

# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES  
LICENCIATURA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN  
ESPECIALIDAD: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL



DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA REFTOOLS  
DE SU SUCURSAL "XOLA" EN COMPARACIÓN DE SU CASA  
MATRIZ "TLALNEPANTLA"

## TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

PRESENTA:

JUAN CARLOS RAMÍREZ RAMÍREZ

ASESORA:

LIC. ESPERANZA ALEJANDRA CABRERA MARTÍNEZ

CIUDAD UNIVERSITARIA 2016



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

## Agradecimientos

A mi mamá:

Porque aunque no lo creas, tú eres mi gran ejemplo; tú eres esa persona que me ha demostrado que se puede amar tanto a alguien, gracias por hacerlo conmigo. Gracias por tu inmenso cariño y tu inmensurable confianza que siempre me has dado ¡¡¡ Gracias, no sólo por ser una guerrera, sino por ser la MEJOR!!!

A mi papá:

Por ser parte fundamental en este paso, te debo el tiempo y dedicación que siempre has tenido para mí desde niño, pero sobre todo, el interés por saber qué hago y cómo lo hago. Gracias porque a pesar de todo, siempre has estado en el lugar adecuado y en el preciso momento.

A mis hermanos:

A Guadalupe y a Ricardo, gracias por su tolerancia, por su apoyo (a su manera), porque a pesar de todas las circunstancias y diferencias, hemos estado juntos y seguiremos estándolo.

A mi asesora Alejandra:

Gracias por sus conocimientos que varias veces me aclararon el camino para seguir adelante, por la perseverancia inculcada, el entusiasmo mostrado, pero sobre todo la paciencia y tiempo brindado para terminar de manera satisfactoria este trabajo ¡¡¡Muchas gracias!!!

A mis sinodales:

Las profesoras Adriana Reynaga y María Elena Hernández; a los profesores Guillermo Rafael Díaz y Sergio Montero; por su tiempo y observaciones que fueron muy importantes para mi tesis.

A mi amigo Sergio Cordero:

Por tu amistad, apoyo e información tan importante para la realización de este trabajo.

A mi desorden necesario

Por ser un hito en mi vida, porque a pesar de que no lo sepas y del efímero tiempo, te he aprendido mucho, has sido un gran ejemplo y motivación para mí. Gracias I. S.

A mí:

Porque la vida me ha enseñado que existen grandes personas e historias motivantes, pero si uno mismo no lo desea y le pone el empeño a lo anhelado, simplemente no lo lograrás. Historias hay muchas, pero todos tenemos la responsabilidad de decidir cómo será la de cada uno de nosotros.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	5
Capítulo 1	
1. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	
1.1 Desarrollo de la Comunicación organizacional.....	8
1.2 Teorías de la comunicación.....	12
1.2.1 Teoría de la comunicación grupal.....	13
1.2.1.1 Tipos de grupos.....	16
1.3 Teoría Clásica.....	19
1.4 Disciplinas de la comunicación organizacional.....	25
1.4.1 Cultura organizacional.....	25
1.4.2 Clima organizacional.....	29
1.4.3 Comunicación externa.....	31
1.4.4 Comunicación interna.....	33
Capítulo 2	
2. REFTOOLS HERRAMIENTAS DE REFRIGERACIÓN Y AIRE ACONDICIONADO S.A. DE C.V.	
2.1 Antecedentes.....	39
2.2 Estructura Reftools.....	41
2.3 Filosofía.....	48
2.3.1 Misión.....	49
2.3.1.1 Misión de Reftools.....	49
2.3.2 Visión.....	49
2.3.2.1 Visión de Reftools.....	50
2.3.3 Valores.....	50
2.3.3.1 Valores de Reftools.....	51
2.3.4 Políticas.....	53
2.3.4.1 Políticas de Reftools.....	54
2.3.5. Principios.....	55
2.3.5.1 Principios de Reftools.....	55
Capítulo 3	
3. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE LA SUCURSAL “XOLA” Y DE LA CASA MATRIZ “TLALNEPANTLA”	
3.1 Diagnóstico Organizacional.....	57
3.2 Encuesta.....	58
3.2.1 Selección de muestra.....	59
3.2.2 Diseño del instrumento metodológico.....	60
3.2.3 Temas a tratar en el instrumento de trabajo.....	60
3.2.4 Encuesta por tema.....	60
3.2.5 Cuestionario prototipo.....	64
3.2.6 Resultados de las encuestas por medio de gráficas.....	73

3.3 Entrevista.....	83
3.3.1 Entrevista a los gerentes.....	84
3.4 FODA.....	86
3.4.1 FODA Matriz “Tlalnepantla”.....	89
3.4.2 FODA sucursal “Xola”.....	90
3.5 Porter.....	91
3.5.1 Análisis Porter a empresa Reftools.....	92
3.5.2 Esquema Porter Reftools.....	94
CONCLUSIONES.....	95
BIBLIOGRAFÍA.....	100
ANEXOS.....	101

## Introducción

En la actualidad existe un gran menester de las empresas por solidificar su comunicación dentro y fuera de las mismas. Así mismo hallar una optimización y eficacia en todas las áreas que conlleva cada una de ella.

La empresa Reftools S.A. de C.V. es conocedora de las prioridades e importancia que tienen los procesos de comunicación que se encuentran relacionados con el funcionamiento de una organización.

Reftools es una empresa que se encarga de ofrecer servicios de refrigeración y aire acondicionado, así como de la venta de equipos relacionados al rubro. Su experiencia en este campo no es muy larga (sólo doce años), no obstante, han logrado posicionarse en el mercado.

Como una empresa que anhela el crecimiento y colocarse a la par de las grandes agrupaciones en su gremio, Reftools, ha dado apertura a una sucursal que se encuentra en el centro de la ciudad de México, la cual es mejor conocida como la sucursal de Xola por estar ubicada en la zona de mismo nombre.

La sucursal de Xola se ha visto envuelta en ciertas precariedades para ver obtenido el desarrollo anhelado por los dueños de la empresa.

Con relación a lo anterior, se buscará detectar las fallas que no han permitido a esta sucursal lograr los resultados deseados; por medio de un diagnóstico organizacional. Este último abarcará distintos tipos de análisis que estarán vinculados en aspectos teóricos y metodológicos.

No se descarta la posibilidad que durante el proceso del diagnóstico podamos encontrar atenuantes que no estuvieran previstas. Considerando que se realizará un trabajo de una vasta recolección de información, además de utilizar diferentes metodologías que en ocasiones permiten encontrar datos que no son esperados en un inicio.

El diagnóstico organizacional estará enfocado de manera principal a la dependencia de Xola, pero en ciertas partes se harán puntos de comparación con la casa matriz de Tlalnepantla; con el propósito de encontrar puntos más claros respecto a las fuerzas o debilidades que estén en dicha sucursal, y sean afines al diagnóstico.

El diagnóstico en particular tiene como prioridad encontrar problemas que se estén cometiendo en la parte de comunicación en la sucursal Xola, abordar cada uno de éstos, encontrarles solución y dar una mejora en la sucursal; y así explotar las áreas de oportunidad propiciadas por los mismos problemas.

Esta investigación tiene como base la hipótesis: "Si se identifican los factores de eficiencia en *Comunicación Organizacional* de la empresa Reftools en la casa matriz de Tlalnepantla para aplicarla en la sucursal de Xola se podrán proponer estrategias comunicativas para dicha sucursal, retroalimentar con la experiencia del personal antiguo para cumplir con los objetivos de la organización, además de incrementar el desarrollo y eficacia con velocidad en los procesos de productividad". La cual es el punto de referencia de este diagnóstico.

Si es confirmada la hipótesis se cumplirá el objetivo en general que es “Identificar los factores de eficiencia en *Comunicación Organizacional* de la empresa Reftools en la oficina matriz de Tlalnepantla para aplicarlos en la sucursal Xola. Por consiguiente los objetivos particulares tendrán una mayor viabilidad para ser demostrados.

Con base a lo atribuido anteriormente, en el capítulo 1, se realizó una especificación y descripción de las características de los elementos que tiene un proceso de comunicación. Así también, algunas conceptualizaciones de “Comunicación Organizacional”; a su vez se dará paso a un recuento de características y de señalamientos que forman parte de las teorías de comunicación, las cuales han sido participes en el desarrollo e historia de la comunicación en las organizaciones.

Cabe destacar se realizaron cuadros comparativos entre la casa matriz y la sucursal con relación a las teorías de comunicación abordadas, sus similitudes en infraestructura, característica de los trabajadores en cada una de ellas; con el objetivo de brindar un mayor número de información y datos que permitan realizar un diagnóstico de calidad y sean de ayuda para la fructificación de la empresa.

Además de retomar elementos esenciales que se encuentran dentro de una organización, y suelen ser benéficos o perjudiciales para ésta, según sean entendidos o llevados en acción como son: los grupos, el liderazgo, la cultura organizacional, el clima organizacional, la comunicación interna y la comunicación externa.

Acorde al objetivo en particular de proponer estrategias comunicativas para la sucursal Xola; este capítulo permitió identificar elementos de comunicación en común, diferencias, solvencias y defectos que tiene la sucursal en relación con la casa matriz, y concretar el objetivo anterior.

En seguida, en el capítulo 2, se expondrán los antecedentes e historia del nacimiento de Reftools, así también de sus protagonistas y pioneros, un poco acerca de los motivos que se tuvieron para poder concretar el surgimiento de ésta. Asimismo de las características de su estructura, las cuales dieron la posibilidad de identificar las formas de comunicación, los canales por donde fluye la información y la forma en que es captada e interpretada la información dentro y fuera de Reftools.

En el mismo capítulo se otorgará la información del “corazón ideológico” de la empresa, se formalizara un análisis de él, con base a definiciones y afines de distintos autores estudiosos del tema, para darle un seguimiento argumentado y sólido dando paso a un molde adecuado y más preciso del diagnóstico.

Con base al objetivo en particular de retroalimentar con la experiencia adquirida del personal más antiguo para cumplir los objetivos de la organización; el capítulo 2 también buscará reconocer quién o quiénes y dónde se encuentran los individuos de mayor nivel de mando en la sucursal y en la casa matriz, las características que deben tener cada uno para poder ser de apoyo a la empresa, las formas y los medios por donde se pueden identificar a este tipo de personas; y con ello confirmar o refutar el objetivo mencionado.

Finalmente en el capítulo 3, se efectuó el diagnóstico con diferentes metodologías de análisis: la encuesta, la entrevista, el FODA y el Porter. Éstos otorgaron variedad de datos tanto cualitativos, como cuantitativos.

El fin de utilizar diferentes metodología es la de recabar información que vaya más allá de lo convencional, usualmente se remite a números; como se mencionó antes, es importante identificar formas de pensar que tengas los integrantes de la empresa, su sentir dentro de la misma y su apego (si lo existe) a ella, esto en momentos es más importantes para las conclusiones de un diagnóstico.

Este último capítulo con vinculación al objetivo en particular de incrementar el desarrollo y eficiencia con velocidad en los procesos de productividad; dará la posibilidad al cumplimiento de éste, después de haber identificado los distintos problemas, similitudes, y oportunidades de crecimiento que tiene la sucursal y la empresa en general.

Finalmente con todo el cúmulo de información y datos adquiridos se podrán entregar conclusiones validas acerca de los problemas de la empresa, las características de éstos (en prioridad los de la sucursal de Xola que es la que presenta un estancamiento), las formas y áreas donde se pueden abolir estos problemas y la confirmación o contraste con las objetivos planteados inicialmente en el diagnóstico. Para un trabajo eficaz y eficiente en su área de especialización.



## 1. Comunicación Organizacional

En la actualidad todo el tiempo o en gran parte del día nos comunicamos de diversas formas con diferentes fines u objetivos. Hoy puedo hacer alusión y entender que un proceso comunicativo no es suficiente para salvar, guardar intereses personales, inquietudes, connotar ideas y emprender o desarrollar de manera adecuada cualquier tipo de proyecto. Es necesario tener una comunicación eficaz, no es sólo el hecho de comunicar y transmitir información, la comunicación debe ser apropiada a las necesidades, no únicamente personales, sino también sociales.

Cualquier tipo de profesión en un gran porcentaje y de manera implícita requiere de comunicarse, no importa que ésta no tenga un vínculo remarcado o una inclinación en su contexto hacia la comunicación.

Todo el tiempo nos encontramos de manera inmersa y muchas veces sin percatarnos en algún proceso de comunicación, éste forma parte de la sobrevivencia propia del humano. Desde la comunicación que se ejerce con la familia hasta la que se tiene en el trabajo, o la involucrada en alguna actividad extra que se realiza en algún grupo social que puede ser deportivo, cultural, religioso, cívico, etc.

El vínculo con cualquier tipo de organización es tan importante que puede ser fuente de satisfacción o frustración por no entenderla o no ser parte de ella.

Realizando un análisis en cada uno de nosotros acerca de cuánto es el tiempo que no pasamos inmersos en alguna organización en el transcurso del día, seguramente nos daríamos cuenta que son pocos esos momentos que no interactuamos o no somos parte implícita de alguna de ellas.

Se demanda una comunicación correcta para poder concretar todo tipo de requerimientos sociales; como el pago en un banco, la compra de cualquier artículo, la petición para resolver algún tipo de duda o problema y hasta para fortalecer una relación estable y armoniosa con el ser o seres más cercanos.

La necesidad de precisar cada idea a transmitir es implícito para encaminar adecuadamente la vida personal de cada individuo, las familias, las ciudades, los países y por supuesto el mundo. La ambigüedad que en ocasiones conlleva esta acción da paso al deterioro de las mencionadas.

Este capítulo se encaminará a mostrar las prioridades que tienen los procesos de comunicación en las organizaciones. La esencia y preponderancia marcada que tienen estos procesos dentro de las empresas. Además de definir lo que es la “comunicación organizacional”, el contexto y elementos que están relacionados con ésta.

### 1.1 Desarrollo de la Comunicación Organizacional

Las organizaciones necesariamente son parte de nuestras vidas, es importante conocerlas e interactuar con ellas de la mejor manera posible y no crear pugnas que sean desgastantes y en muchas ocasiones perjudiciales para nosotros mismos.

Reftools como una empresa encargada de brindar servicios, la cual tiene contacto directo y constante con sus clientes requiere de una comunicación eficaz y de calidad.

En su sucursal de Xola en contra parte con la casa matriz de Tlalnepantla, se demanda una ayuda en su proceso de posicionamiento en el mercado, y con ello buscar un desarrollo y evolución más aceptable para los requerimientos de productividad y venta de la empresa en general.

Adentrándome al objeto de estudio que es la organización Reftools (sucursal Xola) y con la intención de clarificar lo que es la *Comunicación Organizacional*, se indicará y se dará una definición de “comunicación” más vinculada con las organizaciones, ésta se definirá de la siguiente manera:

“la comunicación es el acto de relación entre dos o más sujetos, mediante el cual se evoca en común un significado. Para comunicarnos necesitamos haber tenido algún tipo de experiencia, similares evocables en común”.<sup>1</sup>

En un proceso de comunicación existe diversidad de elementos que pueden hacer que éste tenga éxito o fracase. Donde cada uno de los individuos involucrados y los elementos que son parte del proceso, son primordiales para la eficacia de la información; por ejemplo, Ronald Adler hace mención al proceso de comunicación con los siguientes elementos:

- Emisor: el proceso de comunicación empieza con el emisor, es decir, la persona que transmite un mensaje.
- Mensaje: un mensaje es una señal cualquiera que activa la respuesta de un receptor.
- Cifrar: el emisor debe escoger ciertas palabras y métodos no verbales para enviar un mensaje deliberado.
- Canal: el canal ---a veces llamado medio--- es el método que empleamos para enviar un mensaje.
- Receptor: un receptor es la persona que recibe y adjudica un significado a un mensaje.
- Descifrar: a veces ocurre que un mensaje llega intacto a un receptor, pero no hay garantía de que se entienda como el emisor deseaba.
- Retroalimentación: los receptores no se limitan a absorber los mensajes como si fueran esponjas, sino que responden a ellos. La respuesta que pueda discernir un receptor ante el mensaje del emisor, se llama retroalimentación.
- Ruido: Obstáculos en el intercambio de mensajes. El ruido más común es el exterior (también llamado ruido físico), es decir, el que distrae a los comunicadores, como las voces, el sonido del celular, etc. Otro tipo de ruido es el fisiológico que se refieren a los problemas o enfermedades de cada persona como pueden ser problemas en el oído, falta de atención. Por último, se encuentra el ruido psicológico, es decir, las fuerzas internas del emisor o receptor que obstaculizan el entendimiento.

---

<sup>1</sup> PAOLI, Antonio. *La comunicación*. Edicol. México: 1997. p. 15.

Contexto: la comunicación siempre ocurre dentro de un ambiente específico. Este contexto físico influye el contenido y la calidad de la interacción como son:

- *Contexto social* se refiere a la índole de relación entre los comunicadores, pero también a las personas involucradas.
- *Contexto cronológico* se refiere a la influencia que los tiempos tienen en la interacción.
- *El contexto cultura* hace referencia a los antecedentes organizacionales y étnicos y/o nacionales de quienes comunican.<sup>2</sup>

Habiendo señalado cada uno de los elementos que existen en un proceso de comunicación, especificando las funciones y particularidades que tiene cada uno, pasaré a brindar algunas definiciones de *Comunicación Organizacional*.

La disciplina de la *Comunicación Organizacional* ha sido abarcada por diversidad de autores dándoles connotaciones diversas, e interpretaciones diferentes según se requieran en casos específicos de cada organización.

Señalando lo anterior y en demanda de proporcionar un poco de claridad acerca de lo que es la *Comunicación Organizacional*, he tomado algunas definiciones que se acercaran a las necesidades de la empresa Reftools, la cual en una comparación entre la matriz que se encuentra ubicada en Tlalnepantla con la sucursal que se encuentra en la zona céntrica de Xola, busco darle a esta última una formalidad y empuje en sus elementos relacionados con la *Comunicación Organizacional*.

Una definición es la de Thayer (1968) que menciona que la *comunicación organizacional* es “el flujo de datos que sirve a los procesos de comunicación e intercomunicación de la organización”. Él identifica tres partes esenciales en este proceso:

- *Operacionales* que hace mención a los datos vinculados con las tareas a realizar dentro de la organización;
- *Reglamentarios* que son los cánones y reglas establecidas en la organización y por último;
- *Mantenimiento/desarrollo* el trabajo de desarrollo, relaciones públicas, y la capacitación de los empleados.<sup>3</sup>

Según Goldhaber, la *Comunicación Organizacional* ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente. Está lleno de mensajes, donde hay un flujo, un propósito, una dirección y un medio empleado. En donde hay personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades.<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> ADLER, Ronald. *Comunicación Organizacional: principios y prácticas para negocios profesionales*. McGraw-Hill. México: 2005. p. 8-10.

<sup>3</sup> GOLDHABER, Gerald. *Comunicación organizacional*. Diana. México: 1984. p. 21.

<sup>4</sup> *Ibidem*. p. 23.

Fernández Collado identifica tres acepciones de la *Comunicación Organizacional*:

- La comunicación es un fenómeno que se da naturalmente en toda organización. Siendo esta el proceso social más importante.
- La segunda presenta a la comunicación organizacional como una disciplina cuyo objeto de estudio es, precisamente, la forma en la que se da el fenómeno de la comunicación dentro de la organización, y entre las organizaciones y su medio.
- La tercera la entiende como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan dentro de los miembros de la organización, o entre la organización y su medio.<sup>5</sup>

Y finalmente para Katz y Kahn la *Comunicación Organizacional* consiste en el intercambio y transmisión de significados, lo cual producirá la naturaleza, la identidad, y el carácter de un sistema social o de una organización.<sup>6</sup>

Se puede notar que las definiciones engloban diversidad de elementos, unas se enfocan más al sistema operativo de las organizaciones y otras a fenómenos emocionales y humanos de los integrantes de las mismas.

La cierta flexibilidad que ha generado el estudio de la *Comunicación Organizacional* permite enfocar o indagar en diferentes niveles y zonas de las organizaciones.

Realizando una fusión y percepción de las definiciones anteriores y con base a la relación con la empresa Reftools (en la sucursal de Xola) sintetizaré y definiré a la *Comunicación Organizacional* como:

“el flujo de mensajes que se dan en una organización que cuentan con una finalidad que va de acuerdo a las metas y necesidades de la organización; y donde la eficacia o desorden de éstos repercutirá en cada uno de los niveles de la organización de manera favorable o nociva”.

En concordancia con las anteriores enunciaciones puedo percatarme que la sucursal de Xola, no cumple con diversidad de elementos que se necesitan para poder estar enfocada de manera adecuada a la *Comunicación Organizacional*.

El flujo de mensajes o datos no están siendo recibidos de manera idónea, por ende las finalidades o metas no están siendo cumplidas.

Un ejemplo de ello lo podemos identificar en los departamentos de ventas y de compras, no existe un equilibrio entre estos. La demanda y la oferta están desvinculadas.

El flujo de mensajes o datos están careciendo de un vínculo *operacional*, el conocimiento de la realización de tareas es confusa y deficiente.

Se puede ejemplificar con la endeble relación (comunicación) que existe entre la dirección y los departamentos de ventas, administración, producción etc., no hay claridad de tareas que les competen y de necesidades que surgen.

---

<sup>5</sup> FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos; La comunicación en las organizaciones, Trillas, México, 2012. p. 11-12.

<sup>6</sup> GOLDHABER, Gerald. *Comunicación organizacional*. Diana. México: 1984. p. 15.

No se ha facilitado, ni agilizado la productividad por medio de los procesos que implica la *Comunicación Organizacional*, en particular los de mantenimiento y desarrollo.

Reftools (Xola) necesita de trabajos de capacitación, no existe un departamento de relaciones públicas, y no surge un desarrollo de trabajo, sino un lento desarrollo.

Para la creación de una organización se requiere de un vasto conocimiento de la comunicación dentro de las organizaciones; así existe la posibilidad que tenga un inicio más estable; o si se cuenta con experiencia y conocimiento previo, ayudará a mantenerla a flote y con un desarrollo fructífero, o en definitiva para sacarla adelante de algún tipo de crisis.

En el caso de la organización Reftools y de acuerdo al cumplimiento de los objetivos, es importante abordar las *Teorías de la Comunicación* que se utilizarán como una herramienta más que darán un mayor sentido al diagnóstico a realizar.

## 1.2 Teorías de la comunicación

Hablar de la comunicación implica dar una vuelta y un vistazo a la historia y evolución de ésta. Entender y ver los lazos que unen a la comunicación de acuerdo a las necesidades de su época y a sus requerimientos de tipo social. La interacción entre humanos cada día es más constante y por ende se necesitan aclarar partes definidas en los procesos comunicativos, así como de sus distintos elementos.

Se forma parte de una organización desde que se nace, ya eres parte de la organización llamada "familia". No obstante, todo se encuentra en un constante cambio y movimiento, las necesidades requeridas por cada organización son diferentes. Es preciso entender la evolución de las organizaciones para poder adecuar de mejor forma las mismas necesidades a las organizaciones modernas.

Hacer referencia de las teorías de la *Comunicación Organizacional* implica sumergirnos en un rubro que contiene gran amplitud en su contenido. No obstante, es importante conocer en esencia, por lo menos las de mayor grado de importancia para la empresa de Reftools.

En seguida en este capítulo haré un pequeño esbozo acerca de las acepciones e importancias primordiales de las teorías de la comunicación y me enfocaré de manera más profunda en la teoría grupal y comunicación clásica, porque éstas son reconocidas como las que serán de mayor ayuda para cumplir con los objetivos planteados e identificar los problemas de la empresa en el diagnóstico.

El desarrollo en el campo de la comunicación es tan vasto que se encuentra en constante cambio y movimiento como menciona Rodrigo Alsina "el objeto de estudio se resiste a ser caracterizado. Las nuevas tecnologías dan lugar a nuevas realidades sociales y comunicativas que obligan a los estudios a actualizar, permanentemente la construcción de su objeto de estudio".<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> RODRIGO ALSINA, Miguel. *Teorías de la comunicación*. Publicación de la universidad de Valencia. Valencia: 2001. p. 17.

Las teorías de la comunicación son un antes y un después en lo que respecta a las necesidades de la organización y a los cambios externos que las competen y afectan directamente; sin apartar la esencia y elementos básicos para mantener una base sólida en sus cimientos.

El conocimiento vinculado con las teorías de comunicación iniciales y las contemporáneas, permiten coordinar de manera más eficiente el trabajo, además de saber qué factores influyen en la empresa (internos y externos) y por consecuente poder alcanzar los objetivos deseados, así como enlazar y hacer partícipe de éstos a los empleados, lograr de manera intrínseca la motivación más loable y duradera para la evolución de la organización.

Es insoslayable discernir la teoría de la comunicación grupal en el caso de Reftools (Xola), los problemas primarios están identificados en esta teoría, en consecuente, abordaré lo que compete a la relación de ésta con nuestro objeto de estudio.

### 1.2.1 Teoría de la comunicación grupal

En este capítulo me enfocaré de manera más profunda a la *Teoría de Comunicación Grupal* y sus características; éstas corresponden de manera más directa a nuestro diagnóstico que se realizará a la organización escogida (la sucursal Xola en comparación de la sucursal matriz Tlalnepantla de Reftools) que presenta deficiencias en sus procesos comunicación.

Toda organización requiere de un efectivo y dinámico trabajo de grupo, en todo momento se realiza algún tipo de interacción que tiene que ver con ello. Lewin dice “en un grupo cada miembro reconoce la existencia de los demás como parte esencial del grupo en su totalidad, y su conducta refleja sus esperanzas”.<sup>8</sup>

Por otro lado Homass define a un grupo como “un número de personas que se comunican mutuamente durante un cierto período de tiempo, y que su número sea tan reducido para poder comunicarse bien. Con los demás cara a cara y no por medio de intermediarios”.<sup>9</sup>

Schafers define al grupo como “el que consta de determinado grupo de miembros quienes, para alcanzar un objetivo común (objetivo de grupo), se inscriben durante un período de tiempo prolongado en proceso relativamente continuo de comunicación e interacción y desarrollan un sentimiento y solidaridad (sentimiento de nosotros).<sup>10</sup>

En la organización es importante identificar el “endogrupo” que hace referencia a identificar a aquel grupo con el que el sujeto se identifica.<sup>11</sup>

---

<sup>8</sup> GOLDBERGER, Gerald. *Comunicación organizacional*. Diana. México: 1984. p. 231.

