

**DISEÑO Y ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA
EMPRESA DELGADO REBOLLEDO LTDA**

**MICHEL DACCACH
FERNANDO ANTONIO DELGADO BASTIDAS**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN ANDRES DE TUMACO
2005**

**DISEÑO Y ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA
EMPRESA DELGADO REBOLLEDO LTDA**

**MICHEL DACCACH
FERNANDO ANTONIO DELGADO BASTIDAS**

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar el título de
Administrador de Empresas.**

**Asesor:
Dr. OSCAR BENAVIDES**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN ANDRÉS DE TUMACO
2005**

Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo de grado son responsabilidad exclusiva de los autores.

Artículo 1 del acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1996, emanado del honorable consejo directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación:

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

San Andrés de -Tumaco, Febrero del 2005.

AGRADECIMIENTOS

Al Doctor Oscar Benavides, asesor del presente trabajo, quien con su colaboración y orientación hizo que se culmine satisfactoriamente esta investigación.

A cada uno de los colaboradores que trabajan en la empresa Delgado Rebolledo, por su colaboración y cooperación en el desarrollo y culminación del proyecto.

A nuestros familiares como Pilar, Ferchito, Carolina, Gabriela, Carmen, Medelein y nuestros amigos que de una u otra forma incidieron en la realización y culminación del presente trabajo.

DEDICATORIA

A Dios como le principal asesor de este trabajo

La memoria de nuestros padres, quienes nos apoyaron todo el tiempo que permanecieron a nuestro lado dándonos fuerzas para no desfallecer en el intento de superación.

Nuestras familias, quienes con su optimismo y paciencia nos motivaron a sacar adelante este trabajo.

Michel y Fernando

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	17
1. DISEÑO Y ORGANIZACIÓN DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA DELGADO REBOLLEDO LTDA	19
1.1 ANTECEDENTES	19
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	20
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	21
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	21
1.4.1 Objetivo General.	21
1.4.2 Objetivos Específicos	21
1.5 JUSTIFICACIÓN	21
1.5.1 Alcances.	23
1.5.2 Limitaciones.	23
1.6. HIPÓTESIS	23
1.7. MARCO TEÓRICO	23
1.7.1 Características de la administración	23
1.7.2 La administración desde un enfoque neoclásico.	24
1.7.3 La administración por costumbre	25
1.7.4 Administración Científica	26
1.7.5 Piro.	26
1.7.6 Organización.	27

1.7.7 Áreas de mando.	29
1.7.8 Poder.	29
1.7.9 Organigrama.	30
1.7.10 Análisis y diseño de puesto	33
1.7.11 Comunicación	41
2. ETODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	58
2.1 INTRODUCCIÓN	58
2.2 JUSTIFICACIÓN	58
2.3 METODOLOGÍA DEL CASO EN ESTUDIO	58
2.3.1 Los tipos de investigación	58
2.3.2 Tipo de investigación seleccionado	59
3. RESULTADOS	67
3.1 INTRODUCCIÓN	67
3.2 INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS OBTENIDOS	67
3.2.1 Primera parte. Datos generales de los empleados	61
3.2.2 Segunda parte. Conocimiento general sobre la institución	69
3.2.3 Tercera parte. Información del puesto.	71
3.2.4 Cuarta parte. De las condiciones y el ambiente laboral	76
3.2.5. Quinta parte. Expectativa sobre el puesto de trabajo.	78
4. PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA	81
4.1 PROPUESTA DE RESOLUCIÓN AL OBJETIVO GENERAL	81
4.2 RESPUESTA A OBJETIVOS ESPECÍFICOS	81
4.3 PLAN DE ACCIÓN	83

4.3.1. Propuesta de puestos de trabajo en el área administrativa de la empresa delgado rebolledo Ltda.	84
4.3.2. Propuesta de estructura funcional para la organización	92
4.3.3. Propuesta para mejorar la comunicación en la empresa delgado rebolledo Ltda. •	96
5. CONCLUSIONES	106
6. RECOMENDACIONES	108
BIBLIOGRAFIA	110
ANEXOS	111

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Gerencia General	87
Cuadro 2. Jefe Administrativo	88
Cuadro 3. Contabilidad y cobranza	89
Cuadro 4. Contabilidad física	89
Cuadro 5. Secretaria Administrativa	90
Cuadro 6. Auxiliar Administrativa	90

LISTA FIGURAS

	pág.
Figura 1. Organigrama	31
Figura 2. Organigrama	32
Figura 3. Edad	67
Figura 4. Sexo	68
Figura 5. Estado civil	68
Figura 6. Número de hijos	68
Figura 7. Nivel máximo de escolaridad	69
Figura 8. Antigüedad	69
Figura 9. Pregunta 1. Conoce usted la misión de la organización?	70
Figura 10. Pregunta 2 Conoce usted la visión de la organización	70
Figura 11. Pregunta 3. Usted sabe si la organización cuenta con un organigrama	71
Figura 12. Pregunta 4. De existir un organigrama lo conoce	71
Figura 13 Pregunta 5. La organización donde usted labora la considera seria	71
Figura 14. Pregunta 6. Cuándo ocupó el puesto de trabajo recibió alguna capacitación previa	72
Figura 15. Pregunta 7, Usted tiene definido cuales son sus deberes y responsabilidades de su puesto de trabajo	72
Figura 16. Pregunta 8. Usted cree que las actividades que realiza, están en función con el puesto de trabajo	73
Figura 17. Pregunta 9. Cree usted que cuenta con las herramientas necesarias para desempeñar bien su trabajo	73
Figura 18. Pregunta 10. Usted esta bajo el mando de alguna persona	73
Figura 19. Pregunta 11. Tiene usted personas bajo su mando	74
Figura 20. Pregunta 12. Bajo su mando cuanta gente maneja	74
Figura 21. Pregunta 13 Usted cree estar capacitado para tener bajo su mando personas	75
Figura 22. Pregunta 14. Es supervisado de forma periódica el trabajo que usted realiza	75
Figura 23. Pregunta 15. Con que frecuencia es evaluado su trabajo	75
Figura 24. Pregunta 16. Para desempeñar correctamente su trabajo, las instalaciones físicas de su área de trabajo son las adecuadas	76
Figura 25. Pregunta 17. Usted piensa que el sueldo y las prestaciones sociales percibidas son justas	76
Figura 26. Pregunta 18. Las relaciones con sus colegas de trabajo son las adecuadas	77
Figura 27. Pregunta 19. En el ambiente laboral de su área esta usted a gusto	77

Figura 28 Pregunta 20. Sus compañeros de área desempeñan correctamente su trabajo	77
Figura 29. Pregunta 21. Usted piensa que las relaciones y el ambiente laboral con sus compañeros de área podrían ser mejores	78
Figura 30. Pregunta 22. El trabajo que usted realiza lo consideraría monótono y aburrido	78
Figura 31. Pregunta 23. Para usted la experiencia es indispensable para desempeñar correctamente las labores que usted realiza	79
Figura 32. Pregunta 24. Recibe alguna motivación para desempeñar de mejor manera su trabajo	79
Figura 33. Pregunta 25. Usted recibió algún tipo de motivación	79
Figura 34. Pregunta 26. Usted esta a gusto con el trabajo que desempeña	80
Figura 35. Pregunta 27. Usted piensa que tiene la posibilidad de ascender en un futuro dentro de la organización	80
Figura 36. Organigrama propuesto para la empresa delgado rebolledo Ltda.	94
Figura 37. Propuesta de estructura de comunicación	105

