



IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

**Trabajo de taller terminal que para obtener el grado
de Maestría en Administración**

presenta:

FABIOLA DEL CARMEN ALFARO DARDÓN



FEBRERO 2012

IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES



**DIVISION DE CIENCIAS
ECONOMICO
ADMINISTRATIVAS**

Universidad de Guanajuato

**TESIS
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTA:
LA. FABIOLA DEL CARMEN ALFARO DARDÓN**

Justificación.....	1
Planteamiento del Problema.....	1
Hipótesis.....	2
Objetivos de la investigación.....	2
Generales.....	2
Específicos.....	3
Capítulo 1.....	5
La Empresa	
1.0 objetivos.....	6
1.1 orígenes.....	7
1.2 Misión, Visión, Valores y Filosofía institucional.....	8
1.3 Objetivo general y Específico.....	9
1.4 Estructura organizacional.....	10
1.4.1 Políticas de la empresa.....	12
1.5 Descripción de puestos.....	13
Capítulo 2.....	38

Los Procesos de la Empresa

2.0 Objetivos.....	39
2.1 Descripción de procesos actuales.....	39
2.2 Simbología.....	46
2.3 Diagramas de flujo.....	48
Capítulo 3.....	55
La Comunicación	
3.1 El coaching.....	56
3.2 Directrices del coaching.....	57
3.3 Funciones de la comunicación.....	58
3.4 Proceso de la comunicación.....	59
3.5 Barreras de la comunicación eficaz.....	60
3.6 Planeación del mensaje.....	62
3.7 Retroalimentación.....	63
3.8 Comunicación multicultural.....	64
3.9 FODA de la comunicación.....	65
3.10 Estrategias alternativas de la matriz TOWS.....	75
3.11Estrategias para la comunicación institucional.....	80
3.12 Creación de las estrategias matriz FODA para la comunicación.....	81
3.13 Cuestionario.....	84
4. Conclusiones.....	85

Índice de Formatos

1.5 Formato de Descripción de Puestos

1.5.1 Vendedor.....	14
1.5.2 Diseñador.....	18
1.5.3 Serigrafista.....	22
1.5.4 Secretaría.....	26
1.5.5 Administración.....	30
1.5.6 Gerencia.....	34

2.1 Descripción de procesos

2.1.1 Diseño.....	40
2.1.2 Serigrafía.....	41
2.1.3 Ventas.....	42
2.1.4 Pedido.....	43
2.1.5 Administración.....	44
2.1.6 Gerencia.....	45

Diagramas de Flujo

2.3.1 Diseño.....	49
2.3.2 Serigrafía.....	50
2.3.3 Ventas.....	51
2.3.4 Pedido.....	52



2.3.5 Administración.....	53
2.3.6 Gerencia.....	54

Índice de figuras y tablas

Figuras

1.1 Organigrama institucional Actual.....	11
3.1 Proceso de la comunicación.....	59
3.2 Proceso de recepción de mensajes.....	63
3.3 Matriz Tows.....	75
3.4 Dinámica del análisis TOWS.....	79
3.5 Creación estrategias matriz FODA.....	81

Tablas

3.9.1 Tabla Ifas.....	67
3.9.2 Ubicación Ifas.....	68
3.9.3 Tabla Efas.....	70
3.9.4 Ubicación Efas.....	71
3.9.5 Matriz del resumen SFAS.....	72
3.9.6 Ubicación tabla Sfas.....	73
3.9.7 Representación general de SFAS de la comunicación.....	74
3.10.1 Matriz TOWS.....	78
3.10.2 Dinámica del análisis TOWS.....	79
3.12 Creación de estrategias de la matriz FODA para la comunicación....	81
3.13 Cuestionario.....	84

JUSTIFICACIÓN

Una de las preocupaciones de los empresarios es conocer si realmente logramos transmitir a los miembros de la organización la información necesaria a efecto de evitar en la operación cotidiana de enfrentar variables que inciden negativamente en su efectividad, por lo que resulta fundamental, abordar minuciosamente esta temática y solucionar su problemática para así permitir que la organización funcione con mayor agilidad, permitiendo que la comunicación fluya adecuadamente.

El tema Importancia de la comunicación en las organizaciones tiene como propósito proporcionar a los miembros de la organización información detallada sobre sus procesos de funcionamiento. Todos ellos abordan el asunto relativo a la comunicación organizacional.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Una de las principales causas de la mala organización es la falta de comunicación entre los miembros de una empresa, lo que entorpece las actividades a desarrollar, crea confusiones, propicia la duplicidad de trabajos y retrasos en la entrega de productos. Es fundamental considerar cuáles son las posibles razones a las que se atribuya la ausencia de comunicación organizacional.

HIPOTESIS

Se considera que las razones para que exista la falta de comunicación es por:

- información incompleta
- informes a destiempo
- falta de coordinación

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General:

Generar un modelo de comunicación que permita lograr un mejor control de las áreas de la empresa, al enfatizar los aspectos relacionados con la comunicación organizacional, ya que esto servirá de apoyo para aclarar y resolver la problemática que se presente y así lograr una mejor funcionalidad en la organización.

Objetivos Específicos:

1. Servir como instrumento de apoyo para realizar procesos de comunicación y capacitación para el personal actual y de nuevo ingreso
2. Aumentar la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
3. Dar a conocer la importancia de la comunicación en las empresas.
4. Actualizar los procesos de la empresa

Introducción

Con este estudio se pretende lograr un mejor control de las áreas, así como tener una mayor organización dentro de la empresa.

El interés es plasmar su estructura, procesos y control en un documento que clasifique la interrelación de las áreas así mismo es ayudar en el aspecto de la comunicación ya que es un tópico que ha generado dificultades.

CAPITULO 1

Capítulo I

La empresa

El objetivo en este capítulo es dar a conocer como está estructurada la empresa, así como la historia y la descripción de los puestos de cada miembro dentro de la organización. Es importante saber los lineamientos de la misma.

1.0 Objetivos Específicos

1. Presentar una semblanza general de la organización.
2. Describir su estructura organizacional actual.
3. Presentar la descripción de puestos actual como una forma sencilla de responsabilidades del personal.

1.1 Orígenes

Eskala publicidad, se creó el 9 de junio de 1995 en San Francisco del Rincón, Gto. Con el fin de satisfacer las necesidades publicitarias del industrial especializado en el ramo del calzado, al mismo tiempo para abrir fuentes de trabajo.

El objetivo estaba trazado; solo faltaba aplicarlo. Nos dimos a la tarea de buscar a los fabricantes de calzado para crearles la necesidad y la importancia de la publicidad para la proyección de su producto.

Inicialmente hubo problemas de aceptación porque la respuesta era de su producto se vendía sin la necesidad de un aparato publicitario. Sin embargo a base de dialogo, vino el convencimiento y poco a poco se empezó a generar la publicidad.

Se le presentaron diversos proyectos en los cuales había que confiar. Se les pidió que de sus ingresos destinaran una cantidad mensual en diversas necesidades de publicidad, y a la postre vinieron los resultados.

Se crearon imágenes mismas que aparecieran en volantes, espectaculares, posters, trípticos, playeras. Después vinieron radio y televisión.

Fue solo el inicio de la creación de la necesidad publicitaria. Hoy; san francisco del rincón ya cuenta con una imagen a nivel nacional, gracias a la magia de la publicidad.

1.2 Misión, Visión, Valores y Filosofía Institucional.

Misión

Somos una organización dedicada al desarrollo de ideas, imágenes y productos publicitarios con el fin de cumplir con las expectativas de promoción y proyección de nuestros clientes.

Visión

Eskala publicidad tiene como visión, consolidarse como la mejor empresa en el ámbito publicitario, ofreciendo servicios y productos de calidad a nuestros clientes, pues cuenta con el apoyo de equipo técnico y humano.

Valores

➤ Respeto

A uno mismo, al personal y al cliente.

➤ Responsabilidad

Cumplir cabalmente con los compromisos adquiridos.

➤ Lealtad

Fidelidad hacia los objetivos de la empresa.

➤ Compromiso

Ser mejor día con día para bienestar y prosperidad de la empresa.

➤ Honestidad

Ser sincero consigo mismo y con los demás.

➤ Calidad

Compromiso fundamental de la empresa en la realización de proyectos, mejora del servicio y satisfacción del cliente.

Filosofía institucional

La filosofía de la empresa está basada en el respeto a uno mismo, al personal con el que trabajamos diariamente y hacia el cliente ya que de este depende nuestro trabajo. Así como la responsabilidad que obtenemos en dar y elaborar productos con calidad, característica que nos ayuda a lograr la satisfacción del cliente. Finalmente el compromiso que obtenemos para ser una empresa mejor cada día.

1.3 Objetivo General y Específicos

General

Lograr la satisfacción de nuestros clientes mediante productos innovadores y de calidad, para esto debemos tener una buena organización así como efectividad en el personal. Con esto reafirmaremos el posicionamiento en el mercado.

Específicos

- Motivar al personal para un mejor desarrollo del trabajo
- Mantener actualizado al personal para la creación de productos
- Tener un control efectivo sobre las áreas que integran la organización

1.4 Estructura Organizacional Actual

A continuación se presenta en la figura 1.1. el organigrama institucional

Este está compuesto por 5 departamentos:

Gerencia general, que es la base de la empresa ya que de esta dependen los demás departamentos.

Contabilidad, este departamento es externo debido a que sólo utilizamos asesoría fuera de la empresa.

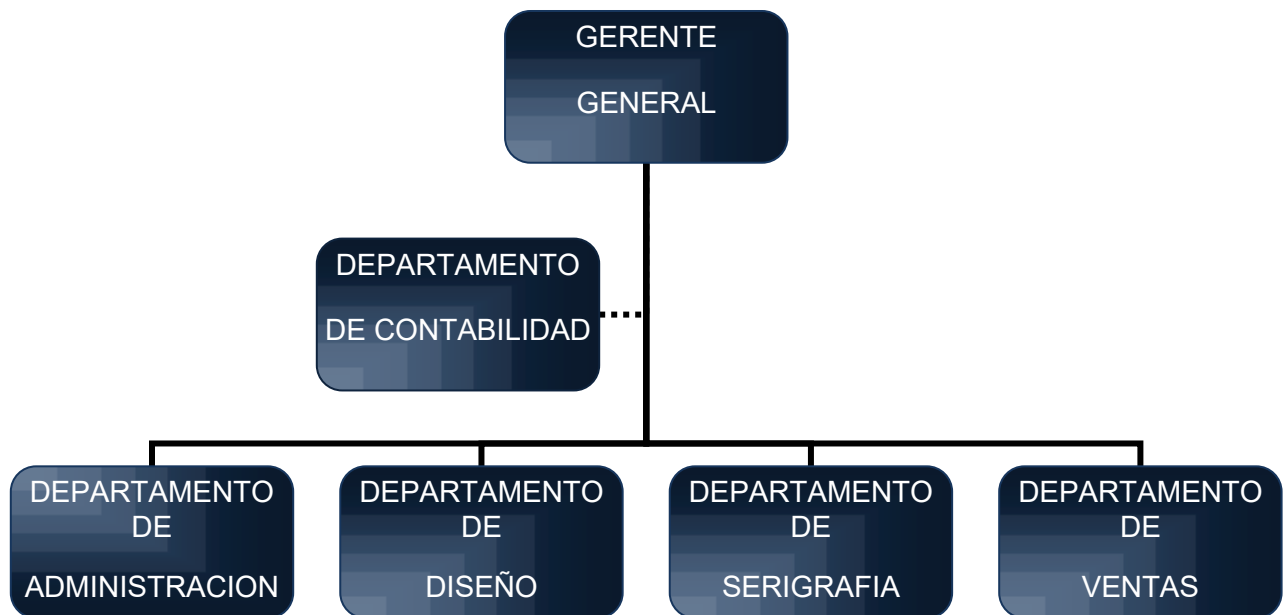
Administración, departamento que lleva a cabo lo financiero de la organización así como el control de la misma.

Diseño, área que se encarga de proyectar ideas para dar paso a la elaboración de productos y servicios.