<sup>9</sup> Idem.

<sup>10</sup> AYESTERAN, Sabino. *El grupo como construcción social*. Plural. Barcelona: 1996. p. 72.

<sup>11</sup> DAVILA, Anabella. M AYESTERAN, Sabino. *El grupo como construcción social*. Plural. Barcelona: 1996. p. 53.

En la empresa Reftools en su sucursal de Xola en donde sobresalen el mayor número de problemas de grupo, podemos encontrar una característica particular en los individuos que la conforman; algunos de los trabajadores que laboran actualmente ahí, tienen una previa experiencia de trabajo en la casa matriz Tlalnepantla y otros han laborando en empresas del mismo rubro.

El problema anterior puede ser afrontado y utilizado de forma favorable y útil con relación a la llamada *experiencia grupal*.

La *experiencia grupal* la definiré como las vicisitudes adquiridas por un cierto número de trabajadores que pueden ser funcionales para poder desarrollar un mejor manejo de grupo, un mutuo acuerdo en objetivos y cómo se deben de llevarse a cabo ciertas tareas en la empresa.

Todo conocimiento respecto a la *experiencia grupal* debe ser expuesto de la mejor manera y en el momento más idóneo para incentivar a los demás miembros del grupo.

Las dinámicas que se generan en la interacción, así como los encuentros cara a cara que se den en una junta o conferencia, pueden ser grandes estimulantes de información y determinar el nivel de funcionamiento del grupo.

Identificar el nivel de funcionamiento de grupo en una organización no es tarea sencilla, en ella se encuentran grupos que están en constante cambio, es decir, en condiciones no estáticas.

Una de las formas para poder ejercer la *experiencia grupal* y luego hacer evidente su funcionamiento tiene que ver con la posibilidad de generar información, que ésta sea sustentable y sobre todo útil en el desarrollo de la organización al enfrentar alguna situación difícil. Cabe destacar la implícita necesidad de la interacción de los involucrados y la incitación de la participación de los mismos.

En la empresa Reftools (Xola) en referencia a la recolección de información o la generación de la misma, se carece de estimulación por medio de algún método o estrategia. Es importante tener bien identificados aquellos integrantes de los grupos que cuenten con experiencia laboral en el rubro e inducirlos a que compartan sus conocimientos con los demás miembros de la organización.

Saber si la información dada u obtenida creará o aumentará la funcionalidad en los grupos de trabajo, es difícil de certificar y cerciorar, no obstante, es una tarea que se debe de realizar porque esta información puede ser de ayuda posteriormente,

La identificación del nivel del funcionamiento organizacional (INFO) es una esperanza tomada por los involucrados. Esperan soluciones y por ende el cambio con base a la información obtenida.

Tanto el individuo aislado como aquellos grupos que interactúan son fuentes que nos brindan información fundamental para identificar la potencial técnica a utilizar y son piezas de información para la estructuración correcta de la misma.

Los grupos son identificados como herramientas fundamentales para el alcance de objetivos, la sustentabilidad de la organización, así como su aceptable flujo de operación.

Los grupos requieren de la certeza de cubrir ciertas necesidades de seguridad para poder cumplir sus responsabilidades y las tareas delegadas por la organización. Y a la postre de esta seguridad nace una seguridad individual. Maslow identifica cuatro necesidades individuales que son satisfechas por los grupos:<sup>12</sup>

- Necesidades de seguridad. El poder y seguridad que emanan los grupos proporciona protección.
- Necesidades sociales. El sentido de pertenencia que se encuentran en los grupos proporciona afiliación.
- Necesidades de ego. El hecho de resolver problemas laborales y de tomar decisiones les proporciona a los individuos sentimientos de realización, reconocimiento y competencia.
- Necesidades de autorealización. Del feedback que se consigue de los otros miembros del grupo se deriva una mejor percepción de la propia conducta.

Con la finalidad de identificar de mejor forma los problemas de grupo en Reftools Xola en comparación a la empresa de Tlalnepantla, proseguiré a señalar cuáles necesidades son cubiertas y cuáles no, en cada empresa, con el siguiente cuadro:

Necesidades de Grupo		
Empresas de Reftools	Tlalnepantla	Xola
Necesidades de seguridad	Existen grupos consolidados que cubren esta necesidad.	No hay claridad en cuanto a los grupos conformados.
Necesidades sociales	Consta un sentido de pertenencia por los grupos especificados.	La carencia de consolidación omite cualquier necesidad social.
Necesidades de ego	Aunque no todos en el grupo tienen la capacidad de resolver ciertos problemas, se cumple esta necesidad en algunos de ellos.	La apertura para cubrir esta necesidad es ínfima. Por lo regular las decisiones son de una sola persona.
Necesidades de autorealización	El feedback se logra, y se mejora el trabajo personal.	El reducido intercambio de ideas, no hace permisible la mejora individual.

La interacción de grupos satisface necesidades de tipo individual y crea un innegable soporte en la organización. Grupos fuertes, pueden construir individuos igual de fuertes que finalmente englobarían una herramienta funcional y provechosa para la organización.

<sup>12</sup> GOLDHABER, Gerald. *Comunicación organizacional*. Diana. México: 1984. p. 233-234.



No obstante, no todos los grupo actúan o interactúan de la misma forma, por eso es importante identificarlos y saber sus características, a esta tarea me encomendaré en el siguiente apartado.

#### 1.2.1.1 Tipos de grupos

En cada organización existen diferentes tipos de grupos. Que son encargados de cubrir de manera implícita o explícita ciertos requerimientos de los empleados o de la misma organización.

*Los grupos primarios* hacen referencia a la familia y a los amigos íntimos del individuo. Es complicado encontrar estos grupos en el marco de la organización.

*Los grupos casuales* existen para el mutuo intercambio de ideas y para la conversación casual. Esta clase de grupos informales son más deseables que los que están enfocados en realizar una tarea en particular. Se forman a la hora de tomar un café, del almuerzo, etc.

*Los grupos educacionales* o de capacitación proporcionan la oportunidad de instruirse y de estudiar. Las sesiones de orientación y de computación en las organizaciones son parte de éstos.

Los grupos terapéuticos son utilizados por los graduados sociales, los psicólogos, los psiquiatras y los consultores para facilitar el cambio de conducta de sus clientes. El sistema más cercano a este tipo de grupo en la organización son los grupos T o de formación sensible, cuyos objetivos (según Huse y Bowditch 1973) son:

- Incrementar la competencia interpersonal individual ayudándole a ser más consciente de sus propios sentimientos y emociones así como de los de los demás.
- Darle al individuo una mayor conciencia de su rol y el de los demás en el contexto de la organización.
- Ayudar a la organización a diagnosticar, definir y solucionar más fácilmente sus problemas y a que se mejore así misma por medio del proceso de formar a los grupos en vez de individuos.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> GOLDHABER, Gerald. *Comunicación organizacional*. Diana. México: 1984. p. 236.

De acuerdo a las anteriores definiciones de los tipos de grupo, mostraré un cuadro que permitirá identificar los tipos de grupo que se encuentran en las dos sucursales que estamos comparando:

Tipos de grupo		
Empresas de Reftools	Tlalnepantla	Xola
Grupos primarios	No se han identificado	No se han identificado
Grupos casuales	Se encuentran principalmente a la hora de almorzar. Han sido abordados pocas veces.	Se identifican a la hora del descanso o comida. No han sido abordados.
Grupos educacionales	Se han generado en capacitaciones y guías de computación.	No han sido realizados.
Grupos terapéuticos	Se ha realizado un par de veces sesiones con psicólogos.	No se han realizado.

Fernández Collado hace alusión a otro tipo de grupo dentro de las organizaciones que lo nombra *ad hoc o de fuerza de trabajo*. Es el que se emplea con gran frecuencia para resolver problemas particulares y por lo general se utilizan para aumentar la efectividad organizacional, para mejoras de calidad o por reducción de tiempo.<sup>14</sup>

A pesar de no ser un grupo de vanguardia en las empresas el *ad hoc o grupo de fuerza*, sería uno de los tipos de grupo que se consideraría como de gran ayuda para las mejoras necesarias en Reftools (sucursal de Xola) que ayudaría en la resolución de problemas particulares, mayor efectividad y reduciría el tiempo de producción.

De forma inherente la teoría grupal nos habla del *liderazgo*. La carencia casi total o reducida de la aparición de este fenómeno en Reftools (Xola) es uno de los problemas más a diagnosticar y resolver.

Para poder entender mejor lo que envuelve al *liderazgo* en las organizaciones daré unas definiciones de éste. Según Pace y Boren (1973) "es hacer aquellas cosas que facilitan la interacción del grupo y que lo ayudan a realizar su tarea".<sup>15</sup>

Según Tannenbaum y Massarik, ellos definieron al *liderazgo* "como una influencia interpersonal ejercida durante una situación y dirigida por medio del proceso de comunicación, hacia el logro de una o varias metas específicas. El líder es esa persona que ejerce esa influencia interpersonal".<sup>16</sup>

<sup>14</sup> FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos; *La comunicación en las organizaciones*, Trillas, México, 2012. p. 70.

<sup>15</sup> GOLDHABER, Gerald. *Comunicación organizacional*. Diana. México: 1984. p. 240.

<sup>16</sup> FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos; *La comunicación en las organizaciones*, Trillas, México, 2012. p. 84.

El *liderazgo* es la acción que realiza un *líder* y por ende debemos de entender lo que es éste último. Puede ser definido como la persona que es el centro de atención del grupo o quien adopta una postura de liderazgo.<sup>17</sup>

Una complicación más encontrada en la Reftools (Xola) es la de un deficiente liderazgo y por consiguiente malos líderes. No obstante, el surgimiento o la formación de líderes no son suficientes para garantizar que éstos logren objetivos a favor de la empresa.

El líder debe de cumplir dos tareas básicas: 1) Facilitar las relaciones interpersonales, siendo el líder el que debe de pregonar con el ejemplo y 2) dar opciones para la facilitación de tareas a realizarse.

Un solo líder muchas veces se puede ver rebasado para consumir estas dos tareas. Cualquier miembro de la organización en determinado momento puede tomar el rol de líder.

Según Bass en su conocido libro Stogdill handbook of leadership, un líder realiza sus actos de liderazgo de las siguientes formas:<sup>18</sup>

1. El liderazgo como foco de los procesos de grupo.
2. El liderazgo como personalidad.
3. El liderazgo como arte de inducir obediencia.
4. El liderazgo como ejercicio de influencia.
5. El liderazgo como conducta.
6. El liderazgo como una forma de persuasión.
7. El liderazgo como una relación de poder.
8. El liderazgo como instrumento de logro de fines.
9. El liderazgo como un elemento emergente de la interacción.
10. El liderazgo como un rol diferenciado.
11. El liderazgo como una iniciación de estructura.

---

<sup>17</sup> *Ibíd.* p. 85.

<sup>18</sup> DAVILA, Anabella. M AYESTERAN, Sabino. *El grupo como construcción social*. Plural. Barcelona: 1996. p. 82.

Los líderes y el liderazgo en ambas empresas (Tlalnepantla y Xola) existen, pero con diferentes características. Lo mostraré en el siguiente cuadro:

Líderes y Liderazgo		
	Líderes	Liderazgo
Tlalnepantla	Se nombraron al dar encargados de cada departamento. Han surgido en juntas que se organizan para ver temas que competen a la empresa. Algunos han surgido en eventos de conjunción grupal como eventos cívicos y capacitaciones.	Se refleja en el aumento de relaciones interpersonales. Emanación de ideas que en ocasiones ayudan a facilitar tareas específicas. Tolerancia y apertura para escuchar y sugerir.
Xola	Se nombraron al dar encargados de cada departamento.	Se remite a ordenar tareas a realizar.

Los líderes en las diversas esferas sociales se dan muchas veces de manera natural, no es la excepción en la empresa Reftools (Xola), no obstante, es importante darles la información adecuada con relación a los objetivos particulares y generales de la empresa para que sean benéficos para la organización. Y así lograr que éstos se los comuniquen a otros integrantes de los diferentes grupos.

Abordaré la teoría de la comunicación en *la escuela clásica* que ha sido parte fundamental en el desarrollo de las organizaciones, y con ello, poder relacionar sus ventajas a la empresa Reftools (sucursal Xola), por ende, obtener un cambio que trascienda en el camino de éxito de la misma.

### 1.3 Teoría Clásica

Cuando se habla de esta *teoría o escuela clásica* se hace una asimilación inmediata a F. Taylor y H. Fayol.

Sus corrientes sustentan lo que es el principio de la división del trabajo, a la manera del economista Adán Smith. Ese principio concierne a todos los aspectos de la actividad de la empresa: división de funciones, división entre las actividades de concepción, control y ejecución de división en el seno de las tareas de ejecución.<sup>19</sup>

La escuela clásica está relacionada estrechamente con la estructura de las relaciones formales.

<sup>19</sup> FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos; *La comunicación en las organizaciones*, Trillas, México, 2012. p. 23.

Otro de los principales pioneros de esta teoría es Max Weber. Los tres priorizan la división de mando y de trabajo, un control autoritario y rígido, el establecimiento de normas y reglas, y el estricto control de toma de decisiones.

Desmenuzaremos cada una de las prioridades de estos autores para el reflejo de coincidencias de los mencionados autores.

Max Weber propone como elementos esenciales:<sup>20</sup>

- Contar con una jerarquía de autoridad bien definida.
- Desarrollar, normas, reglas y estándares de operación que sean precisas.
- Especificar los deberes y derechos de cada empleado.
- Delimitar la injerencia del personal en la propiedad de la organización.
- Llevar un informe administrativos y por escrito de los actos, decisiones y reglamentos más importantes.
- Que los funcionarios mantenga una distancia social con sus empleados – trato impersonal y formal.

Según los elementos de Weber esto es lo que sucede en la matriz Tlalnepantla y Xola:

Elementos de la Teoría clásica de Weber		
	Tlalnepantla	Xola
Autoridad definida	Existe y es respetada.	Existe y no es respetada.
Normas y reglas específicas.	Son respetadas con cierta flexibilidad.	No son claras
Especificación de responsabilidades	Son nítidas.	Existe su conocimiento, pero no son respetadas.
Delimitación en la injerencia de tareas	Se permite la apertura de ideas entre departamentos.	Es carente.
Informes administrativos	Se realizan periódicamente.	Se realizan periódicamente.
Delimitación de trato jefe-empleado	Existe con cierta flexibilidad.	No hay claridad en la relación.

Frederick W. Taylor alude a los siguientes elementos como esenciales:<sup>21</sup>

- El personal deberá ser seleccionado “científicamente”, capacitado y ubicado en el puesto que más concuerde con las características tanto físicas como intelectuales.
- El trabajo deberá ser analizado científicamente y no intuitivamente, o sobre bases de poder o influencia.
- Debe de haber una cooperación muy cercana entre lo que planean (tareas mentales) y los que ejecutan (tareas manuales) para lograr una adecuada integración de funciones.
- Administradores y trabajadores deberán compartir responsabilidades por igual, aunque cada grupo en la tarea más adecuada a sus características.

<sup>20</sup> *Ibíd.* p. 21.

<sup>21</sup> FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos; *La comunicación en las organizaciones*, Trillas, México, 2012. p. 20-21.

Según los elementos de Taylor en esta teoría, esto pasa en Reftools:

Elementos de la Teoría Clásica Frederick W. Taylor		
	Tlalnepantla	Xola
Personal seleccionado	Se realiza.	Se realiza.
Trabajo analizado científicamente	Se hace un análisis periódico por departamento.	Se hace un análisis periódico por departamento.
Cooperación entre planeación-ejecución	Existe una relación confiable entre ellas.	No existe
Responsabilidades mutuas entre administradores y trabajadores.	Se tiene claro que el trabajo de uno afecta a todos.	Las responsabilidades no son compartidas.

Henri Fayol menciona los siguientes principios como fundamentales:<sup>22</sup>

- División de trabajo (especialización).
- Autoridad y responsabilidad (poder).
- Disciplina (obediencia).
- Unidad de mando (un jefe)
- Unidad de dirección (un plan)
- Subordinación de los intereses particulares a los generales (preocupación primaria por la organización).
- Remuneración del personal (salarios justos).
- Centralización (unión).
- Cadena escalar (jerarquización).
- Orden (posición única de cada persona).
- Equidad (justicia).
- Estabilidad en el personal (bajo índice de cambios).
- Iniciativa (idea fuera del plan previsto).
- Compañerismo (moral elevada).

---

<sup>22</sup> Ibídem. p. 22-23.

Según los elementos de Fayol, estos son los puntos que constan en Reftools:<sup>23</sup>

Elemento de la teoría clásica Henri Fayol		
	Tlalnepantla	Xola
División de trabajo	Existe	Existe (no es respetada)
Autoridad y responsabilidad	Existe	Existe (no es respetada)
Disciplina	Existe	No existe
Unidad de mando	Existe	Existe (no es respetada)
Preocupación por la organización	Existe	No existe
Salarios justos	Es relativo	Es relativo
Centralización	Existe	No existe
Cadena de escalar	Existe	No se ha dado a conocer
Orden	Existe	No existe
Equidad	Existe	No existe
Estabilidad del personal	Existe	Existe
Iniciativa	Existe	No existe
Compañerismo	Existe	Es carente

En contra peso de o anterior, es significativo señalar algunas de las problemáticas identificadas respecto a la *escuela clásica*:

Problemas de la escuela racionalista clásica <sup>24</sup>	
Hipótesis no convalidadas	¿Trabajar con motivaciones únicamente económicas? ¿Trabajar totalmente racional? ¿Posibilidades de medir la eficacia sólo por el rendimiento?
Contexto de partida actualmente superado	Necesidades, mercados claramente diferenciados. Mano de obra cada vez más calificada. Medios día a día más inestables.
Disfunciones socio-organizativas importantes.	Generadores de costos ocultos.

La rigidez mostrada en esta escuela puede ser considerada desprovista de las necesidades de desarrollo humano y del requerimiento de flexibilidad para la retroalimentación, no obstante, el fenómeno de desorden, de falta de orientación y del desconocimiento de jerarquías que se encuentra en la sucursal de Xola hace necesaria la utilización de ésta para comenzar con la ejecución de un orden e implantar un sistema operativo.

<sup>23</sup> GOLDHABER, Gerald. *Comunicación organizacional*. Diana. México: 1984. p. 40.

<sup>24</sup> BARTOLI, Annie. *Comunicación y organización: la organización comunicante y la comunicación organizada*. Paidós. Buenos Aires: 1992. p. 33.

Una definición de la *escuela clásica* que se acerca de manera importante a lo que se busca implantar en la sucursal Xola de Reftools (no en su total y estricta rigidez, sino en sus principios) la menciona Scott donde dice “es un sistema de actividades coordinadas de un grupo de individuos que trabajan conjuntamente para conseguir un objetivo común bajo un liderazgo y autoridad”.<sup>25</sup>

Reftools (Xola) precisa la especificación y particularización de la división de trabajo. Ésta permitirá la apropiada división de trabajo en cuanto a *cantidad* en relación a la responsabilidad o autoridad de los trabajadores de la empresa.

Estos conllevan a entender los procesos de división de trabajo en la organización, los cuales surgen como:

*Procesos escalares y funcionales.* Éstos hacen referencia al desarrollo y a la estructura vertical y horizontal de las organizaciones. El término escalar se refiere a los distintos niveles de jerarquía y el término funcional son los que denotan el trabajo específico que cada trabajador realiza en la organización.<sup>26</sup>

La empresa Reftools está conformada por este tipo de procesos de división de trabajo, a pesar de ello, en la sucursal Xola sus integrantes tienen un mínimo conocimiento de los procesos existentes tanto escalares como funcionales, hay un escaso respeto hacia éstos por la falta de una autoridad señalada explícitamente, y por consiguiente trae consigo una improductividad en tiempo y forma en la entrega de productos y servicios en la organización.

En concordancia con los roles y relaciones que son parte primordial de la estructura en la sucursal de Xola, al igual que los procesos anteriores, se puede identificar que éstos sufren de una deficiencia en la comprensión de cada uno de ellos.

La estructura permite que la organización alcance sus metas eficazmente y de manera ordenada.<sup>27</sup>

Esta estructura a su vez se divide en dos subestructuras que son:

- De línea: se refiere a las cadenas de mando y funciones esenciales de la organización.
- De staff: Es la que ayuda y asesora a la estructura de mando, es decir, ésta se encuentra al servicio que puede ser general o particular a estructura de línea. Sirve como mediadora entre los diversos miembros o niveles de la organización.

Es fundamental señalar que Reftools (Xola) no tiene entendido e inculcado lo que son las cadenas de mando, estructuras de línea y staff. Por consiguiente, no son respetadas.

Las funciones en los rubros especificados anteriormente en Reftools (Xola) son realizados por empirismo o por un resquicio de mando surgido de los líderes de la sucursal.

---

<sup>25</sup> GOLDHABER, Gerald. Comunicación organizacional. Diana. México: 1984. p. 41.

<sup>26</sup> *Ibidem.* p. 42

<sup>27</sup> *Idem.*



Un punto más a tratar es el vinculado con el *campo de control*, que se refiere al número de empleados que un gerente puede controlar de manera eficaz.<sup>28</sup>

Aumentar el número de empleados que se tiene a su cargo hace más difícil la comunicación efectiva y un desarrollo eficaz de la mencionada.

Cada organización varía en cuanto al número de individuos que se tiene a su cargo y esto conlleva al fenómeno de configuración “alta” y configuración “plana”.

Las organizaciones de perfil “alta” crean una deformación en sus mensajes por la diversidad y gran número de niveles por los que pasa; y las organizaciones de perfil “plano” son características de menor número de contacto interpersonal, aunque nace un aumento en cantidad de comunicación, esto puede provocar cierta incertidumbre y malestar al gerente.

De las características anteriores surge también el control “centralizado” y “descentralizado”. El primero tiene como rasgo particular que la toma de decisiones son más rápidas por el número menor de involucrados; el segundo tiene como rasgo principal que se encuentran involucrados un mayor número de individuos, se consume más tiempo, pero tal vez se logró elevar la moral de los empleados y se obtiene un apertura a la participación por parte de los trabajadores.<sup>29</sup>

Reftools (Xola) se puede identificar con el perfil de organización “alta”, todos los mensajes fluyen por diversidad de canales y niveles. Sin embargo, es un fenómeno que se da más por los problemas mencionados de la rigidez de comunicación, carencia de voz de mando, conocimiento carente de jerarquías y omisión de responsabilidades.

La empresa se encuentra preocupada con un control de tipo “descentralizado”, porque la falta de claridad de dirección que existe en relación a la toma de decisiones y opiniones dadas en la sucursal de Xola, se ha tergiversado y convertido en un desorden en los diferentes niveles jerárquicos.

Esta escuela o teoría de las organizaciones (escuela clásica) es muy criticada actualmente, por las necesidades cambiantes, un entorno inestable y el estrecho apego que se tienen con los diversos medios de comunicación y desarrollo tecnológico. Sin embargo, son bases que se dieron y fueron pieza angular para un desenvolvimiento satisfactorio en épocas pasadas, y aún son vigentes para cumplir ciertos objetivos.

Por lo dicho anteriormente es importante plantear y poner en acción muchas de las características principales de la *escuela clásica*, tal vez, no en toda la empresa, pero si en el caso de algunas áreas de la sucursal de Xola, porque requiere de una clara división de trabajo en sus funciones, control y ejecución de sus tareas.

Con base a las teorías analizadas y con la finalidad de seguir reforzando el diagnóstico del objeto de estudio, pasará al señalamiento de las disciplinas que se consideran preponderantes para la funcionalidad de la sucursal de Xola.

---

<sup>28</sup> GOLDHABER, Gerald. *Comunicación organizacional*. Diana. México: 1984. p. 44.

<sup>29</sup> *Ibidem*. p. 45

#### 1.4 Disciplinas de la comunicación organizacional

Las disciplinas de la comunicación organizacional son predominantes para un desarrollo y desenvolvimiento más apropiado.

Cada una tiene alguna tarea determinada, un fondo particular a tratar y poner en claro; sin embargo, todos éstos son interdependientes unas de las otras.

El cumulo o la fusión de cada una de las disciplinas y sobre todo el buen manejo y forma de poner en ejecución, permitirá resultados satisfactorios.

La flexibilidad y desarrollo que ofrece esta clase de disciplinas en la comunicación organizacional, es vasta, porque se encuentran ante fenómenos en constante cambio y con necesidades distintas, o con metas diferentes.

No sólo se enfrenta a cambios relacionados con la organización y su entorno, sino con cambios internos o con cambios en sus integrantes. Lo cual hace que éstos se vuelvan más complejos, pero al mismo tiempo más atrayente para todos aquellos que en mayor o menor grado tenemos un vínculo con la disciplina.

Pecata minuta de lo anterior, es muy ambiguo implicar todas las disciplinas que la comunicación organizacional nos ofrece en la empresa a investigar.

Con base a lo antepuesto seguiré en este capítulo analizando algunas de las disciplinas que se consideran fundamentales para poder dirimir las complicaciones que posee Reftools (sucursal Xola).

##### 1.4.1 Cultura en la organización

Estudiar la cultura de las organizaciones nos permite saber su esencia. El arraigo de la *cultura organizacional* en la empresa Reftools (Xola) sólo existe para algunos. Facilitaremos unas definiciones acerca de *Cultura Organizacional* para poder comprender las insuficiencias que tiene la empresa en esta disciplina.

El estudio de la *cultura organizacional* es diverso por su ampliación o inclinación a vincularla con ciertas situaciones que pasan dentro de una organización. Por ende, es necesario dar unas definiciones acerca de esta disciplina:

Schein (1996) presentó al concepto como “las formas –dadas por hecho, compartidas y tácitas- en que se percibe, piensa y reacciona ante diferentes contextos”.<sup>30</sup>

Además señala que la cultura incluye suposiciones, adaptaciones, percepciones y aprendizaje.

Firestone y Wilson (1985), por su parte, lo definieron como un “sistema de significados compartidos públicamente para las actividades de un grupo de personas”.<sup>31</sup>

---

<sup>30</sup> DAVILA, Anabella. MARTÍNEZ, Nora. *Cultura en las organizaciones Latinas*. Siglo XXI: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. México: 1999. p. 21.