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Organigrama actuales Delgado Rebolledo (central de electrodomesticos 1 y 2)	112
Anexo B. Organigrama actual de delgado rebolledo Ltda. (la casa de los repuestos)	113
Anexo C. Propuesta de estructura organizacional organigrama propuesto para la empresa delgado rebolledo Ltda.	114

RESUMEN

La dialéctica comercial del aquí y el ahora exige de manera constante la implementación de investigaciones que redimensionen de forma prospectiva y efectiva verdaderas soluciones a problemas, que el devenir vivencial nos plantea en este complejo mundo de la administración, la organización y el diseño empresarial

Desde esa perspectiva y a manera de síntesis, podemos destacar que el desarrollo de esta investigación, contiene elementos macroeconómicos proyectados a los contextos sociales, legales, internacionales, tecnológicos y humanos.

La fusión armónica de estos factores, se constituye en el soporte básico en que descansa esta investigación llamada diseño y organización administrativa de la empresa Delgado Rebolledo Ltda..

Este reestructuración empresarial busca incrementar de manera general ventajas competitivas en nuestro mercado, organizando sistemáticamente las fortalezas, las debilidades, la eficiencia, la innovación y la creatividad en las diferentes áreas, además de su directa e inmediata repercusión en la satisfacción de proveedores y clientes tanto internos como externos en la pre-venta, la venta y la post-venta.

De lo anterior se colige la necesidad de implementar un plan de reestructuración organizacional que responda a la trascendentalidad que hoy requiere la sociedad, lo cual garantiza la permanencia de esta empresa por mucho tiempo, en este difícil y competitivo mercado.

Este trabajo posee características de tipo descriptivo y explicativo; lo cual genera especificación en casi todos los aspectos tratados; además infiere una síntesis de las referencias teóricas empleadas aquí.

Finalmente destacamos la aplicación de teorías que más se ajustan a nuestras condiciones y necesidades, minimizando el riesgo potencial de fracaso.

ABSTRACT

The commercial dialectic from here and now requires in a constant way, the introduction of researches that redeem in a prospective and effective way, real solutions to problems which are established by the vivential hapen in this complex world of the administration, organization and managerial design.

From this perspective and in a way of synthesis, we can point out that the development of this research, holds macroeconomic elements planned to social, legal international technologic and human contexts.

The harmonic fusion of these factors are constituted in the basic support in which rest this research called administrative design and organization of the company Delgado Rebolledo Ltda.

This managerial reorganization searches for increasing, in a general way, competitive advantages in our market, organizing systematically the strengths, weaknesses, efficiency, innovation and creativity in the different areas, besides its direct and immediate repercussion in the satisfaction of the internal and external suppliers and customers before the sale, the and after the sale.

In accordance with the previous it is concluded the necessity of introducing a plan of reorganization which reply to the transcendence which is required by the society, that guarantee the permanence of this company for a long time, in this competitive and difficult market.

This work has a descriptive and explicative characteristics which generate specialization in almost all the treatised aspects; besides infer a synthesis of the theoretical references used here.

Finally, we point out the application of theories which are more adjusted to our conditions and necessities, diminishing the potential risk of failure.

INTRODUCCIÓN

El ambiente donde se desarrollan las organizaciones de hoy en día se caracterizan por contar con usuarios muy rigurosos con necesidades, deseos y con nuevas expectativas que originan entre los ofertantes de productos y servicios una constante lucha por lograr cumplirlas.

Pero para esto las empresas deben contar con estructuras administrativas muy bien definidas y adecuadas que les permitan estar a la altura de las circunstancias y necesidades actuales y futuras. Permitiendo que esto le sirva de base para su futuro crecimiento como una organización de éxito.

Diseñaremos y organizaremos el área administrativa de la empresa de acuerdo a la aplicación de un plan de redireccionamiento, el cual abarcara las áreas que impliquen tareas de la misma naturaleza, lo cual nos permitirá poder estructurar otras áreas que no estén directamente relacionadas con lo administrativo.

Para lograr El estudio de este caso en particular, nos obliga a presentar una serie de sugerencias que resultarán apropiadas para la solución de los conflictos que acontecen en la empresa Delgado Rebolledo Ltda.

Lo anterior nos llevo a encontrar las fuentes necesarias de información (primarias y secundarias) para poder sustentar nuestras aseveraciones respecto a los cambios que se requieran para poder dar soluciones al problema planteado originalmente, esto se explicará de manera detallado en la metodología de la investigación.

La metodología de esta investigación representa el proceso de la investigación para determinar los resultados y presentar posibles soluciones al problema del área administrativa de la organización Delgado Rebolledo Ltda.

En este trabajo, la metodología está orientada a la empresa Delgado Rebolledo Ltda. Ya que, para lograr un diseño y organización del área administrativa de la organización, debemos detectar primero los problemas o deficiencias que acontecen, de igual manera nos dimos a la tarea de hacer un análisis de puestos y del ambiente laboral para poder sugerir propuestas de mejora.

Este trabajo constituye el diseño y organización administrativa de la compañía Delgado Rebolledo Ltda. De la ciudad de Tumaco, con el que se analiza la actual situación del área administrativa, identificando y evaluando las fortalezas y debilidades, para luego diseñar y organizar el área administrativa.

El crecimiento y competitividad de la organización se obtendrá, con el diseño y estructuración del área administrativa y que a largo plazo es la única manera de sobrevivir y crecer.

Este diseño y organización se hace necesario ya que una organización que no están identificadas las funciones, deberes, canales de comunicación y por supuesto las obligaciones es una compañía destinada a fracasar en este mercado tan exigente, donde los clientes cada día tienen expectativas y necesidades más difíciles de satisfacer.

1. DISEÑO Y ORGANIZACIÓN DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA DELGADO REBOLLEDO LTDA

1.1 ANTECEDENTES

La compañía Delgado Rebolledo Ltda. Como empresa, surge el 28 de enero de 2004. En la calle san Carlos # 1ª - 50 en el municipio de san Andrés de Tumaco (Nariño – Colombia) donde funciona su sede principal, la cual cuenta con dos sucursales ubicadas en la calle Sucre # 32D- 67 y la calle san Carlos # 1ª-47, Dedicadas a la comercialización de maquinarias, equipos agroforestales, repuestos y electrodomésticos en general.

Se encuentra registrada en la cámara de comercio de la ciudad de Tumaco, bajo el numero de matricula 013215-03, con identificación tributaria # 840-001061-1 mediante escritura publica # 039 del 23 de enero de 2004 en la notaria única del circulo de Tumaco, inscrita en la cámara de comercio el día 28 de enero del 2004, bajo el numero 00202 del libro IX, donde su duración es hasta el 23 de enero del año 2024. Tiene como objetivo:

- La compra y venta de maquinaria agrícola y motores de 4 y 2 tiempos tales como: plantas eléctricas, motosierras, guadañas, electrosierras, fumigadoras en todas sus presentaciones, entre otros equipos del mercado.
- Compra y venta de electrodomésticos de todas las características y tamaños

Los propietarios de esta compañía son oriundos de esta región, los cuales están convencidos que en esta región hay posibilidades de desarrollo y progreso, le apuestan a la región y a su gente.