Serigrafía, área que desarrolla las ideas realizadas en diseño.

Ventas, departamento que se encarga de la búsqueda de clientes para realizar la comercialización de los productos.

Figura 1.1 Organigrama institucional actual



Fuente: Estructura de Creación Propia

1.4.1 Políticas de la empresa

Políticas Laborales:

- El horario de trabajo es de 9 a 2 y de 4 a 7 pm. sí hay retraso el tiempo será repuesto a la hora de salida.
- No se darán permisos el mismo día se tiene que avisar por lo menos con un día de anterioridad.
- Los días de descanso serán los que señale la ley federal de trabajo como obligatorios.

Políticas Comerciales:

- Los trabajos tienen un tiempo máximo de entrega de 2 días en diseño y en producción 8 días.

1.5 Descripción de Puestos

Uno de los aspectos más importantes para un buen control, manejo y avance de una empresa, es tener bien estructurada su organización, y mucho mejor si tiene definidas las características de cada uno de los puestos de su organigrama.

Este análisis muestra los requerimientos tales como son: esfuerzo, habilidad, experiencia, condiciones de trabajo para ocupar los diferentes puestos de eskala publicidad.

A continuación se presenta las descripciones de los siguientes puestos:

Vendedor

Diseñador

Serigrafista

Secretaría

Administración

Gerencia

1.5.1 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

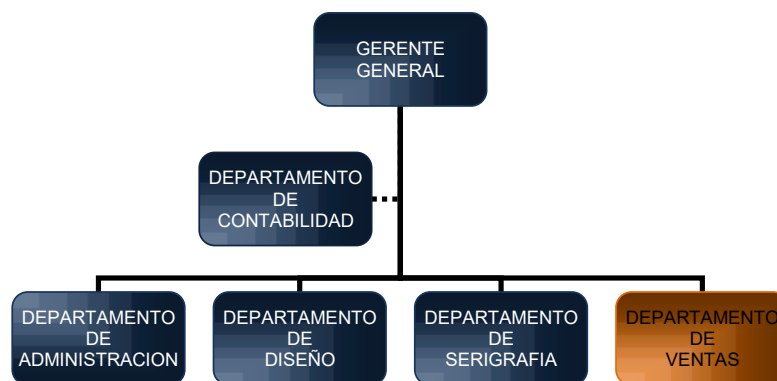
I. DATOS GENERALES

NOMBRE DEL PUESTO		ÁREA	
Vendedor		Ventas	
FECHA DE ELABORACIÓN		EDICIÓN No.	
Dic. 09		01	

II. PROPÓSITO GENERAL DEL PUESTO

Contactar al cliente, solicitar una cita para ofrecer nuestros servicios, productos, convencerlo y cerrar la venta.

III. ORGANIGRAMA



IV. DESCRIPCIÓN ESPECIFICA		
	ACTIVIDAD	PERIODICIDAD
Debe tener una lista de los posibles clientes para visitar, después realiza llamadas telefónicas para contactarlo.	Llamadas a clientes	Diaria
	Citas con clientes	Diaria
Ofrece los productos, crea la necesidad y convence porque es bueno comprar	Convencimiento	Diaria
	Desarrollar diseño	Diaria
Cierra la venta, se solicita anticipo para comenzar a trabajar y en el día señalado se entrega su trabajo.	Realizar la venta	Diario

V. CONDICIONES DE TRABAJO

ESFUERZO

1. Concentrarse al realizar la venta, para evitar confusiones entre clientes.
2. Lograr el convencimiento del cliente.
3. Mantener al cliente cautivo.

RIESGO

La causa por la que existe algún riesgo, sería en el traslado diario de los clientes hacia la oficina por accidentes automovilísticos.

VI. PERFIL DEL PUESTO	
ESCOLARIDAD (Profesión y especialidad)	Preparatoria
EXPERIENCIA (tipo de empresa o institución, funciones, tiempo)	Mínimo 2 años en ventas
IDIOMAS	Español
EDAD	23-30 años
SEXO	Indistinto
CONOCIMIENTOS	Computación
COMPETENCIAS	Análítico, liderazgo, facilidad de palabra
<p>Responsabilidades: La responsabilidad de cada vendedor es convencer al cliente, dejarlo satisfecho con el producto que adquirió y mantenerlo como frecuente.</p>	
FECHA PRÓXIMA REVISIÓN	
Autorizó Nombre y firma	Gerencia

1.5.2 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

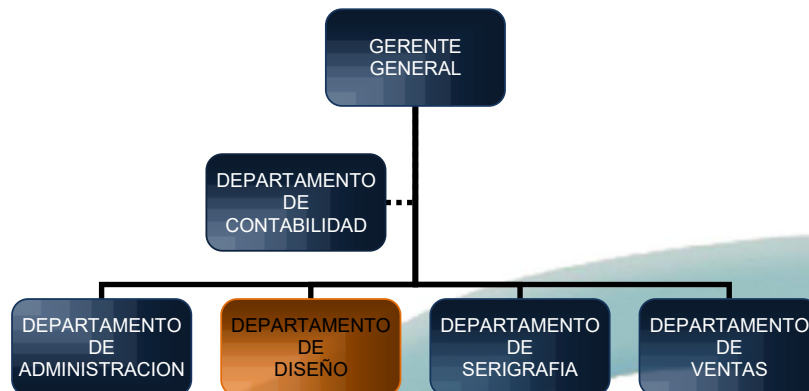
I. DATOS GENERALES

NOMBRE DEL PUESTO	ÁREA
Diseñador	Diseño
FECHA DE ELABORACIÓN	EDICION No.
Dic. 09	01

II. PROPÓSITO GENERAL DEL PUESTO

Diseñar logotipos de diferentes marcas según lo requiera el cliente, sacar positivos o impresión.

III. ORGANIGRAMA



IV. DESCRIPCIÓN ESPECIFICA		
	ACTIVIDAD	PERIODICIDAD
Hacer propuestas para diferentes productos.	Diseño de playeras	Diaria
	Etiquetas de control de calidad	Semanal
	Diseño de espectaculares	Mensual
	Diseño de acrílicos	Diaria
	Diseño de vinil para rotulación de camioneta	Mensual
	Diseño para lonas	Semanal
Impresión de trabajos	Impresión en albanene para positivos	Semanal
	Impresión para muestras de color	Diario

V. CONDICIONES DE TRABAJO

ESFUERZO

1. El esfuerzo es visual ya que debe estar atento a que no tenga faltas de ortografía, los colores en la
2. impresión sean los correctos así como las medidas estén correctas en el momento que se imprimen.

RIESGO

No existe causa por la que arriesgue la salud.

VI. PERFIL DEL PUESTO

ESCOLARIDAD (Profesión y especialidad)	Profesionista
EXPERIENCIA (tipo de empresa o institución, funciones, tiempo)	Mínimo 2 años en diseño
IDIOMAS	Inglés
EDAD	23-30 años
SEXO	Indistinto
CONOCIMIENTOS	Computación , Diseño
COMPETENCIAS	Creativo, disciplinado, con iniciativa, responsable.
<p>RESPONSABILIDADES:</p> <p>La responsabilidad del diseñador es con el equipo que maneja como: computadora, scanner, impresoras,</p>	
FECHA PRÓXIMA REVISIÓN	
Autorizó Nombre y firma	Gerencia

1.5.3 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

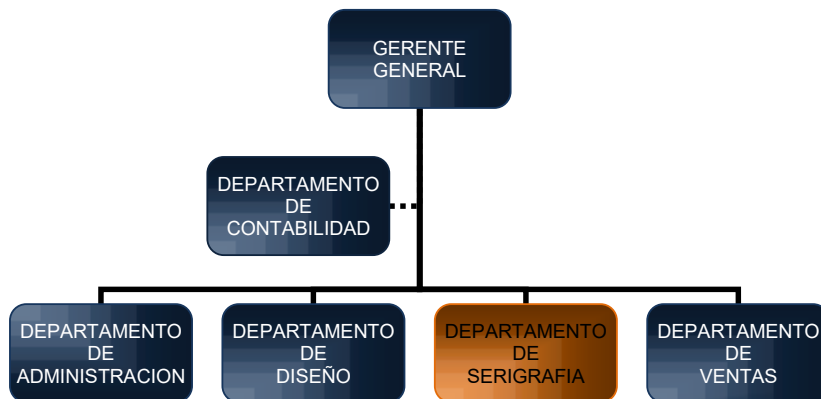
I. DATOS GENERALES

NOMBRE DEL PUESTO	ÁREA
Serigrafista	Serigrafía
FECHA DE ELABORACIÓN	EDICION No.
Dic. 09	01

II. PROPÓSITO GENERAL DEL PUESTO

Limpiar pantallas, revelar e imprimir, hacer inventarios.

III. ORGANIGRAMA



IV. DESCRIPCIÓN ESPECIFICA		
	ACTIVIDAD	PERIODICIDAD
Limpiar pantallas, revelar positivos,	Limpiar pantallas	Semanal
	Revelar positivos	Semanal
Imprimir playeras, batas, casacas.	Impresión playeras	Diario
	Impresión batas, casacas	Semanal
Imprimir artículos publicitarios.	Impresión plumas y reglas	Mensual
Planchar las prendas que se imprimieron	planchar	Diario
Hacer inventarios de lo existente en el taller.	Hacer inventarios	Mensual
Borrar pantallas que se utilizaron para impresión	Borrar pantallas	Semanal

V. CONDICIONES DE TRABAJO

ESFUERZO

1. El esfuerzo es visual y físico

RIESGO

Los materiales que utiliza como solvente, thinner pueden llegar a afectar su salud a largo plazo.

VI. PERFIL DEL PUESTO

ESCOLARIDAD (Profesión y especialidad)	Preparatoria
EXPERIENCIA (tipo de empresa o institución, funciones, tiempo)	Mínimo 3 años en serigrafía
IDIOMAS	Español
EDAD	23-28 años
SEXO	Indistinto
CONOCIMIENTOS	Serigrafía
COMPETENCIAS	Análítico, creativo
<p>Responsabilidades: La responsabilidad del serigrafista es con el equipo que se maneja en el taller como: pulpos, racs, raseros, pantallas, tintas y materia prima para realizar las impresiones.</p>	
FECHA PRÓXIMA REVISIÓN	
Autorizó Nombre y firma	Gerencia

1.5.4 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUBLICIDAD

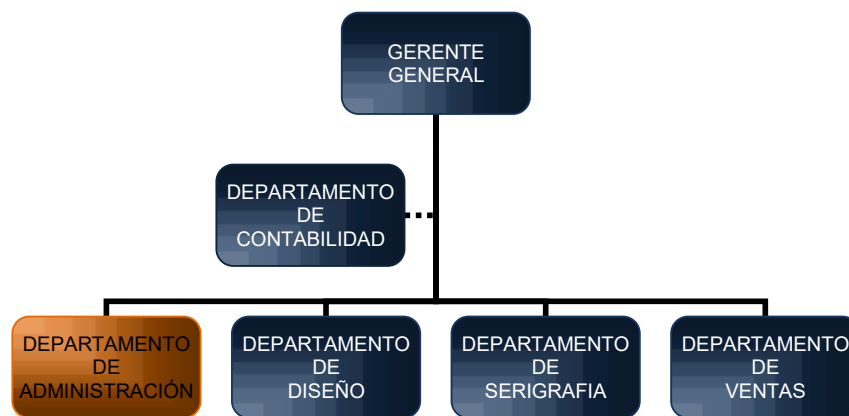
I. DATOS GENERALES

NOMBRE DEL PUESTO	ÁREA
Secretaría	Administración
FECHA DE ELABORACIÓN	EDICION No.
Dic. 09	01

II. PROPÓSITO GENERAL DEL PUESTO

Contestar teléfono, sacar cita con clientes, cobranza a clientes, informes de ventas y pedidos.

III. ORGANIGRAMA



V. DESCRIPCIÓN ESPECIFICA		
	ACTIVIDAD	PERIODICIDAD
Contestar teléfono, sacar cita con clientes, cobranza, informes de pedidos y ventas.	Contestar teléfono	Diario
	Sacar cita con clientes	Diario
	Enviar a cobro a clientes	Semanal
	Hacer informes de pedidos y ventas	Diario



ESFUERZO

Es visual y de concentración con la labores que realiza.