<sup>31</sup> Ídem.

El concepto cultura en la organización ha tenido estudios muy oscilantes en cuanto a su definición se refiere. Sin embargo, la cultura existe en cualquier organización, marcada fuertemente o endeblemente, objetiva o subjetiva, pero toda organización cuenta con ella.

Schein asevera que la cultura organizacional cuenta con tres capas:<sup>32</sup>

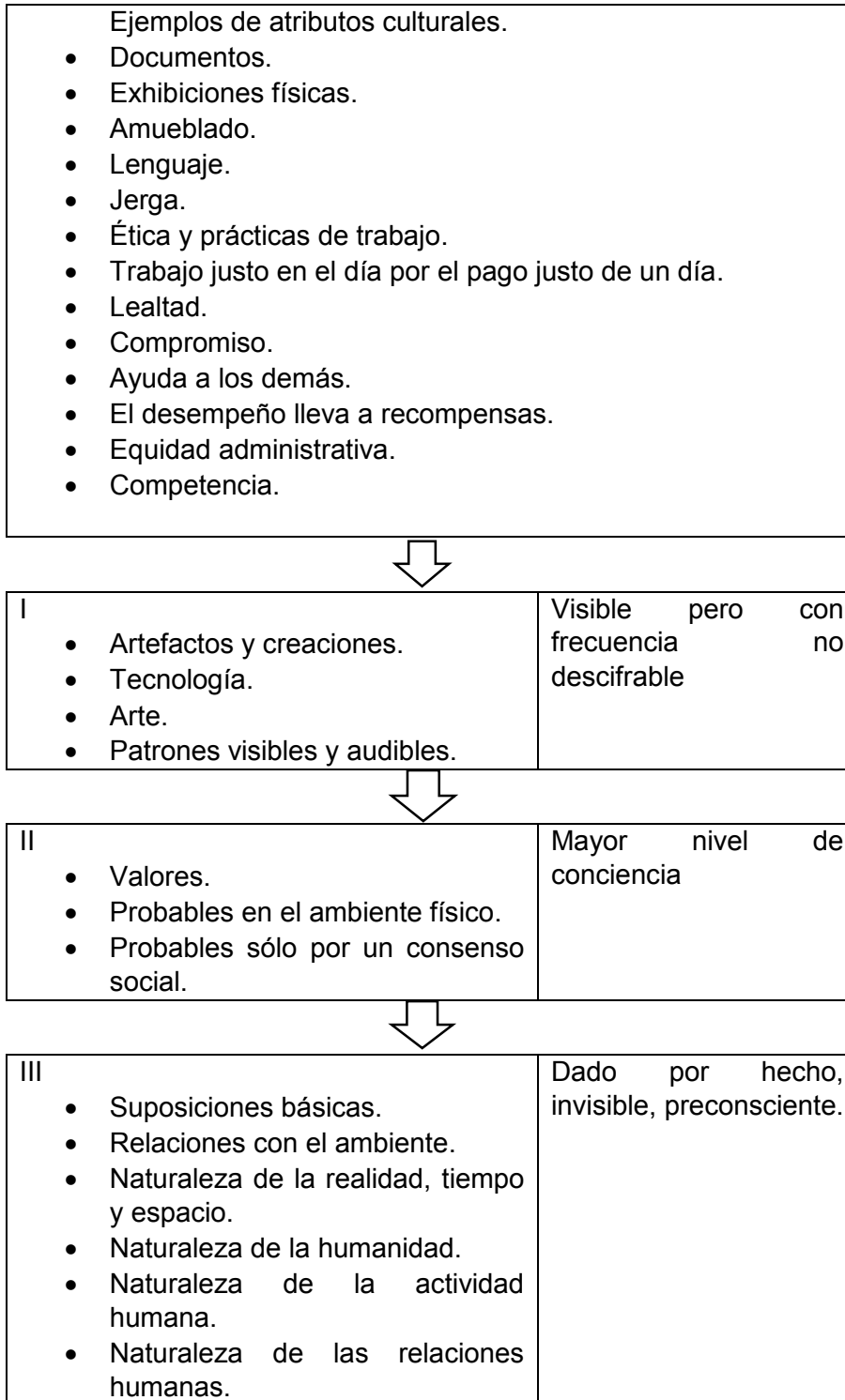
- Capa I. Ésta incluye artefactos y creaciones que son visibles, pero a menudo no interpretables.
- Capa II. En ésta están los valores o las cosas que son importantes para las personas.
- Capa III. Aquí están las suposiciones básicas que guían el comportamiento de la gente.

---

<sup>32</sup> GIBSON, James. *Organizaciones: comportamiento, estructura y procesos*. McGraw-Hill Interamericana. México: 2006. p. 31.

Esto se ejemplificará en el siguiente cuadro de manera más clara:<sup>33</sup>

Modelo organizacional de tres capas de Schein



<sup>33</sup> ídem

Con las aseveraciones mencionadas, haré un cuadro comparativo de los elementos que cuentan Reftools sucursal Xola y su casa matriz Tlalnepantla en relación al modelo de Schein:

Elementos de la Cultura Organizacional modelo de Schein		
	Tlalnepantla	Xola
Artefactos y creaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos</li> <li>• Boletines</li> <li>• Exhibiciones físicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos</li> <li>• Boletines</li> </ul>
Valores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo individual y en equipo.</li> <li>• Trabajo equitativo.</li> <li>• Respeto recíproco.</li> <li>• Responsabilidad con el trabajo individual y el de los demás.</li> </ul>	Trabajo individual.
Suposiciones básicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ayuda a los demás.</li> <li>• Compromiso.</li> <li>• Ganas de superación</li> <li>• Disposición a la competencia.</li> </ul>	

La cultura en las organizaciones de acuerdo a Richar Daft es un conjunto de valores, creencias, entendimientos, maneras de pensar que son compartidas por los miembros de las organizaciones y enseñadas a los nuevos miembros como correctas.<sup>34</sup>

Refiriéndonos a la última definición podemos señalar que la *cultura organizacional* en Reftools, no es omisa, ni extraña para todos los miembros de la organización, es decir, un determinado número de trabajadores que se encuentran en la sucursal de Xola fueron trabajadores de la casa matriz y tienen conocimiento acerca de la *cultura organizacional* de la empresa.

No se ha logrado comunicar y transmitir adecuadamente la *cultura organizacional* en Reftools (Xola) y los miembros que al parecer la conocen, la ignoran.

Las creencias y valores serán enfocados de manera diferente por cada organización. El valor establecido por cada organización, así también como sus normas estipuladas establecerán la conducta laboral, será uno de los indicadores que darán a saber o entender el proceso de toma de decisiones, y abordará los problemas o situaciones con una cierta postura.

---

<sup>34</sup> PARIENTE FRAGOSO, José Luis. *Teoría de las organizaciones*. Porrúa. México: 2001. p. 263.

El proceso de comunicación en la organización está plenamente afectada por su cultura. De acuerdo a las creencias y valores, se puede definir el rumbo que tomara un proceso de comunicación.

La *cultura organizacional* cuando es transparente y concisa entre sus integrantes, se refleja en un actuar similar y enfrentamiento unificado ante ciertas situaciones, a través, de los códigos o normas escritas, vinculadas a la misma.

La relación estrecha entre individuos de una organización es un indicador de que la *Cultura de la Organización* es conocida, entendible, sustentada y llevada en acciones por sus integrantes.

Un objetivo en particular de la *cultura organizacional* es brindar estabilidad e identidad en sus trabajadores, y que éstos la puedan transmitir a los clientes.

Si se logran los puntos anteriores, se podrá conseguir una *Cultura Organizacional* sólida, que se verá manifestada principalmente en la unión de valores en los trabajadores de la organización.

Reftools en su sucursal Xola tiene un mal funcionamiento en esta disciplina. El inexistente o fallido intento de la organización, en cuanto a la funcionalidad de *la cultura organizacional*, ha logrado ser un problema más en el proceso de agrupación. Éste se ha hecho presente en el estancamiento de número de clientes en la sucursal.

He relacionado el objeto de estudio en su mayor parte a los problemas internos en la empresa, pero es menester detenernos un poco en los factores externos que son implícitos en las organizaciones. Los trataré en las partes siguientes.

#### 1.4.2 Clima organizacional

Cuando nos referimos al ambiente de una organización hacemos indicación a todos aquellos factores externos a ésta, que son físicos y sociales, los cuales afectan indeterminadamente. Todos estos factores deben de ser analizados para la proliferación de una organización.

Los factores externos a la organización son sumamente cambiantes, así como la organización misma, esto implica conocer más de ella, estos procesos son de constante cambio, en donde los resultados obtenidos van relacionados con estos elementos.

Como un sistema abierto y de ofrecimiento de servicios al público, Reftools está relacionado de manera directa con lo que pasa en su mundo externo.

Por eso se deben de valorar tres puntos de referencia de los sistemas abiertos:

- a) Las organizaciones no existen dentro de un vacío, sino dentro de un contexto con el cual interactúan; b) en este contexto aspectos económicos, políticos, demográficos y sociales conforman un ambiente que puede tipificarse con diferentes atributos, y c) quienes dirigen las organizaciones deben de codificar o “leer” dicho ambiente.<sup>35</sup>

---

<sup>35</sup> *Ibíd.* p. 216.

Además se identifican estimulantes primarios y secundarios según Levison. Lo primeros provienen de: a) las condiciones del mercado, b) los proveedores, c) las condiciones laborales, y los secundarios están constituidos por: a) lo legislativo (aranceles, tarifas y otros controles), b) los competidores, el desarrollo tecnológico, y las tendencias económicas y sociales, y políticas de un país.<sup>36</sup>

De acuerdo a los estimulantes secundarios es indispensable hablar del cambio *tecnológico*, el cual es constante. Es uno de los factores que dejan rezagadas en muchas ocasiones a las organizaciones. En el caso de Reftools, en lo que respecta a la matriz que se encuentra en Tlalnepantla, cuentan con las herramientas tecnológicas más avanzadas y mejor establecidas. La sucursal de Xola está próxima a recibirlas y adaptarlas a sus procesos de comunicación.

Refiriéndonos al factor legal es de destacar la importancia como estabilizador de una organización, en el sentido de la necesidad de contar con la certidumbre de mantener todo en regla. Las leyes son controladores operacionales, y deben de ser llevadas de forma correcta y eficaz, en ocasiones son preámbulos de una situación precaria o hasta la abolición o desaparición de alguna empresa.

El rubro *político* es un estimulante que también debe ser tomado en cuenta, un gobierno sirve de parteaguas para el lanzamiento y desarrollo de las empresas, así como de la fomentación de obstáculos y grandes brechas.

En factor *económico* es crucial para la evolución y crecimiento de las organizaciones. Si la economía está en un estado decreciente o de estancamiento, seguramente se verá manifestado a mayor o menor magnitud en la organización.

Y finalmente el estimulante *demográfico* que en gran medida está relacionado con las nuevas ideas, fomentando a la creación y generación de nuevas empresas o la transformación de las existentes, a causa principal de grupos de jóvenes que surgen como trabajadores del conocimiento, y ganan lugar ante los trabajadores de la materia prima.

Este talento hay que saberlo conducir y fomentar con el desarrollo de habilidades en los sectores que se requieren.

Los siguientes cuadros comparativos mostrarán los elementos que contiene Reftools Xola y Tlalnepantla en vínculo con la el *Clima Organizacional*:

Clima organizacional (factores primarios)		
	Tlalnepantla	Xola
Condiciones de mercado	Apertura y oportunidades de competencia.	Apertura y oportunidades de competencia.
Proveedores	Existentes en buen número identificados y comprometidos con la empresa.	Existente en buen número identificados y comprometidos con la empresa.
Condiciones laborales	Confortables y aptas.	Confortables y aptas.

<sup>36</sup> Ídem.

Clima organizacional (factores secundarios)		
	Tlalnepantla	Xola
Político	Sin problema.	Sin problema.
Económico	Sólido y sustentado.	Sólido y sustentado.
Demográfico	Con desarrollo sustentable.	Es nulo. No hay surgimiento de nuevas ideas.
Competidores	Equidad de competencia.	Equidad de competencia
Desarrollo tecnológico	Usualmente a la vanguardia.	Retrasado y en espera.

De acuerdo a los cuadros anteriores podemos identificar dos estimulantes que afectan de manera importante a la empresa Reftools en su sucursal de Xola:

- Condiciones laborales. Aunque no tiene referencia específica con el estado de las instalaciones, ni con el trato que se le da a los empleados, ni tampoco con el ambiente que se vive en los grupos, si se relaciona en la desorganización y omisión de tareas de trabajo correspondientes a cada trabajador, causante de un problema de crecimiento.
- Cambio tecnológico. Se encuentra retrasado y no está a la vanguardia con otras empresas. Poco interés por parte de la casa matriz para instalar nuevos equipos tecnológicos en la sucursal.

Reftools (Xola) es dueña de un estable *Clima Organizacional*, gracias al apoyo que le otorga la empresa matriz de Tlalnepantla. Es de resaltar que uno de los estimulantes sustentados es el económico, pero la lenta obtención de resultados, no ha creado la avidez en la matriz para generar una mayor inversión a su sucursal.

Para continuar en la línea de análisis de factores externos, continuaré con lo que atañe a la *comunicación externa* en la siguiente parte.

#### 1.4.3 Comunicación externa

Es verdad que la comunicación generada en las empresas es de suma importancia para una idónea actividad de las mismas. La gran parte de atención en cuanto a la forma de trabajar o de ejecutar las diferentes actividades y las tareas de la organización están dentro de ella.

No obstante, es ineludible tener que tocar el punto de la *comunicación externa* en las organizaciones. Al final es una pieza fundamental para el resultado o el alcance de objetivos. De ese análisis me encargaré en este apartado.

Podemos definir como *comunicación externa* a la que tiene origen entre uno o varios integrantes de la organización que no pertenecen a ella. Se pueden efectuar dentro o fuera de las instalaciones de la organización.<sup>37</sup>

<sup>37</sup> RAMOS PADILLA, Carlos. *La comunicación: un punto de vista organizacional*. Trillas. México: 1991. p. 29.



La *comunicación externa* es una de las encargadas de enseñar los servicios que ofrece la empresa, así como los beneficios que brinda ésta, sin olvidar persuadir a los públicos externos a adquirir los servicios o equipos ofrecidos.

El manejo de la *comunicación externa* debe ser muy minucioso y verídico, refiriéndome a no mostrar o exagerar la imagen o servicios que la organización puede ofrecer. Tratar que ésta sea lo más objetiva posible, sin ser seca e insuficiente.

Existen grandes organizaciones que se valen de una *comunicación externa* para ser exitosas y alcanzar objetivos poco pensables.

Sin embargo, sin limitar o denostar a la *comunicación externa*, es importante tener una sólida y estable comunicación interna para poder hacerle frente a las situaciones externas o públicos externos.

Es inevitable hacer una parada en referencia a las *relaciones públicas* en una empresa. Éstas son un conjunto de elementos coordinados entre sí, cuyo propósito es influir en la opinión pública. En otras palabras, es el arte o técnica de expresar los argumentos esenciales a una audiencia específica, a través de un medio adecuado, con la mayor frecuencia posible.<sup>38</sup>

Para lograr sus objetivos establecidos las relaciones públicas tienen que cumplir con cuatro principios elementales:<sup>39</sup>

- Concordancia o fusión. Son mensajes con ideas que afectan directamente a los sentimientos del auditorio.
- Iniciativa. Establecer lineamientos para ejercer cierta actividad que no contradiga a los principios de concordancia y fusión.
- Credibilidad o confianza. Para creer y convencer hay que demostrar confianza en lo que se escucha y en quien lo dice.
- Sencillez. La aceptación de ideas y mensajes será válida únicamente cuando se emplean frases y conceptos de uso común, de fácil comprensión y asimilación.

En la *comunicación externa* y tomando como referencia las relaciones públicas, se debe de buscar la manera de impactar, ser claro y quedarse en la mente de las personas. Estamos inmersos en un mundo donde hay publicidad de todo tipo, nos bombardea ineludiblemente de todas formas y en todo momento. Donde únicamente los públicos externos se quedan con aquello que les causo una sensación distinta.

La *comunicación externa* en Reftools (Xola) puede calificarse como inexistente, la única referencia que se realizó para dar a conocer su apertura con el público externo, fue, y es actualmente a través de la casa matriz.

Las actividades para lograr la presencia al exterior son escasas, porque no se realiza ninguna clase de actividad o ejercicio para solidificarla ante el mercado, o mínimamente con sus clientes directos.

---

<sup>38</sup> *Ibíd.* p. 45.

<sup>39</sup> *Ibíd.* p. 46.

La única ocasión en que se hizo un ejercicio de *comunicación externa* fue cuando se dio a conocer la apertura de la sucursal Xola, esto fue elaborado por la matriz, por medio de trípticos que exhortaban a adquirir los servicios de la primera.

El ejercicio directo de relaciones públicas en la sucursal de Xola simplemente no existe y su único respaldo se da por la comparación u opinión que se tiene con relación a la matriz.

Para mejorar el entendimiento de la *comunicación externa* es imperativo entender la comunicación interna, que se analizará en el siguiente parte.

#### 1.3.4 Comunicación interna

El diagnóstico a realizar tiene su fundamentación en el análisis de la *comunicación interna*, ello conlleva a dejar en claro ciertos términos y actividades que son implícitos en este tipo de comunicación.

Comenzaré por dar una definición de Brandolini acerca de la *comunicación interna*: “Es una herramienta de gestión que también puede entenderse como una técnica. Puede ser también un medio para alcanzar un fin, en donde la prioridad es buscar la eficacia en la recepción y en la comprensión de los mensajes. Es la comunicación específicamente dirigida a público interno, al personal de una empresa a todos los integrantes y que surge a partir de generar un entorno productivo armonioso y participativo.”<sup>40</sup>

La *comunicación interna* engloba desde un adecuado proceso de comunicación, hasta interacciones entre los integrantes de la organización, que a su vez traerá consigo la realización de sus tareas de la mejor forma, y al final se verá reflejado en el alcance de los objetivos planteados y un funcionamiento correcto en la organización.

La *comunicación interna* pretende:<sup>41</sup>

- Integrar en forma absoluta al empleado en los objetivos de la empresa, es decir, hacerle sentir como suyos los logros y éxitos de la compañía, pero también sus problemas y fracasos.
- Crear un sentimiento de orgullo por pertenecer a la empresa.
- Establecer un clima de comprensión entre la empresa y los trabajadores. En esta época de masificación el individuo quiere ser tratado como persona plenamente identificada. Resiente el trato colectivizador que le hace sentirse “uno más”.
- Crear una disposición favorable hacia las empresas, por parte de la familia del trabajador.
- Fomentar la participación del personal en las actividades de la empresa, ya sea de índole laboral, social o de cualquier tipo.
- Ayudar al personal de nuevo ingreso a integrarse lo más rápido posible, sin conflictos a la empresa. El nuevo empleado busca información de la empresa, es

---

<sup>40</sup> BRANDOLINI, Alejandra. *Comunicación interna: claves para una gestión exitosa*. La Crujía. Buenos Aires: 2008. p. 25.

<sup>41</sup> HOMS QUIROGA, Ricardo. *La comunicación en la empresa*. Iberoamericana. México: 1990. p. 67-70.

importante que sea de primera mano, en forma oficial, por medio de programas de comunicación interna.

- Abatir los índices de rotación de personal.
- Tener abiertos los canales de comunicación entre los niveles directivo y el personal, a fin que los desacuerdos, insatisfacciones, y conflictos no maduren, y puedan ser abortados a tiempo.
- Fomentar las actividades sociales, culturales, y deportivas dentro de la institución.
- Ayudar a elevar el nivel cultural del personal.
- Motivar al trabajador a incrementar su productividad.
- Cuidar internamente la imagen de la empresa, a fin de que esta sea positiva.
- Evitar que el sindicato se vuelva un obstáculo para el entendimiento entre la empresa y su personal.

Con base a las funciones fundamentales de la *comunicación interna*, mostraré un cuadro comparativo de la empresa Reftools de su sucursal y su matriz, ayudará a saber cuáles se cumplen y de cuáles le hacen falta.

Objetivos de la Comunicación Interna		
	Tlalnepantla	Xola
Integración (empleados-objetivos)	X	
Sentimiento de pertenencia	X	
Clima de comprensión (empresa-trabajador)	X	
Disposición favorable de la familia del trabajador	X	X
Participación en actividades dentro de la empresa.	X	
Ayuda entre empleados	X	
Abolición de rotación de personal		
Apertura de canales de comunicación	X	
Fomento de participación de actividades de la empresa fuera de ésta	X	
Elevación de nivel cultura	X	X
Motivación para incremento de productividad	X	
Cuidado interno de la imagen de la empresa		
Buena relación (sindicato-empresa)	X	X

La armonía en una empresa, el buen entendimiento y sobre todo la motivación para las diferentes actividades que están dentro de una organización, son las principales funciones de la *comunicación interna*.

El desapego y poca pertenencia de los empleados de Reftools en la sucursal de Xola, es un índice más a diagnosticar. Cada uno de ellos realiza sus actividades sin tener algún tipo de motivación, aunado a la falta de aidez que ha puesto la empresa para lograr optimizar esta parte, lo cual, trae como consecuencia la entrega de resultados insatisfactorios.

Es importante mencionar que toda organización cuenta con una *comunicación interna* de tipo tangible o intangible, es decir, de alguna manera esta se lleva a cabo, puede estar en manos de algún o algunos individuos en específico o se da por simple naturaleza de una manera informal.

Existen algunas herramientas y canales específicos que permiten resolver y facilitar las tareas de la *comunicación interna* y en general de la organización

Los dos tipos de canales de comunicación interna son:

- Los tradicionales: que son los que se dan en una interacción cara a cara (verbal) o pueden ser en papelería (folletos, cartas, boletín etc.) son recomendables cuando hay que analizar o resolver alguna situación difícil y además son muy útiles para la retroalimentación
- Los tecnológicos: en ellos radica un soporte digital. Su ventaja es la inmediatez en la que se puede intercambiar información, así también como la disminución de distancias donde se puede poner a interactuar a diferentes empleados de áreas distintas en determinado momento.

Canales de comunicación:<sup>42</sup>

Tradicionales	Tecnológicos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• House organ/Newsletter.</li> <li>• Cartelera.</li> <li>• Programas de intercambio.</li> <li>• Manual de políticas RRHH.</li> <li>• Manual de procedimientos.</li> <li>• Reuniones de estrategia, actualización, toma de decisiones/desayunos de trabajo.</li> <li>• Encuestas de clima organizacional.</li> <li>• Balance social/reporte de sostenibilidad.</li> <li>• Open house.</li> <li>• Actividades deportivas/culturales.</li> <li>• Buzón e comunicaciones.</li> <li>• Memos/circulares.</li> <li>• Folletos.</li> <li>• Cartas de Bienvenida/felicitación.</li> <li>• Capacitación/Seminarios/Talleres.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intranet/internet.</li> <li>• Blogs.</li> <li>• E-mails/agenda electrónica.</li> <li>• Newsletter electrónicas.</li> <li>• Glosarios y guías de preguntas frecuentes.</li> <li>• Foros.</li> <li>• Portales de e-learning.</li> <li>• Buzones electrónicos de sugerencias e ideas.</li> </ul>

En concordancia a los canales de comunicación interna señalados en el cuadro anterior, expondré por medio del sucesivo cuadro, con cuáles cuenta la casa matriz de Tlalnepantla y la sucursal de Xola:

Tipos de canales de comunicación interna		
	Tlalnepantla	Xola
Tradicionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones de estrategia, actualización y toma de decisiones.</li> <li>• Memos/circulares.</li> <li>• Capacitación y talleres.</li> <li>• Balance social/reporte de sostenibilidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manual de procedimientos.</li> <li>• Balance social/reporte de sostenibilidad.</li> <li>• Buzón de comunicaciones.</li> <li>• Memos/circulares.</li> </ul>

<sup>42</sup> ADLER, Ronald. Comunicación Organizacional: principios y prácticas para negocios profesionales. McGraw-Hill. México: 2005. p. 156.

Tipos de canales de comunicación interna		
	Tlalnepantla	Xola
Tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intranet/internet</li> <li>• E-mails/agenda electrónica.</li> <li>• Foros.</li> <li>• Buzones electrónicos de sugerencias e ideas.</li> <li>• Blogs.</li> <li>• Portales de e-learning.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intranet/internet</li> <li>• E-mails/agenda electrónica.</li> </ul>

Los canales de comunicación están expuestos a ser medidos en el sentido de la importancia que tienen para los empleados, la veracidad y utilidad.

Es indispensable que estos canales logren más implementación de sentido de pertenencia, así como, facilitar el trabajo, mejorar la comunicación y crear apertura de participación en las actividades de la organización.

La empresa Reftools cuenta con gran variedad de estos canales de comunicación; son herramientas que se utilizan en su matriz como en su sucursal. Sin embargo, es de considerar que no todos los canales de *comunicación interna* se emplean en la sucursal, puede ser uno de los motivos por los cuales se tenga una aceleración desequilibrada entre la matriz y la sucursal.

Es menester mencionar, el problema del uso de las herramientas de *comunicación interna* en la sucursal de Xola, no sólo tiene un escaso uso, sino también existe la posibilidad de no estar usando las correctas. Con relación a los diferentes tipos de interacción entre los empleados, congregados a los objetivos que requiere obtener la empresa.

Con base a todos los elementos de la *comunicación organizacional* y en relación a la importancia de su completa eficiencia, y después de desarrollar su definiciones y aclarar sus funciones dentro de las organizaciones; puedo concluir, que existe un brecha considerable en cuanto la funcionalidad y las formas de utilización de estos elementos entre la matriz de Reftools ubicada en Tlalnepantla y la sucursal de Xola, esta última teniendo la peor parte.

A pesar de lo mencionado, es posible generar una mejora en la sucursal de Xola, implementado las bases de la *escuela clásica*, sin caer en su total rigidez, porque como mencioné, en la actualidad las empresas están en constante cambio.

Además de efectuar y mejorar estrategias de comunicación e interacción en lo que respecta a los grupos en la organización, utilizar de manera favorable la experiencia que tienen algunos trabajadores de la empresa, en necesidad de un desarrollo fructífero de sus trabajadores y de la misma.