Mantienen una relación buena con las diferentes multinacionales que comercializan los productos que ellos venden, facilitando la búsqueda de proveedores para la organización, donde estas mismas multinacionales pretenden fortalecerse por medio de un distribuidor serio y organizado.

Comparten políticas de publicidad, con las diferentes multinacionales, donde ellos aportan el cincuenta por ciento de la publicidad de la empresa.

Es una empresa relativamente nueva en el mercado, se conformo con tres empresas que comercializaban distintos productos y se dedicaban a diferentes mercados, cada almacén contaba con estructuras organizacionales diferentes.

Esta empresa en la actualidad cuenta con catorce (14) trabajadores, donde casi

todos realizan funciones de vendedores, donde el área administrativa no presenta una claridad en sus funciones, creando confusión en las diferentes tareas.

Se tiene un administrador general que ejerce la autoridad de la empresa y recaen sobre el toda la responsabilidad de la organización, todas las decisiones se toman si el administrador esta en la empresa.

Es necesario destacar que este tipo de empresa en la ciudad de Tumaco, tanto las medianas y pequeñas empresas cuentan con la dirección de sus propietarios y que a su vez carecen del conocimiento en el área administrativa.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La estructura actual del área administrativa que tiene la empresa Delgado Rebolledo Ltda. No esta acorde a las necesidades que tiene dicha organización, ya que esta compañía surge de la fusión de tres empresas comercializadoras de diferentes productos y cada empresa tenía estructuras administrativas diferentes, esta es la razón por la cual dicha estructura actual no esta acorde a las necesidades de la organización.

Este es el gran problema a resolver, ya que esta área no cuenta con el sistema organizacional adecuado que le permita responder a los problemas y expectativas de manera eficiente y eficaz.

La cadena de mando no esta definida, y esto permite que los colaboradores no sepan a quien rendir cuentas especificas de determinada área de la organización, no existe coordinación o quien coordina la realización de las tareas entre los colaboradores, lo que origina que las tareas se hagan de manera aisladas y la gran mayoría de las veces se termina realizando las labores dos y hasta tres veces.

Los problemas de información de esta empresa se originan en la falta de canales adecuados para hacer llegar la información correcta y oportuna a los colaboradores, dando como origen al mal entendido entre las personas de las diferentes áreas de trabajo.

Esta empresa no cuenta con un área administrativa eficiente y eficaz, hace que el administrador general ejerza toda la autoridad de la empresa, que a su vez es el gerente general de la empresa. la delegación de la autoridad no es la mas adecuada, lo que ocasiona que si el gerente general no se encuentra en la empresa ,la toma de decisiones importantes que implique cierto grado de responsabilidad no se realizaran, dando como resultados una perdida de recursos financieros y de actividades que se tendrán que repetir dos y hasta tres veces.

Este factor de toma de decisiones es muy importante para la organización ya que minimiza la pérdida de tiempo y de recursos.

Los clientes nuevos y sus expectativas han originado que los esfuerzos administrativos mal estructurados de la empresa se vean superados, y por esta razón se tendrá que hacer reformas importantes en la estructura administrativa de la compañía (área administrativa).

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Que características debe tener la estructura organizacional del área administrativa para que responda a los problemas y expectativas de manera eficiente y eficaz a la compañía Delgado Rebolledo Ltda.?

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Objetivo General. Implementar una estructura organizacional en el área administrativa que le permita a la compañía Delgado Rebolledo Ltda. Responder a los problemas y expectativas de manera eficiente y eficaz.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Analizar y describir los cargo en el área administrativa adecuados que respondan a las necesidades de la empresa, con la finalidad de poder definir de manera clara las tareas u obligaciones, responsabilidades y roles de cada uno de los empleados al igual que se dejaran bien definidas las cadenas de mando.
- Implementar una estructura organizacional que permita responder a las necesidades de la organización.
- Determinar líneas de comunicación e interrelación entre los departamentos con el fin de lograr unidad y armonía.

1.5 JUSTIFICACIÓN

La elaboración de este trabajo se debe a la importancia que tiene para la empresa Delgado Rebolledo, contar con una estructura administrativa adecuada que le permita estar a la altura de las circunstancias y necesidades actuales y futuras.

Permitiendo que esto le sirva de base para su futuro crecimiento como una organización de éxito, donde minimice el riesgo de inversión para sus socios, estabilidad para los colaboradores y sociedad en general.

Se entiende que el elaborar un plan estratégico es importante para cualquier empresa, pero el contar con unas estructuras administrativas adecuada, serán los pilares para el cumplimiento de las metas propuestas a corto, mediano y largo plazo.

Con el resultado obtenido en la investigación del área administrativa esperamos darle soluciones más efectivas y eficaces para poder lograr posesionarse del mercado local, ya que muchas de las empresas de la región carecen de un área administrativa que les permita desarrollarse como empresa competitiva en el mercado.

En esta ciudad existen empresas y todas son manejadas por sus propietarios, en la gran mayoría carecen del conocimiento en el área administrativa, almacenes que desde su inicio, su crecimiento es relativamente escaso tanto a nivel de participación de mercado como de planta física, empleados sin sentido de pertenencia, escasez de nuevos productos y estrategias claras de ventas.

En el mercado de Tumaco sin embargo hay un comercializador de electrodomésticos que consideramos es la competencia mas notable, ya que en esta organización tienen cierto grado de conocimiento en el área administrativa y dentro de la investigación su participación en el mercado es una de las mas aceptable.

Nuestra investigación tiene que apuntar a la aplicación de herramientas existentes para la reestructuración estratégica de la empresa Delgado Rebolledo Ltda.

Nosotros entendemos que en esta investigación hay que aplicar las estrategias más creativas y las acorde a la investigación para poder obtener una información lo más precisa posible para minimizar el posible riesgo de fracaso.

Los argumentos mas claros que tenemos para que esta investigación sea viable es gracias a que tenemos los conocimientos administrativos y de investigación para llevarla a su desarrollo y culminación exitosa.

Realizaremos esta investigación aplicando las teorías que mas se ajusten a nuestra necesidades, y encuestas para poder determinar la reestructuración estratégica, dicha encuesta se realizara y perfilara dependiendo de lo que queremos alcanzar, este formato de encuesta estará desarrollado y supervisado por el grupo de estudiantes que direcciona la investigación para ser aplicado en la muestra (trabajadores del área administrativa de la compañía Delgado Rebolledo Ltda.)

La información obtenida se tabulara, será procesada en el programa de Excel para luego ser analizada por los investigadores en este caso los que manejamos la investigación. Con el resultado obtenido en la investigación se tomaran las

medidas necesarias para una reestructuración acorde a las necesidades de la compañía Delgado Rebolledo Ltda.

Desde el punto de vista académico habría una satisfacción por el aporte dado a la compañía y a la región, ya que al fortalecer esta organización le estaríamos ampliando mayores oportunidades de permanencia en el mercado y por que no decir un mayor crecimiento que le permitiría aumentar su número de colaboradores en todas sus áreas de trabajo.