RIESGO

No existe causa por la que arriesgue la salud

VI. PERFIL DEL PUESTO

ESCOLARIDAD (Profesión y especialidad)	Preparatoria
EXPERIENCIA (tipo de empresa o institución, funciones, tiempo)	Mínimo 2 años
IDIOMAS	Español
EDAD	23-35 años
SEXO	Femenino
CONOCIMIENTOS	Administración, computación
COMPETENCIAS	Liderazgo, responsable, iniciativa.
<p>Responsabilidades: Ayudar a tener un mejor control de la áreas de la empresa, mantener comunicado al personal sobre las actividades que se realizan.</p>	
FECHA PRÓXIMA REVISIÓN	
Autorizó Nombre y firma	Gerencia

1.5.5 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

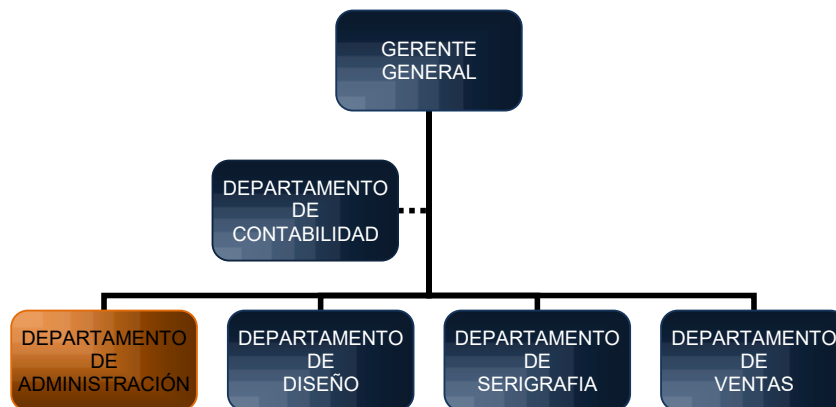
I. DATOS GENERALES

NOMBRE DEL PUESTO	ÁREA
Administrador	Administración
FECHA DE ELABORACIÓN	EDICION No.
Dic. 09	01

II. PROPÓSITO GENERAL DEL PUESTO

Delegar responsabilidad en otras áreas, verificar que las áreas trabajen eficientemente, administrar la agencia.

III. ORGANIGRAMA



IV. DESCRIPCIÓN ESPECIFICA		
	ACTIVIDAD	PERIODICIDAD
Administrar la agencia, checar pedidos, cobranza, inventarios, bancos.	Administración general	Diario
	Checar pedidos	Diario
	Verificar cobranza	Diario
	Revisar inventarios	Mensual
	Revisar cuentas de bancos, depósitos y retiros.	Diario

V. CONDICIONES DE TRABAJO

ESFUERZO

Es visual y de concentración con la labores que realiza.

RIESGO

No existe causa por la que arriesgue la salud

VI. PERFIL DEL PUESTO	
ESCOLARIDAD (Profesión y especialidad)	Profesionista
EXPERIENCIA (tipo de empresa o institución, funciones, tiempo)	Mínimo 2 años
IDIOMAS	Inglés
EDAD	23-35 años
SEXO	Femenino
CONOCIMIENTOS	Administración, computación, contabilidad
COMPETENCIAS	Liderazgo, responsable, iniciativa.
<p>Responsabilidades: Mantener el control de la agencia tanto personal como económicamente.</p>	
FECHA PRÓXIMA REVISIÓN	
Autorizó Nombre y firma	Gerencia

1.5.6 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

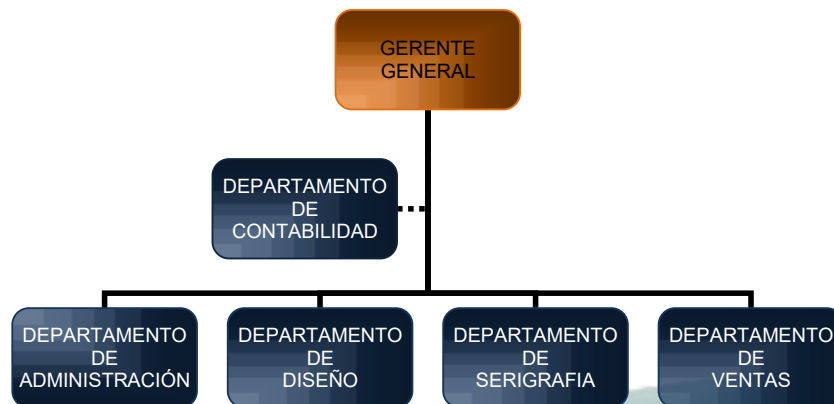
I. DATOS GENERALES

NOMBRE DEL PUESTO	ÁREA
Gerente	Gerencia
FECHA DE ELABORACIÓN	EDICION No.
Dic. 09	01

II. PROPÓSITO GENERAL DEL PUESTO

Delegar responsabilidad en otras áreas, verificar que las áreas trabajen eficientemente.

III. ORGANIGRAMA



IV. DESCRIPCIÓN ESPECIFICA		
	ACTIVIDAD	PERIODICIDAD
Verificar que las áreas trabajen eficientemente, buscar clientes potenciales, delegar responsabilidades.	Controlar las áreas	Diario
	Buscar clientes potenciales	Diario
	Delegar responsabilidades	Diario

V. CONDICIONES DE TRABAJO

ESFUERZO

Es visual y de concentración con la labores que realiza.

RIESGO

No existe causa por la que arriesgue la salud

VI. PERFIL DEL PUESTO	
ESCOLARIDAD (Profesión y especialidad)	Profesionista
EXPERIENCIA (tipo de empresa o institución, funciones, tiempo)	Mínimo 6 años
IDIOMAS	Inglés
EDAD	35-50 años
SEXO	Indistinto
CONOCIMIENTOS	Administración, computación, contabilidad
COMPETENCIAS	Liderazgo, responsable, iniciativa.
<p>Responsabilidades: Mantener el control de la agencia tanto personal como económicamente.</p>	
FECHA PRÓXIMA REVISIÓN	
Autorizó Nombre y firma	Gerencia

CAPITULO 2

CAPITULO 2.

Los Procesos de la Empresa

Este capítulo muestra los procesos detalladamente de cada una de las áreas ya que servirá de apoyo para la resolución de problemas en un momento determinado.

2.0 Objetivos específicos

1. Determinar en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
2. Aumentar la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo a través de los diagramas de flujo.
3. Ayudar en la coordinación del trabajo y evitar duplicidad de funciones.
4. Presentar los diagramas de flujo de la organización.

2.1 La Descripción de Procesos actuales se desarrolla de la siguiente manera:

Diseño

Serigrafía

Ventas

Pedido

Administración

Gerencia

2.1.1 DESCRIPCIÓN DE PROCESOS: DISEÑO	
PUESTOS O ÁREAS QUE INTERVIENEN EN EL PROCESO	
PUESTO:	Diseñador gráfico
ROL	Realizar propuestas de diseño para playeras, viniles, acrílicos, espectaculares
OBJETIVO DEL PROCESO	Realizar diseños innovadores para mantenernos en el mercado.
ALCANCE DEL PROCESO	Lograr la satisfacción del cliente con propuestas competitivas
INSUMO	Computadoras, scanner, impresoras
CARACTERÍSTICAS DE CALIDAD	Tecnología de punta
PRODUCTO O SERVICIO	Display, espectaculares, posters, acrílico, playeras
CARACTERÍSTICAS DE CALIDAD	Excelente ortografía, medidas correctas, buena impresión
IMPACTO ESPERADO	POLÍTICAS DE PROCESO
Satisfacer la necesidad de nuestros clientes para mantenernos en el mercado	<ol style="list-style-type: none"> 1. Checar ortografía 2. No se imprimen trabajos sin la autorización de la persona que lo solicitó.
PUNTOS DE MEJORA PROPUESTOS:	Hacer archivo por cliente para su fácil localización.
FECHA PRÓXIMA REVISIÓN	
Autorizó Nombre y firma	Gerencia

2.1.2 DESCRIPCION DE PROCESOS: SERIGRAFÍA	
PUESTOS O ÁREAS QUE INTERVIENEN EN EL PROCESO	
PUESTO:	Serigrafista
ROL	Borrar marcos, revelar e imprimir prendas, planchar prendas
OBJETIVO DEL PROCESO	Satisfacer las expectativas de los clientes por medio de la calidad en la impresión de los productos.
ALCANCE DEL PROCESO	Impresión de alta calidad con bajo costo.
INSUMO	Pulpos, rac, plancha, pantallas, tintas, solventes.
CARACTERISTICAS DE CALIDAD	La maquinaria debe estar en condiciones óptimas.
PRODUCTO O SERVICIO	Ropa industrial, artículos publicitarios
CARACTERISTICAS DE CALIDAD	Impresión impecable
<p align="center">IMPACTO ESPERADO</p> <p>Al entregar el producto el cliente quede satisfecho y siga consumiendo nuestros productos.</p>	<p align="center">POLITICAS DE PROCESO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar positivos antes de revelar. 2. Tener material indispensable para evitar tiempos muertos. 3. Mantener limpia el área de trabajo.
PUNTOS DE MEJORA PROPUESTOS:	Clasificar tintas y positivos
FECHA PRÓXIMA REVISIÓN	
Autorizó Nombre y firma	Gerencia

2.1.3 DESCRIPCION DE PROCESOS: VENTAS	
PUESTOS O ÁREAS QUE INTERVIENEN EN EL PROCESO	
PUESTO:	Vendedor
ROL	Buscar y convencer al cliente que compre nuestros productos.
OBJETIVO DEL PROCESO	Conseguir clientes y vender
ALCANCE DEL PROCESO	Mantener en nuestro segmento a los clientes y aumentar la cartera de los mismos.
INSUMO	Automóvil, catalogo de productos y nextel.
CARACTERISTICAS DE CALIDAD	Los insumos deben estar en excelentes condiciones
PRODUCTO O SERVICIO	Artículos publicitarios, radio, televisión, sistema rotativo
CARACTERISTICAS DE CALIDAD	Impresiones excelentes, ubicaciones adecuadas, entregas a tiempo.
IMPACTO ESPERADO	POLITICAS DE PROCESO
Mantener a los clientes satisfechos con nuestros productos..	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reportarse diariamente en la oficina 2. Visitar continuamente al cliente.
PUNTOS DE MEJORA PROPUESTOS:	Abarcar otro tipo de mercado para lograr mejor posicionamiento
FECHA PRÓXIMA REVISIÓN	
Autorizó Nombre y firma	Gerencia



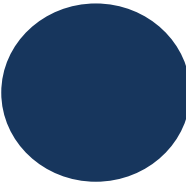

2.1.4 DESCRIPCION DE PROCESOS: PEDIDOS	
PUESTOS O ÁREAS QUE INTERVIENEN EN EL PROCESO	
PUESTO:	Secretaría
ROL	Hacer registro de ventas, contestar teléfono, hacer reportes
OBJETIVO DEL PROCESO	Llevar un control diario y mantener informado al personal sobre las actividades diarias.
ALCANCE DEL PROCESO	Evitar entregas de trabajos tardías, basándose en un estricto control.
INSUMO	Papelería, computadora, teléfono.
CARACTERISTICAS DE CALIDAD	Los insumos deben estar en optimas condiciones
PRODUCTO O SERVICIO	Reportes e informes
CARACTERISTICAS DE CALIDAD	Sin errores e informes a detalle
IMPACTO ESPERADO	POLITICAS DE PROCESO
Debido a los métodos a utilizar, se busca tener un mejor control.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar continuamente los trabajos por entregar. 2. Entregar los trabajos en un plazo máximo de 8 días.
PUNTOS DE MEJORA PROPUESTOS:	Mejorar la comunicación para llevar en control en la proveeduría y pedidos.
FECHA PRÓXIMA REVISIÓN	
Autorizó Nombre y firma	Gerencia