Cabe señalar que es importante optimizar los canales de comunicación y encontrar los más adecuados para la mejora del ambiente de trabajo, que servirá para crear una aspiración y estimulación de crecimiento de sus trabajadores, por ende se llegará a un impulso de la producción y alcance de objetivos de la sucursal de Xola.

Para poder facilitar aún más esta tarea de progreso y avance de la empresa Reftools, se requiere conocer la historia y bases de ésta. Por consecuente, en el siguiente capítulo me encargaré de ejecutar esa tarea.

## Capítulo 2

### 2. Reftools Herramientas para refrigeración y aire acondicionado S.A. de C.V.

#### Matriz Tlalnepantla y sucursal Xola.

En este capítulo me encargaré de mostrar los antecedentes que atañen a la empresa Reftools en su matriz de Tlalnepantla y sucursal Xola. Enfocándome en la explicación de su historia y desarrollo, así también como todo lo vinculado con sus canales y estructuras de comunicación; además de su filosofía, políticas y fundamentos organizacionales con los que cuenta.

El propósito de poder reunir esta información y estos datos, es con la finalidad de obtener un mejor diagnóstico en lo que respecta a la comunicación de la empresa, y con ello de manera inherente lograr identificar sus problemas de la forma más nítida posible. En consecuente abordar y proponer soluciones que brinden resultados fructíferos para el idóneo desarrollo y evolución de la organización.

#### 2.1 Antecedentes

Reftools herramientas para refrigeración y aire acondicionado HAVC/R cuenta con una gran gama de productos y servicios innovadores, asimismo con una alta calidad de éstos dentro del mercado.

La empresa Reftools a pesar de su corta historia se encuentra en un camino positivo para consolidarse en el mercado de servicios de refrigeración y aire acondicionado. Por ende, busca su expansión en el área metropolitana por medio del surgimiento de nuevas sucursales que le permitan abarcar un mayor número de clientes, además de lograr captar una zona más vasta en territorio anteriormente mencionado.

Para la empresa Reftools la intención de expandirse como compañía va más allá de contar con una mayor presencia en las zonas aledañas; conjuntamente busca mejorar y seguir brindando una gran calidad en equipos y servicios, por eso la necesidad de que cada una de las vertientes que tenga relación con Reftools goce de un funcionamiento eficaz, para el bien de la organización y desde luego de los clientes captados y de los que se busca captar.

Es prioridad indicar que la empresa Reftools tiene su nacimiento hace 12 años consolidando un sueño y una meta del ingeniero José Luis Arrieta quien desde muy joven tenía la avidez de poder administrar una empresa propia, con la influencia y apoyo de su padre y abuelo, los cuales trabajaron vinculados con el área de refrigeración y aire acondicionado.

La inquietud y ganas de sobresalir de manera independiente del entonces joven ingeniero, José Luis Arrieta, es apoyada y asesorada por su padre, que contaba con los principales conocimientos y contactos para poder administrar en un inicio la empresa.

La formación profesional de José Luis Arrieta le brindó una base de conocimientos para poder mantener a flote la empresa, siendo que sólo se comenzó con brindar el servicio de mantenimiento y reparación en lo que respecta a la refrigeración.



La empresa tuvo como sede en su creación una casa en renta en el área de Cuajimalpa cerca del lugar donde vivía el profesionista Arrieta.

Un imperante a mencionar es que existen empresas nuevas, que les es difícil mantenerse a flote y consolidarse. Inicialmente fue una tarea difícil, más aún cuando el acercamiento con empresas más grandes que adquieren los servicios de refrigeración y aire acondicionado, tienen firmados contratos extensos con empresas mucho más grandes y de mayor experiencia.

Sin embargo, la ayuda y cooperación del padre del ingeniero Arrieta fue esencial para el desarrollo fructífero de Reftools, él, con el soporte de antiguos compañeros de trabajo y contactos obtenidos en su paso por este rubro, logró poco a poco obtener mejores contratos, y así la empresa adentrarse de manera más sólida en el área de servicios de refrigeración.

Comenzando únicamente con cinco miembros en la organización, encargados y participes en todas las áreas habidas; como eran las de administración, servicio al cliente, reparación y hasta de limpieza; Reftools, fue tomando fuerza y creciendo de manera lenta, pero sostenida.

Aproximadamente cinco años posteriores al nacimiento de la empresa, se da un gran paso al expandir las funciones de Reftools, no sólo al servicio de reparación y mantenimiento de refrigeración, sino también a la venta de toda clase de equipo relacionado con el aire acondicionado.

A consecuencia de lo anterior surgió como menester adquirir un lugar más amplio para la empresa. No sólo se necesitaría de un espacio apropiado de trabajo, también de un sitio propicio para el almacenamiento, para comenzar con la venta de equipos.

Finalmente se logra adquirir un lugar, el cual, cumplía con las necesidades de la empresa. Este sitio actualmente se encuentra en la zona de Tlalnepantla, y funge en estos días como matriz de la empresa.

Reftools seguía creciendo en todas sus áreas y vertientes, satisfaciendo aristas y cubriendo metas, por consiguiente, iba en aumento el número de empleados, áreas de trabajo y de oportunidades.

La buena labor de las personas que trabajaban en la empresa, trae como frutos una mayor captación de clientes, más lazos de relación con empresas del mismo sector, y por supuesto la búsqueda de un mayor crecimiento, no sólo en esa zona, sino también en otras zonas del área metropolitana.

Como desde un principio, el ingeniero Arrieta sigue con el interés y deseo de ver crecer su empresa, en aras de esto, toma la decisión de abrir una sucursal, pero en una zona más céntrica de la ciudad.

La zona escogida es la de la colonia Álamos de la ciudad de México, y conocida por la mayoría de los integrantes de la empresa y de los clientes, como la sucursal de Xola, por su cercanía a la estación de servicio de transporte público metro del mismo nombre.

Al igual que paso con el presidente de Reftools el ingeniero Arrieta y su padre, se hereda el negocio de servicios y equipos de refrigeración, por consiguiente, en la actualidad está al mando de esta sucursal, Luis Miguel Arrieta, hijo del Ingeniero y presidente de la empresa, José Luis Arrieta.

La sucursal Xola cuenta con cinco años en el mercado, brindando los mismos servicios de la empresa matriz Tlalnepantla con una escala menor en cuanto al número individuos que forman parte de ella, así también como el número de clientes que tiene registrados.

La sucursal Xola se mantiene con cierta estabilidad en el mercado, sin embargo, se detecta un lento avance en su desarrollo y crecimiento. Ha cumplido tres años de estar en el mercado competitivo y a pesar de tener laborando en ella a personal de la matriz Tlalnepantla, no ha entregado los resultados deseados para la mejoría de la misma.

No obstante, buscaré identificar de la manera más concreta y correcta, qué es lo que ha sido factor y ha repercutido en estos resultados.

Para lograr seguir realizando el diagnóstico es ineludible conocer la estructura organizacional con la que forma actualmente Reftools en su matriz y su sucursal de Xola.

En el siguiente apartado mostraré las similitudes y diferencias que tienen la matriz de Reftools y su sucursal de Xola en referencia a su estructura organizacional. Con ello podré ir aclarando, darle una mejor forma y un mayor sustento al diagnóstico a realizar.

## 2.2 Estructura de Reftools

Una estructura organizacional en una empresa toma un papel preponderante para un desarrollo positivo.

La estructura de la organización no se divide únicamente en división física y de funciones de sus integrantes.

Anteriormente sólo se dividía el trabajo de acuerdo a la función, es decir, una sola actividad, pero en las organizaciones modernas a menudo significa un grupo de actividades relacionadas que se colocan juntas bajo un sólo jefe de departamento.<sup>43</sup>

Con esto se busca facilitar la tarea individual de los que integran el mando de los diversos departamentos o áreas con las que cuenta la empresa. Además de buscar un conocimiento más amplio y profundo de cierta área en específico.

La esquematización de la estructura de una empresa nos permite saber el lugar o posición donde se encuentran cada uno de los integrantes, que vínculos de manera ascendente, descendente o a la par tienen; y determinar los grados de responsabilidad que tienen los departamentos y quiénes los dirigen.

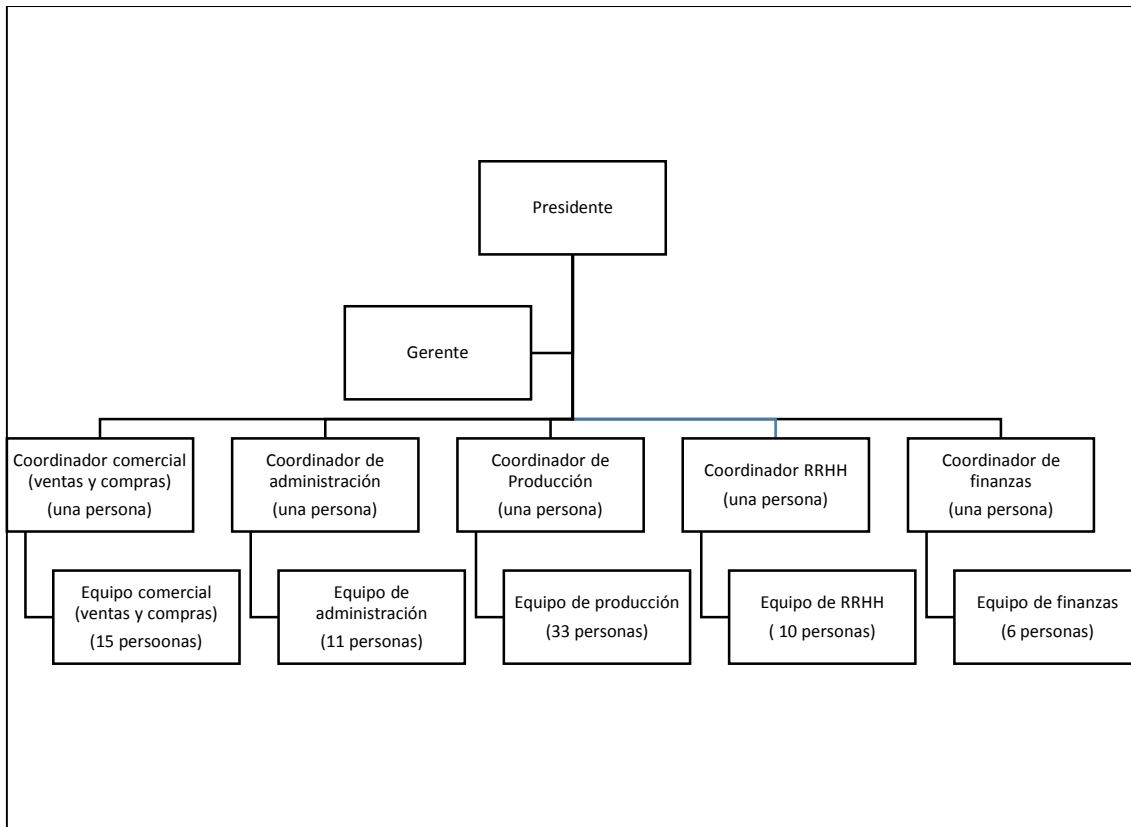
---

<sup>43</sup> ISOLVE, Mariana. *Historia de la ciencia y la tecnología*. Limusa. México: 2000. p. 39.

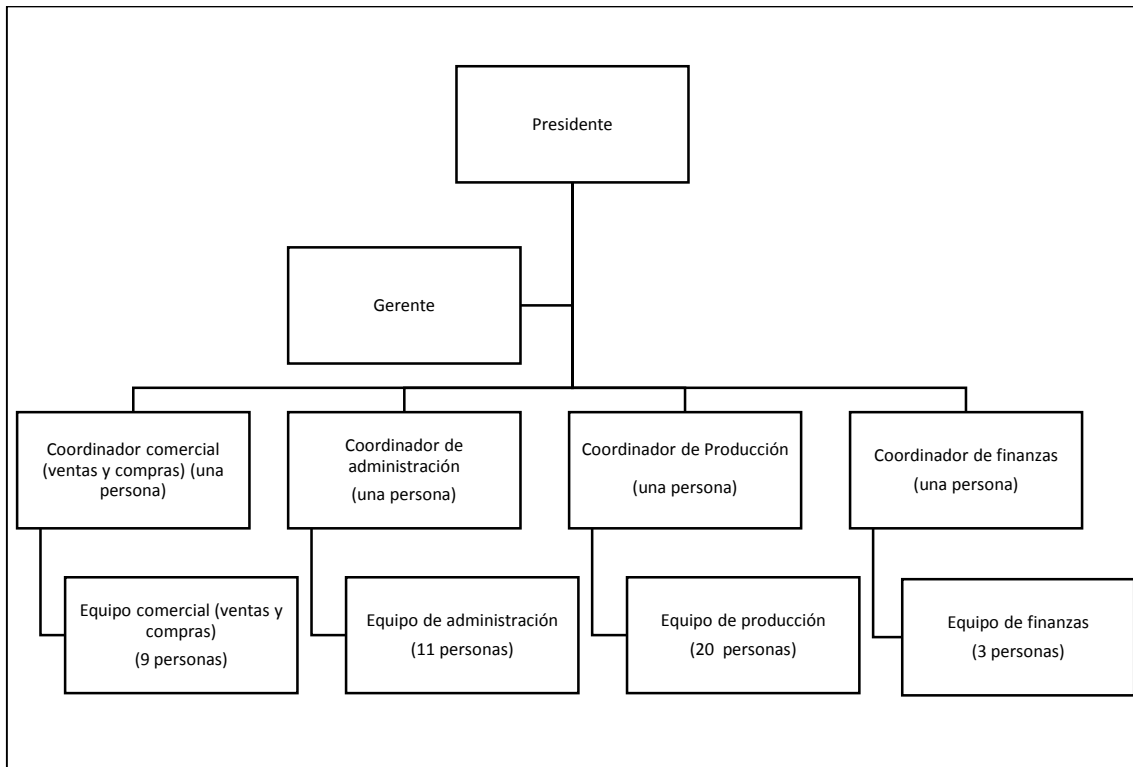
Por consiguiente, en el siguiente apartado me encargaré de mostrar, la estructura organizacional que Reftools maneja, sumar herramientas y datos que me concederá realizar un diagnóstico más concreto.

En seguida mostraré el organigrama que rige en Reftools en su matriz Tlalnepantla y su sucursal Xola:

Organigrama Reftools (Tlalnepantla)



## Organigrama Reftools (Xola)



Afines de cada área en particular que se cumplen en los dos organigramas:

- Gerente: Encargado y responsable de toda la actividad de la sucursal y contacto más inmediato con el presidente
- Coordinador comercial (ventas y compras): responsable de toda la gestión en esta área y contacto inmediato con el gerente y coordinadores de otras áreas.
- Coordinador administrativo: responsable de toda la gestión en esta área y contacto inmediato con el gerente y coordinadores de otras áreas.
- Coordinador de producción: responsable de toda la gestión en esta área y contacto inmediato con el gerente y coordinadores de otras áreas.
- Coordinador de RRHH: responsable de toda la gestión en esta área y contacto inmediato con el gerente y coordinadores de otras áreas.
- Coordinador de finanzas: responsable de toda la gestión en esta área y contacto inmediato con el gerente y coordinadores de otras áreas.

Equipo comercial (ventas y compras):

- Gestión de almacén.
- Servicio a clientes.
- Atender cartera de clientes.
- Negociación con proveedores.
- Visita a nuevos clientes.

Equipo de administración:

- Recepción proveedores.
- Gestión cobros y pagos.

Equipo de producción:

- Proceso productivo.
- Planificación de producción.

Equipo de RRHH:

- Selección de personal.
- Nóminas de Seguro Social.

Equipo de finanzas:

- Contabilidad Financiera.
- Contabilidad de costos.
- Fiscalidad.

Con base a los organigramas anteriores puedo señalar que evidentemente en el número de empleados existe una diferencia. No obstante, las responsabilidades de cada área son las mismas, cabe mencionar que en la sucursal de Xola no existe un área de RRHH porque la matriz Tlalnepantla se encarga de realizar esa tarea para ambas sucursales.

El tipo de organigrama es jerárquico, lo que indica que existe primordialmente comunicación de tipo descendente, pero posteriormente con base al diagnóstico podrá discernir si únicamente existe este tipo o surgen otros.

Para poder encontrar el porqué de la diferencia de resultados en la matriz y su sucursal, es importante especificar cada dato de ellas, como el espacio, el número de empleados, la antigüedad, etc. En la siguiente tabla abordaré cada uno de esos datos:

	Tlalnepantla	Xola
Año de surgimientos	2003	2010
Número de empleados	81 empleados	48 empleados
Área de infraestructura	Delegación Cuajimalpa Con una área aproximada de 950 metros cuadrados	Calle 5 de Febrero No. 768 Col. Álamos, Benito Juárez CP 03400 Con un área aproximada de 450 metros cuadrados.
Servicios	<ul style="list-style-type: none"><li>• Servicio de refrigeración y aire acondicionado.</li><li>• Servicio de mantenimiento y aire acondicionado.</li><li>• Venta de equipo de refrigeración y aire acondicionado.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Servicio de refrigeración y aire acondicionado.</li><li>• Servicio de mantenimiento y aire acondicionado.</li><li>• Venta de equipo de refrigeración y aire acondicionado.</li></ul>

Un punto importante que nos muestra la tabla anterior y es destacable mencionar, es la alusión a la ubicación de la casa matriz Tlalnepantla y su sucursal Xola, están en zonas totalmente distintas; la primera está en una zona totalmente industrial y la segunda en una zona urbanizada.

De acuerdo a la información que nos brinda Reftools, se buscó una zona céntrica para la nueva sucursal, porque existen clientes actuales que se encuentran ubicados en zonas cercanas, así también con la intención de captar más clientes que militen cerca del área.

Otro menester del diagnóstico es la comparación de las empresas en cuanto a sus diferencias en sus canales de comunicación interna. Es esencial identificar y explicar la forma en que se manejan cada una de ellas, tomando en cuenta que en el capítulo anterior se identificaron las herramientas que tienen en vinculación a la comunicación interna. Se retomará esta parte con la intención de hacerla más profunda y funcional, posteriormente explicaré cada uno de los elementos de comunicación interna utilizados en la actualidad en Reftools:

Elemento de comunicación interna		
	Tlalnepantla	Xola
Tradicional	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Reuniones de estrategia, actualización y toma de decisiones.</li> <li>○ Memos/circulares.</li> <li>○ Capacitación y talleres.</li> <li>○ Balance social/reporte de sostenibilidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Manual de procedimientos.</li> <li>○ Balance social/reporte de sostenibilidad.</li> <li>○ Buzón de comunicaciones.</li> <li>○ Memos/circulares.</li> </ul>
Tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Intranet/internet</li> <li>○ E-mails/agenda electrónica.</li> <li>○ Foros.</li> <li>○ Buzones electrónicos de sugerencias e ideas.</li> <li>○ Blogs</li> <li>○ Portales de e-learning.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Intranet/internet</li> <li>○ E-mails/agenda electrónica.</li> </ul>

- *Reuniones de estrategia, actualización y toma de decisiones.* En estas se busca el consenso de algún objetivo que busca la empresa y se establece un tiempo determinado para la obtención de metas. Al mismo tiempo son piedra angular en la toma de decisiones.

- *Memos/circulares*. Son documentos internos, que tienen la finalidad de informar a los integrantes de la organización acerca de las decisiones o disposiciones de una gestión que se llevó en la empresa, en ocasiones también sirven como canal de recomendaciones para sus empleados.
- *Capacitación y talleres*. Tienen como tarea esencial brindar las herramientas necesarias a sus empleados para poder realizar un mejor trabajo, brindar alternativas de soluciones para la diversidad de problemas que se puedan presentar, además de obtener la motivación de sus integrantes en el mejoramiento de sus tareas en el área que les corresponda.
- *Balance social/reporte de sostenibilidad*. Permite identificar el desempeño de la empresa principalmente en los rubros: financiero, ambiental y social. Además de ser un instrumento de acceso a la identificación de campos de oportunidad para la organización.
- *Buzón de comunicaciones*. Tiene como función principal ser el lugar donde surgen sugerencias e ideas que brinden una mejora a la empresa o ser canal de información acerca de alguna anomalía que exista dentro de la misma.
- *Intranet/internet*. Su función principal es asistir por medio de un sitio web a los trabajadores de la empresa, es de uso y vista exclusiva de ésta. Igualmente busca una mayor y óptima fluidez de comunicación entre los diferentes departamentos que laboran dentro de la organización.
- *E-mails/agenda electrónica*. Sirve para la redacción y envío de información vinculada con la empresa, con la finalidad de hacerla más eficaz y ordenada, asentada por medio de un sistema web.
- *Foros*. Es un lugar de interacción en la empresa que permitirá llegar a algún acuerdo o expectativa respecto algún tema de interés de la misma. Además de ser un medio por el que se convoca a la participación de sus miembros.
- *Blogs*. Dentro de la empresa su tarea principal es la de ser una fuente de retroalimentación que permita a los empleados participar y colaborar con información o ideas que pueda ser de ayuda para la fructificación de la organización, aparte de ser un lugar de interacción.
- *Portales de e-learning*. Es un portal de información a distancia, permite al trabajador poder seguir aprendiendo y capacitándose no sólo cuando este laborando en la empresa, sino también afuera de ella.

En referencia a la comparación de elementos de información interna de Reftools, tanto en la matriz Tlalnepantla como en su sucursal Xola, me puedo percatar que existe una gran similitud en sus elementos tradicionales, no obstante, en referencia a los elementos tecnológicos, la sucursal Xola se encuentra algo rezagada.

Para el cumplimiento de cada uno de los estándares establecidos por la ley y como soporte de calidad con sus clientes, Reftools (en su matriz y sucursal) cuenta con relaciones estrechas con las siguientes empresas:

TECSI (Técnicos en Servicios Integrados) esta empresa cuenta con más de 30 años de experiencia, brinda la ayuda y cooperación en las áreas de mantenimiento:

- Servicios de instalación y reparación.
- Refrigeración comercial e industrial.
- Aire acondicionado y de climatización.
- Diseño y cálculo de proyectos.
- Asesoría técnica y de ingeniería y capacitación en todos los niveles del rubro HVAC/R (Lo más actual en Aire Acondicionado, Refrigeración, Ventilación, Calefacción y Automatización).

ECOSAVE (acopio y manejo ambiental en gases refrigerantes) esta empresa ayuda primordialmente en:

- Fomentar la utilización de los refrigerantes naturales en interés de un medio ambiente sano, para que evolucione de forma sostenible el sector de la técnica de refrigeración y aire acondicionado.
- Sustitución de sistemas centrales de enfriamiento ineficientes que operan con refrigerantes CFC (clorofluorocarbonos), HFC (hidrofluorocarbonos) y HCFC (hidroclorofluorocarbonos) por equipos de mayor eficiencia y que utilizan refrigerantes ecológicos.
- Permitir un ahorro en el consumo energético de hasta un 20%, refrigerantes naturales y libres de cloro no perjudiciales para la capa de ozono.
- Ofrecer servicios de ingeniería para el diseño y especificación de materiales requeridos en los sistemas de aire acondicionado.
- Ofrecer asesoría y capacitación en el ramo.

Reftools tiene como base las certificaciones en sistema de calidad:

- ISO 9001: 2008 (base de sistema de gestión de calidad de norma internacional)
- ISO 14001: 2004 (aplicación en un apoyo de un plan de manejo ambiental).
- EECS (Control de Sistema de Energía Eléctrica).<sup>44</sup>

Cabe mencionar que Reftools está respaldada por una de las marcas líderes en Suiza (Refco) en el mismo rubro, ésta tiene un gran prestigio a nivel mundial por su inigualable calidad y efectividad de sus productos y servicios.

Esta empresa además de proporcionarles los diversos equipos o herramientas necesarias para brindar un servicio de eficacia, les otorga periódicamente asesorías e información acerca de todas las nuevas formas o metodologías que surgen en el área de refrigeración y aire acondicionado.

Lo cual permite a la empresa Reftools mantenerse a la vanguardia de los servicios de refrigeración y aire acondicionado.

---

<sup>44</sup> <http://reftools.com.mx/soporte>



Finalmente después de conocer un poco acerca de la historia y desarrollo de Reftools, así como sus partes tangibles y divisiones que rigen tanto en la matriz de Tlalnepantla como la sucursal de Xola, me daré a la tarea de hablar en la siguiente parte del “corazón ideológico” de Reftools, este será un instrumento más que dará paso a obtener el resultado anhelado y entender de forma más precisa la forma de pensar existentes en Reftools.

### 2.3 Filosofía

Es esencial conocer y entender la palabra *filosofía* vinculada a las empresas u organizaciones. Por ello abordaremos lo que dice Prieto Herrera acerca de la filosofía en las empresas, él, menciona que ésta es “el sistema de pensamiento”, aplicado por el líder del proceso transformacional, que domina el comportamiento de una compañía.<sup>45</sup>

La *filosofía* dentro de la organización puede tomar diversas vertientes teniendo como prioridad la armonía y la comunicación entre los grupos de trabajo encontrados en ella.

Lo anterior es asimilado de manera más nítida cuando la *filosofía* expresa los grados propósitos, los principales valores fundamentales que son el sustento de la cultura empresarial porque imprime una dirección común y crea un sentido de pertenencia y pertinencia trascendental para el comportamiento de las personas en su trabajo diario.<sup>46</sup>

Con las referencias anteriores analizaré la *filosofía* de Reftools que está basada en los siguientes lineamientos según la información brindada por la misma empresa.

*Reftools es una empresa joven, fundada bajo los ideales de calidad e innovación y, para poder ser congruentes con estos principios, nos encargamos de encontrar aquellos productos que cumplan con los más altos estándares de calidad alrededor del mundo y que conformen la última generación de productos en sus respectivos campos. Todo esto lo realizamos con el mayor esfuerzo y minuciosidad para asegurarnos de que usted, empresario de la industria HVAC/R, reciba en sus manos un producto de la más alta calidad que, en vez de generarle problemas, simplifique las operaciones de servicio y mantenimiento de sus sistemas.*

Además Reftools tiene como principal eslogan la siguiente frase:

“La calidad nunca es un accidente; es, siempre, el resultado de una fuerza inteligente” John Ruskin<sup>47</sup>

Con base a la relación obtenida en lo que respecta al significado de una “filosofía organizacional” según Prieto Herrera y lo plasmado por Reftools, puedo identificar que existe una nula mención en relación a los valores, principios y formas de brindar el servicio de la empresa, y únicamente se toma en cuenta la calidad de sus equipos que son ofrecidos a sus clientes.