1.5.1 Alcances. Esta investigación propone la aplicación de un plan de reestructuración del área administrativa para la empresa Delgado Rebolledo Ltda. El cual abarcará todas las áreas que impliquen tareas de la misma naturaleza, lo que permitirá poder reformar otras áreas que no estén directamente relacionadas con lo administrativo, para la instauración y cumplimiento de las metas de la empresa Delgado Rebolledo Ltda.

1.5.2 Limitaciones. El empleo de la presente investigación que propone implementar una reestructuración en el área administrativa de la Empresa Delgado Rebolledo Ltda., esta limitada a la misma.

Esta investigación esta creada única y específicamente para tomar en cuenta los problemas y necesidades de orden administrativo de la empresa Delgado Rebolledo Ltda., así como del personal que labora en la misma.

1.6. HIPÓTESIS

De efectuar un plan de reestructuración organizacional adecuado en el área administrativa de la empresa Delgado Rebolledo Ltda., se alcanzarían bases para el desarrollo de una organización eficiente y eficaz para poder responder a los cambios que demande la sociedad, de manera que se podrá llevar acabo el cumplimiento de sus metas organizacionales y así permitirle permanecer por mucho tiempo en el mercado.

1.7. MARCO TEÓRICO

1.7.1 Características de la administración. De acuerdo al doctor George R. Ferry se establecen diez características fundamentales de la administración que son las siguientes:

La administración es una actividad, no una o grupo de personas, y es que la administración no es gente, es una actividad igual que la de caminar, puede ser estudiada obteniendo conocimientos acerca de ella y adquiriendo destreza en su aplicación.

La administración sigue un propósito, lo que quiere decir que persigue un objetivo y es que el éxito administrativo generalmente está medido en que se logren las metas establecidas.

La administración se logra por, con y mediante los esfuerzos de otros, y es que en toda organización deben participar sus integrantes en el logro de los objetivos.

La efectividad administrativa requiere el uso de ciertos conocimientos, aptitud y prácticas lo que hace necesario que quienes funjan como directivos de empresas, tengan la preparación suficiente en el campo de la administración empresarial.

La administración es ayudada no remplazada por la computadora, con esto se quiere decir que con el avance tecnológico se ha considerado a la computadora como un instrumento útil por su rapidez, sin embargo esta no puede suplir la creatividad e imaginación del hombre, por lo que contar con estos equipos en una organización ya no representa una ventaja.

Los que practican la administración no son necesariamente los propietarios, en empresas privadas esto suele darse, y es que lo importante al final siempre son los resultados.

La administración está asociada usualmente con los esfuerzos de un grupo, como se había mencionado anteriormente el trabajo es de equipo, y en la empresa la participación de los colaboradores es importantísima.

La administración hace que las cosas sucedan, es decir que siguiendo los procesos administrativos generalmente logren los objetivos propuestos.

La administración es un medio notable para ejercer un verdadero impacto en la vida humana, y es que, si se parte del hecho de que la administración influye en su ambiente, quienes administran deben estar conscientes de que mucho pueden hacer para mejorar el medio en que se desenvuelven.

La administración es intangible, los resultados de la administración en muchas ocasiones suelen pasar inadvertidos, y es solo cuando hay fracasos que se da una cuenta de que hubo una mala administración, pero de cualquier manera es una fuerza invisible.

1.7.2 La administración desde un enfoque neoclásico. Según Koonts y O'Donnell, basan su análisis de la administración en los siguientes fundamentos:

La administración es un proceso operacional que, para ser separado intelectualmente, requiere un análisis de las funciones que lo componen.

Una larga experiencia en administración, en una variedad de situaciones

empresariales puede constituir el campo para la extracción de verdades básicas o de principios con valor explicativo y predictivo para la comprensión y mejoramiento de la administración.

Estos principios pueden convertirse en puntos focales para la investigación útil, como para verificar su validez y mejorar su aplicabilidad. Tales principios pueden proveer elementos, por lo menos en cuanto no fueren invalidados, en la medida en que fueran exactos, para una teoría útil de la administración.

La administración es un arte que, como la medicina o la ingeniería, se debe apoyar en una completa fundamentación sobre principios. Los principios de administración, igual que por ejemplo los de las ciencias lógicas y físicas, son verdaderos, aunque un practicante en una situación dada prefiera ignorarlos, acarreando pérdidas por tal ignorancia, o intente alcanzar alguna otra ventaja que compense las pérdidas sufridas.

A pesar de que la cultura global y el universo físico y biológico afecten de diversas formas el medio ambiente del administrador, del mismo modo que todo campo de ciencia o de arte, la teoría de la administración no necesita abarcar todo el conocimiento para poder servir como fundamentación científica de los principios de administración.¹

1.7.3 La administración por costumbre. González² De la administración por costumbre, “es aquella que se caracteriza por seguir patrones preestablecidos, es imitativa, toma como base la experiencia para regular la acción”

La administración por costumbre es sencilla y actualmente se emplea con bastante frecuencia por que proporciona una sensación de seguridad, es decir quienes son partidarios de esta corriente aplican lo de “mas vale viejo conocido, que nuevo por conocer”.

De acuerdo con la obra administración integral de Luís casillas, sobre lo anterior, este punto de vista analiza la administración mediante el estudio de experiencias, algunas veces con una forma de impartir conocimientos.

Se asienta en la premisa de que el estudio de los éxitos y errores de los

¹ KOONTS y O'DONELL. Introducción a la teoría general de la administración, 3 e.d. Barcelona : s.n., 1995 p. 182.

² GONZÁLEZ, G. Administración Escolar México : s.n., 2002 p. 19.

administradores en casos individuales, así como los intentos por resolver problemas específicos, y aplicar técnicas eficaces en situaciones análogas.

Nadie podrá negar la importancia de analizar la experiencia del pasado aunque la administración al contrario del derecho no es una ciencia que se base en sus precedentes, y son escasas las probabilidades de que en un futuro surjan situaciones extremadamente iguales en el pasado.

Recurrir en exceso a la experiencia del pasado y a los antecedentes no depurados de la solución de problemas administrativos, implica el peligro de optar por una solución inapropiada e inoperante y que posiblemente nos cueste mucho mas en tiempo y en recursos.

1.7.4 Administración Científica. Chiavenato afirma que:

El enfoque típico de la escuela de la administración científica es el énfasis en las tareas. El nombre administración científica se debe al intento de aplicar los métodos de las ciencia a los problemas de la administración con el fin de alcanzar elevada eficiencia. Los principales métodos aplicables a los problemas de la administración son la observación y la medición de acuerdo a su creador el Ingeniero Frederick w Taylor.³

El administrador científico se esfuerza por descubrir las causas que originan los efectos y viceversa. La administración científica tiene a saber que “el empleo de la administración total, de experimentos controlados y de la cuidadosa interpretación de los datos resultantes, proporciona una base confiable para la determinación y evaluación de los nuevos hechos usados por el gerente.

1.7.5 Piro. El doctor George Terry en su obra, principios de administración, maneja el concepto PIRO, mismo que en la administración empresarial resulta operante. PIRO es un concepto que se maneja en la administración y que hace referencia a “personas, ideas, recursos, y objetivos” sin importar en que área se aplique, estos elementos son los que debe trabajar el gerente de una empresa”⁴.