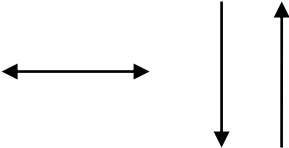


2.1.5 DESCRIPCIÓN DE PROCESOS: ADMINISTRACIÓN	
PUESTOS O ÁREAS QUE INTERVIENEN EN EL PROCESO	
PUESTO:	Administrador
ROL	Llevar la administración de la agencia
OBJETIVO DEL PROCESO	Llevar a cabo el proceso con el que ha funcionado la agencia
ALCANCE DEL PROCESO	Trabajar con calidad y rapidez
INSUMO	Papelería, computadora, teléfono.
CARACTERÍSTICAS DE CALIDAD	Los insumos deben estar en óptimas condiciones
PRODUCTO O SERVICIO	Realizar las actividades de acuerdo a lo solicitado
CARACTERÍSTICAS DE CALIDAD	Sin ningún error
IMPACTO ESPERADO	POLÍTICAS DE PROCESO
Trabajar eficientemente sin incrementar costos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hacer depósitos a tiempo. 2. Entregar informes en el tiempo solicitado
PUNTOS DE MEJORA PROPUESTOS:	Evitar el papeleo y mejorar la comunicación con otras áreas.
FECHA PRÓXIMA REVISIÓN	
Autorizó Nombre y firma	Gerencia

2.1.6 DESCRIPCION DE PROCESOS: GERENCIA	
PUESTOS O ÁREAS QUE INTERVIENEN EN EL PROCESO	
PUESTO:	Gerente
ROL	Delegar responsabilidades, verificar el control correcto de las áreas.
OBJETIVO DEL PROCESO	Lograr y mantener una buena organización
ALCANCE DEL PROCESO	Hacer eficiente los procesos para mejora de las áreas
INSUMO	Papelería, computadora, teléfono.
CARACTERISTICAS DE CALIDAD	Los insumos deben estar en optimas condiciones
PRODUCTO O SERVICIO	Buscar el logro de los objetivos trazados
CARACTERISTICAS DE CALIDAD	Las áreas deben trabajar eficientemente en tiempo y forma
IMPACTO ESPERADO Con una buena organización, mantenernos en el mercado	POLITICAS DE PROCESO 1. Verificar las áreas continuamente 2. Interactuar con el personal para saber sus inquietudes. 3. Informar a tiempo cualquier cambio en algún proceso.
PUNTOS DE MEJORA PROPUESTOS:	Mejorar la comunicación. Involucrarse más con las áreas.
FECHA PRÓXIMA REVISIÓN	
Autorizó Nombre y firma	

2.2 Simbología para diagramas de flujo

Para explicar a detalle los diagramas de flujo damos a conocer la simbología que utilizamos para realizar los procesos.

<p>Principio y/o terminación del diagrama</p> <ul style="list-style-type: none"> Este símbolo representa tanto la disponibilidad de la información para su procesamiento, como la mención de que la información ya ha sido procesada. 	
<p>Actividad u Operación</p> <ul style="list-style-type: none"> Se utiliza siempre que una actividad o grupo de ellas tengan como objetivo un cambio, ya sea en el valor, forma o disposición de la información 	
<p>Conector</p> <ul style="list-style-type: none"> Este símbolo se usa siempre que las condiciones físicas del diagrama obligue a interrumpir el graficado de la información y se tenga que seguir el diagrama en otro lugar. 	
<p>Alternativa</p> <ul style="list-style-type: none"> Este símbolo representa el momento en que una actividad u operación cualquiera, implica tomar otro camino. 	

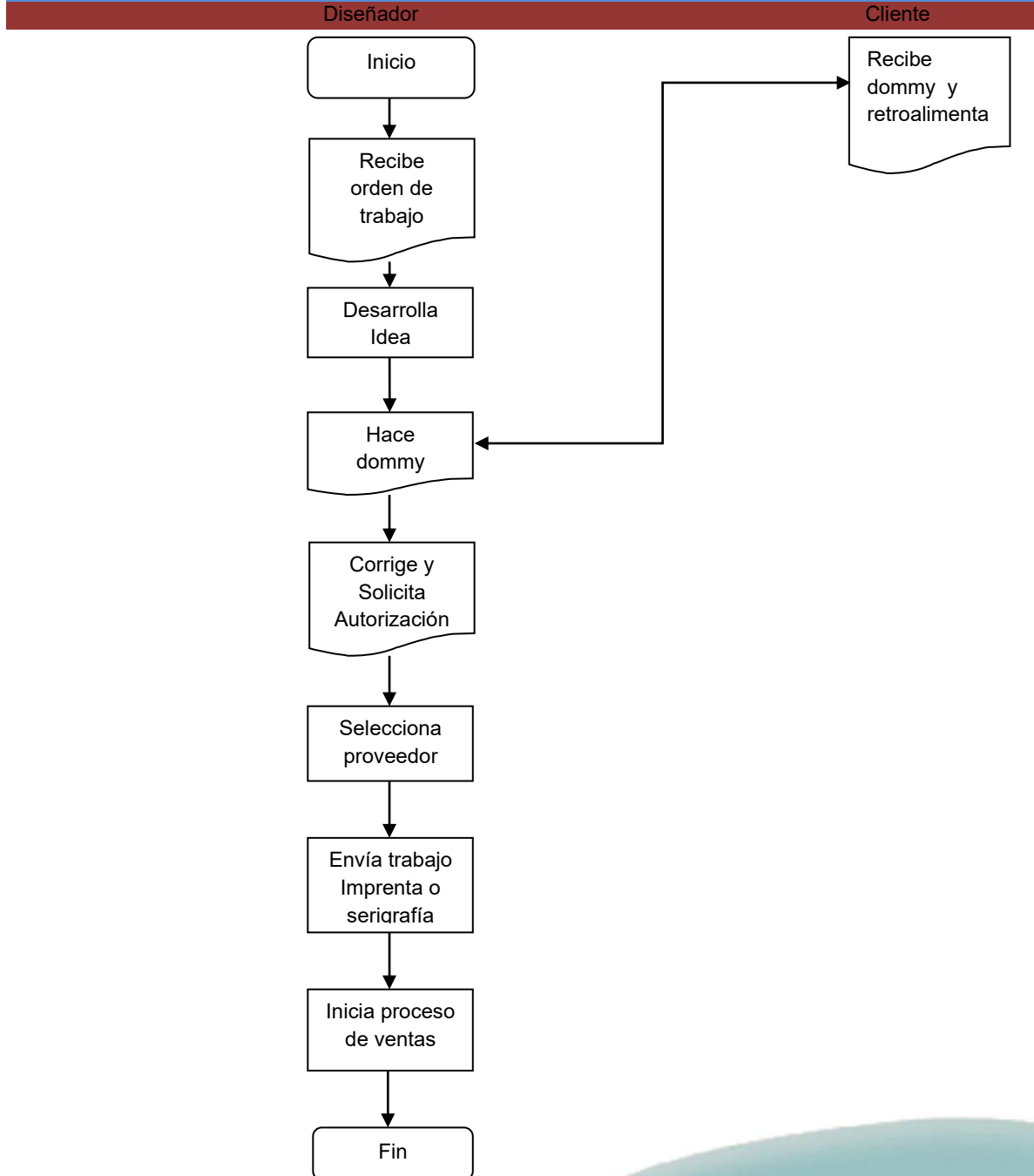
<p>Transporte</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es realizar actividades que signifiquen traslado como: llevar, entregar, enviar, etc. 	
<p>Documento</p>	
<p>Almacén</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es el depósito de mercancía para su embarque 	

2.3 Diagramas de Flujo

De manera detallada a través de los diagramas de flujo, mostraremos como se lleva a cabo cada uno de los procesos analizados anteriormente. Esto con la finalidad de hacer más representativo los pasos que se utilizan para efectuar las labores de cada área, que en conjunto es lograr el desarrollo y cumplimiento de los trabajos requeridos por la empresa.