---

<sup>45</sup> PRIETO HERRERA, Jorge. *Gestión estratégica organizacional*. Ecoe. Bogotá: 2012. p. 48.

<sup>46</sup> Ídem.

<sup>47</sup> <http://akifrases.com/frase/128350>

En los siguientes segmentos seguiré analizando las partes que forman la *filosofía* organizacional de Reftools.

### 2.3.1 Misión

Toda organización para ser productiva, eficiente, y lograr legitimidad, debe tener conceso social acerca de su misión por parte de los que son sus principales referentes (requerentes, demandantes, consumidores, usuarios, clientes, interesados, afectados, y sostenedores, poderes del Estado, legisladores, ciudadanos). A todos ellos los une el común denominador, de que pueden establecer un reclamo a la organización acerca de su atención, uso de recursos, productos, recursos, regulaciones, etcétera.<sup>48</sup>

Según Prieto Herrera la *misión* deberá expresar claramente fines, propósitos, filosofía, valores, pautas éticas y conducta. Con el fin de orientar permanentemente su accionar su conducta con las necesidades de la empresa.<sup>49</sup>

“Lo que una compañía trata de hacer en la actualidad por sus clientes a menudo se califica como la misión de la compañía. Una exposición de la misma a menudo es útil para ponderar el negocio en el cual se encuentra la compañía y las necesidades de los clientes a quienes trata de servir”, Thompson y Strickland.<sup>50</sup>

Roberto Espinosa menciona que la *misión* se define principalmente, en la labor o actividad se realiza en el mercado, además se puede completar, haciendo referencia al público hacia el que va dirigido y con la singularidad, particularidad o factor diferencial, mediante la cual desarrolla su labor o actividad.<sup>51</sup>

#### 2.3.1.1 Misión de Reftools

*Proveer a nuestros clientes con artículos de última generación de la más alta calidad, con los precios más competitivos del mercado y que proporcionen la satisfacción total de sus usuarios, todo esto con la finalidad de promover las empresas de aire acondicionado y refrigeración en el territorio mexicano.*

En concordancia con los conceptos escritos, puedo determinar que la *misión* de Reftools cumple en general con los requerimientos especificados, porque hace alusión a fines de servicio y con sus clientes.

### 2.3.2 Visión

Es importante señalar que una loable y entendible *misión*, casi siempre terminará con el logro de una *visión* exitosa.

---

<sup>48</sup> KRIEGER, Mario. *Sociología en las organizaciones: una introducción al comportamiento organizacional*. Pearson Educación. Buenos Aires: 2001. p. 125.

<sup>49</sup> *Ibidem*. p. 126

<sup>50</sup> [es.slideshare.net/ponceguillermo71/concepto-de-mision-y-vision](http://es.slideshare.net/ponceguillermo71/concepto-de-mision-y-vision)

<sup>51</sup> [robertoepinosa.es/2012/10/14como-definir-mision-vision-y-valores-en-la-empresa/](http://robertoepinosa.es/2012/10/14como-definir-mision-vision-y-valores-en-la-empresa/)

La *visión* tiene como objetivo una tarea de motivación y participación, permite que sus miembros sepan lo que espera de ellos sin que sea necesaria una permanente supervisión gerencial.<sup>52</sup>

Además la *visión* es la imagen de un estado futuro ambicioso y deseable, relacionado con el cliente interno y externo y debe ser mejor que el estado actual y a su vez debe convertirse en un sueño de largo alcance, y para lograrlo se requiere pasión, sacrificio, tenacidad y dinamismo por parte de los integrantes de la empresa.<sup>53</sup>

Se puede añadir que la *visión* es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de las nuevas condiciones del mercado, etc.<sup>54</sup>

### 2.3.2.1 Visión de Reftools

*Consolidarnos como una empresa líder en la importación de herramientas y equipos de calidad para las industrias y los sectores de aire acondicionado y refrigeración.*

En concordancia y en paralelo con lo referido y dicho por Reftools en su *misión*, puedo identificar que su visión cumple con el ángulo del camino y expectativas que tiene la empresa, pero carece de términos que estén afines con la motivación a los individuos que pertenecen a ésta.

### 2.3.3 Valores

Los valores dentro de una empresa permiten tomar una decisión en cualquier tipo de situación, son de gran prioridad porque se encuentran relacionados con la ética de la empresa y de forma intrínseca con la ética personal.

Los valores permiten a la empresa tener un ambiente de armonía, e inculcar un desarrollo de avance; además son la guía de acción en situaciones precarias, dentro y fuera de la empresa.

El entendimiento y accionar de los valores debe ser respetado a todos niveles, es decir, desde el presidente de la empresa hasta uno de los empleados de menor rango, todos deben de pregonar con el ejemplo de los valores de la organización. No se puede exigir, sino se actúa y respetan los valores de la empresa.

Los valores en la empresa se pueden especificar como conceptos, costumbres, actuaciones, actitudes, comportamientos o pensamientos que la empresa asume como normas o principios de conducta o que se propone tener o lograr como una característica distintiva de su posicionamiento y/o de sus variables competitivas.<sup>55</sup>

---

<sup>52</sup> KRIEGER, Mario. *Sociología en las organizaciones: una introducción al comportamiento organizacional*. Pearson Educación. Buenos Aires: 2001. p. 131.

<sup>53</sup> PRIETO HERRERA, Jorge. *Gestión estratégica organizacional*. Ecoe. Bogotá: 2012. p. 90.

<sup>54</sup> es.slideshare.net/ponceguillermo71/concepto-de-misión-y-visión

<sup>55</sup> [www.planning.com.co/bd/archivos/Abril2004.pdf](http://www.planning.com.co/bd/archivos/Abril2004.pdf)

### 2.3.3.1 Valores de Reftools

#### *Respeto*

En Reftools la diversidad de ideas, de comportamientos, de preferencias de cualquier tipo son comprensibles y respetables, siempre y cuando no trunque la evolución fructífera de la empresa.

La preocupación por tener el mejor ambiente laboral dentro de la organización es primario en el desarrollo de toda índole de trabajo en la empresa y con ello lograr resultados efectivos y de calidad.

El respeto debe ser reflejado en todo momento, llevado de la mano del reconocimiento y la tolerancia a cualquier integrante o cliente de la empresa.

#### *Responsabilidad*

La responsabilidad en Reftools la podemos dividir en tres aristas principales:

- *Responsabilidad de la empresa hacia sus empleados:* la empresa es responsable de brindar todas las medidas de seguridad necesarias a los empleados, así como de brindarles la información necesaria para que ellos puedan tener un funcionamiento óptimo en sus tareas a realizar vinculadas a la organización.
- *Los empleados a la empresa:* tienen la responsabilidad de cumplir con los lineamientos establecidos por la empresa, y entregar en tiempo y forma cada de sus tareas especificadas o delegadas. Cada empleado de Reftools es responsable de la manera y forma en la que realiza su trabajo.
- *La empresa hacia a los clientes:* el cumulo de integrantes de la organización son responsables de dar a conocer de manera específica y de la forma más clara posible, toda la información que requiera cada uno de nuestros clientes con base a los servicios que se brindan. Así como de mantener una relación de cordialidad y estabilidad con el cliente.

#### *Puntualidad*

Siendo una empresa que brinda servicios de manera preponderante, la entrega del trabajo comprometido en el lapso establecido es muy importante para la credibilidad e imagen de la empresa. Invariable de esta necesidad es imperante la llegada y salida puntual de los empleados en Reftools, creemos que no se requiere trabajar más tiempo, sino trabajar de manera más óptima y efectiva.

#### *Perseverancia*

Reftools es consciente de encontrarse en un campo competitivo, por ende, requiere que todas las personas que forman parte de la empresa cuenten con las ansias de obtener grandes logros. Las situaciones precarias se presentan en momentos imprevistos, y consecuentemente es fundamental contar con la capacidad y la necesidad de vencer y superar cualquier situación adversa. Así como superar uno por uno cada logro realizado.

### *Calidad*

Todo servicio brindado por Reftools es imperante de calidad, y sabemos que este resultado se logra únicamente cumpliendo de manera estricta con cada paso en proceso de producción y de servicio.

### *Honestidad*

La mejor forma de crear credibilidad está enfocada en la coherencia de las acciones que realizas con lo que piensas. El discurso bien estructurado y aprendido pierde todo valor cuando no es llevado a la práctica personal y profesional.

### *Trabajo en equipo*

Valoramos el ambiente positivo y de aprendizaje en Reftools, todo tipo de colaboración de progreso es indispensable para la empresa. Comprendemos y tenemos sólida conciencia que la conquista de grandes triunfos es la unión de grandes fuerzas e ideas.

La fragmentación y aislamiento de tareas en la organización es desechada porque la retroalimentación y cooperación es la principal herramienta para la mejora en todos los rubros de la empresa.

### *Confianza*

Es el cumulo de actividades bien realizadas y del conocimiento de los encargados de cada área y sus integrantes, así también de saberse capacitados en plenitud en la labores que a cada uno les corresponde realizar.

### *Liderazgo*

El liderazgo no debe estar enfocado únicamente en la acción de delegar labores y responsabilidades. La organización necesita de individuos capaces de aportar ideas y acciones desde el aspecto personal hasta el grupal.

El líder por decreto o por nacimiento debe de ser perseverante en la realización correcta de cada actividad, inculcar el desenvolvimiento y superación personal de los integrantes de la organización. Esa característica se obtiene aplicándola inicialmente a uno mismo.

### *Autocrítica*

Absolutamente nadie está exento de cometer algún error, pero cada uno es responsable de evitar que suceda para no llegar a ser parte de alguna precariedad. Reconocer nuestras debilidades y carencias es indispensable para el constante desarrollo de Reftools. La evaluación y análisis de las personas que integran la organización no sólo dependen de las instancias responsables de ello, sino de cada uno de nosotros.

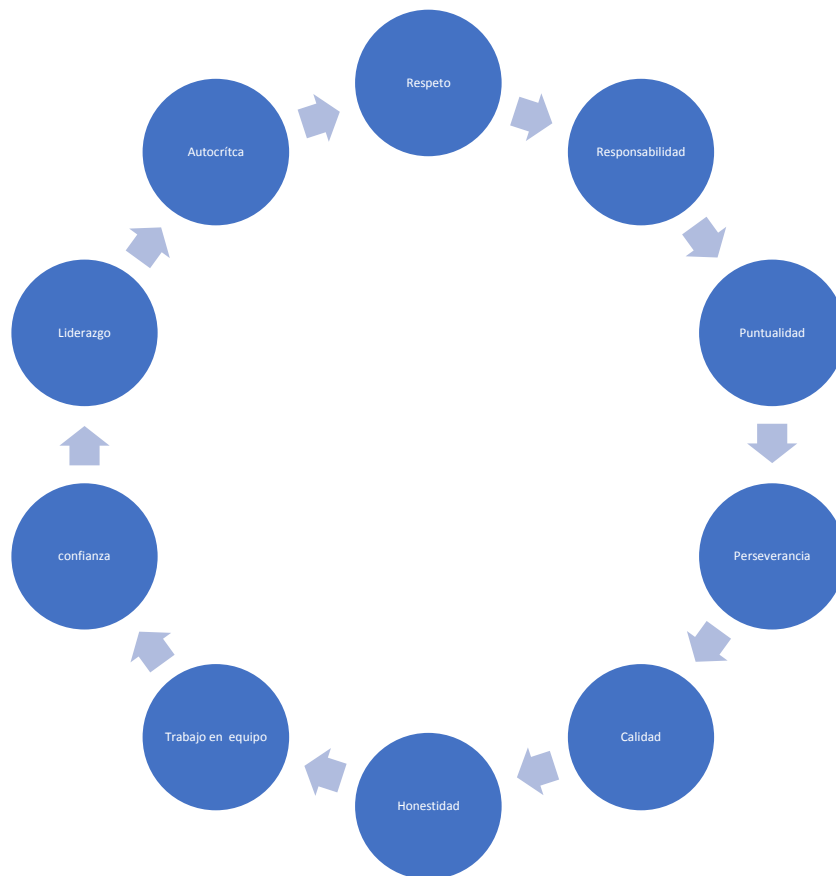
Se puede identificar que los valores de Reftools tienen ligaduras que acaparan los rangos internos y externos. Se hace especial referencia en el trato que se debe de tener con los integrantes de la misma y en el trato que se debe de tener con los clientes.

Se tiene un enfoque de prospectiva de la organización al mencionar que muchas de las formas de llevar a los valores en acción serán satisfactorios para el desenvolvimiento fructífero de la empresa.

También contiene una orientación en cuanto a la motivación se refiere, impulsando a sus integrantes a la superación y participación de manera particular, por consiguiente traerá consigo un reflejo en el aspecto grupal.

Los delineamientos de cada valor están claramente especificados, e invitan a la impartición de éstos de la mejor forma posible.

### *Esquema de Valores de Reftools*



De acuerdo a los dirigentes de Reftools cada uno de los valores de la empresa connota a sus empleados para que éstos sean conocidos y llevados a cabo, tienen una interacción mutua y deben de ser utilizado en todo momento, es decir, todos son parte de un todo, en donde la importancia radica que no existe alguno que sea más importante que otro, sino que éstos son complementarios unos de los otros.

#### 2.3.4 Políticas

Con base a ser coherentes en la filosofía organizacional de Reftools, la empresa tiene estipuladas ciertas políticas que tienen la intención de ser un vínculo favorable a su ideología y posteriormente se vea reflejado en las acciones de cada integrante que forma parte de la empresa.

La palabra política en una empresa es una de las más utilizadas dentro de la misma.

Las políticas dentro de una empresa son los objetivos basados en las actividades de una organización y tienen claramente el carácter de línea de conducta y de comportamiento para su realización eficaz. Las políticas son canales de decisión a lo largo de los caminos hacia los fines de la empresa.<sup>56</sup>

Las políticas son pautas establecidas por alta gerencia para respaldar los esfuerzos colectivos con el fin de lograr objetivos propuestos y que sirve para facilitar la toma acertada de decisiones. Además de ser consideradas como el plan que contiene afirmaciones generales que guía la toma de decisiones y ser el conjunto de regulaciones o normas de gobierno o dirección, es decir, la política como una base de control.<sup>57</sup>

#### 2.3.4.1 Políticas de Reftools

##### Empleado-empresa

- Brindará su mayor esfuerzo y satisfacción para ser parte angular del crecimiento de la empresa.
- Comprenderá en su mayor extensión las relaciones ideológicas y operativas de la organización, ello le brindará una herramienta de coherencia a toda plenitud en su labor a realizar.
- Deberá mostrar la inquietud de aportar ideas a la empresa, para el mejor desarrollo de resultados positivos y por supuesto de un mejor ambiente de trabajo.
- Mantendrá una constancia y disciplina en su área, inherentemente traerá consigo metas cumplidas de manera eficaz y óptima

##### Empresa-empleado

- Deberá otorgar toda la información necesaria que sirva como herramienta para que cualquier individuo en la organización pueda hacer un trabajo satisfactorio.
- Brindará el material, el equipo, e instalaciones adecuadas, las cuales garanticen el desenvolvimiento de cada uno de los individuos que se encuentran dentro de las instalaciones que deben de ser seguras y apropiadas.
- Otorgará los cursos o capacitaciones necesarias para que los conocimientos de los integrantes de la empresa se encuentren actualizados con las metodologías más vanguardistas existentes en el rubro.
- Existirá la apertura hacia los empleados para el surgimiento de ideas u opiniones respecto a la mejoría de la empresa.

##### Empresa-clientes

- Se deberá brindar el mayor respeto y tolerancia posible para cada uno de los clientes.
- Se concederá información nítida, concisa y sobre todo verídica de nuestra diversidad de servicios al cliente, se persevera para trabajar de manera conjunta con nosotros.

---

<sup>56</sup> PRIETO HERRERA, Jorge. *Gestión estratégica organizacional*. Ecoe. Bogotá: 2012. p. 79.

<sup>57</sup> *Ibíd.* p. 80.

- Se mantendrá una posibilidad de negociación en requerimientos de casos específicos, es decir, se buscará la solución a cada una de las necesidades del cliente con la asesoría o ayuda del mando indicado.

De acuerdo a lo argumentado con las necesidades y tareas que requieren cubrir una empresa, en lo que respecta a sus políticas, podemos determinar que las políticas de Reftools son muy simples y carecen de nitidez en sus finalidades.

A pesar de que existen cánones de comportamiento dentro de las misma y se separan de manera atinada, las políticas relacionadas con la interacción de los grupos en general, que son parte de la organización y sus determinaciones, carecen de profundidad en cuanto a sus explicaciones, y considero son puntos que no deben de permitir lagunas o espacio a la especulación.

### 2.3.5 Principios

Los principios esencialmente son declaraciones propias y de carácter universal, sin embargo, son necesidades de la empresa que sirven para su desarrollo y conveniente impulso.

Dentro de una organización los principios están relacionados con las reglas y normas establecidas, es decir, el surgimiento de cánones que deben de ser respetados y llevados a cabo por los diferentes tipos de personas que integran la organización. Esto conlleva nuevamente a la obtención de las metas establecidas por la empresa.

#### 2.3.5.1 Principios de Reftools

- *Comprensión total:* para Reftools es importante tener claro cada uno de los principios establecidos en la empresa, con la única finalidad, de evitar a cualquier costo algún tipo de mal entendido, que cause algún efecto nocivo para la producción y calidad de servicio que se genera dentro y fuera de ella.
- *Cumplimiento de resultados:* toda acción o estrategia realizada en Reftools tiene como objetivo primordial el desarrollo satisfactorio de la empresa, es decir, cada una de las tareas establecidas en la organización va relacionada a alcanzar un objetivo, que debe de ser entendido de manera intrínseca con una ardua labor de trabajo, en un ambiente de armonía y comprensión.
- *Compromiso social:* de antemano la empresa entiende que muchas de sus actividades y servicios tienen un vínculo con el ambiente y con la salud de nuestros usuarios; por consecuente, cada una de las actividades que realiza la empresa deben ser llevados bajo un estricto parámetro de calidad y salubridad que nos otorgará una idónea presentación con nuestros clientes y con las empresas relacionadas con nuestros productos y servicios.



- *Esfuerzo reflejado*: es de atención principal un trabajo de calidad realizado por cada uno de los integrantes de Reftools en todos sus niveles, se entreguen en tiempos determinados, de acuerdo a las metas establecidas; buscar que el crecimiento de la empresa este en equilibrio con el crecimiento de los individuos que laboran dentro de la misma, teniendo la oportunidad de un desarrollo y evolución laboral, personal y económico; respaldado con un trabajo disciplinado y dedicado.

Los principios que maneja Reftools pueden considerarse pertinentes y adecuados en cada área. Están ocupando y encargándose de hacer comprender al trabajador que sus tareas no sólo implican la satisfacción y respeto con la empresa, sino que también tiene una responsabilidad social con el entorno y con ellos mismos, la realización adecuada de éstos podrá ser reflejada en distintas vertientes de forma efectiva.

Para especificar de manera más nítida en donde busca Reftools reflejar sus principios se explicará en la siguiente tabla:

	Dentro de la empresa	En el servicio a clientes
Comprensión total	X	X
Cumplimiento de resultados	X	X
Compromiso social		X
Esfuerzo reflejado	X	X

Reftools busca especificar de forma clara, donde se deben de apretar esfuerzos en sus actividades dentro y fuera de la empresa (labor de ventas y atención al cliente) por ello necesita puntualizar que tipo de fines tiene cada tarea encomendada y de acuerdo a la filosofía de la empresa, de qué manera se deben de realizar.

El conocer de forma más particular la filosofía organizacional de Reftools, así como parte de su estructura organizacional, me permite tener un más amplio panorama de la empresa, en vínculo, a su ideología; esto por supuesto es una herramienta más que facilitara la tarea de la realización del diagnóstico.

Me he percatado que la empresa Reftools incluye muchos rubros ideológicos, que caen un poco en la redundancia. Pero cumplen de manera aceptable con cada una de las partes que son necesarias para una buena estructura de un corazón ideológico.

Del lado de la estructura organizacional, y haciendo una comparación entre la matriz de Tlalnepantla y la sucursal de Xola, podemos notar diferencias, pero que son consecuentes al tamaño de cada una de ellas, aunque en el aspectos tecnológico existan diferencias un poco más marcadas.

En el siguiente capítulo iniciaré con el diagnóstico de la empresa Reftools, por medio de diferentes tipos y formas de análisis que le darán seguimiento al trabajo propuesto.

## Capítulo 3

### 3. Diagnóstico de Comunicación de la empresa Reftools en su matriz Tlalnepantla y su sucursal Xola.

En el presente apartado se pretende clarificar que es un diagnóstico en el área organizacional, su preponderancia y cuál será su mayor utilidad para la fructificación de un resultado positivo.

Posteriormente realizaré algunas encuestas y entrevistas; es importante señalar que la encuesta se realizará a la sucursal de Xola; ésta presenta un lento desarrollo y cuenta con los mayores problemas de comunicación. Mientras tanto se realizaran las entrevistas a los gerentes de casa matriz y sucursal, con la finalidad de poder ver la perspectiva y forma de pensar de cada uno.

Finalmente se realizará un diagnóstico FODA y un Porter para confirmar y darle nitidez a los resultados obtenidos, y así tener las mejores conclusiones para el diagnóstico.

#### 3.1 Diagnóstico Organizacional

A través del tiempo nace la necesidad del ser humano por implementar herramientas que le ayuden a descifrar diversos fenómenos que surgen y van creando nuevas necesidades para poder dar respuesta a ciertas incógnitas. Con la finalidad de poder entender situaciones, personas, lugares, comportamientos e infinidad de cosas que suceden a nuestro alrededor.

Los aspectos y situaciones que suceden dentro de una empresa no son indiferentes a ésta, por ende, se realizan diagnósticos que ayudan a detectar problemas a través de ciertas metodologías, así también, como zonas de oportunidad que están pasando desapercibidas para los dirigentes de la organización.

Con base a lo anterior daré unas definiciones de *Diagnóstico Organizacional* que permitirá claridad y entendimiento en el proceso del mismo.

Etimológicamente "*Diagnóstico*" significa *dia* (a través de) y *gnosis* (conocer), entonces diagnóstico quiere decir *conocer a través de*.<sup>58</sup>

El diagnóstico empresarial también es conocido como "un proceso que permite establecer los puntos fuertes y débiles, las fuerzas restrictivas, la dinámica del cambio, el sistema operacional y la salud de una organización".<sup>59</sup>

Una definición más de *Diagnóstico Organizacional* es la de un proceso por el cual, mediante el uso de métodos y técnicas de investigación organizacional, se analizan y evalúan las organizaciones con propósitos de investigación o de intervención.<sup>60</sup>

---

<sup>58</sup> ARTEAGA BASURTO, C. Diagnóstico. En desarrollo comunitarios. México: 2001. p. 83.

<sup>59</sup> PRIETO HERRERA, Jorge. *Gestión estratégica organizacional*. Ecoe. Bogotá: 2012. p. 27.

<sup>60</sup> KRIEGER, Mario. Sociología de las organizaciones: una introducción al comportamiento organizacional. Pearson Education. Buenos Aires: 2001. p. 432.

El *Diagnóstico Organizacional* servirá como guía para la realización de cambios, permitirá saber de manera más adecuada que herramientas y métodos utilizar para resolver los problemas de la empresa.

Conjuntamente el *Diagnóstico Organizacional* es una herramienta esencial para detectar y conocer inicialmente los síntomas de la organización y consecuentemente ayudará a identificar cuáles son las causas que afectan directamente a la organización.

Después de especificar y señalar algunas definiciones y el uso del *Diagnóstico Organizacional* me encargaré de dar paso a la parte de las encuestas que seguirán dándole forma al diagnóstico en curso.

### 3.2 Encuesta

Un instrumento que me ayudará a recabar información que será un punto de referencia importante para la obtención de datos es la *encuesta*.

*La encuesta* se encuentra como la estrategia de investigación caracterizada por la aplicación de un procedimiento estandarizado para la obtención de información (oral y/o escrita), de una muestra amplia de sujetos. La muestra debe ser representativa de la población de interés. La información se limita a la delineada por las preguntas que componen el cuestionario pre-codificado diseñado al efecto. Entre sus características definitorias destacan:

- Su adecuación al estudio de un amplio abanico de cuestiones.
- La información se obtiene de respuestas verbales pronunciadas por los encuestadores.
- Para que las respuestas puedan compararse, ha de seguirse un procedimiento estandarizado en la recogida y en el análisis de los datos.
- Las respuestas se agrupan y cuantifica para, con posteridad, examinar las relaciones entre ellas.
- La obtención de información variada de un conjunto amplio de personas, ubicadas en distintas áreas geográficas, en un plazo de tiempo relativamente breve.
- La comparación de datos obtenidos en encuestas realizadas en fechas, países o áreas geográficas diferentes.
- La generalización de sus resultados, dentro de los límites marcados en diseño y en cada fase de la ejecución de la investigación.
- La evaluación de la calidad de sus resultados, de los cumplimientos de validez y de fiabilidad.<sup>61</sup>

*La encuesta* es considera como un conjunto de técnicas destinadas a recoger, procesar y analizar informaciones que se dan en unidades o en personas de un colectivo determinado.<sup>62</sup>

---

<sup>61</sup> CEA DANCONA, Ángeles. Métodos de encuesta: teoría y práctica, errores y mejora. Síntesis. Madrid: 2004. p. 28-29.

<sup>62</sup> BRIONES, Guillermo. Métodos y técnicas de investigación para las ciencias sociales. Trillas. México: 1982. p. 49.

Además se caracteriza por “la recopilación de testimonios, orales o escritos, provocados y dirigidos con el propósito de averiguar hechos, opiniones o actitudes”. En la encuesta, la selección y la crítica de los datos y sus fuentes deben sujetarse al mismo rigor que caracteriza, en la investigación documental, a la valoración de los textos.<sup>63</sup>

Igualmente suele ser más costosa que la investigación documental, pero normalmente, puede ofrecer información más reciente sobre procesos actuales y, con frecuencia, constituye el único procedimiento viable para obtener información que hace falta.<sup>64</sup>

Después de haber mostrado las características que tiene una encuesta me encargaré de realizar en los siguientes apartados la selección de muestra, el diseño del instrumento que se utilizará, los temas que se abordaran en el mismo y finalmente los resultados en la sucursal Xola.