Las personas, éste elemento es el mas valioso con lo que puede contar cualquier gerente y es que para alcanzar el objetivo deseado se requiere de personas calificadas, las cuales necesitan ser inspiradas, comunicadas, que se sientan tomadas en cuenta y con esto su desempeño será mucho mas satisfactorio.

³ CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración 3 e.d. México : Mc. Graw Hill, 1994 p. 41.

⁴ TERRY, George. Principios de administración. Madrid : s.n., 1999 p. 202

Las ideas, se encuentran entre las posesiones más preciadas de cualquier gerente, pues son fundamentales a la hora de responder preguntas como ¿qué objetivos buscar? ¿Cómo y con qué recursos lograrlos?

Los recursos, son importantes para el éxito de cualquier gerente en el logro de sus objetivos fijados, se debe poner atención especial en las relaciones y fines de ellos para que existan y sean administradores de manera escrupulosa.

Los objetivos, son los que otorgan un propósito, hay que tener en cuenta que son revisables eventuales, y por tanto son sujetos a cambios según el ambiente o las circunstancias, los objetivos van de la mano con la misión.

1.7.6 Organización. Las organizaciones son unidades sociales (grupos humanos) deliberadamente contruidos y reconstruidos para la búsqueda de metas específicas. Las empresas, corporaciones, ejercito, escuelas, iglesias, hospitales están incluidas dentro de este concepto

Toda organización del siglo XXI se enfrenta a una nueva serie de retos que exigen mayor esfuerzo, capacidad y eficiencia.

□ **La Estructura Organizacional.** Una de las partes trascendentales de toda organización competitiva, es contar con una estructura organizacional que permita establecer un sistema de labores que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma eficiente y eficaz para que se alcancen las metas fijadas en la planificación empresarial.

□ **Elementos de la Organización: (requerimiento).** Los objetivos conviene ser verificables, precisos y realizables. Para que sean precisos deben ser cuantitativos y para ser verificables deben ser cualitativos. Tiene que haber una clara definición de los deberes, derecho y la actividad de cada persona.

Conviene fijar el área de autoridad de cada persona, lo que cada uno debe hacer para alcanzar las metas. Conocer cómo y donde obtener la información necesaria para cada actividad. Cada persona debe saber de donde conseguir la información y le debe ser facilitada.

□ **Definiciones de estructura organizacional.** Strategor citado por Chviavenato afirma que: “Es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad debe cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad”.⁵

⁵ CHIAVENATO, Op.cit., p. 188

Mintzberg citado por Chiavenato “Es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las misma”⁶

La estructura organizacional es una estructura intencional de roles, cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible.

En toda organización que requiere implantar un orden se necesita identificar y clasificar las actividades que se tienen que realizar en la institución, se tienen que agrupar estas actividades y a cada grupo de actividades se le puede asignar una persona con autoridad para supervisar y tomar decisiones.

• **Siete reglas acertadas para contar con organizaciones modernas según el investigador británico Roger Falk:**

- Debe haber una clara definición de los deberes y responsabilidades.
- Cada departamento o sección debe tener una tarea o deber principal.
- Cada departamento o sección debe estar bajo el control de un ejecutivo.
- El número de subordinados responsables de un ejecutivo debe ser entre cinco y ocho excepto bajo circunstancias extraordinarias.
- El grupo de responsabilidades secundarias debe depender de las capacidades del personal disponible y sus deberes deben estar bien definidos.
- La distinción debe ser hecha entre director ejecutivo y responsables de las funciones, y los métodos de comunicación deben estar claramente especificados.
- Debe haber un máximo de delegación de responsabilidad con la adecuada protección para los controles administrativos.

Cabe mencionar que las reglas previamente descritas contienen influencia de la escuela clásica de la administración.

○ **Organización efectiva.** Al lograr una estructura organizacional eficaz, se permite la participación de cada individuo para el logro de los objetivos de la institución, también es eficiente si se facilita el alcance de los objetivos deseados con el mínimo de costos posibles.

⁶ Ibid., p. 190

De acuerdo a Gonzáles (2002) las organizaciones pueden surgir de dos tipos:

Están las organizaciones formales, donde el modo de agrupamiento social que se logra es de forma elaborada y con el propósito de establecer un objetivo específico. Se caracterizan por las reglas, procedimientos y estructura jerárquica que ordenan las relaciones entre sus miembros.

La estructura organizativa formal cuenta con las siguientes características:

Especialización: forma según la cual se divide el trabajo en tareas más simples y cómo estas son agrupadas en unidades organizativas.

Coordinación y Áreas de mando: hay determinados grupos bajo el mando de un supervisor.

Formalización: grado de estandarización de las actividades y la existencia de normas, procedimientos escritos y la burocratización.⁷

1.7.7 Áreas de mando. Son aspectos importantes en toda organización puesto que tiene que ver con cuántos subordinados puede tener el gerente bajo su mando, tiene que ser un número limitado, no puede tener muchos subordinados, de lo contrario no puede realizar bien su trabajo, el exceso de niveles es costoso y puede obstaculizar a la planificación y al control.

1.7.8 Poder. “El poder es la capacidad de influir en las acciones de otras personas” (La estructura organizacional).

□ **Enfoque del poder.** De acuerdo con Dublín citado por Gonzáles el poder puede clasificarse en tres enfoques:

Poder de: se refiere a la forma en que el individuo o los grupos dirigentes, adquieren el poder.

Poder para: trata de los resultados que surgen del ejercicio del poder.

Poder en: es poco común y guarda estrecha relación con la administración organizativa.⁸

□ **Autoridad.** “Poder que se tiene para ocupar una posición determinada y a través de esa posición el poder que tiene una persona para tomar decisiones que

⁷ GONZALES, Op.cit., p 77.

⁸ Ibid., p. 95

afectan al otro. La autoridad es un tipo de poder, se puede tener autoridad sin tener poder” (la estructura organizacional).

Koonts y O` Donnel “El poder que tiene un puesto para ejercer su criterio en la toma de decisiones”⁹

□ **Tipos de autoridad.** De acuerdo con Rodríguez Valencia *et. al.* existen diversos tipos de autoridad:

Autoridad informal: es aquella orden que se percibe de un jefe, para ser ejercida sobre otras personas o subordinados, sin embargo la autoridad informal puede ser de dos tipos:

Autoridad en línea: es el derecho de tomar decisiones y dar órdenes referentes a actividades operacionales, ejecutadas por los subordinados.

Autoridad funcional: es la que uno tiene sobre individuos o unidades orgánicas fuera de las propias áreas directas de mando. La autoridad funcional es el derecho que se delega a un individuo o a un departamento para controlar ciertos procesos, practicas, políticas u otras cuestiones relativas a las actividades comprendidas por las personas de otros departamentos. Esta autoridad puede ser ejercida por la autoridad lineal o por el staff. La autoridad funcional se aplica al cómo y al cuándo, y rara vez se aplica al qué, quién y donde. El empleo de la autoridad funcional debe ser esporádico y debe concentrarse en el punto más alto de la organización.