2.3.1 Diagrama de Flujo de Proceso: Diseño

Edición 1



Elaboró: Depto. Administración

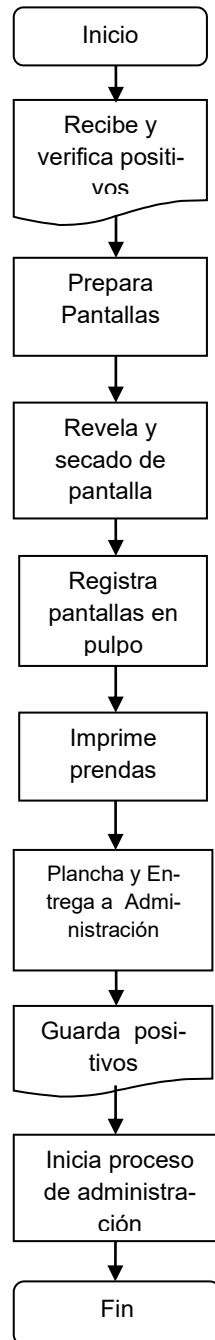
Revisó: Gerencia

Autorizó: Gerente

2.3.2 Diagrama de Flujo de Proceso: Serigrafía

Edición 1

Serigrafista



Elaboró: Depto. Administración

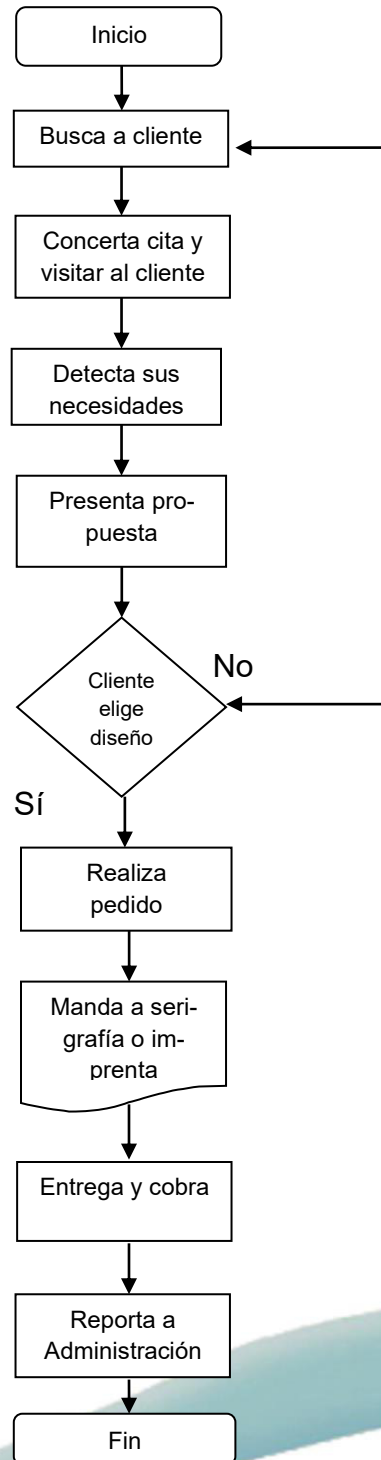
Revisó: Gerencia

Autorizó: Gerente

2.3.3 Diagrama de Flujo de Proceso: Ventas

Edición 1

Vendedor



Elaboró: Depto. Administración

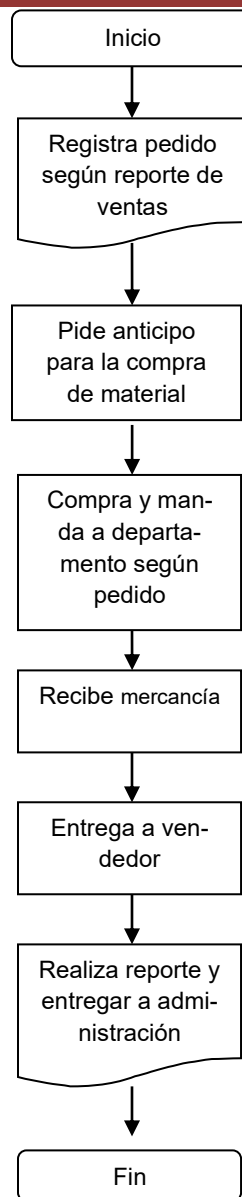
Revisó: Gerencia

Autorizó: Gerente

2.3.4 Diagrama de Flujo de Proceso: Pedidos

Edición 1

Secretaría



Elaboró: Depto. Administración

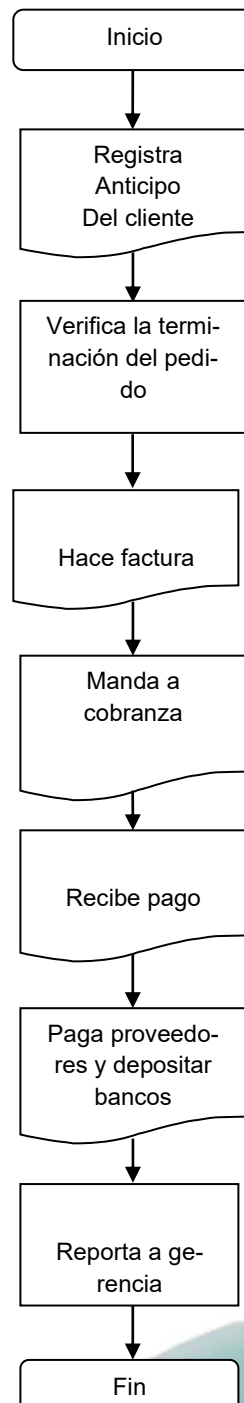
Revisó: Gerencia

Autorizó: Gerente

2.3.5 Diagrama de Flujo de Proceso: Administración

Edición 1

Administrador



Elaboró: Depto. Administración

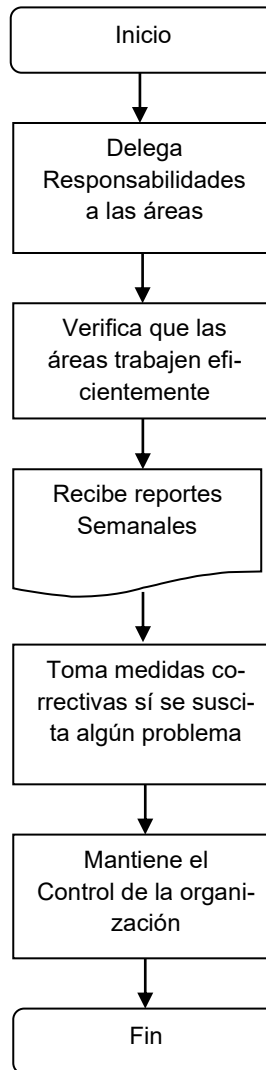
Revisó: Gerencia

Autorizó: Gerente

2.3.6 Diagrama de Flujo de Proceso: Gerencia

Edición 1

Gerente



Elaboró: Depto. Administración

Revisó: Gerencia

Autorizó: Gerente

CAPITULO 3

CAPITULO 3

La Comunicación

Quizá la fuente de conflictos personales más citada sea la comunicación, parece razonable que una de las fuerzas que más inhiben el desempeño de los grupos exitosos es la falta de comunicación eficaz. No puede haber grupos sin comunicación: la transferencia de significado entre sus miembros mediante la cual se transmiten la información y las ideas de una persona a otra; por lo tanto, la comunicación debe incluir tanto la transferencia como la comprensión de significados.

Se ha estimado que, en todos los niveles organizacionales, la comunicación representa por lo menos 75 por ciento de cada jornada laboral. En consecuencia, toda persona exitosa participa en el negocio de la comunicación. Su capacidad para hablar, leer y escribir influirá de manera directa en su triunfo profesional

Para mejorar el desempeño y salir adelante en una organización, uno debe estar abierto a la retroalimentación llamada crítica, la disposición de una persona depende de la personalidad de líderes eficaces.

Una de las herramientas que consideramos que podrá contribuir a fortalecer la comunicación de nuestra empresa es el coaching.

3.1 El Coaching

El coaching es el proceso de aportar una retroalimentación motivadora para mantener y mejorar el desempeño, también está diseñado para maximizar las fortalezas del empleado y reducir al mínimo sus puntos débiles, ayuda a que los líderes se concentren en los objetivos, desarrollen su capacidad de comprensión interpersonal y su sentido común. Una de sus metas es mejorar la vida de los empleados y de la organización.

3.2 Directrices para el coaching:

1. Establecer una relación laboral de apoyo.
2. Elogiar y reconocer los méritos.
3. Evitar culpar y apenar a otros.
4. Concentrarse en el comportamiento, no en la persona.
5. Hacer que los empleados evalúen su propio desempeño.
6. Ofrecer retroalimentación específica y descriptiva.
7. Proporcionar una retroalimentación basada coaching.
8. Ofrecer modelos y capacitación.
9. Retroalimentar de manera oportuna, pero flexible.
10. No criticar

3.3 Funciones de la comunicación

La comunicación sirve a cuatro principales funciones en los grupos y las organizaciones: control, motivación, expresión emocional e información. La comunicación actúa para controlar el comportamiento de los miembros, las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que los empleados están obligados a seguir.

La comunicación favorece la motivación al aclarar a los empleados qué es lo que hay que hacer, qué tan bien lo está haciendo y qué puede hacerse para mejorar el desempeño. La imposición de metas concretas, la retroalimentación sobre su progreso y el reforzamiento de la conducta deseada estimulan la motivación y requieren de la comunicación.

La comunicación que se da en el grupo es un mecanismo fundamental para que muestren sus frustraciones y sus sentimientos de satisfacción; por lo tanto brinda una vía para la expresión de emociones.

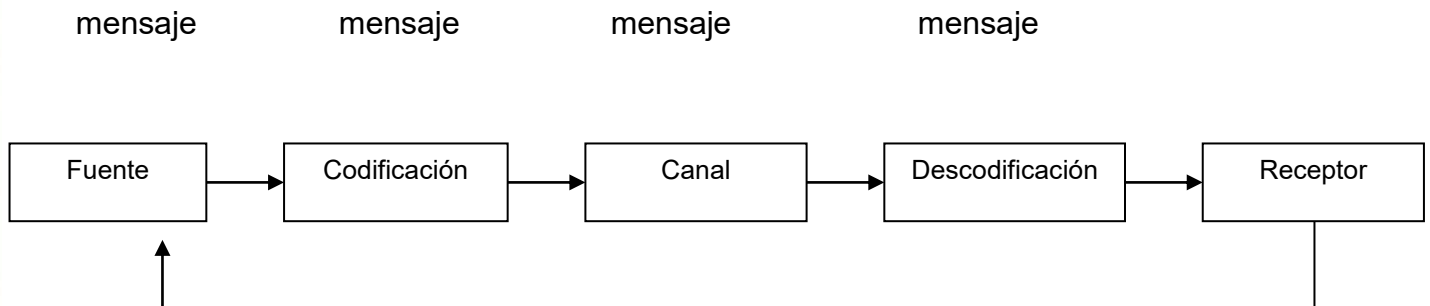
La última función de la comunicación se relaciona para facilitar la toma de decisiones, ofrece la información que grupos e individuos necesitan para decidir, pues transmite datos para identificar y evaluar.

3.4 El proceso de la comunicación

El modelo del proceso de comunicación está compuesto de siete partes: (1) la fuente de comunicación, (2) la codificación, (3) el mensaje, (4) el canal, (5) la decodificación, (6) el receptor, y (7) la retroalimentación.

El emisor, como fuente, inicia un mensaje al codificar un pensamiento lo que se convierte en un mensaje. El canal es el medio por el que transita el mensaje. Cuando se recibe información debe traducirse en símbolos para comprender los mensajes a esto se llama decodificación. El último eslabón es la retroalimentación, que verifica la correcta transmisión del mensaje.

Figura 3. 1 proceso de la comunicación



Fuente:

Robbins Stephen, Comportamiento Organizacional, quinta edición.

Dirección de la comunicación

La comunicación fluye en sentido vertical o lateral. El sentido vertical puede ser dividido por su dirección hacia abajo o hacia arriba.

Hacia abajo: es la que fluye de cierto nivel en el grupo o empresa hacia uno inferior.

Hacia arriba: fluye a un nivel superior del grupo o la organización

Lateral: ocurre entre los miembros del mismo grupo de trabajo o empleados del mismo nivel, esta comunicación sirve para ahorrar tiempo y facilitar la coordinación.

3.5 Barreras de comunicación eficaz

Diversas barreras pueden retardar y distorsionar la comunicación eficaz.

Filtrado

Se refiere a la manipulación deliberada de la información por parte del emisor para que el receptor la vea de manera más favorable.

El principal determinante del filtrado es el número de niveles en la estructura de la organización entre más niveles verticales más filtrados existen.

Percepción selectiva

Aparece porque el receptor en el proceso de comunicación, ve y oye de manera selectiva, basado en sus necesidades, motivaciones, experiencia, antecedentes y otras características personales.

Estilo de género

Las investigaciones indican que los hombres hablan para subrayar el estatus, mientras que las mujeres lo hacen para establecer vínculos. Es decir, los hombres hablan y oyen un lenguaje de estatus e independencia y las mujeres uno de vinculación e intimidad. En consecuencia, el género se convierte en una barrera para la comunicación.

Emociones

El estado de ánimo del receptor a la hora de oír un mensaje influirá en su interpretación. Cuando el receptor está enojado interpreta el mensaje diferente si estuviera contento lo que nos lleva a obstaculizar la comunicación.

Lenguaje

Las palabras significan diferentes cosas para personas distintas. La edad, educación, cultura son variables que influyen en el lenguaje que la persona emplea y las definiciones que se le dan.

3.6 Planeación del mensaje.

Antes de comunicar un mensaje es necesario planearlo y responder a las siguientes preguntas:

¿Cuál es el objetivo del mensaje? En este punto se debe establecer un objetivo, después de considerar las otras dimensiones de la planeación determinar con exactitud qué se quiere decir para lograr la meta.

¿Quién recibirá el mensaje? ¿Se ha incluido a todos los que necesitan recibir el mensaje?

¿Cómo se enviará el mensaje? Se debe utilizar canales de tipo oral (excelentes para comunicar mensajes sencillos y rutinarios dirigidos a muchas personas.

¿Cuándo se transmitirá el mensaje? El tiempo es fundamental se debe considerar el momento adecuado.

¿Dónde se transmitirá el mensaje? Decida cuál es el mejor lugar, la oficina, el lugar de trabajo del receptor, etc. No olvide reducir al mínimo los factores de distracción.

El Proceso de recepción de mensajes consiste en escuchar, analizar, y asegurarse de haber entendido. A continuación se la figura 3.2 explica las etapas del proceso: escuchar, analizar y prueba de comprensión.

Figura 3.2 Proceso de recepción de mensajes

El proceso de recepción de mensajes

Escuchar	Analizar	Prueba de comprensión
Prestar atención	Pensar	Parafrasear
Evitar las distracciones	Terminar de escuchar antes de sacar conclusiones	Observar las señales no verbales
Transmitir el sentido		

3.7 Retroalimentación.

Es el proceso de verificar los mensajes y determinar si se están cumpliendo los objetivos. En esencia, cada vez que una persona envía o recibe información relacionada con el trabajo, que influye en su desempeño, está dando u obteniendo retroalimentación.

La retroalimentación también es esencial para conocer el avance del líder y la organización en el cumplimiento de sus objetivos. Para medir el desempeño recurrimos a la retroalimentación. Para que sea eficaz, darla y recibirla tiene que ser un proceso continuo. Por lo tanto los líderes deben establecer objetivos concretos y supervisar por medio de la retroalimentación

3.8 Comunicación multicultural

La comunicación es difícil incluso en las mejores condiciones, el proceso de codificar y decodificar los símbolos de los mensajes parte de la cultura del individuo y en consecuencia, no es lo mismo para todos.

Al comunicarse con gente de otra cultura se pueden reducir errores siguiendo las siguientes cuatro reglas:

1. Asumir que hay diferencias hasta que se prueben las similitudes
2. Insistir en la descripción antes de la interpretación o evaluación.
3. Practicar la compenetración.
4. Tratar su interpretación como hipótesis de trabajo.