### 3.2.1 Selección de muestra

La empresa Reftools experta en el servicio de aire acondicionado y refrigeración, así también en la venta de equipos, se encuentra dividida en los siguientes departamentos: administración, comercial, RRHH, producción y finanzas en ambas empresas (Tlalnepantla y Xola), sin embargo, la sucursal de Xola carece del área de RRHH.

Considerando que cada empresa cuenta con un número distinto de trabajadores, se hará la especificación de la cantidad de trabajadores que se encuentran trabajando en la sucursal Xola.

Con motivo del poco número de integrantes, se buscará realizar la encuesta a mínimo del 90% de sus integrantes, sólo omitiendo al presidente y al gerente de la sucursal.

En el siguiente cuadro mostraré el número de trabajadores por área y el porcentaje a quienes se les realizó la encuesta:

Sucursal Xola

Departamento	Número de integrantes	Número de trabajadores que se les aplico la encuesta (mínimo 90%)
Comercial	9	9
Administración	11	10
Producción	20	18
Finanzas	3	3
Total	43	40

<sup>63</sup> GARZA MERCADO, Ario. Manual de técnicas de investigación para estudiantes de ciencias sociales y humanidades. El Colegio México, Biblioteca Daniel Cosío Villegas. México: 2007. p. 217.

<sup>64</sup> Ídem.

### 3.2.2 Diseño del instrumento metodológico

Después de tener los datos de la muestra del instrumento metodológico, destacaré con base a los datos recabados y las comparaciones realizadas en el capítulo 1, se elaborará un cuestionario escrito de 20 reactivos que abarcaran diversos temas de investigación, con relación a las necesidades de la organización, y un anexo de datos generales.

### 3.2.3 Temas a tratar en el instrumento de trabajo

El cuestionario contará con cinco temas que estarán enfocados en saber primordialmente los factores internos que afectan a la organización, los cuales son los que identifiqué como los esenciales en el diagnóstico. Además de otro que brindará los datos generales de cada encuestado. Cada tema contendrá cuatro preguntas con respuesta de opción múltiple.

Temas de la encuesta:

- Datos Generales
- Comunicación interna
- Liderazgo
- Trabajo en equipo
- Clima organizacional
- Cultura organizacional

### 3.2.4 Encuesta por tema

Datos generales

1. Sexo: M F
2. Edad: \_\_\_\_\_
3. Departamento en el que laboras: \_\_\_\_\_
4. Antigüedad en la empresa: \_\_\_\_\_
5. Grado de escolaridad:
  - Doctorado
  - Maestría
  - Licenciatura
  - Preparatoria
  - Secundaria
  - Primaria

### *Comunicación interna*

6. ¿Qué herramientas se utilizan en Reftools para dar información que atañen a la misma? (marca las tres más importantes)

- a) Reuniones de trabajo
- b) Memos/circulares
- c) Correo electrónico
- d) Blogs
- e) Buzón de comunicaciones
- f) Chisme

7. Cuando surge un problema ¿con quién te diriges de primera instancia?

- a) Presidente
- b) Gerencia
- c) Jefe inmediato
- d) Compañeros de departamento.

8. Consideras la comunicación que existe entre los diferentes departamentos de la empresa es:

- a) Muy buena
- b) Buena
- c) Regular
- d) Mala

9. Consideras que la comunicación entre los jefes y los integrantes de los departamentos es:

- a) Muy buena
- b) Buena
- c) Regular
- d) Mala

### *Liderazgo*

10. Persona que toma la iniciativa cuando surge un problema:

- a) Presidente
- b) Jefe inmediato
- c) Compañeros
- d) Mi persona

11. Mi jefe alienta a sus empleados a realizar su máximo esfuerzo:

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Pocas veces
- d) Nunca

12. Consideras a tu jefe como una persona (marca las tres que consideres más importantes):

- a) Capaz
- b) Inteligente
- c) Perseverante
- d) Ineficiente
- e) Dubitativo
- f) Temerario

13. Los problemas en mi departamento de trabajo son resueltos por mi jefe:

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Pocas veces
- d) Nunca

*Trabajo en equipo*

14. Considero a mi equipo de trabajo:

- a) Muy agradables
- b) Agradables
- c) Poco agradables
- d) No son agradables

15. Cuando alguno de los integrantes del equipo tiene un problema se le apoya:

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Pocas veces
- d) Nunca

16. La retroalimentación en mi equipo se da:

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Pocas veces
- d) Nunca

17. Cuándo se encomienda un trabajo en equipo la cooperación es:

- a) De todos
- b) De la mayor parte
- c) De algunos cuantos
- d) De nadie

*Clima Organizacional*

18. En tu departamento existe la apertura para innovar con nuevas ideas:

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Pocas veces
- d) Nunca

19. En el surgimiento de alguna anomalía en tu departamento existe la aceptación y responsabilidad de sus integrantes:

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Pocas veces
- d) Nunca

20. Se dan tratos preferenciales por parte de los jefes:

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Pocas veces
- d) Nunca

21. El respeto mutuo en tu departamento se da:

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Pocas veces
- d) Nunca

*Cultura Organizacional*

22. ¿Qué tanto conoces el corazón ideológico de tú empresa (misión, visión, valores)?

- a) Completamente
- b) Mucho
- c) Poco
- d) Nada



23. Cuento con las condiciones adecuadas para realizar mi trabajo:

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Pocas veces
- d) Nunca

24. La importancia de mi trabajo en la empresa es:

- a) Muy importante
- b) Importante
- c) Poco importante
- d) No importa

25. Me siento orgulloso de pertenecer a mi empresa:

- a) Mucho
- b) Regular
- c) Poco
- d) Nada

Es importante señalar que la encuesta a realizar a los integrantes de la organización, se hará con las preguntas en desorden (no como se mostró en la parte anterior) y desde luego no se hará especificación y señalamiento de los temas que se abordaran.

A continuación mostraré la forma en que se entregará el cuestionario a los trabajadores de Reftools (Xola), con la especulación de posibles respuestas, de acuerdo a los datos e investigación recopiladas hasta el momento.

### 3.2.5 Cuestionario prototipo

Universidad Nacional Autónoma de México  
*Facultad de Ciencias Políticas y Sociales*

El siguiente cuestionario tiene como finalidad obtener información que permita mejorar la comunicación que existe dentro de la empresa de Reftools. Todos los datos que se recaben serán de carácter anónimo y únicamente serán utilizados para realizar el ejercicio anteriormente mencionado.

Instrucciones

- Lea cuidadosamente las preguntas.
- Escoja la opción (u opciones según sea el caso) de su preferencia.
- Enseguida subraye o encierre con un círculo la letra de la respuesta seleccionada.
- No deje ninguna pregunta sin contestar

Datos generales

Sexo: M F

Edad: \_\_\_\_\_

Departamento en el que laboras: \_\_\_\_\_

Antigüedad en la empresa: \_\_\_\_\_

Grado de escolaridad:

- a) Doctorado
- b) Maestría
- c) Licenciatura
- d) Preparatoria
- e) Secundaria
- f) Primaria

6. ¿Qué herramientas se utilizan en Reftools para dar información que atañen a la misma? (marca las tres más importantes)

- a) Reuniones de trabajo
- b) Memos/circulares
- c) Correo electrónico
- d) Blogs
- e) Buzón de comunicaciones
- f) Chisme

7. Persona que toma la iniciativa cuando surge un problema:

- a) Presidente
- b) Jefe inmediato
- c) Compañeros
- d) Otros

8. Considero a mi equipo de trabajo:

- a) Muy agradables
- b) Agradables
- c) Poco agradables
- d) No son agradables

9. En tu departamento existe la apertura para innovar con nuevas ideas:

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Pocas veces
- d) Nunca

10. ¿Qué tanto conoces el corazón ideológico de tú empresa (misión, visión, valores)?

- a) Completamente
- b) Mucho
- c) Poco
- d) Nada

11. Consideras que la comunicación entre los jefes y los integrantes de los departamentos es:

- a) Muy buena
- b) Buena
- c) Regular
- d) Mala

12. Los problemas en mi departamento de trabajo son resueltos por mi jefe:

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Pocas veces
- d) Nunca

13. Cuándo se encomienda un trabajo en equipo la cooperación es:

- a) De todos
- b) De la mayoría
- c) De algunos
- d) De nadie

14. El respeto mutuo en tu departamento se da:

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Pocas veces
- d) Nunca

15. Me siento orgulloso de pertenecer a mi empresa:

- a) Mucho
- b) Más o menos
- c) Poco
- d) Nada

16. Cuando surge un problema ¿con quién te diriges de primera instancia?

- a) Presidente
- b) Gerencia
- c) Jefe inmediato
- d) Compañeros de departamento

17. Mi jefe alienta a sus empleados a realizar su máximo esfuerzo:

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Pocas veces
- d) Nunca

18. Cuando alguno de los integrantes del equipo tiene un problema se le apoya:

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Pocas veces
- d) Nunca

19. En el surgimiento de alguna anomalía en tu departamento existe la aceptación y responsabilidad de sus integrantes:

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Pocas veces
- d) Nunca

20. Cuento con las condiciones adecuadas para realizar mi trabajo:

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Pocas veces
- d) Nunca

21. Consideras la comunicación que existe entre los diferentes departamentos de la empresa:

- a) Muy buena
- b) Buena
- c) Regular
- d) Mala

22. Consideras a tu jefe como una persona (marca las tres que consideres más importantes):

- a) Capaz
- b) Inteligente
- c) Perseverante
- d) Ineficiente
- e) Dubitativo
- f) Temeroso

23. La retroalimentación en mi equipo se da:

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Pocas veces
- d) Nunca

24. Se dan tratos preferenciales por parte de los jefes:

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Pocas veces
- d) Nunca

25. La importancia de mi trabajo en la empresa es:

- a) Muy importante
- b) Importante
- c) Poco importante
- d) No importa

¡¡Muchas gracias por tu cooperación y por tomarte el tiempo en responder el cuestionario!!

### 3.2.6 Resultados de las encuestas por medio de gráficas

En esta parte me encargaré de brindar los resultados de la encuesta realizada, por medio de gráficas que permitirán nitidez en los resultados obtenidos. Conjuntamente daré una breve conclusión con base a cada respuesta obtenida.

Sin embargo, es importante especificar nuevamente el número de integrantes de cada área y su género, y así tener mejores resultados:

Departamento	Número de integrantes	Número de trabajadores que se les aplico la encuesta (mínimo 90%)
Comercial	9	9
Administración	11	10
Producción	20	18
Finanzas	3	3
Total	43	40

Género	Número
Hombres	30
Mujeres	10
	40 (Total)

Las gráficas están divididas en los siguientes bloques:

Bloque 1. Datos Generales (preguntas 1-5).

Bloque 2. Comunicación Interna (preguntas 6-9).

Bloque 3. Liderazgo (preguntas 10-13).

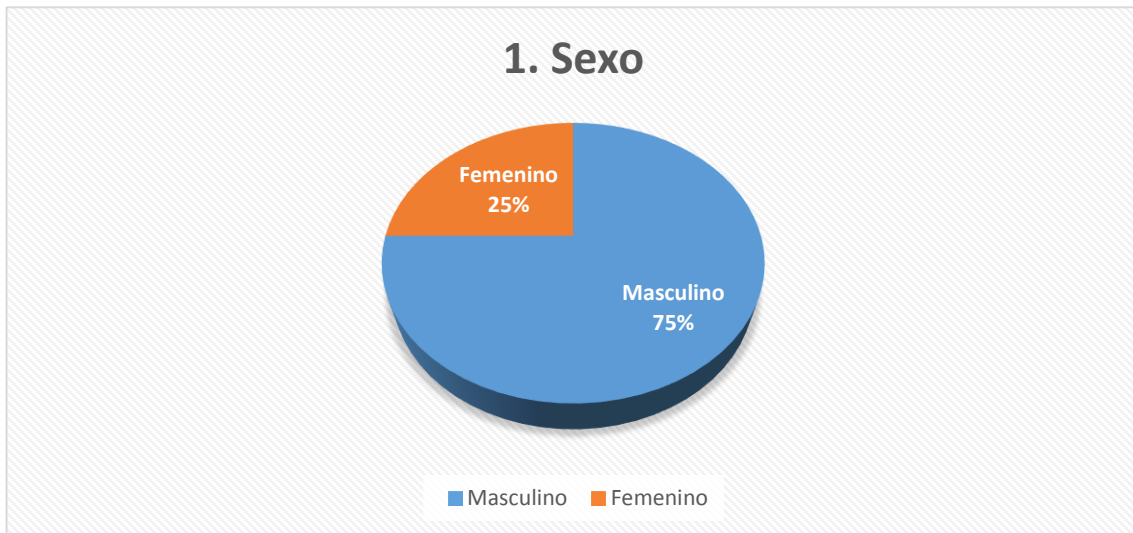
Bloque 4. Trabajo en equipo (preguntas 14-17).

Bloque 5. Clima Organizacional (preguntas 18-21).

Bloque 6. Cultura Organizacional (preguntas 22-25).

## BLOQUE 1

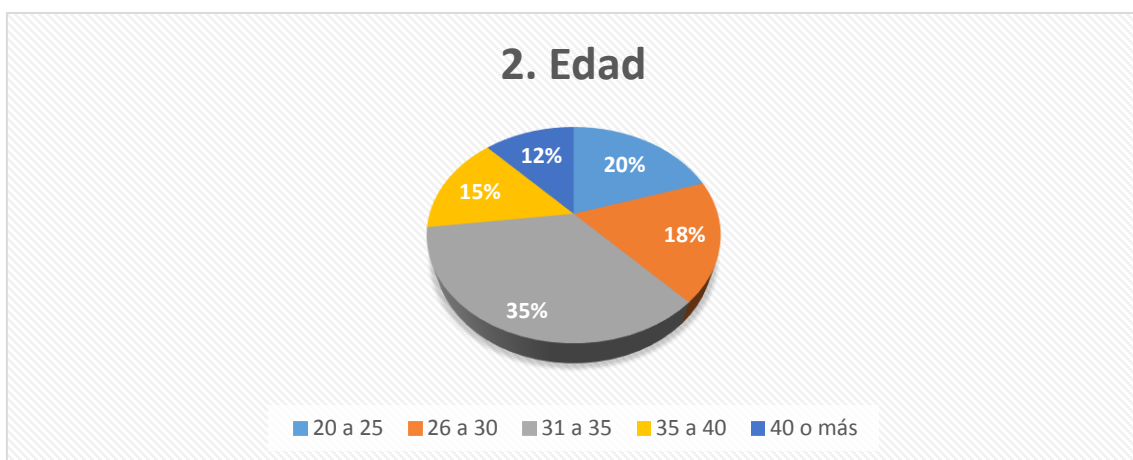
### Datos Generales (socioeconómicos).



### Conclusión

Con base a los resultados se puede ver que existe una clara preponderancia en el número de personas del género masculino, reflejada en  $\frac{3}{4}$  partes de las personas que laboran en la empresa:

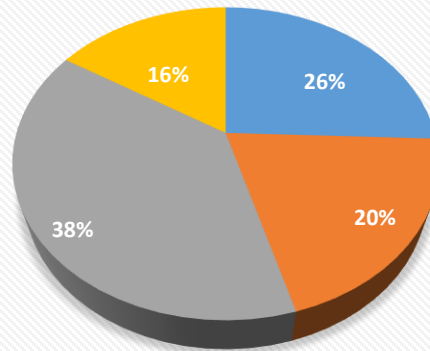
- 30 hombres (75%)
- 10 Mujeres (25%)



### Conclusión

Los resultados indican que es una empresa con gente joven; el porcentaje más alto es el rango de 31-35 años de edad, seguido del 20-25, y finalmente el rango de 26-30; que a la postre conjuntan el 68% del porcentaje total de edad, lo cual señala la preponderancia de gente joven en Xola.

### 3. Área en la que laboran

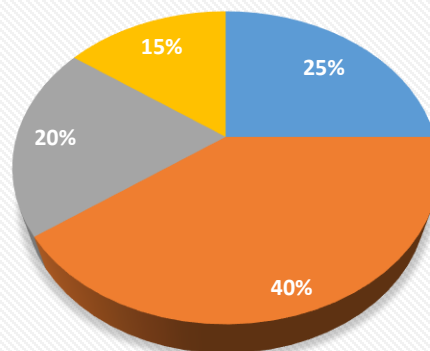


■ Área comercial ■ Área administrativa ■ Área de producción ■ Área de finanzas

#### Conclusión

La distribución de personal concuerda con datos anteriores que me permiten dar cuenta que el número de empleados por sector vinculado con las necesidades de la empresa en cada departamento.

### 4. Antigüedad



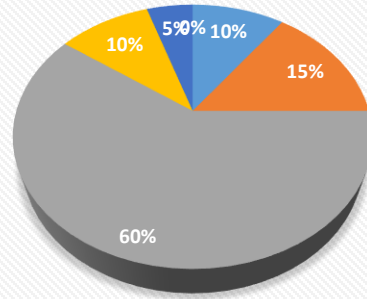
■ menos de un año ■ 1 a 5 años ■ 6 a 10 años ■ más de 10 años

#### Conclusión

Los porcentajes más altos de antigüedad son los considerados en el rango de 1-5 años de experiencia, posteriormente siguen los de menos de un año de laborar en la empresa, coinciden con la breve vida de la sucursal en el mercado.



## 5. Grado de escolaridad



■ Doctorado ■ Maestría ■ Licenciatura ■ Bachillerato ■ Secundaria ■ Primaria

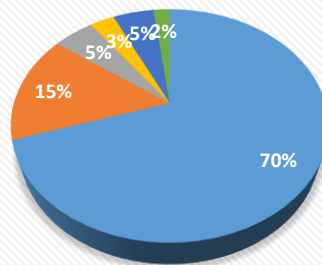
### Conclusión

En mayor suma es perceptible que el grado de escolaridad que domina es el de licenciatura con minorías en otros rangos.

## BLOQUE 2

### Comunicación Interna

## 6. Herramientas que se utilizan para comunicarse en la empresa

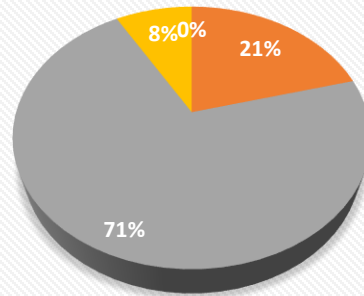


■ Reuniones de trabajo ■ Memos/circulares ■ Correo electrónico ■ Blogs ■ Buzón de comunicaciones ■ Chismes

### Conclusión

De acuerdo a los resultados obtenidos me puedo percatar que a pesar que existen diversas formas de comunicación interna en Reftools (Xola), éstas no son utilizadas con equidad, porque el porcentaje se inclina de una manera muy clara en un 70% a las reuniones de trabajo, seguido de los memos o circulares con un 15%, y las otras formas de comunicación con un índice poco importante. Por consiguiente, los canales para comunicarse en la empresa tienen un desequilibrio en cuanto su utilización, lo que ocasiona se disminuyan las posibilidades de comunicarse o poder ser tomado en cuenta en la organización.

## 7. Cuándo surge algún problema ¿con quién te diriges de primera instancia?

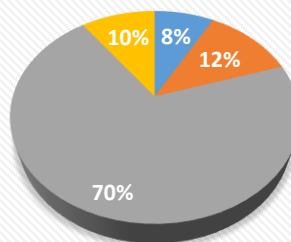


■ Presidente ■ Gerencia ■ Jefe Inmediato ■ Compañero de departamento

### Conclusión

Los resultados muestran que los empleados tienen como primera instancia a su jefe inmediato como figura de dirimir algún problema o situación, seguido del gerente. Indicador que existe el conocimiento de grados de jerarquía en la empresa.

## 8. Consideras la comunicación que existe entre los diferentes departamentos de la empresa

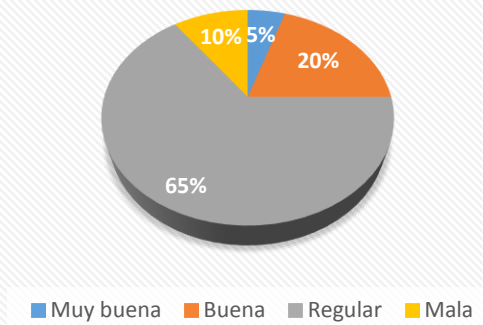


■ Muy buena ■ Buena ■ Regular ■ Mala

### Conclusión

Con base a los resultados obtenidos, concluyo existe un problema de comunicación dentro de la empresa entre los diversos departamentos que la componen, los resultados son indicadores que califican a la interacción de los departamentos como regulares a deficientes, y ello es un punto primordial para el desarrollo positivo de la misma.

### 9. Consideras que la comunicación entre los jefes y los integrantes de los departamentos es:



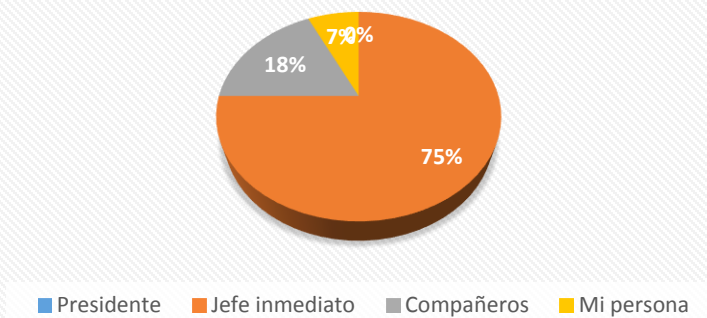
#### Conclusión

Añadiendo a la deficiencia de comunicación existente entre departamentos, puedo remarcar de acuerdo a los resultados de esta pregunta, existe un distanciamiento de comunicación entre los trabajadores del departamento y su encargado. La comunicación entre el responsable del departamento y sus integrantes es considerada de regular a mala.

### BLOQUE 3

#### Liderazgo

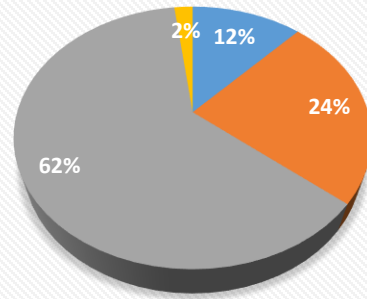
### 10. Persona que toma la iniciativa cuando surge un problema:



#### Conclusión

El liderazgo en el departamento cuando surge algún problema con relación a los resultados de la encuesta, recae en el responsable del mismo. Esto nos indica que el jefe de departamento se encuentra dispuesto a resolver en la mayoría de las ocasiones cualquier situación que se presente. Aunque es importante destacar que el segundo indicador en un menor porcentaje son los integrantes del departamento.

### 11. Mi jefe alienta a sus empleados a realizar su máximo esfuerzo:

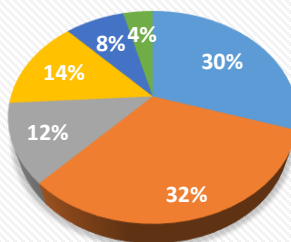


■ Siempre ■ Casi siempre ■ Pocas veces ■ Nunca

#### Conclusión

La motivación que brinda el encargado del departamento para la realización de un mejor trabajo se da con muy poca frecuencia, como indica la encuesta con la respuesta de “pocas veces”.

### 12. Consideras a tu jefe como una persona (marca las tres que consideres más importantes):

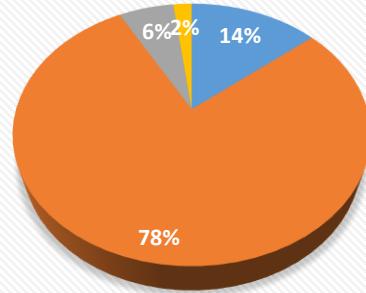


■ Capaz ■ Inteligente ■ Perseverante ■ Ineficiente ■ Dubitativo ■ Temeroso

#### Conclusión

Con relación a los resultados, la percepción de los integrantes de las diferentes áreas que tienen sobre sus jefes es aceptable. Son consideradas unas personas capaces e inteligentes por la mayoría de sus empleados.

### 13. Los problemas en mi departamento de trabajo son resueltos por mi jefe:



■ Siempre ■ Casi siempre ■ Pocas veces ■ Nunca

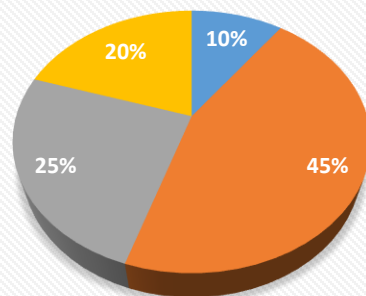
#### Conclusión

Esta grafica es una confirmación que el responsable de cada área es quien toma la iniciativa ante cualquier coyuntura, y además es el principal encargado de resolver cualquier situación.

#### BLOQUE 4

##### Trabajo en equipo

### 14. Considero a mi equipo de trabajo:

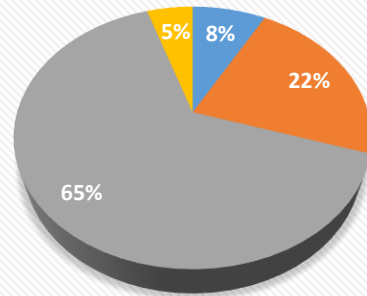


■ Muy agradables ■ Agradables ■ Poco agradables ■ No son agradables

#### Conclusión

Milite una paridad en los resultados que nos indican que los grupos se encuentran divididos, las respuestas de agrado y desagrado hacia los compañeros tienen porcentajes similares.

### 15. Cuándo alguno de los integrantes del equipo tiene un problema se le apoya:

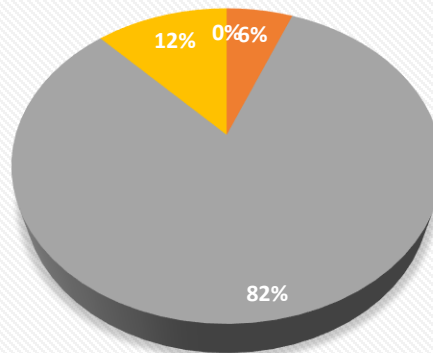


■ Siempre ■ Casi siempre ■ Pocas veces ■ Nunca

#### Conclusión

Los resultados muestran un lazo poco estrecho entre los integrantes del grupo al surgir algún problema, el apoyo dado a cada integrante del equipo es mínima en su generalidad de ocasiones.