Autoridad operativa: es aquella que no se ejerce directamente sobre los subordinados, sino que otorga poder para decidir sobre determinadas acciones.

Autoridad técnica: es el tipo de autoridad que se tiene en relación al prestigio¹⁰.

1.7.9 Organigrama. De acuerdo con León “Un organigrama es un modelo de las relaciones de autoridad y responsabilidades que existen entre los departamentos y las personas en una organización formal”¹¹.

⁹ KOONTS y O`DONELL, Op.cit., p. 192

¹⁰ RODRIGUES, V. Teoría de la Administración aplicada a la educación. México : Ediciones contables y administrativas, 1993. 420 p.

¹¹ LEÓN. Organizaciones y Administración. Bogota : Norma, 1985. p. 156

Un organigrama ayuda a definir las relaciones organizacionales, y sin el es difícil determinar, quien trabaja con quien y cómo están relacionados los distintos grupos entre sí.

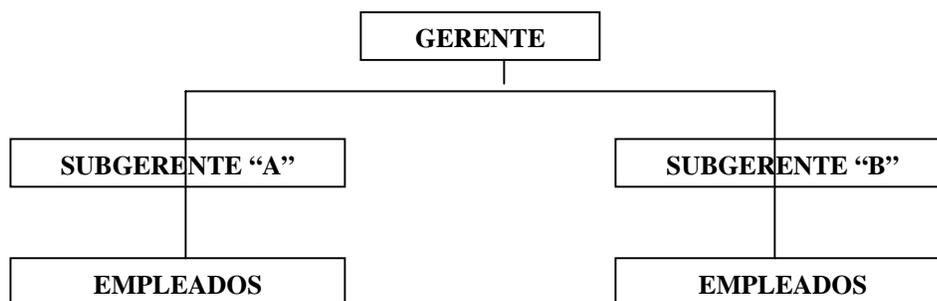
□ **Sistema de organización.** Al tratar de agrupar las tareas dentro de cualquier organización, procuramos que cada una de ellas sea asignada a la persona que por el puesto que ocupa en la organización sea, la más indicada para realizarla.

Para lograr clasificar y agrupar las tareas y obligaciones hay que encontrar patrones que seguir, de esta manera tendremos una base para poder cubrir las necesidades de la organización.

A lo largo de la historia dentro de la administración se han sugerido diversos conceptos que hacen referencia a la estructura de una organización ya sean centralizados o descentralizados, sin embargo por sobre todos salen a resaltar, tres diferentes sistemas, que son los más comunes en las organizaciones.

□ **La organización lineal.** La organización lineal según Rodríguez: “es aquella actividad de responsabilidad de mando y toma de decisiones que realiza una sola persona o jefe superior y distribuir el trabajo a los subalternos, quienes tienen la responsabilidad de reportarle periódicamente el avance y resultados de la actividad desarrollada”¹² Suele llamarse organización lineal o militar por que generalmente se ha utilizado en instituciones militares.

Figura 1. Organigrama



- Sus ventajas son:

Mayor facilidad en la toma de decisiones y en la ejecución de estas.
No se dan conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad.

Es claro y sencillo.

¹² RODRÍGUEZ, Op.cit., p. 152.

Es útil en las pequeñas organizaciones.

Facilita mantener una adecuada disciplina.

- Sus desventajas son:

Es rígida e inflexible.

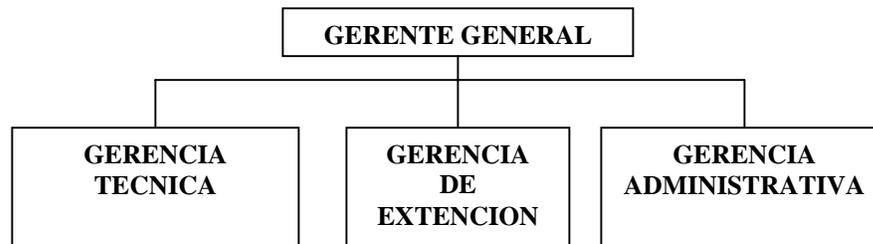
La organización depende de gente clave, lo que origina problemas.

No fomenta la especialización.

Los jefes están saturados de trabajo.

□ **La organización funcional.** Rodríguez “Consiste en dividir el trabajo y establecer la especialización de manera que cada persona, desde el gerente hasta el auxiliar, ejecuten el menor número de posibles funciones”¹³.

Figura 2. Organigrama



- Sus ventajas son:

Una mayor especialización.

Se obtienen del personal la más alta eficiencia.

La división del trabajo se planea y no se es incidental.

El trabajo manual se separa del trabajo intelectual.

Disminuye la presión sobre un solo jefe, por el número de especialistas con que cuenta la organización.

- Sus desventajas son:

Dificultad de localizar y fijar la responsabilidad, afectando la disciplina y la moral del personal, por contradicción aparente o real de las órdenes.

Se viola el principio de la unidad de mando, lo que origina confusión y posibles conflictos.

¹³ Ibid., p. 154.

La falta de claridad de la autoridad ocasiona conflictos entre los jefes.

□ **Departamentalización por funciones.** Consiste en hacer departamentos de acuerdo a las funciones básicas de una empresa. Depende del sector en el que esté situada la empresa para ver cuantos departamentos hay que crear.

La departamentalización por funciones se utiliza en empresas que trabajan en condiciones estables y que tengan pocos productos o servicios y que sus tareas sean rutinarias.

□ **Organización lineal-asesoría.** De acuerdo a Rodríguez, es el tipo de organización, que como consecuencia de grandes organismos y del avance tecnológico, se ve en la necesidad de solicitar ayuda de especialistas capaces de proporcionar información experta y de asesorías a los departamentos¹⁴.

Este sistema se deriva de la organización lineal y cada uno de los subordinados rinde cuentas a un solo jefe.

1.7.10 Análisis y diseño de puesto. Heith D. & William afirman que. “El objetivo de un analista y la descripción de puestos es el de definir de una manera clara y sencilla las tareas que se van a realizar en un determinado puesto, y los factores que son necesarios para poder llevarlas acabo con éxito”¹⁵.

A la hora de implantar tal sistema, no se debe de olvidar que de nada sirve desarrollar una herramienta compleja o de difícil utilización, ya que esto provocará desconfianza, perdida de tiempo y lo más grave, altos costos.

□ **Análisis de la información sobre puestos.** De acuerdo a Heith D. & William afirman que.

“En administración del personal, antes de determinar la creación de un departamento de personal, los gerentes de cada área suelen tener a su cargo todos los aspectos relativos al personal. Debido a su familiaridad con las funciones de las empresas que están a su cargo, los gerentes de áreas específicas no requieren, por lo común, sistemas de información, al menos durante las primeras etapas de la actividad de una empresa.”¹⁶

A medida que va aumenta el grado de complejidad en una organización, más

¹⁴ Ibid., p. 154.

¹⁵ HEITH, D. & WILLIAM B. Administración del Personal y de recursos humanos, México. Mc. Graw Hill, 1997 405 p.

¹⁶ Ibid., p. 405.

funciones se pueden delegar en el departamento de personal, el cual no suele poseer información detallada sobre los puestos de otros departamentos, esta información se debe obtener mediante el análisis de puestos, que consiste en la obtención, evaluación y organización de información sobre los puestos de una organización.

