo quizás un papel dominante en la conversación.
14. Prefiere la armonía a la claridad; el conflicto lo abruma y trata de evitarlo (cambiamos de tema, o démonos las manos y seamos todos amigos).
15. Se siente frustrado cuando las personas le dan instrucciones poco claras o cuando alguien le dice "este es el plan general, nos ocuparemos de los detalles después".
16. En una conversación cambia a menudo de tema; el nuevo tema puede ser algo que le viene a la mente o que atrae su atención en ese momento.
17. Tiende a que las cosas no sean definitivas, aunque no siempre.
18. Considera más importante tener razón que caer bien; no cree necesario que la gente deba caerle bien para poder trabajar con ella y realizar un buen trabajo.
19. No le gustan las sorpresas y esto se lo hace saber a los demás.
20. Tiende a dar más crédito a cosas que son lógicas y científicas; por ej. hasta que no reciba más información que justifique los beneficios de este test, se mantendrá escéptico acerca de su utilidad.
21. Hace listas y las utiliza; si hace algo que no está en su lista puede que lo agregue a las misma sólo para poder tacharlo.
22. Convierte todo trabajo en una diversión; si un trabajo no puede ser algo entretenido probablemente no sea digno de hacerse.
23. Encuentra que escuchar es más difícil que hablar; le gusta ser la estrella de la conversación, y se aburre cuando no puede participar activamente en ella.
24. Le deleita el orden; tiene su manera especial para guardar las cosas en su escritorio, en sus archivos o para colgar cosas en las paredes.
25. Prefiere generar ideas en un grupo que por su cuenta; se siente agotado si pasa mucho tiempo reflexionando sin tener la oportunidad de intercambiar sus ideas con otros.
26. Suelen acusarlo de estar enojado cuando no lo está; es sólo su manera de expresar su opinión.
27. Disfruta prestando servicios necesarios a la gente, aunque algunos se aprovechen de Ud.

28. Se distrae fácilmente; se "pierde" en el camino de la puerta de la calle al auto.
29. Le gusta completar un trabajo hasta acabarlo y sacárselo de encima aún cuando sabe que deberá rehacerlo de nuevo más tarde para hacerlo bien.
30. Adora explorar lo desconocido, aun cuando sea algo tan simple como el camino del trabajo a casa
31. Se extralimita tratando de satisfacer las necesidades de otros; hará casi cualquier cosa para acomodar a otros incluso a expensas de su propio confort.
32. No planifica una tarea hasta ver qué es lo que se requiere; la gente lo acusa de ser desorganizado, aunque Ud. sabe mejor qué es lo que hay que hacer.
33. Se pone en el lugar de los demás; Ud. es quien en una reunión probablemente pregunta cómo afectará esto a la gente involucrada.
34. Tiene un lugar para cada cosa y no se siente satisfecho hasta que cada cosa esté en su sitio.
35. A menudo se pregunta si alguien se preocupa por lo que Ud. desea, aunque tenga dificultad en decírselo a alguien.
36. Siempre tiene que esperar a los otros, quienes nunca parecen ser puntuales.
37. Cree que hablar de detalles aburridos es una pérdida de tiempo.
38. Depende de sus descargas de adrenalina en el último minuto para cumplir con sus fechas límite; habitualmente cumple con la fecha límite, aunque vuelva loco a todo el mundo para lograrlo.
39. Piensa en varias cosas al mismo tiempo; a menudo sus amigos y colegas le señalan que está "como ausente".
40. Recuerda con más facilidad el rostro y las circunstancias en que conoció a alguien que su nombre.
41. Encuentra el futuro y sus posibilidades interesantes, más que atemorizantes; generalmente le atrae más a donde va que donde está.
42. "Sabe" que si cada uno hiciera lo que se supone debe hacer (y en el momento que se supone debe hacerlo) el mundo sería un lugar mejor.
43. Ud. es de la idea que hay que ver para creer; si alguno le dice que llegó el correo, Ud. no lo cree hasta que no está sobre su escritorio.