### 16. La retroalimentación en mi equipo se da:

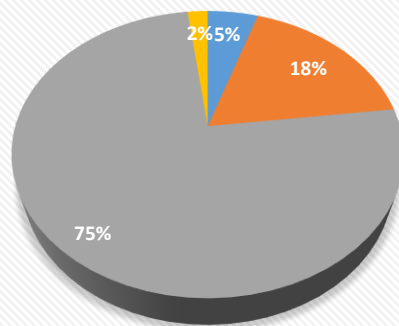


■ Siempre ■ Casi siempre ■ Pocas veces ■ Nunca

#### Conclusión

La interacción e intercambio de ideas, es muy escasa con base a lo mostrado por la gráfica, en donde la poca retroalimentación es marcada con el índice más alto.

### 17. Cuándo se encomienda un trabajo en equipo la cooperación es:



■ De todos ■ De la mayor parte ■ De algunos cuantos ■ De nadie

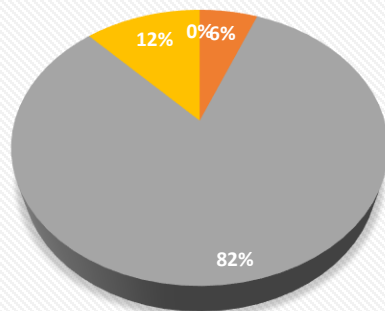
#### Conclusión

Es perceptible que la cooperación y ayuda mutua entre los integrantes, prácticamente es mínima. Se puede concluir un individualismo en los diferentes departamentos de la organización.

## BLOQUE 5

### *Clima Organizacional*

### 18. En tu departamento existe la apertura para innovar con nuevas ideas:

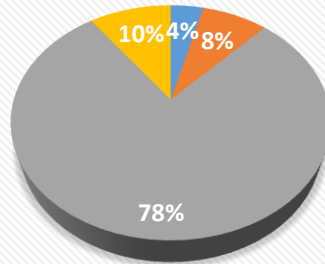


■ Siempre ■ Casi siempre ■ Pocas veces ■ Nunca

#### Conclusión

La reserva para el nacimiento y la apertura de ideas es exponencial con base a las respuestas obtenidas, el 82% de los encuestados indican que son muy pocas las ocasiones que se da un ambiente que permita el surgimiento de ideas.

**19. En el surgimiento de alguna anomalía en tu departamento existe la aceptación y responsabilidad de sus integrantes:**

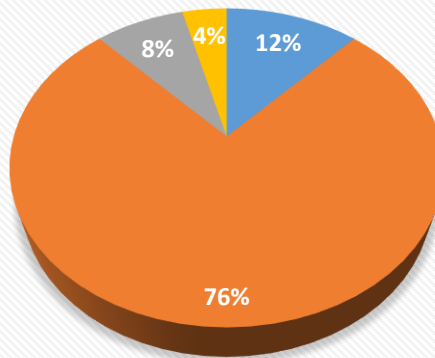


■ Siempre ■ Casi siempre ■ Pocas veces ■ Nunca

**Conclusión**

Puedo darme cuenta que la evasión de responsabilidad con relación a alguna anomalía es preponderante, pocas veces son las ocasiones que la gente del departamento acepta el compromiso de las consecuencias de sus actividades, marcado con un porcentaje del 78%.

**20. Se dan tratos preferenciales por parte de los jefes:**



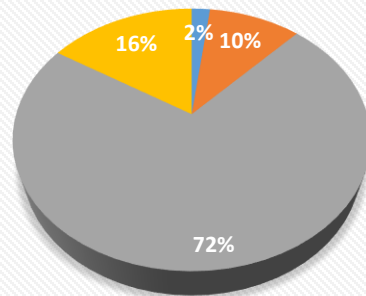
■ Siempre ■ Casi siempre ■ Pocas veces ■ Nunca

**Conclusión**

Hay una apreciación muy generalizada acerca de tratos preferenciales en la organización, son reflejados en 88% de los encuestados, los cuales, consideran que siempre o casi siempre surgen tratos preferenciales por sus dirigentes.



## 21. El respeto mutuo en tu departamento se da:



■ Siempre ■ Casi siempre ■ Pocas veces ■ Nunca

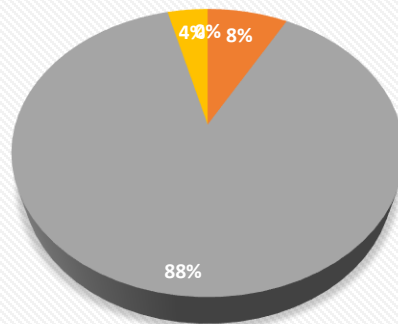
### Conclusión

La gráfica muestra poco respeto entre los integrantes, entrelazado a resultados anteriores, nos indican la poca armonía grupal en los diversos grupos dentro de la organización. Marcado aquí en casi un 90%.

## BLOQUE 6

### *Cultura Organizacional*

## 22. ¿Qué tanto conoces el corazón ideológico de tú empresa (misión, visión, valores)?

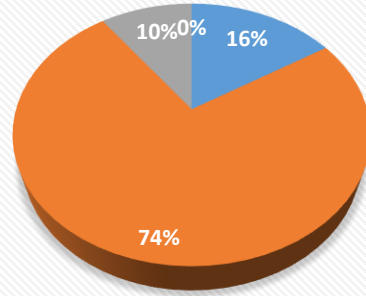


■ Completamente ■ Mucho ■ Poco ■ Nada

### Conclusión

La organización ha tomado poco énfasis en dar a conocer la ideología con la que pregona la empresa, el desconocimiento del corazón ideológico es muy alto. En donde ningún empleado indicó que conoce en totalidad el contenido de éste último.

### 23. Cuento con las condiciones adecuadas para realizar mi trabajo:

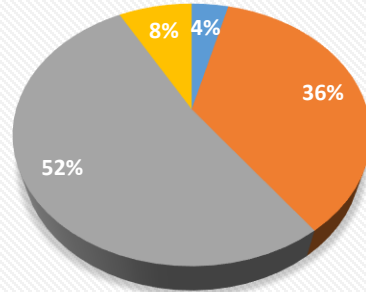


■ Siempre ■ Casi siempre ■ Pocas veces ■ Nunca

#### Conclusión

En relación a la encuesta, las condiciones de trabajo son adecuadas para que los integrantes de la organización puedan hacer su trabajo de manera adecuada. Con el 90% se dio una respuesta positiva con respecto a lo mencionado.

### 24. La importancia de mi trabajo en la empresa es:

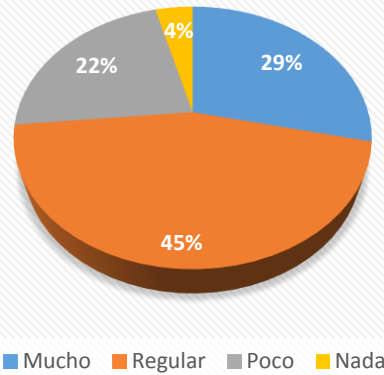


■ Muy importante ■ Importante ■ Poco importante ■ No importa

#### Conclusión

El sentimiento de importancia y pertenencia de los empleados en la empresa se encuentra muy dividido, en donde por un margen menor, los trabajadores no consideran su trabajo importante para la organización.

## 25. Me siento orgulloso de pertenecer a mi empresa:



### Conclusión

Existe poco convencimiento de pertenencia, los resultados reflejan que los integrantes en mayor número no sienten un sentimiento de orgullo por ser parte de la organización.

Las encuestas enseñan ciertas contradicciones en sus respuestas, pudiendo ameritar esta situación a que muchas veces los empleados no contestan con sinceridad por miedo a algún tipo de represalia, cabe señalar, fueron informados desde inicio que sólo era un ejercicio de informacional, el cual, se haría de forma anónima.

Después de la realización de las encuestas y de la recolección de datos, también abordaré la herramienta de análisis "la entrevista". Será un apoyo más para identificar la situación que vive Reftools en su sucursal Xola.

### 3.3 Entrevista

Como una herramienta más de análisis utilizaré *la entrevista*. Con ésta se podrá atender causas importantes del diagnóstico en proceso.

*La entrevista* es un contacto personal entre dos individuos. El reportero y el entrevistado. Mezcla de impresiones y descripción del reportero, con los comentarios hechos por el entrevistado, en respuesta a las preguntas que le hace el periodista.<sup>65</sup>

Asimismo es un contacto interpersonal que tiene por objeto el acopio de testimonios orales. Respecto al número de las personas entrevistadas en una misma sesión, las entrevistas pueden dividirse en personales o de grupo. Las primeras son más útiles para el acopio de información confidencial, que el informante no proporcionaría en público. La segunda puede ser más útil cuando el informante se siente obligado a decir la verdad frente a testigo.<sup>66</sup>

Para Raymundo Riva Palacio, la entrevista es el género periodístico por medio del cual un personaje habla, expresa sus opiniones, ideas, reflexiones o críticas sobre determinado tema. Es también la forma periodística que permite conocer a fondo a una persona, por medio de la cual se miden sus reacciones frente a un hecho o ante una situación, y hasta sus debilidades.<sup>67</sup>

Posteriormente al haber dado algunas definiciones de la entrevista, me dispondré a ejecutar esta herramienta de análisis, con el fin de seguir complementando la información necesaria que me será de ayuda para definir de forma más satisfactoria el diagnóstico llevado a cabo.

La entrevista la realizaré a los dos gerentes de las diferentes sucursales (Tlalnepantla y Xola), y así obtener una visión más concisa de los líderes, y realizar una comparación entre los dos dirigentes.

---

<sup>65</sup> CBS News Técnicas de la noticia en televisión, Trillas, México, 1981.

<sup>66</sup> GARZA MERCADO, Ario. Manual de técnicas de investigación para estudiantes de ciencias sociales y humanidades. El Colegio México, Biblioteca Daniel Cosío Villegas. México: 2007. p. 227.

<sup>67</sup> RIVA PALACIO, Raymundo; Coordinador de corresponsales en el extranjero de Excélsior.

### 3.3.1 Entrevista a gerentes de Reftools

La entrevista constará de cinco preguntas abiertas que irán relacionadas con los datos de interés que busco recabar.

Las personas entrevistadas son Sergio Cordero y Luis Miguel Arrieta gerentes de la sucursal Xola y Tlalnepantla respectivamente.

A continuación las preguntas y respuestas de cada uno de los gerentes:

1. ¿Existe una estructura y planificación en lo que respecta a la comunicación dentro su empresa?

*Sergio Cordero (Xola):* Si existe, es una estructura que está basada en una unidad de mando, donde los canales de comunicación son de base lineal y se tiene una división de trabajo.

Cada uno de los departamentos cuenta con un encargado responsable de su grupo y de brindar los resultados que se requieren; si surge algún problema dentro de su equipo, es necesario que se dé a conocer a su mando inmediato.

Sin embargo, cada uno de los jefes de departamento sabe que la interacción con los integrantes de otros grupos está abierta y pueden interactuar entre ellos.

*Luis Miguel Arrieta (Tlalnepantla):* La estructura que existe es lineal, pero con las atenuantes que permitan las mejoras y buen funcionamiento de los departamentos, la comunicación es flexible, es decir, puede ser de manera horizontal. El intercambio de ideas e interacción entre los departamentos de la empresa es de suma importancia para nuestra empresa.

2. ¿Se tiene un apoyo y supervisión periódica de las formas o estrategias de comunicación dentro de la empresa? Y si es así ¿Cuáles son las formas?

*Sergio Cordero (Xola):* el principal apoyo que tenemos con respecto a la comunicación en la empresa, está basada en juntas que se realizan con cada jefe de departamento que nos permiten analizar los avances en cada uno de ellos. Las juntas se realizan alrededor de 2 a 4 veces al mes de acuerdo a las necesidades de la empresa.

*Luis Miguel Arrieta (Tlalnepantla):* el apoyo está basado en la realización de juntas, los memos y otros medios como el correo electrónico y algunos blogs que se abren para dar apertura a las ideas y necesidades de las empresa.

En lo que concierne a las juntas, realizamos por lo menos una cada inicio de semana para identificar el desarrollo de las metas que necesitamos alcanzar; los memos, se utilizan de manera esporádica, cada vez que sea necesario comunicar algo importante a las diferentes áreas; el correo electrónico se revisa todos los días, y los blogs se trata de dar un seguimiento semanalmente.

3. ¿Qué le gustaría cambiar o agregar en su empresa?

*Sergio Cordero (Xola):* el rubro del equipo de refrigeración es muy vasto. En lo personal me gustaría agregar más productos a cada una de las líneas que manejamos. Por supuesto una mejora económica para poder ser más competitivo en el mercado.

*Luis Miguel Arrieta (Tlalnepantla):* áreas de mejora, siempre van a existir; consideramos que éstas surgen en todo momento, porque las necesidades de nuestros clientes van creciendo cada día.

Más que cambiar algo, me gustaría agregar más variedad de productos, diversidad en los precios, más capacitaciones que nos permitan estar actualizados constantemente con el surgimiento de nuevos equipos y técnicas que tengan relación con el rubro.

Considero se han hecho bien muchas cosas en la empresa, pero todavía se podrían hacer mucho mejor.

4. ¿En qué estado considera que se encuentra su empresa: de retroceso, estancamiento o en progreso?

*Sergio Cordero (Xola):* el camino ha sido difícil no lo puedo negar, pero poco a poco se han dado resultados que nos permiten seguir avanzando de manera segura. Hay un aumento en el número de ventas que considero ha sido importante, pero aún necesitamos mejorar en muchos aspectos para que los resultados sean más satisfactorio a corto plazo.

*Luis Miguel Arrieta (Tlalnepantla):* En comparación de cómo empezamos, ha existido un progreso, pero no es suficiente, estamos todavía muy debajo de las empresas de auge y las que dominan el mercado. Pero para eso existe el trabajo, y alcanzar esas metas; en Reftools se ha conjuntado un grupo de trabajo muy estable que ha sido permisible para las mejoras que necesitamos en la empresa.

5. Brevemente explique la prospectiva que tiene usted de su empresa a un corto, mediano y largo plazo en lo que respecta a su mercado y competencia.

*Sergio Cordero (Xola):* Todo lo podría basar en avances; a corto plazo, esperamos captar más clientes, en esta zona en la que laboramos existe un gran número; a mediano plazo, considero que podemos crecer en infraestructura y material humano; haciendo referencia al largo plazo, estar a la par de las empresas con mayor solidez y posicionamiento en el mercado.

*Luis Miguel Arrieta (Tlalnepantla):* en Reftools siempre se tiene la intención de crecer y por ende se establecen metas, no somos una empresa que se satisfaga tan fácilmente. Consideramos de manera inmediata podemos incrementar nuestra cartera de clientes en área metropolitana y en el interior de la República, para posteriormente posicionarnos a nivel nacional, y por ende colocar más sucursales de Reftools en diferentes partes del país. Y con un trabajo constante poder ser referente nacional y poder abarcar mercado en el extranjero.

En relación a las respuestas y la información que se obtuvo, realizaré un cuadro que indicará cuáles de las disciplinas analizadas es de más auge atención para cada gerente:

	Gerente Cordero	Gerente Arrieta
Comunicación interna	X	X
Trabajo en equipo		X
Liderazgo	X	X
Clima Organizacional		
Cultura Organizacional		X

De acuerdo a lo respondido puedo darme cuenta que existen similitudes marcadas en las respuestas de ambos gerentes, aún más enfatizadas en relación a su comunicación en la empresa.

Sin embargo, las respuestas que tiene el gerente de Tlalnepantla (Miguel Arrieta) son mucho más visionarias y ambiciosas en comparación a las del gerente de Xola (Sergio Cordero). Puede ser comprensible con base al tiempo y tamaño de la casa matriz y la sucursal. No obstante, es de suma importante tener un líder que anhele, y trabaje por cumplir grandes metas, además de saber transmitir esa avidez por alcanzarlas a sus trabajadores.

### 3.4. FODA

Una de las herramientas de más uso en vinculación con el análisis organizacional es el FODA. Este nos brinda una perspectiva situacional en que se encuentra la empresa a diagnosticar. No obstante, como todo análisis, no es definitivo e infalible, es decir, es una herramienta que nos dará un matiz más para la siguiente toma de decisiones que interesan a la organización.

El FODA es una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos o externos de programas y proyectos. Además, ayuda a la conformación de un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso, en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de un negocio y el entorno en el cual éste compete.<sup>68</sup>

Así también el FODA se utiliza para identificar, analizar fortalezas y debilidades de la organización o programa, así como las oportunidades y amenazas reveladas por la información obtenida del contexto externo.<sup>69</sup>

El FODA se divide en dos partes que analizarán la situación y factores internos y externos, tratando de abarcar un gran número de información para que ésta pueda ayudar para la siguiente toma de decisiones.

<sup>68</sup> <https://planificaciongeneral.wordpress.com/2010/06/07/foda-johana-rosero/>

<sup>69</sup> <http://es.scribd.com/doc/78484573/MATRIZ-FODA#scribd>

En lo que respecta a las partes internas (fortalezas y debilidades) se enfoca a los aspectos donde la empresa tiene cierto grado de control. *Fortalezas*: son las capacidades especiales que tiene la empresa, gracias a ellas tiene una posición privilegiada frente a la competencia, por ende son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.<sup>70</sup>

Es importante hacer mención que existen diversidades de fortalezas como son:

- Comunes: cuando una fortaleza es poseída por varias empresas o cuando varias están en capacidad de implementarla.
- Distintivas: cuando una determinada fortaleza es poseída solamente por un reducido número de empresas competidoras, generando una ventaja competitiva y con ello un promedio mayor de beneficios a diferencia de sus competidores.
- Imitación: es copiar o mejorar una fortaleza distintiva de otra empresa y convertida en un beneficio económico.<sup>71</sup>

En lo que respecta a las debilidades podemos mencionar que son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, pueden ser problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.<sup>72</sup>

Lo relacionado con la parte externa en el análisis FODA (oportunidades y amenazas) las podemos definir de la siguiente forma:<sup>73</sup>

*Oportunidades*: son todos los factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas. Son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas.

*Amenazas*: son las situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización. Son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

---

<sup>70</sup> <https://planificaciongeneral.wordpress.com/2010/06/07/foda-johana-rosero/>

<sup>71</sup> <http://www.angelfire.com/ca3/blueiguana/herr3.htm>

<sup>72</sup> <https://planificaciongeneral.wordpress.com/2010/06/07/foda-johana-rosero/>

<sup>73</sup> <https://planificaciongeneral.wordpress.com/2010/06/07/foda-johana-rosero/>



Cuadro de contexto FODA:<sup>74</sup>

INTERNO	EXTERNO
<b>Debilidades</b> Aquellas actividades que limitan, inhiben o dificultan alcanzar con éxito los objetivos corporativos.	<b>Oportunidades</b> Eventos, hechos, tendencias en el entorno que podría facilitar el desarrollo en forma oportuna y adecuada de la empresa.
<b>Fortalezas</b> Aquellas actividades que se realizan bien por las destrezas que poseen y que contribuyen al logro de los objetivos.	<b>Amenazas</b> Eventos, hechos, tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan el desarrollo operativo y que pueden llevarla a desaparecer.

Con base a la información exhibida y las características que atañen a cada factor del FODA me encargaré de realizar a continuación este análisis de la casa matriz y la sucursal de Reftools.

---

<sup>74</sup> PRIETO HERRERA, Jorge. *Gestión estratégica organizacional*. Ecoe. Bogotá: 2012. p. 132.

### 3.4.1 FODA Matriz Tlalnepantla.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dada que tiene gente colaborando en el mercado más de 20 años, tiene un mejor conocimiento del mismo.</li> <li>• Arraigo de los empleados con la empresa.</li> <li>• Auge tecnológico, gracias a tener relaciones laborales con empresas consolidadas.</li> <li>• Consecuente trabajo de retroalimentación.</li> <li>• Estabilidad económica.</li> <li>• Un alto grado de confianza de sus clientes.</li> <li>• Proveedores de productos de renombre que permiten mejoras continuas.</li> <li>• Trato directo con proveedores y capacitadores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poco personal de experiencia que se encargue del estudio de los cambios en el mercado.</li> <li>• Escasas actividades relacionadas con consolidar el sentido de pertenencia a la empresa.</li> <li>• Poca gente capacitada para el uso correcto de los diversos equipos.</li> <li>• La retroalimentación suele ser dificultosa por el idioma utilizado (proveedores y capacitadores extranjeros).</li> <li>• No existe proceso para captar nuevos clientes y mantener a los existentes.</li> <li>• Los productos de calidad tardan en llegar por la distancia que recorren (Europa).</li> <li>• Se tiene contacto con los proveedores y capacitadores entre lapsos muy largo porque son de otro país (Suiza).</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con relación al trabajo con empresas de auge, posibilidad de lograr un mayor crecimiento.</li> <li>• Vínculos formales con empresas posicionadas que podrían permitir formar alianzas.</li> <li>• Posibilidad de expandirse en el sector por tener buena relación con empresas de calidad.</li> <li>• Crecer en infraestructura y personal, si se mantiene un desarrollo positivo como hasta ahora ha pasado.</li> <li>• Crear servicios innovadores para los clientes.</li> <li>• Lograr contratos más fructíferos y grandes para la empresa.</li> <li>• Lograr trabajar en el extranjero.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vulnerabilidad ante grandes empresas.</li> <li>• Ser atacados con publicidad negativa por empresas del sector.</li> <li>• Estancamiento en el crecimiento.</li> <li>• Perder contratos y alianzas con empresas de mayor auge.</li> <li>• No lograr salir de territorio nacional.</li> <li>• Obtener una mala reputación en el mercado.</li> <li>• Creación de servicios que no satisfagan a los clientes.</li> </ul>

En lo que respecta a los factores internos (fortalezas y debilidades) podemos aseverar la gran inclinación en los aspectos positivos, se percibe una solidez en la infraestructura, economía y algo muy importante, la empresa consta de ejercicios que buscan la interacción entre su personal a todos niveles, por consecuente, causa un efecto de pertenencia de la misma. Sin embargo, es indispensable crear una estrategia que permita la manutención y eficacia de estas fortalezas, porque el deterioro y pérdida de éstas, puede convertirse en un gran problema para la organización.

En referencia a los factores externos de la organización (oportunidades y amenazas) se puede indicar que el campo de las oportunidades es vasto, por el continuo y positivo desarrollo de la empresa, gracias a las relaciones que tienen con otras empresas de más experiencia y calidad en el mercado, no obstante, las amenazas deben de ser abolidas por medio del equilibrio de trabajo y crecimiento periódico en todas las áreas, con base en una orientación de los constantes cambios que surgen en el sector, así como un correcto manejo de la imagen de la empresa en todas sus áreas y por su personal.

### 3.4.2 FODA sucursal Xola.

<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Algunos trabajadores con experiencia en el sector.</li> <li>• Apoyo económico de su matriz.</li> <li>• Ubicación céntrica de la ciudad.</li> <li>• Cartera de clientes compartida por su matriz.</li> <li>• Instalaciones e infraestructuras prácticamente nuevas.</li> <li>• Productos y servicios de calidad.</li> <li>• Posibilidad de apertura de nuevas ideas de innovación.</li> </ul>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gente nueva trabajando en la sucursal</li> <li>• Dependencia económica de su matriz.</li> <li>• La ubicación a pesar de ser cercana para algunos clientes, suele ser difícil de tránsito.</li> <li>• Poca explotación de instalaciones y equipo.</li> <li>• Débil retroalimentación e interacción de sus integrantes.</li> <li>• Muestra de molestia del personal con sus jefes.</li> <li>• Escasa publicidad sobre los servicios y productos de la sucursal.</li> <li>• Desarraigo institucional de sus trabajadores.</li> </ul>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lograr la solidez anhelada por su matriz.</li> <li>• Crecer continuamente.</li> <li>• Tener resultados deseados.</li> <li>• Captar nuevos clientes en zonas aledañas.</li> <li>• Tener una solvencia económica propia.</li> <li>• Obtener un sentido de pertenencia en sus trabajadores.</li> <li>• Lograr un clima de competitividad en la empresa.</li> <li>• Apertura a nuevas ideas por medio de ejercicios de retroalimentación.</li> <li>• Ser la sede líder en producción y ventas de la empresa.</li> </ul>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No sobresalir de la forma esperada en el sector.</li> <li>• Tener un lento e insuficiente crecimiento como hasta ahora.</li> <li>• No obtener los resultados deseados.</li> <li>• Disminución de apoyo económico de la casa matriz.</li> <li>• Desarraigo institucional y cultural de sus trabajadores que podría ocasionar su renuncia.</li> <li>• Surgimientos de nuevos problemas dentro de la sucursal.</li> <li>• Solvencia de molestia y apatía por sus empleados.</li> <li>• Incrementos de debilidad en sus áreas que traería consigo la desaparición de la sucursal.</li> </ul>

En el campo interno (fortalezas y debilidades) es muy clara la existencia de un desequilibrio en cuanto a expectativas, donde se percibe una inclinación a la insatisfacción de resultados. Además de la poca importancia de retroalimentación existente y la molestia de empleados hacia sus líderes. A pesar de esto, se cuenta con una fortaleza de suma importancia, la de tener el apoyo económico y en algunos casos de conocimiento del mercado por parte de su casa matriz. Esto brinda una fortaleza para emular con base a cubrir las necesidades de la sucursal, y enmendar un camino más estable y positivo para el futuro. Sin dejar de destacar que existe personal que ha trabajado vinculada al sector de este mercado.

Las aseveraciones en el campo externo (Oportunidades y amenazas) con base a la inestabilidad e insuficiente progreso tenido en esta sucursal, muestran oportunidades de gran tamaño, con la facilidad y ventaja, que con una labor adecuada, se podrán ver resultados alentadores de manera inmediata. Cabe destacar, si no se logra lo dicho anteriormente, si las molestias e inconformidades de los trabajadores perduran, las consecuencias pueden ser muy nocivas para la organización, siendo punta de lanza para el cumplimiento de las amenazas especuladas, las cuales, pueden ser determinantes y nocivas para el futuro de la empresa.