3.9 Fortalezas, Amenazas, Oportunidades y Debilidades de la comunicación

El análisis FODA se utiliza para comprender la situación actual de la empresa, organización, producto o servicio específico. El objetivo de esta herramienta es ayudar a diagnosticar para, en función de ello, poder decidir. Es el análisis de variables controlables las debilidades y fortalezas son internas de la organización o de las personas y por lo tanto se puede actuar sobre ellas con mayor facilidad, y de variables no controlables las oportunidades y amenazas las presenta el contexto, el ambiente o la situación y la mayor acción que podemos tomar respecto a ellas es preverlas.

El análisis FODA es una forma muy efectiva de identificar sus fortalezas y debilidades, y de examinar las oportunidades y amenazas que debemos enfrentar. Hacer un análisis utilizando el método FODA ayudará a centralizar la atención en áreas donde somos más fuertes, y donde residen las mayores oportunidades.

IFAS

Con el objeto de realizar un análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa en comunicación se utilizó la metodología resumen del análisis de factores internos, tabla (IFAS). Sus instrucciones se muestran a continuación:

1. Enumerar las fortalezas y debilidades
2. Asignar un valor a cada factor, de 1.0 (Más importante) a 0.0 (No importante)
Los valores totales deben sumar 1.0
3. Asignar una calificación a cada factor, de 5.0 (Sobresaliente) a 1.0 (Mala)
Multiplique el valor de cada factor por su calificación para obtener la calificación ponderada.
4. Explicar el razonamiento para cada factor.
5. Sumar las calificaciones ponderadas individuales para obtener la calificación ponderada total de la empresa. Esta indica qué tan bien responde la empresa a los factores internos.

A través de la tabla 3.9.1 mostramos las fortalezas y debilidades internas que tiene la organización.

Fortalezas

Disposición de cambio, ya que los integrantes del equipo de trabajo tiene la actitud de cambio para la mejora de la empresa. Trabajo en equipo, para un mejor resultado.

Debilidades

Encontramos la falta de comunicación e integración, debido a los horarios de cada uno y la deficiente relación entre los miembros del equipo de trabajo.

3.9.1 Resumen del análisis de factores internos

Table Internal factors analysis Summary (IFAS)

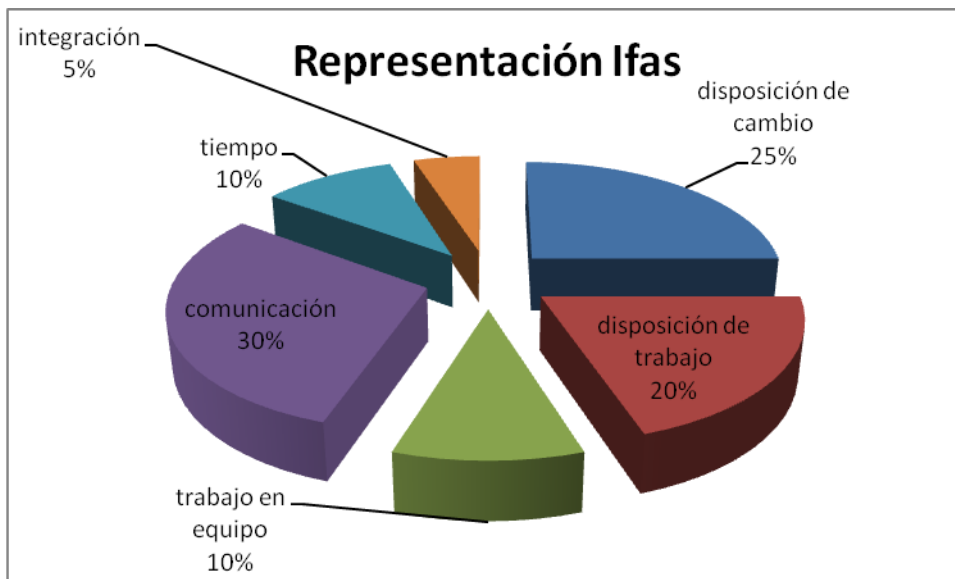
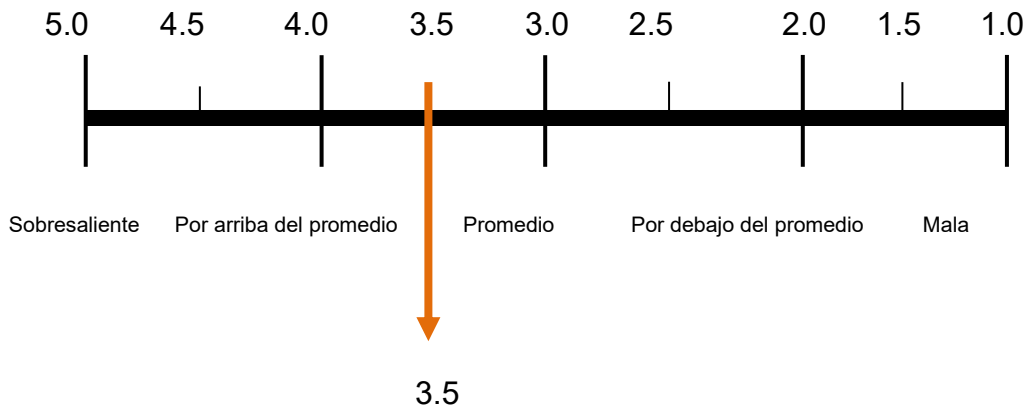
Factores internos	Valor	Calificación	Calificación ponderada	Comentarios
<u>Fortalezas</u>				
Disposición de cambio	0.25	4	1.0	Todos los integrantes están dispuestos a unificarse.
Disposición de trabajo	0.20	3	0.6	Para un mejoramiento de la empresa.
Trabajo en equipo	0.10	4	0.4	Para obtener mejor resultado tanto en la empresa como equipo humano.
<u>Debilidades</u>				
Comunicación	0.30	4	1.2	Por información distorsionada.
Tiempo	0.10	2	0.2	Por los horarios no coinciden tiempos.
Integración	0.05	2	0.1	Debido a desacuerdos y mala relación entre los empleados.

Calificaciones totales 1.00

3.5

El resultado que arrojo la tabla IFAS muestra que nos ubicamos por arriba del promedio con un resultado de 3.5 esto nos indica que el problema por el que se hizo este análisis no es tan grave como se piensa.

3.9.2 Ubicación de valores IFAS



EFAS

Con el objeto de realizar un análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa en comunicación se utilizó la metodología resumen del análisis de factores externos, tabla (EFAS). Sus instrucciones se muestran a continuación:

1. Enumerar las fortalezas y debilidades
2. Asignar un valor a cada factor, de 1.0 (Más importante) a 0.0 (No importante)
Los valores totales deben sumar 1.0
3. Asignar una calificación a cada factor, de 5.0 (Sobresaliente) a 1.0 (Mala)
Multiplique el valor de cada factor por su calificación para obtener la calificación ponderada.
4. Explicar el razonamiento para cada factor.
5. Sumar las calificaciones ponderadas individuales para obtener la calificación ponderada total de la empresa. Esta indica con qué nivel de eficacia responde la empresa a los factores externos.

La tabla 3.9.3 muestra las oportunidades y amenazas externas de la empresa.

Oportunidades

Proveeduría, exclusividad son 2 de las oportunidades que debemos aprovechar para contrarrestar las amenazas porque el servicio que tenemos no lo tiene otra agencia en el estado.

Amenazas

Competencia, precios, posicionamiento masivo son amenazas ya que la competencia y los precios son factores económicos que no podemos manipular y nos falta dar a conocer más nuestros servicios para un mejor posicionamiento.

Con este diagnóstico la organización sabrá qué factores puede enfrentar y desarrollar estrategias para mejorar su entorno externo.

3.9.3 Resumen del análisis de factores internos

Table External factors analysis Summary (EFAS)

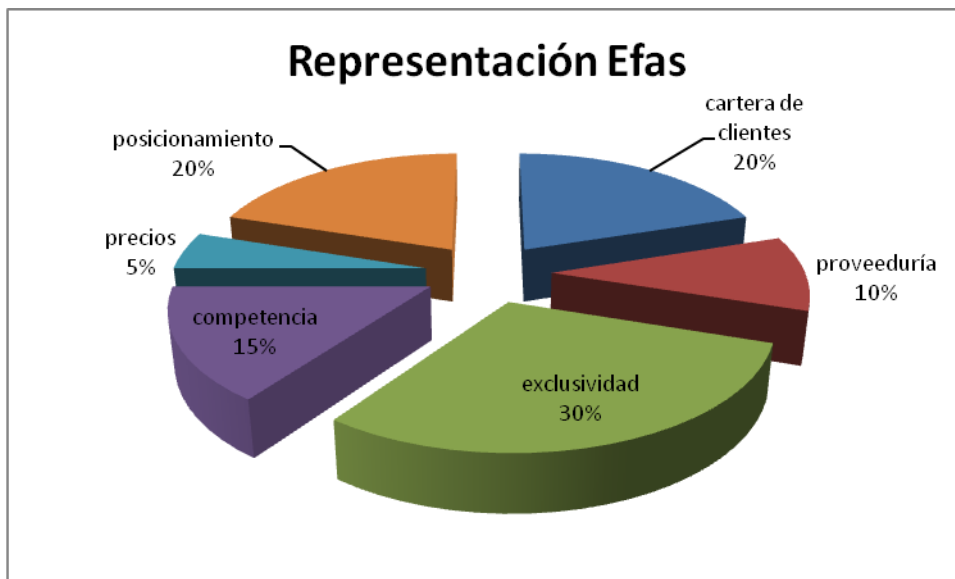
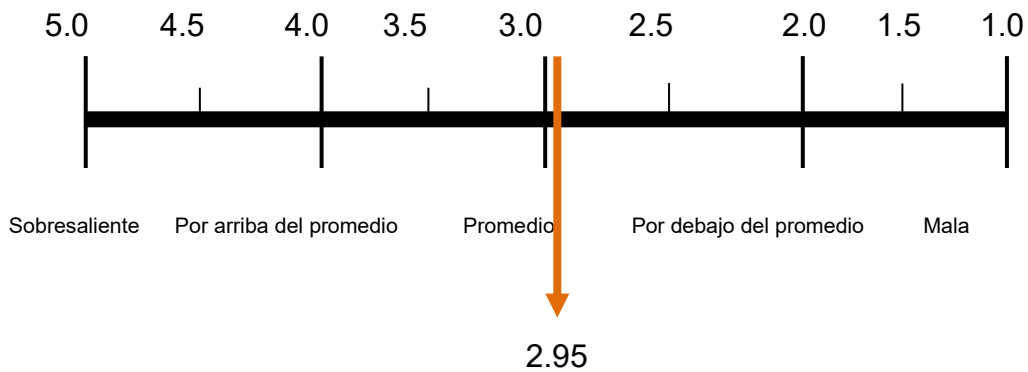
Factores externos	Valor	Calificación	Calificación Ponderada	Comentarios
<u>Oportunidades</u>				
Cartera de clientes	0.20	3	0.6	Preferencia de Clientes.
Proveeduría	0.10	2	0.2	Buena comunicación con los proveedores.
Exclusividad	0.30	4	1.2	Medio del que nos valemos para ser una empresa diferente.
<u>Amenazas</u>				
Economía				
Competencia	0.15	3	0.45	Información que se genera entre las mismas empresas.
Precios	0.05	2	0.1	Ajuste a precios para mantener al cliente.
Mercadotecnia				
Posicionamiento masivo	0.20	2	0.4	Poca difusión en el mercado.