44. Cree que el tiempo es relativo; no importa la hora a menos que la reunión, cena o evento haya comenzado sin Ud.
45. Usa las palabras en forma literal; a menudo se ve en la necesidad de preguntar si lo que dicen es en serio o es un chiste.
46. Se despierta por la mañana y sabe bastante bien cómo será su día; tiene una agenda y la sigue; puede alterarse si las cosas no marchan como estaba planeado.
47. Le interesa saber cómo funcionan las cosas solo por placer.
48. Le gusta demostrar su punto de vista por motivos de claridad; es habitual en Ud. discutir ambos puntos de vista en un debate simplemente para ampliar su horizonte intelectual.
49. Le gusta expresar sus pensamientos o ideas sin interrupciones; deja que otros hagan lo mismo, esperando que sea recíproco.
50. Es capaz de mantenerse frío calmado y objetivo en situaciones donde todo el mundo está alterado.
51. Encuentra más fácil ver los árboles que el bosque; es feliz de concentrarse en su trabajo y no se preocupa acerca de cómo encaja éste en un esquema más amplio.
52. Tiene inclinación a las chanzas y los juegos de palabras.
53. Encuentra más satisfactorios aquellos trabajos que producen resultados tangibles; preferiría limpiar su escritorio que pensar en lo que le depara el futuro de su carrera.
54. Desearía imponer sus ideas con más fuerza. Le molesta que otros digan antes cosas que Ud. estaba por decir.
55. Preferiría resolver una disputa basándose en lo que es justo y verdadero más que en lo que hace feliz a la gente.
56. Prefiere respuestas específicas a preguntas específicas; cuando pregunta la hora, prefiere que le digan 3:42, y no que falta un poco para las 4 o que es hora de salir.
57. Prefiere fantasear sobre cómo gastar su próximo sueldo que sentarse a balancear su cuenta bancaria.

58. Es una persona de ideas firmes que de corazón tierno; si Ud. está en desacuerdo con las personas prefiere decirlo que callar y que crean que está de acuerdo.
59. Le gusta concentrarse en lo que está haciendo en ese momento y generalmente no le preocupa lo que sigue; es más, prefiere hacer algo que pensar en ello.
60. No cree que la prolijidad sea importante, aunque preferiría tener las cosas en orden; lo importante es la creatividad, la espontaneidad y la capacidad de respuesta.
61. Necesita aprobación de los colegas superiores y subordinados acerca de quién es Ud., de lo que hace, cómo luce y casi sobre todo lo demás; puede pensar que hace un buen trabajo, pero hasta que no escuche a alguien decírselo, no lo creará realmente.
62. Encuentra más atractivo buscar las relaciones y conexiones subyacentes a las cosas, más que aceptarlas tal como aparecen; siempre está preguntando qué es lo que eso significa.
63. Es posible que Ud. crea que los que hablan mucho, sean charlatanes; cuando escucha otros conversando puede venirle a la mente que están perdiendo el tiempo.
64. Tiende a dar respuestas generales a las preguntas; no comprende por qué tanta gente no puede seguir sus instrucciones y se irrita cuando la gente lo presiona en busca de especificaciones.
65. Es percibido como un gran escucha, pero siente que otros toman ventaja de ello y se aprovechan.
66. Piensa que la fantasía es una mala palabra; duda de la gente que parece dedicar demasiado tiempo a jugar con su imaginación.
67. A veces lo han calificado de tímido; esté o no de acuerdo, puede parecer a otros como alguien reservado y pensativo.
68. Considera que las llamadas telefónicas son interrupciones bienvenidas; no duda en usar el teléfono cuando tiene algo que decir o necesita ver a alguien.
69. Le gusta compartir ocasiones especiales sólo con alguna otra persona o quizás con algunos amigos íntimos.
70. Prefiere resultados con hechos y números que con ideas y teorías; prefiere escuchar las cosas en forma secuencial y no al azar.

71. Le gusta ir a reuniones y tiende a manifestar su opinión; en realidad se siente frustrado si no le dan la oportunidad de expresar su punto de vista.

72. Disfruta de la paz y la tranquilidad de tener tiempo para Ud. mismo; halla que su tiempo privado se encuentra fácilmente invadido y tiende a adaptarse desarrollando un alto poder de concentración.