Quien lleva acabo esta función es el analista de puestos, en algunos casos este personaje no esta contemplado o su tarea es suplida por algún gerente según el caso en particular.

Esta función tiene como meta el análisis de cada puesto de trabajo y no de las personas que lo desempeñan.

Si carecen de un sistema adecuado de información, los responsables de la toma de decisiones no podrán, por ejemplo, encontrar candidatos que reúnan las características necesarias para un puesto, ni señalar niveles salariales de acuerdo con el mercado.

Las principales actividades gerenciales vinculadas con la información sobre el análisis de puestos de acuerdo con Heith, D. & William B. son:

- Compensación equitativa y justa.
- Ubicación de los empleados en los puestos adecuados.
- Determinación de niveles realistas de desempeño.
- Creación de canales de capacitación y desarrollo.
- Identificación de candidatos adecuados a las vacantes.
- Planeación de las necesidades de capacitación de recursos humanos.
- Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral.
- Evaluar la manera en que los cambios en el entorno afectan el desempeño de los empleados.¹⁷

Eliminar requisitos y demandas no indispensables. Conocer las necesidades reales de recursos humanos de una empresa.

¹⁷ Ibid., p. 156.

□ **Obtención de información para el análisis de puestos.** Antes de estudiar cada puesto, los analistas estudian la organización, sus objetivos, sus insumos (de personal, materiales y procedimientos) y los productos o servicios que brinda a la comunidad.

Heith, D. & William B.¹⁸ Estudian también los informes que generan varias fuentes como: la misma empresa, otras entidades del ramo, informes oficiales. Provisto de un panorama general sobre la organización y su desempeño, se realizan los siguientes pasos según

Identificación de puestos: es una tarea sencilla en una organización pequeña. En una empresa grande, es posible que se deba recurrir a la nómina y a los organigramas vigentes, o a una investigación directa con los empleados, supervisores y gerentes. Aunque no sea vigente, un análisis de puestos anterior resulta de mucha utilidad.

Desarrollo del cuestionario: tiene como objetivo la identificación de labores, responsabilidades, conocimientos, habilidades y niveles de desempeño necesarios en un puesto específico.

Identificación y actualización: se procede primero a identificar el puesto que se describirá más adelante, así como la fecha en que se elaboró la última descripción. Es preciso verificar esta información para no utilizar datos atrasados y no aplicar la información a otro puesto.

Deberes y responsabilidades: muchos formatos especifican el propósito del puesto y la manera en que se lleva a cabo. Esto proporciona una rápida descripción de las labores. Los deberes y responsabilidades específicos permiten conocer a fondo las labores desempeñadas.

Aptitudes humanas y condiciones de trabajo: describe los conocimientos, habilidades, requisitos académicos, experiencias, y otros factores necesarios para la persona que desempeña el puesto. Es vital para proceder a llenar una vacante o efectuar una promoción. Asimismo, permite la planeación de programas de capacitación específica.

Niveles de desempeño: en el caso de muchas funciones industriales, suelen fijarse niveles mínimos normales y máximos de rendimiento. Se deberá recurrir en muchas ocasiones a la ayuda de los supervisores o los ingenieros industriales que resulte procedente para determinar dichos niveles.

¹⁸ Ibid., p. 154.

□ **La obtención de datos.** El analista debe determinar la combinación más adecuada de técnicas, manteniendo en todos los casos la máxima flexibilidad:

Entrevista: el analista visita personalmente al sujeto que puede proporcionarle información relevante sobre algún puesto. Puede basarse en un cuestionario general, al cual pueden agregársele preguntas que abarquen las variantes concretas que presente el puesto. Este sistema ofrece máxima confiabilidad, pero tiene un alto costo: suele entrevistarse tanto a personas que desempeñan el puesto como a sus supervisores (que se entrevistan después. A fin de verificar la información proporcionada por el empleado).

Comités de experto: Aunque igualmente costoso y lento, el método de recabar la opinión de un grupo de expertos reunidos para analizar un puesto permite un alto grado de confiabilidad. Es especialmente útil cuando el puesto evaluado es de importancia vital y es desempeñado por numerosas personas.

Bitácora del empleado: una verificación del registro de las actividades diarias del empleado, según las consigna el mismo en un cuaderno, ficha o bitácora de actividades diaria, constituye otra alternativa para la obtención de información. La verificación de estas bitácoras no es una alternativa común para obtener información sobre un puesto, porque significa una inversión en términos considerables de tiempo.

Observación directa: este método resulta lento, costoso y más susceptibles de conducir a errores. Es aconsejable dejar este campo al ingeniero de tiempos y movimientos. Salvo casos excepcionales, no es recomendable para el análisis de ningún puesto.

El método ideal: flexibilidad en los procedimientos y sentido común.

▪ **Aplicaciones de la información sobre análisis de puestos.** La información sobre los diversos puestos puede emplearse en la descripción de puestos, para las especificaciones de una vacante y para establecer los niveles de desempeño necesarios para una función determinada.

▪ **Descripción de puestos.** Heith, d. & william B, “Es una explicación escrita de los deberes, condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico”¹⁹. Todas las formas para la descripción de puestos deben tener un formato igual dentro de la compañía, para preservar la comparabilidad de los datos.

Datos básicos: una descripción de puestos puede influir información como el

¹⁹ Ibid., p. 231.

código que se haya asignado al puesto (clave del departamento, si el puesto está sindicalizado o no, el número de persona que lo desempeñan): Fecha, para determinar si la descripción se encuentra actualizada o no. Datos de la persona que describió el puesto, para que el departamento de personal verifique la calidad de su desempeño y pueda proporcionar retroalimentación a sus analistas. Localización, departamento, división, turno (del puesto). Jerarquía, para establecer niveles de compensación. Supervisor, es la persona que ejerce autoridad directa sobre el puesto y está vinculada de muchas maneras con el desempeño que se logre.

Características especiales: régimen de pagos por tiempo extra, si se pueden pedir cambios de horario, si debe existir disponibilidad para viajar, etc. Resumen del puesto: después de la sección de identificación, suele continuarse con un resumen de las actividades que se deben desempeñar.

Es ideal que el resumen conste de pocas frases, precisas y objetivas. Cada responsabilidad se describe en términos de las acciones esperadas y se describe en términos de las acciones esperadas y se destaca el desempeño. Condiciones de trabajo: no solo las condiciones físicas del entorno en que debe desempeñarse la labor, sino también las horas de trabajo, los riesgos profesionales, la necesidad de viajar y otras características. Aprobaciones: las descripciones de puestos influyen en las decisiones sobre personal. Es preciso verificar su precisión. Esa verificación la puede realizar el supervisor del analista, el gerente de departamento en que se ubica el puesto y el gerente de personal.

– **Especificaciones del puesto.** La diferencia entre una descripción de puesto y una especificación de puesto estriba en la perspectiva que se adopte. La descripción define que es el puesto. La especificación describe qué tipo de demandas se hacen al empleado y las habilidades que debe poseer la persona que desempeña el puesto.

No es frecuente separar enteramente la descripción de la especificación, resulta más práctico combinar ambos aspectos.