Calificaciones totales 1.00

2.95

El resultado que arroja la tabla EFAS muestra que nos ubicamos por debajo del promedio con un resultado de 2.95 esto nos indica que los factores externos son una problemática para la organización para esto se debe generar estrategias para enfrentar y mejorar su entorno

3.9.4 Ubicación de valores EFAS

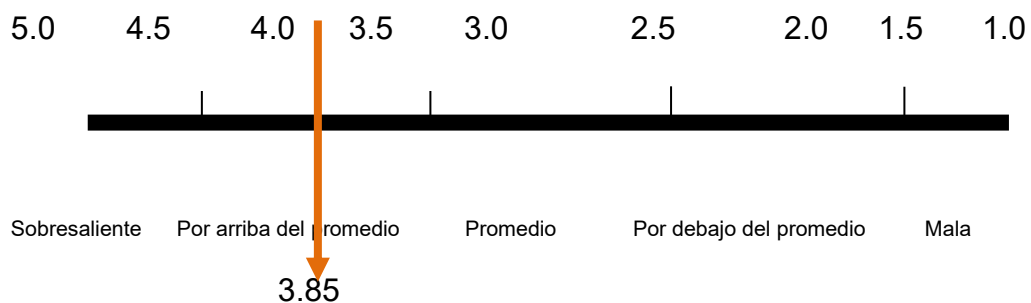


3.9.5. Matriz del resumen del análisis de factores estratégicos (SFAS)

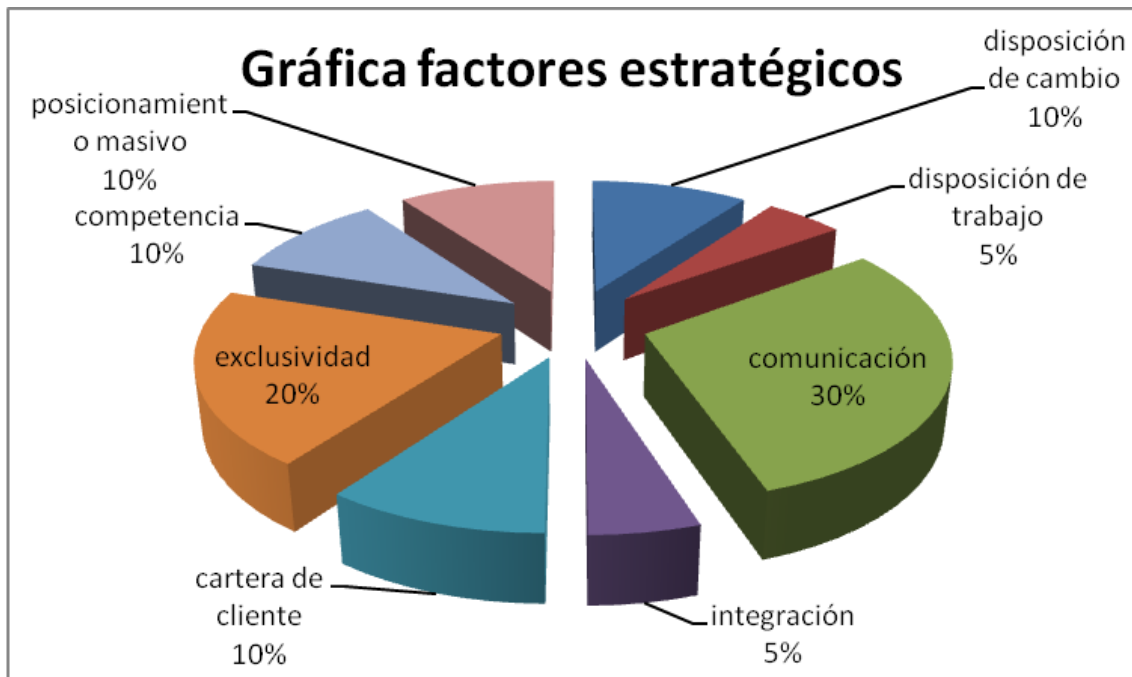
Factores estratégicos	Valor	Calificación	Calificación Ponderada	Duración			comentarios
				Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo	
(F1) Disposición de cambio	0.10	4	0.40	X			Los integrantes están dispuestos a unificarse. Mejora de la empresa.
(F2) Disposición de trabajo	0.05	3	0.15	X			
(D1) Comunicación	0.30	4	1.2		X		Información distorsionada
(D2) Integración	0.05	2	0.1	X			Mala relación entre empleados.
(O1) Cartera de clientes	0.10	3	0.30	x			Preferencia
(O2) Exclusividad	0.20	5	1	x			Empresa diferente
(A1) Competencia	0.10	3	0.30		x		Información que se genera entre empresas.
(A2) Posicionamiento masivo	0.10	4	0.40		x		Poca difusión en el mercado.
Calificaciones totales	1			3.85			

El resultado que arroja la tabla SFAS muestra que nos ubicamos por arriba del promedio con un resultado de 3.85 esto nos indica que al reunir los factores internos y externos nuestra problemática no es grave para la organización solo debemos aplicar estrategias eficaces, para resolver los factores en los que tengamos inconvenientes y con esto seguir manteniendo un buen lugar en el mercado.

3.9.6 Ubicación de valores SFAS



3.9.7 Representación general de SFAS de la comunicación



Fuente: imagen de creación propia

3.10 Estrategias alternativas de la matriz TOWS

MATRIZ TOWS (FODA)

- La matriz TOWS es un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita la identificación entre las AMENAZAS Y OPORTUNIDADES EXTERNAS CON LAS DEBILIDADES Y FORTALEZAS INTERNAS.
- T = amenazas = Threats
- O= oportunidades= Opportunities
- W=debilidades = Weaknesses
- S=fortalezas=Strengths

Por consiguiente, es de vital importancia para tener una mejor orientación en el momento de plasmar sus objetivos y planes de acción, para que estos sean lo más cercano a la realidad de la empresa.

Los factores externos de una empresa muestran las oportunidades y amenazas que, bajo una acertada perspectiva crean un atractivo, mientras que los internos, fuerzas y debilidades crean competitividad en el mercado.

Más que una evaluación cuantitativa se busca medir los cambios en el entorno y medir nuestra capacidad para competir contra las mejores organizaciones.

Uno de los elementos en análisis de la planeación estratégica es la matriz TOWS por sus siglas en inglés (FODA), el cual considera los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las oportunidades y amenazas relativas al ámbito externo. La previsión de las oportunidades y amenazas posibilita la construcción de escenarios anticipados que permiten reorientar el rumbo institucional, mientras que las fuerzas y debilidades corresponden al ámbito interno de la organización.

En el proceso de planeación estratégica, la institución debe realizar el análisis de cuáles son las fuerzas con que cuenta y cuáles son las debilidades que obstaculizan el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

A partir del listado de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas se realiza la comparación de enunciados, lo cual permite visualizar como algunas fortalezas aprovechadas adecuadamente pueden contrarrestar algunas debilidades y viceversa, como algunas debilidades están afectando la mejor utilización de las fortalezas.

La tabla 3.10.1 Plasma una identificación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, sí las relacionamos podemos obtener resultados que mejoren la situación de la empresa.

Si unimos las fortalezas con las oportunidades tendremos los mejores beneficios ya que se están aprovechando las fortalezas internas con las oportunidades externas. En estas coordenadas se encuentra una estrategia maxi –maxi.

Las debilidades con las oportunidades se convierten en una estrategia de desarrollo y en este punto se ubica una estrategia mini-maxi.

Las fortalezas con las amenazas externas combaten contra las amenazas identificando una estrategia maxi-mini, y por último las debilidades y amenazas en conjunto hacen una liquidación ubicando a la empresa en una estrategia mini-mini.

Tabla 3.10.1 MATRIZ TOWS

A continuación se presenta en la figura 3.3 el cual representa la matriz TOWS con cada uno de sus elementos.

Figura 3.3

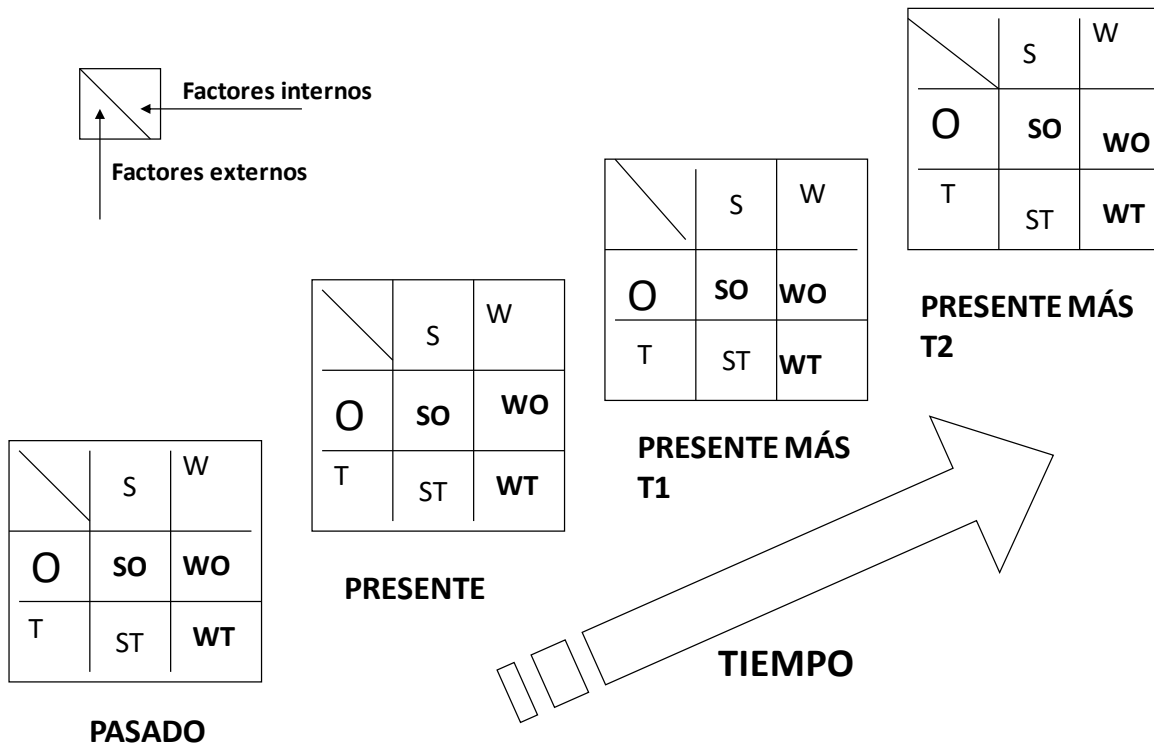
<p>FACTORES INTERNOS</p> <p>FACTORES EXTERNOS</p>	<p>FORTALEZAS INTERNAS (S) VGR: Cualidades administrativas, operativas ,financieras , de comercialización ,de investigación y desarrollo, de informática</p>	<p>DEBILIDADES INTERNAS(W) VGR: debilidades de áreas incluidas en el cuadro de fortalezas .</p>
<p>OPORTUNIDADES EXTERNAS (O) VGR: condiciones económicas presentes y futuras ,cambios políticos y sociales , nuevos productos , servicios y tecnología.</p> <p>AMENAZAS EXTERNAS (T) VGR: escasez de energéticos competencias y áreas similares a las de oportunidades .</p>	<p>ESTRATEGIA (SO) MAXI-MAXI Potencialmente la estrategia más exitosa que se sirve de las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades.</p> <p>ESTRATEGIA (ST) MAXI-MINI VGR: uso de las fortalezas para enfrentar o evitar amenazas</p>	<p>ESTRATEGIA (WO) MINI-MAXI Vgr: estrategia de desarrollo para superar debilidades a fin de aprovechar oportunidades</p> <p>ESTRATEGIA (WT) MINI-MINI VGR: atrincheramiento, liquidación o sociedad en participación.</p>

Fuente: Harold Koontz, Heinz wehrich, Administración una perspectiva global, 11 edición, pag.173

3.10.2 DINÁMICA DEL ANÁLISIS TOWS

La dinámica del análisis TOWS figura 3.4 esquematiza el comportamiento a través del tiempo reforzando la movilidad de la estrategia como una necesidad.

Figura 3.4



Fuente: Fuente: Harold Koontz, Heinz wehrich, Administración una perspectiva global, 11 edición, pag.175

3.11 Estrategias para la comunicación institucional

Para realizar estrategias efectivas de comunicación debemos tener en cuenta que la comunicación interna y externa se interrelacionan constantemente y hacen parte de un todo integral que debe comunicar un mismo mensaje. Un mensaje coherente que permita alcanzar todas las metas.