### 3.5 Porter

Un análisis que considero primordial para un resultado adecuado de una organización es el *Porter*.

El *Porter* es una herramienta y análisis de cinco fuerzas, esta herramienta permite conocer el grado de competencia que existe en una industria y, en el caso de una empresa dentro de ella, realizar un análisis externo que sirva como base para formular estrategias destinadas a aprovechar las oportunidades y/o hacer frente a las amenazas detectadas.<sup>75</sup>

También es considerado como una herramienta de cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial.

Las características de las cinco fuerzas a las que hace alusión el *Porter* son:<sup>76</sup>

- Rivalidad entre competidores. Hace referencia a la rivalidad entre empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto. Es identificada como la más fuerte de todas.
- Amenaza de entrada de nuevos competidores. Se refiere a la entrada potencial a la industria de empresas que producen o venden el mismo tipo de producto.
- Amenaza de ingreso de productos sustitutos. Hace referencia al ingreso potencial de empresas que producen o venden productos alternativos a los de la industria.
- Poder de negociación de los proveedores. Consiste en el poder con que cuentan los proveedores de la industria para aumentar sus precios y ser menos concesivos.

---

<sup>75</sup> [www.crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/](http://www.crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/)

<sup>76</sup> [3w3search.com./Edu/Merc/Es/GMer063.htm](http://3w3search.com./Edu/Merc/Es/GMer063.htm)

- Poder de negociación de los consumidores. Es lo que conlleva al poder con que cuentan los consumidores o compradores de la industria para obtener buenos precios y condiciones.

### 3.5.1 Análisis Porter a empresa Reftools

Reftools es una empresa dedicada a la venta y servicio de refrigeración y aire acondicionado, tiene una historia corta, pero con un sostenido camino al crecimiento en el sector. Con productos y servicios que buscan ponerse a la par de las grandes empresas del mercado.

#### *Rivalidad entre competidores*

El campo de la refrigeración y aire acondicionado no es uno de los de mayor exposición comercial al público en general, pero es determinante e indispensable para la buena manutención en diferentes áreas de servicios en sectores públicos y privados.

Reftools está en proceso de solidificación y posicionamiento de su marca, tiene principalmente como grandes competidores a las siguientes empresas:

Industrial Avaly. Es una empresa de origen asiático considerada la más fuerte por ser de las de más experiencia, suele dar los mejores precios y buena calidad.

Grupo Barreto. Es la empresa que compite a la par con industrial Avaly, de la misma manera de origen asiático y siendo de las más añejas en el sector, con buenos precios y alta calidad.

Yellow Jacket. Empresa de origen americano, se encuentra dentro de las más importantes, con buena calidad en sus productos, pero con precios más elevados.

#### *Amenaza entrada de nuevos competidores*

Esta amenaza se considera baja por ser de poco interés de consumo y por la escasa cultura de una buena manutención de calidad y servicios que tiene en el país. Además de requerir de una inversión considerable por ser servicios y equipos de alto precio, así también de una infraestructura importante para brindar y almacenar los servicios y equipos necesarios.

Competidores nuevos: Imperial, CDS y Master Cool se han visto rebasados y limitados por los puntos anteriormente mencionados.

#### *Amenaza de entrada de nuevos productos sustitutos*

Para Reftools la entrada de nuevos productos sustitutos no es una amenaza que parezca importante porque no existen sustitutos esenciales que brinden esta clase de servicios. En el campo de la refrigeración y aire acondicionado es prácticamente escasa por la particularidad y especificaciones de sus productos y servicios.

Existe la posibilidad de variar en cuanto a la calidad de los productos se refiere. Pero Reftools se ha encargado de tener una gran gama de productos para poder ofrecer una diversidad (equipos) en cuestión de calidad y precios.

Cabe destacar que la oferta inicial a cualquier cliente va apegada a los productos de mayor calidad, dejando como factor secundario el precio.

#### *Poder de negociación de los proveedores*

El poder que pueden adquirir los proveedores es variable de acuerdo a la calidad del producto. Es decir, Reftools tiene un convenio exclusivo con un proveedor de nombre Refco que es el encargado de brindarle productos con características de excelente calidad y se procura que todos los clientes sepan esto.

En otro sentido existen productos de menor demanda (o menos importantes para los consumidores), pero en donde surgen diversidad de proveedores, que impiden una posibilidad de negociación por la saturación de su gremio.

#### *Poder de negociación de los consumidores*

El poder de negociación de los consumidores es alta, porque existe gran diversidad en los precios. Pero la calidad de los mismos se reduce, porque pocas empresas son las acreedoras de altos estándares de calidad como los tiene Reftools.

Reftools tiene la versatilidad de negociación, porque como lo dije anteriormente goza de productos de mayor calidad con un costo más alto, pero también con aquellos de menor calidad pero con un mejor precio.

Es importante señalar que los consumidores de auge, suelen estar bien informados acerca de los productos y servicios, en consecuencia prefieren aquellos de mayor calidad, por su alta confiabilidad y duración.

### 3.5.2 Esquema Porter de Reftools



La aplicación de distintas técnicas de análisis me ha permitido confirmar ciertas hipótesis hechas desde un inicio de la investigación, así también encontrar datos que no se contemplaban con anterioridad. La conjunción de información y datos abren la oportunidad de obtener conclusiones, las cuales, serán señal del cumplimiento y finalización de la investigación. Éstas se mostrarán en el apartado de las conclusiones.

## Conclusiones

La *Comunicación Organizacional* es una materia que abarca distintas áreas en diversidad de rubros y gremios. Las estructuras solidifican sus cimientos en relación a una comunicación estable en todas sus áreas, niveles y desde luego en sus formas; esto traerá como consecuencia un trabajo óptimo tanto de manera individual como grupal. Como se comprobó en el capítulo de la investigación.

La realización de una adecuada comunicación interna dará una mayor posibilidad de lograr una mejor comunicación al exterior, la cual llegará acompañada de actividades correctas e idóneas, que otorgaran el cumplimiento de expectativas óptimas y efectivas que se haya trazado en un inicio cualquier organización.

Un eficaz proceso de comunicación traerá consigo resultados positivos para una empresa. La participación de todos los integrantes es un componente valioso para un desarrollo fructífero, por consecuente, esta parte debe ser entendida, comprendida y sobre todo realizada por los diferentes niveles de jerarquía que forman la organización.

Es importante recordar la hipótesis realizada en un inicio de la investigación: “Si se identifican los factores de eficiencia en *Comunicación Organizacional* de la empresa Reftools en la casa matriz de *Tlalnepantla* para aplicarla en la sucursal de *Xola* se podrá proponer estrategias comunicativas para dicha sucursal, retroalimentar con la experiencia del personal antiguo para cumplir con los objetivos de la organización, además de incrementar el desarrollo y eficacia con velocidad en los procesos de productividad”.

La hipótesis fue confirmada en algunas partes, no es su totalidad, por ende, con base en los datos obtenidos confirmaré o aboliré el cumplimiento del objetivo general y particulares en los sucesivos párrafos.

En alusión al objetivo general: “Identificar los factores de eficiencia en *Comunicación Organizacional* de la empresa Reftools en la casa matriz de *Tlalnepantla* para aplicarlos en la sucursal *Xola*”.

Puedo mencionar que se lograron identificar diferencias existentes entre la casa matriz y la sucursal, las cuales se ven reflejados a continuación:

De acuerdo a las comparaciones hechas entre la casa matriz *Tlalnepantla* y la sucursal *Xola* (esta última la cual tiene las complicaciones de crecimiento y desarrollo), pude darme cuenta que uno de los problemas de la sucursal, es el desconocimiento que se tiene acerca de los niveles de mando, en donde únicamente se tiene detectado el mando inmediato, por supuesto, es esencial; sin embargo, es necesario conocer los mandos consecuentes, no importa si están por encima, al mismo nivel o por debajo; este conocimiento dará capacidad a cada individuo de poder atender cualquier atenuante y dar apertura a la interacción entre los jefes y empleados de distintas áreas, en esencia deben realizarse de una manera formal. A la postre pueden brindar información o ideas convenientes, planteamientos de soluciones para cualquier dificultad en Reftools.

Con relación al mismo objetivo a confirmar, me pude percatar que sólo se utilizan en mayor porcentaje dos medios de comunicación dentro de la empresa (juntas de trabajo con el 70% y memos/circulares con el 15%), indicio de un desconocimiento de los otros medios por la poca o mala información dada a los empleados con relación al uso de los



medios o simplemente una apatía por parte de los mismos. Lo anterior se ve señalado en resultados que encontré en las encuestas, sin omitir que no se incita y motiva a los empleados a darles uso a todas las herramientas de comunicación

Las herramientas de análisis FODA, Porter y encuesta también fueron de apoyo para la tarea de comparaciones, pude identificar la evidente diferencia en cuanto a debilidades y fortalezas que tienen cada una. Desde luego las fortalezas se encuentran del lado de la matriz, una causa es el tiempo en el mercado, la cual brinda más experiencia, usada de manera favorable, asimismo de contar con un personal de mayor experiencia dentro de este campo.

Las áreas de oportunidad y posibilidades de crecimiento de la sucursal de *Xola* son grandes, se pueden ver manifestadas a un corto plazo con un perfeccionamiento de sus estrategias de comunicación interna, se deben de mejorar las formas y canales mediante un mejor liderazgo en todas sus cúspides o niveles; por consecuente se obtendrá apertura de interacción entre los distintos niveles de trabajadores en la organización, surgirá un intercambio de inquietudes que en diversas ocasiones han sido importantes para mejoras de una empresa, ideas que pueden llegar a ser hitos para alcanzar metas más altas, y así conseguir un ambiente de armonía y cooperación.

Las amenazas pueden ser controladas con el apoyo económico y experiencia de los integrantes que brinda la casa matriz de *Tlalnepantla* a su sucursal; principalmente realizando cambios en las partes de medios de comunicación, dando capacitaciones en sus formas de uso, explicando sus finalidades y ventajas de cada uno; incitar el trabajo en equipo mediante ejercicios de integración; y reconociendo y moldeando al liderazgo con base a los objetivos de la organización.

El primer objetivo en particular que se planteado en la investigación de proponer estrategias comunicativas para la sucursal *Xola*.

Este objetivo en particular tiene atenuantes que están relacionadas con los líderes en la sucursal *Xola*. Considero se están quedando cortos en su actividad de liderazgo de acuerdo a las necesidades y problemas surgidos en esta organización. Es imperante que el líder no sea visto por imposición, sino también logré hacer emanar esa convicción y credibilidad de su trabajo y liderazgo a las personas que tiene a su alrededor.

La credibilidad de un líder no puede ser limitada a una posición en un organigrama, se tienen que reflejar en su toma de decisiones, éstas se deben caracterizar por ser adecuadas tanto en la forma, como en el momento de decidir las y llevarlas en acción.

Lo resultados del diagnóstico puede mostrar que a pesar del posicionamiento y la iniciativa del encargado de cada área para tomar decisiones y hacerle frente a los contrariedades que nacen en su departamento, la perspectiva que tienen sus empleados en vínculo a sus capacidades y habilidades está dividida; además han ocasionado que sus trabajadores perciban preferencia hacia algunos cuantos (marcado en la encuesta con un 76% de los trabajadores), que ocasiona el desánimo, logra disminuir la energía y entusiasmo para efectuar de una mejor forma sus labores.

Con la información de los datos anteriores, no se puede cumplir en totalidad el primer objetivo particular; la descalificación del líder por parte de sus empleados, no permitirá que se realicen nuevas propuestas de comunicación, porque los líderes son los principales gestores de la realización de éstas, y si no cuentan con la credibilidad y apoyo de sus trabajadores, será una tarea complicada.

El segundo objetivo particular de retroalimentar con la experiencia adquirida del personal más antiguo para cumplir los objetivos de la organización.

Con relación a este objetivo puedo señalar que las tareas y actividades de integración por parte de las cabezas o líderes, no han sido las adecuadas; señales de esto es la separación y poca armonía imperante que se han encontrado en cada departamento, lo cual también es una de las causas de la improductividad o los escasos resultados en cada área de la sucursal Xola, y por consiguiente, resultados insuficientes.

Sustento de lo anterior es que el 65% de veces que alguna persona del departamento tiene un problema, no se le apoya; así también en la encomienda de cierta labor en equipo, el 75% de las ocasiones no existe la cooperación de todos en el departamento.

La poca cooperación que existe entre los empleados de cada área, es indicio de desunión, y por ende de un disfuncional trabajo en equipo. Esto no afecta exclusivamente a un departamento, sino también a toda la organización. La fragmentación del trabajo, la incapacidad o insuficiente iniciativa para conjuntar actividades, ha sido razón para los regulares y lentos resultados por parte de la sucursal.

Un punto más a remarcar es el de *Cultura Organizacional*, parece que el trabajo para dar a conocerla es invisible, o al menos, no el más apropiado para poder envolver de un sentimiento de pertenencia a los trabajadores; no existe una clara dirección de comportamiento, valores y entendimientos de la empresa hacia los empleados, y viceversa.

La falta de estimulación en la empresa (el 62% de los empleados contestaron que son pocas las veces se les incentiva y motiva a realizar un buen trabajo), las escasas ocasiones que se toma en cuenta a los rangos menores, los esporádicos incentivos y sobre todo los pocos ejercicios o medios de retroalimentación llevados a cabo (con un 82% se contestó que pocas veces surge el proceso de retroalimentación), producen desidia e indiferencia en el momento de realizar el trabajo que corresponde a cada persona.

Aunado a la ignorancia de los empleados con relación al *Corazón Ideológico* de la empresa (el 88% de los encuestados dijo que lo conocen poco). El Corazón Ideológico es una guía de valores, y por consiguiente de acciones en sus diversas vertientes de trabajo en la empresa; sino se conoce es muy difícil actuar de la manera coherente con lo deseado por esta última. Es importante tomar las medidas adecuadas y necesarias para crear un vasto conocimiento de la ideología y de las metas trazadas de la organización, saberlas inculcar a sus integrantes, en medio de un ambiente de cordialidad, con un sesgo de crecimiento y posibilidad de desarrollo dentro y fuera de organización.

Y el último objetivo en particular de incrementar el desarrollo y eficiencia con velocidad en los procesos de productividad.

Con base a la mínima credibilidad de los empleados hacia sus líderes, además de la poca armonía y cooperación de trabajo en las distintas áreas; incrementar en una instancia inmediata los procesos de producción dentro de la empresa, es una acción que resulta difícil.

En un inicio se especuló que los problemas principales de Reftools sucursal Xola, se encontraban dirigidos al desconocimiento y poco respeto hacia las jerarquías por parte de sus empleados, asimismo, de poca nitidez en referencia a las labores y responsabilidades por parte de los integrantes de la sucursal.

Sin embargo, resultó inesperado hallar deficiencias en el liderazgo e implícitamente en sus líderes, que son los jefes de departamento y gerentes.

Es importante señalar que los resultados de las encuestas resultan contradictorios en algunos puntos, por ejemplo: en los departamentos se vive un ambiente de poco respeto (el 72% de los empleados señalaron que pocas veces se da un respeto mutuo en sus áreas); más de la mitad de los empleados contestaron que su trabajo en la sucursal es poco importante (registrado con un 52%); el sentimiento de orgullo por pertenecer a la empresa es menor (45% es regular su orgullo, 22% es poco y 4% no está orgulloso); pero consideran que tienen condiciones adecuadas para laborar (el 74% mencionó que siempre las tiene) y consideran a su jefe inmediato inteligente (32%).

Esta parte nos lleva a pensar que las encuestas fueron contestadas con cierta subjetividad y cuidado por parte de los empleados, pensando éstas pudieran afectar su trabajo de alguna manera.

Las respuestas de las entrevistas a los gerentes nos enseñan entusiasmo para seguir creciendo a pesar de las circunstancias; una forma de trabajo llevada adecuadamente, esperando mejoras, y un ambiente de cordialidad y progreso por parte de la empresa.

No obstante, las respuestas de los trabajadores no reflejan ser la misma imagen o visión que tienen los jefes en cuanto a la empresa se refiere.

Por esta causa resulta dificultoso la implementación de algún cambio a las estrategias de comunicación y producción existentes, o la implementación de nuevas.

El cambio o reacomodo de los líderes sería una tarea y propuesta aventurada, porque implicaría no sólo abordar factores laborales, sino también personales

A pesar de ello y a razón de encontrar una mejora a la sucursal de *Xola* y darle la continuidad de progreso a la casa matriz de *Tlalnepantla* considero las capacitaciones para la mejoría de las empresas deben darse a todos los niveles.

Es primordial que las personas encargadas de los más altos niveles en el organigrama, se han los más sabedores de los defectos y debilidades existentes, y así puedan ser el principal canal de transmisión y motivación de trabajo en la sucursal y en la casa matriz.

Cabe destacar que la sucursal de *Xola* no cuenta con un departamento de recursos humanos; la tarea de escoger al personal más apto para ésta, recae en la casa matriz, puede ser un indicador del problema con los líderes; porque al no ser personal laborando directamente en la sucursal de *Xola*, se puede llegar a perder la percepción de la clase o perfil de individuos que necesitan para un desarrollo más eficaz.

Considero escoger alguna persona que actué como encargada de estar presente en la sucursal *Xola* de manera periódica, brinde la información de las necesidades que ésta requiere a la casa matriz, con la finalidad de cubrir de mejor manera esta actividad.

Escoger las personas correctas en cada área debe de ser una tarea fuera de cualquier situación sentimental o personal, se requiere colocar a la gente de más capacidad y desde luego más confiable, con la única finalidad de cumplir y alcanzar las metas de la organización.

Las formas y tratos de los líderes, deben de ser calificados y estudiados; y así, abordar y en consecuencia resolver todas aquellas preocupaciones y molestias que existen en los trabajadores de la empresa.

## Bibliografía

- ADLER, Ronald. *Comunicación Organizacional: principios y prácticas para negocios profesionales*. McGraw-Hill. México: 2005.
- ANDEREGG, Ezequiel. *Periodismo Popular*. Humanistas. Buenos Aires: 1984.
- BARTOLI, Annie. *Comunicación y organización: la organización comunicante y la comunicación organizada*. Paidós. Buenos Aires: 1992.
- BRANDOLINI, Alejandra. *Comunicación interna: claves para una gestión exitosa*. La Crujía. Buenos Aires: 2008.
- BRIONES, Guillermo. *Métodos y técnicas de investigación para las ciencias sociales*. Trillas. México: 1982. p. 49.
- CRUZ DEL CASTILLO, Cinthia. *Metodología de la investigación*. Patria. México: 2014.
- CEA DANCONA, Ángeles. *Métodos de encuesta: teoría y práctica, errores y mejoras*. Síntesis. Madrid: 2004.
- DAVILA, Anabella. M AYESTERAN, Sabino. *El grupo como construcción social*. Plural. Barcelona: 1996.
- FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos; *La comunicación en las organizaciones*, Trillas, México, 2012.
- FLAMENT, Claude. *Redes de comunicación y estructura de grupo*. Nueva visión. Buenos Aires: 1977.
- GARCÍA CÓDOBA, Fernando. *Metodología de la investigación: enfoque por competencias genéricas y disciplinares*. Limusa. México: 2014.
- GARCÍA MARTÍNEZ, Rosendo. *Metodología de la investigación: ciencias sociales*. Trillas. México: 2014.
- GARZA MERCADO, Ario. *Manual de técnicas de investigación para estudiantes de ciencias sociales y humanidades*. El Colegio de México, Biblioteca Daniel Cosío Villegas. México: 2007
- GIBSON, James. *Organizaciones: comportamiento, estructura y procesos*. McGraw-Hill Interamericana. México: 2006.
- GOLDHABER, Gerald. *Comunicación organizacional*. Diana. México: 1984.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto. *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill. México: 1991.
- HOMS, Ricardo. *La comunicación en la empresa*. Iberoamericana. México: 1990.
- ISOLVE, Mariana. *Historia de la ciencia y la tecnología*. Limusa. México: 2000.
- KRIEGER, Mario. *Sociología en las organizaciones: una introducción al comportamiento organizacional*. Pearson Educación. Buenos Aires: 2001.
- LABOVITZ, Sanford. *La investigación social y sus aplicaciones*. El ateneo. México: 1975.
- MARTÍNEZ, Nora. *Cultura en las organizaciones Latinas*. Siglo XXI: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. México: 1999.
- MARTÍNEZ RUÍZ, Héctor. *Metodología de la investigación*. Cengage Learning. México: 2014.
- PAOLI, Antonio. *La comunicación*. Edicol. México: 1997.

- PARIENTE FRAGOSO, José Luis. *Teoría de las organizaciones*. Porrúa. México: 2001.
- PRIETO HERRERA, Jorge. *Gestión estratégica organizacional*. Ecoe. Bogotá: 2012.
- RAMOS PADILLA, Carlos. *La comunicación: un punto de vista organizacional*. Trillas. México: 1991.
- RODRIGO ALSINA, Miguel. *Teorías de la comunicación*. Publicación de la universidad de Valencia. Valencia: 2001.
- SABINO, Carlos. *El proceso de investigación*. Lumen. Argentina: 1996.
- SANFORD, Labovitz. *La investigación social y sus aplicaciones*. El ateneo. México: 1975.

#### Internet

[es.slideshare.net/ponceguillermo71/concepto-de-misión-y-visión](http://es.slideshare.net/ponceguillermo71/concepto-de-misión-y-visión)

[robertoespinosa.es/2012/10/14como-definir-mision-ision-y-valores-en-la-empresa/](http://robertoespinosa.es/2012/10/14como-definir-mision-ision-y-valores-en-la-empresa/)

<https://planificaciongeneral.wordpress.com/2010/06/07/foda-johana-rosero/>

<http://es.scribd.com/doc/78484573/MATRIZ-FODA#scribd>

[www.planning.com.co/bd/archivos/Abril2004.pdf](http://www.planning.com.co/bd/archivos/Abril2004.pdf)

[www.cca.org.mx/funcionarios/cursos/ap089/apoyos/m3nalysis.pdf](http://www.cca.org.mx/funcionarios/cursos/ap089/apoyos/m3nalysis.pdf)

[www.crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/](http://www.crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/)

[3w3search.com./Edu/Merc/Es/GMer063.htm](http://3w3search.com./Edu/Merc/Es/GMer063.htm)

#### Periódicos

CBS News Técnicas de la noticia en televisión, Trillas, México, 1981.

Riva Palacio, Raymundo; Coordinador de corresponsales en el extranjero de Excélsior.

#### ANEXOS

# REFRIGERATION IMPORTER **REFTOOLS**



# Universidad Nacional Autónoma de México

## Facultad de Ciencias Políticas y Sociales

El siguiente cuestionario tiene como finalidad obtener información que permita mejorar la comunicación que existe dentro de la empresa de Reftools. Todos los datos que se recaben serán de carácter anónimo y únicamente serán utilizados para realizar el ejercicio anteriormente mencionado.

### Instrucciones

- Lea cuidadosamente las preguntas.
- Escoja la opción (u opciones según sea el caso) de su preferencia.
- Enseguida subraye o encierre con un círculo la letra de la respuesta seleccionada.
- No deje ninguna pregunta sin contestar

### Datos generales

Sexo:  M  F

Edad: 30 años

Departamento en el que laboras: Administrativa

Antigüedad en la empresa: 3 años

Grado de escolaridad:

- a) Doctorado
- b) Maestría
- c) Licenciatura
- d) Preparatoria
- e) Secundaria
- f) Primaria

6. ¿Qué herramientas se utilizan en Reftools para dar información que atañen a la misma? (marca las tres más importantes)

- a) Reuniones de trabajo
- b) Memos/circulares
- c) Correo electrónico
- d) Blogs
- e) Buzón de comunicaciones
- f) Chisme

7. Persona que toma la iniciativa cuando surge un problema:

- a) Presidente
- b) Jefe inmediato
- c) Compañeros
- d) Otros



8. Considero a mi equipo de trabajo:

- a) Muy agradables
- b) Agradables
- c) Poco agradables
- d) No son agradables

9. En tu departamento existe la apertura para innovar con nuevas ideas:

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Pocas veces
- d) Nunca

10. ¿Qué tanto conoces el corazón ideológico de tú empresa (misión, visión, valores)?

- a) Completamente
- b) Mucho
- c) Poco
- d) Nada

11. Consideras que la comunicación entre los jefes y los integrantes de los departamentos es:

- a) Muy buena
- b) Buena
- c) Regular
- d) Mala

12. Los problemas en mi departamento de trabajo son resueltos por mi jefe:

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Pocas veces
- d) Nunca

13. Cuándo se encomienda un trabajo en equipo la cooperación es:

- a) De todos
- b) De la mayoría
- c) De algunos
- d) De nadie

14. El respeto mutuo en tu departamento se da:

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Pocas veces
- d) Nunca

15. Me siento orgulloso de pertenecer a mi empresa:

- a) Mucho
- b) Más o menos
- c) Poco
- d) Nada

16. Cuando surge un problema ¿con quién te diriges de primera instancia?

- a) Presidente
- b) Gerencia
- c) Jefe inmediato
- d) Compañeros de departamento

17. Mi jefe alienta a sus empleados a realizar su máximo esfuerzo:

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Pocas veces
- d) Nunca

18. Cuando alguno de los integrantes del equipo tiene un problema se le apoya:

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Pocas veces
- d) Nunca

19. En el surgimiento de alguna anomalía en tu departamento existe la aceptación y responsabilidad de sus integrantes:

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Pocas veces
- d) Nunca

20. Cuento con las condiciones adecuadas para realizar mi trabajo:

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Pocas veces
- d) Nunca

21. ¿Cómo consideras la comunicación que existe entre los diferentes departamentos de la empresa?

- a) Muy buena
- b) Buena
- c) Regular
- d) Mala

22. Consideras a tu jefe como una persona (marca las tres que consideres más importantes):

- a) Capaz
- b) Inteligente
- c) Perseverante
- d) Ineficiente
- e) Dubitativo
- f) Temeroso

23. La retroalimentación en mi equipo se da:

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Pocas veces
- d) Nunca

24. Se dan tratos preferenciales por parte de los jefes:

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Pocas veces
- d) Nunca

25. La importancia de mi trabajo en la empresa es:

- a) Muy importante
- b) Importante
- c) Poco importante
- d) No importa