Para que la comunicación interna funcione se debe mantener un dialogo constante de la organización con los colaboradores ya que permite informar, motivar, alinear, mantener, actualizar e involucrar en torno a los objetivos y metas de la organización, a cada miembro, con el fin de incrementar y facilitar su sentido de pertenencia, compromiso, identificación con la cultura de la empresa, adopción de procesos y alineación en el cumplimiento de los objetivos.

Uno de los elementos más importantes para que la comunicación interna sea efectiva es la motivación, es lo que permite que la gente sienta que pueda expresarse y que sus ideas serán escuchadas, valoradas, adquieran sentido de pertenencia; generando fidelidad de los empleados hacia la empresa y con esto un mayor compromiso.

En la implementación de este criterio se debe considerar un manual para el empleado en el que encontrará información necesaria para lograr un excelente desempeño de sus funciones y responsabilidades.

La comunicación interna puede darse a través de escritos como memorandos, boletines, comunicación electrónica, reuniones que ayudan a facilitar el dialogo y fomentan las relaciones personales, premios por los logros y contribuciones a la empresa.

La comunicación externa, exige de las organizaciones un profundo conocimiento de sus clientes y consumidores, incluyendo sus necesidades, hábitos de consumo, para posicionar cada uno de sus productos o servicios y comunicar efectiva y asertivamente los beneficios de los mismos, teniendo siempre en la mira el cumplimiento de las metas establecidas.

3.12 Creación de estrategias de la matriz FODA para la comunicación

Figura 3.5

Factores internos Factores Externos	Fortalezas (F) *Disposición de cambio *Disposición de trabajo	Debilidades (D) *Comunicación *Integración
<p>Oportunidades (O)</p> <p>*Cartera de clientes</p> <p>*Exclusividad</p>	<p>Estrategias (FO)</p> <p><u>Promoción personalizada</u> Frecuentar al cliente mediante una mejora de servicio.</p> <p><u>Diferenciación</u> Usar con mayor eficacia la herramienta publicitaria rotativa de futbol ya que somos la única agencia que a nivel estatal.</p>	<p>Estrategia (DO)</p> <p><u>Equipos de trabajo</u> Formar un equipo de trabajo eficiente para aumentar la presencia en el mercado.</p> <p><u>Cobertura de mercado</u> Incrementar la cartera de clientes al brindar mejor atención.</p>
<p>Amenazas(A)</p> <p>*Competencia</p> <p>*Posicionamiento masivo</p>	<p>Estrategias (FA)</p> <p><u>Promoción</u> Expandir la imagen de la agencia por medio de promoción efectiva.</p> <p>Tener equipo de ventas consolidado para enfrentar a la competencia.</p>	<p>Estrategia (DA)</p> <p><u>Comunicación Asertiva</u> Eliminar las barreras de comunicación interna para el logro de un buen posicionamiento.</p> <p>Buzón interactivo Con el cliente y de manera interna</p> <p><u>Equipos de trabajo</u> Integrar el equipo de trabajo para ser competitivos.</p>

A continuación damos una explicación de las estrategias que proponemos para solucionar parte del problema de la comunicación:

- ❖ **Promoción personalizada:** Frecuentar al cliente cada mes con el afán de dar un excelente servicio y mantenerlos satisfechos con los productos o servicios que ofrecemos.
- ❖ **Diferenciación:** La rotativa de futbol es un servicio que a nivel estatal somos la única agencia que la maneja. Esta es una herramienta con la que podemos diferenciarnos de la competencia y consolidarnos en el ramo publicitario.
- ❖ **Equipos de trabajo:** Formar un equipo de trabajo eficiente, integrado que incremente la cartera clientes satisfaciendo sus necesidades. Con esto seremos competitivos.
- ❖ **Promoción:** Expandir la imagen de la agencia mediante más promoción, ofreciendo innovación en los productos y por recomendación de los propios clientes.
- ❖ **Comunicación Asertiva:** Las barreras de la comunicación eliminarlas por medio del control sobre la información que se proporcione entre los diferentes departamentos de la empresa.
- ❖ **Cobertura de mercado:** El incremento de la cartera de clientes lo lograremos a través de atención más personalizada.

Para disminuir la problemática de la comunicación utilizaremos el proceso de retroalimentación basándonos en un cuestionario que se aplicará periódicamente y con este observaremos los avances que hemos obtenido.

Este cuestionario está hecho de 13 preguntas para saber si se les brinda atención cuando se dan instrucciones, si los jefes brindan confianza y para saber si los empleados se sienten integrados a la empresa. Esto con la finalidad de lograr una mejor comunicación entre los integrantes de la organización.

Estas preguntas serán valoradas de la siguiente manera:

Siempre (4) Frecuentemente (3) Ocasionalmente (2) Nunca (1)

Con el fin de mejorar el proceso de comunicación en nuestra empresa, te invitamos a responder el siguiente cuestionario.

INSTRUCCIONES:

Lea cuidadosamente cada una de ellas y elija la respuesta que mejor le convenga. Por favor de una respuesta a cada una de ellas y no deje ninguna en blanco.

Siempre (4) Frecuentemente (3) Ocasionalmente (2) Nunca (1)

3.13 Cuestionario

1 ¿Se te brinda atención cuando te comunicas con tu jefe?	4	3	2	1
2 ¿Crees que los comentarios o sugerencias que le haces a tus superiores son tomados en cuenta?	4	3	2	1
3 ¿Tus superiores te hacen sentir suficiente confianza para discutir de los problemas sobre el trabajo?	4	3	2	1
4 ¿Te permiten hacer retroalimentación sobre la información recibida?	4	3	2	1
5 ¿Tienes confianza con tu jefe para hablar sobre problemas personales?	4	3	2	1
6 ¿Recibes retroalimentación de tu jefe sobre tu desempeño?	4	3	2	1
7 ¿Recibes la información necesaria para realizar tu trabajo eficientemente?	4	3	2	1
8 ¿Crees que tu jefe utiliza un lenguaje claro al comunicarse contigo?	4	3	2	1
9 ¿Las instrucciones que recibes de tu jefe son claras?	4	3	2	1
10 ¿Tu jefe da de manera oportuna la información?	4	3	2	1
11 ¿Existe una atmósfera de confianza entre compañeros?	4	3	2	1
12 ¿Crees que hay integración y coordinación entre sus compañeros para la solución de problemas?	4	3	2	1
13 ¿Crees que la comunicación entre tus compañeros es de manera abierta?	4	3	2	1

¡Gracias! por tu respuesta

4. Conclusiones

De acuerdo al trabajo realizado en la empresa se observa la importancia de conocer a fondo cada uno de los elementos que la conforman como son sus orígenes, historia y las bases en que se fundamenta la organización, en este punto se incluye su trayectoria empresarial , especificando su constitución y ubicación.

Se actualiza la misión, visión, valores y filosofía institucional. Las cuales enmarcan la razón de ser de nuestra empresa en su actuación actual y futura, así como el sustento de nuestros valores institucionales.

La estructura organizacional delimita la ubicación de las áreas señalando niveles de responsabilidad y relaciones.

Se mencionan las principales políticas empresariales, las cuales constituyen un pilar importante para el desarrollo de nuestras actividades.

Las descripciones de puestos orientan la labor en forma detallada. Es elemental presentar al empleado o prospecto para un puesto, las descripciones de sus labores. Las descripciones de puestos nos sirven como guía para el empleado ya que especifica las funciones y la responsabilidad para el desarrollo de sus labores.

En forma paralela se realizaron los diagramas de flujo de los principales procesos con ellos se pretende brindar a los empleados una guía básica, secuencial de la forma en que deben realizar su trabajo.

Los diagramas de flujo ayudaran a indicar el procedimiento que se debe seguir para realizar determinada actividad y con esto evitar errores.

Este trabajo también facilitará y ayudará al mejor manejo de los departamentos ya que es una guía que auxiliará para la toma de decisiones.

Un de las áreas de oportunidad de mejora de la empresa radica en la comunicación, puesto que hay duplicidad en las funciones a realizar, falta de coordinación, confusiones al momento de efectuar las actividades y por ende se generan mayores conflictos.

La tabla IFAS y EFAS nos auxiliaron para determinar y ponderar los factores que muestran lo positivo y negativo que tiene la organización sobre la comunicación, con esto pudimos realizar una matriz FODA de la que se derivaron las estrategias que proponemos para enfrentar la problemática actual.

Para la retroalimentación utilizaremos un cuestionario que se manejara de forma interna que permitirá verificar si se cumplen los objetivos en el aspecto de comunicación así como emprender un programa que nos permita alcanzar la mejora continua en este punto.

Al realizar el FODA podemos determinar que la hipótesis que habíamos definido al inicio de este proyecto se rechaza; ya que las variables de forma cualitativa que planteamos resultaron diferentes a las que dicho estudio arrojó.

Las variables que se trataron al principio fueron:

- Información incompleta
- Informes a destiempo
- Falta de coordinación

Las variables que arrojó el estudio FODA son:

- Falta de Comunicación
- Falta de Tiempo
- Ausencia de Integración

Este proyecto permitirá apoyar la mejora de la comunicación de nuestra empresa, porque es una herramienta indispensable para lograr una organización efectiva, pues mejora la relación entre los integrantes, así como, permite alcanzar un ambiente idóneo, con esto esperamos obtener con mayor facilidad el cumplimiento de los objetivos y a su vez el liderazgo en su ramo.

En el trayecto de estos años como estudiante me propuse como objetivo alcanzar mis metas y cumplirlas con el fin de ser una persona preparada profesionalmente que sea capaz de demostrar y enfrentar los retos que se presentan día a día.

He tenido situaciones buenas que me han ayudado a reafirmar, comprometerme y a su vez responsabilizarme en la mejora de mi trabajo. Cuando se presentan momentos difíciles he podido afrontarlos de la mejor manera posible, estos también me han ayudado a crecer laboralmente porque con el tiempo son escenarios que se pueden dominar.

La maestría en administración me deja satisfacciones muy grandes como profesionista, obtuve noción de materias que desconocía, a lo largo de mi formación aprendí herramientas que puedo desarrollar y aportar en el ámbito laboral. Al realizar este proyecto aplique parte de lo aprendido, con lo que espero ayudar a la empresa y esta a su vez obtenga los beneficios deseados.

Hoy en día las empresas exigen niveles de estudio más avanzados, al estudiar una maestría nos permite ser personas más competitivas que sean capaces de aportar y lograr un mejor manejo de las organizaciones.

BIBLIOGRAFIA

- 1) Fernández Arena José Antonio, el proceso administrativo, segunda edición, Edit. diana, México, D.F. 1994
- 2) Gómez ceja Guillermo, Planeación y organización de empresas, octava edición, edit. Mc GrawHill, México, D.F.1994
- 3) Koontz Harold, Weihrich, Administración, una perspectiva global, onceava edición, Edit. Mc GrawHill, México df
- 4) Munch Galindo Lourdes, Fundamentos de Administración, quinta edición, Edit. Mc GrawHill, México, D.F. 1994
- 5) Robbins Stephen, Comportamiento Organizacional, quinta edición, Edit. Prentice Hall, México 1998
- 6) Robert N. Lussier, Christopher F. Achua, Liderazgo teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. Segunda edición, Edit. Cengage.
- 7) Rodríguez Valencia Joaquín, 3 era. Edición, 2003. cómo elaborar y usar los manuales administrativos, Edit. Ecafsa.

- 8) Thomas L. Wheelen, J. David Hunger. Administración estratégica y política de negocios, conceptos y casos, decima edición.
- 9) Fernández Collado, Carlos. La comunicación en las Organizaciones_ México, Trillas, 1995.
- 10) Ramos Padilla, Carlos G. La comunicación, un punto de vista organizacional. México, Trillas, 1991.
- 11) http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/mps/zempoal... - -1k -
- 12) <http://www.gestiopolis.com/dirgp/adm/comunicacion.htm>
- 13) <http://www.gestiopolis.com/canales5/mkt/fodaes.htm>
- 14) <http://www.gestiopolis1.com/recursos7/Docs/ger/estrategia-y-el-analisis-estrategico.htm>