▪ **Niveles de desempeño.** El analista del puesto permite también fijar los niveles de desempeño del puesto, con ello se consigue ofrecer a los empleados pautas objetivas que deben intentar alcanzar y permitir a los supervisores un instrumento imparcial de mediación de resultados.

Los sistemas de control de puestos poseen cuatro características: niveles, medidas, corrección y retroalimentación.

Los niveles de desempeño en un puesto se desarrollan a partir de la información que genera el análisis del puesto. Cuando se advierten niveles bajos de desempeño, se toman medidas correctivas. Las toma el supervisor, aunque en

algunos casos interviene el gerente. La acción correctiva sirve al empleado como retroalimentación. En algunos casos, no es la conducta del empleado la que debe corregirse, sino la estructura misma del puesto cuando los niveles especificados no son adecuados, constituyen un aviso para que el personal adecuado proceda a tomar medidas correctivas.

- **Organización de la base de datos.** El disponer de la información para su ingreso en archivos magnéticos o en papel requiere en muchos casos el trabajo coordinado del departamento de personal con el de cómputo. La base de datos se organiza con el postulado de que los puestos constituyen una unidad básica. Cada vez más, los puestos se organizan en grupos laborales. Los grupos laborales son conjuntos de puestos similares, llamados puestos tipo o típico.

- **Diseño de puestos.** Heith, D. & William B. El diseño de un puesto muestra los requerimientos organizativos, ambientales y conductuales que se han especificado en cada caso²⁰ ..

La productividad del empleado, su satisfacción con la labor que lleva a cabo y las dificultades en su labor diaria proporcionarían una guía de lo bien diseñado que se encuentre el puesto. Cuando una ocupación determinada presenta deficiencias serias en su diseño, con frecuencia se presentan fenómenos como alta rotación del personal, ausentismo, quejas, protestas sindicales, sabotajes. Sin embargo, no todos los puestos conducen al mismo grado de satisfacción personal. Asimismo, no en todos los casos puede culparse al diseño por la conducta negativa de las personas que tienen determinada función.

- **La productividad y la especialización.** De acuerdo con Heith, D. & William “La supuesta creencia de que a más especialización correspondería siempre mayor productividad solo es verdadera en cierto grado. A medida que un puesto se hace más especializado, sube también la productividad, hasta que factores como el tedio hacen que se suspenda los avances en productividad”²¹.

- **La satisfacción y la especialización.** Al principio, la satisfacción tiende a subir con la especialización. A partir de cierto punto, la especialización ulterior conduce a un rápido descenso de la satisfacción. Los puestos sin especialización requieren periodos largos de adaptación. La frustración decrece en tanto aumenta la retroalimentación, cuando se añade cierto grado de especialización. Cuando la especialización excede cierto punto, sin embargo, la satisfacción decrece debido a la falta de autonomía, variedad e identificación con la tarea.

²⁰ Ibid., p. 240

²¹ Ibid., p. 237

La productividad continúa en ascenso sólo si las ventajas de la especialización sobrepasan las ventajas de la falta de satisfacción.

– **Aprendizaje y especialización.** “Cuando un trabajo es altamente especializado disminuye la necesidad de aprender”.

Heith, D. & William B, “Se requiere menos tiempo, por tanto, para aprender a desempeñar un trabajo especializado”²².

▪ **Rotación y especialización.** Aunque un trabajo especializado se aprende en menor tiempo, los niveles de satisfacción generalmente asociados con esas tareas son más bajos. A su vez, este factor puede conducir a una alta tasa de rotación. Cuando las tasas de rotación son altas, un nuevo diseño del puesto, con más atención a los aspectos conductuales, puede reducirlas.

▪ **Técnicas para el nuevo diseño de puestos.** El punto central en un nuevo diseño de puestos con frecuencia es si un puesto específico debe tener más especialización o no. La respuesta dependerá de si el puesto se encuentra ya muy especializado. El análisis y la experimentación constituyen los únicos medios para determinar el punto en el que se ubica un puesto determinado.

▪ **Delegación de la autoridad.** La delegación de la autoridad es algo que parece sencillo sin embargo es una actividad en las que los administradores suelen fracasar con facilidad debido a diversas causas.

De acuerdo con Rodríguez²³ el propósito de la delegación de autoridad es hacer posible la organización.

Ninguna persona en cualquier organización puede realizar todas las tareas necesarias para alcanzar los objetivos de su departamento o área, y hay que tener claro que un administrador solo puede con un número determinado de subordinados, una vez que se llega a este límite, es indispensable delegar autoridad.

Rodríguez Afirma que:

La delegación de autoridad es la concesión que realiza un jefe para confiar funciones, autoridad y responsabilidad a otro subalterno”. y coinciden en que el proceso de delegación comprende los siguientes pasos:

²² Ibid., p. 237

²³ RODRÍGUEZ, Op.cit., p. 158

Determinar los resultados que se espera alcanzar de un puesto. Consiste en fijar los objetivos individuales de manera clara y por escrito.

Asignar los deberes específicos al puesto. En todos los casos el administrador debe estar seguro de que el subordinado tiene una clara comprensión de lo que implican estos deberes.

Delegar autoridad para cumplir con esos deberes. Al subordinado se le debe otorgar el derecho y el poder dentro de la organización para cumplir con los deberes asignados.

Crear la obligación de que el subordinado ejecute los deberes asignados. El subordinado debe estar consciente de la responsabilidad de completar los deberes que tiene y de que ha aceptado esa responsabilidad de realizarlos.²⁴

De acuerdo con Peter Drucker aplicar un enfoque descentralizado tiene las siguientes ventajas:

Velocidad y menor confusión en los procesos decisorios.

Ausencia de conflictos entre la alta administración y las divisiones.

Un sentido de justicia frente a los ejecutivos, reflejada como confianza en que un trabajado bien hecho será apreciado, y en al ausencia de actitudes políticas dentro de la organización.

Informalidad y democracia en la administración.

Ausencia, en la organización, de brecha entre los pocos ejecutivos altos y los muchísimos administradores subalternos.

Disponibilidad de gran reserva de conocimientos administrativos transmisibles.

Rápido descubrimiento de prácticas administrativas débiles a través de los resultados de divisiones semi - independientes y, a menudo, en competencia.

Si no hay delegación de autoridad se habla de que existe un sistema de dirección centralizado. No puede existir un sistema de dirección

²⁴ Ibid., p. 156

totalmente descentralizado o centralizado²⁵.

1.7.11 Comunicación. Harold Koontz. “La comunicación se aplica a todas las fases de la administración, es la transferencia de información de un emisor a un receptor, el cual debe estar en condiciones de comprenderla”.

Idalberto Chiavenato. “La comunicación es una actividad administrativa que cumple propósitos principales”: o Proporciona información y comprensión necesarias para que las personas puedan desempeñar sus tareas. O Proporcionar las actitudes necesarias que promuevan la motivación, cooperación y satisfacción en los cargos”²⁶.

Proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través del mensaje y espera que esta última dé una respuesta, ya sea una opinión, una actitud o una conducta

Es la transmisión de información, ideas, emociones, habilidades, por medio de símbolos, palabras, cuadros, figuras, gráficas.

Es el proceso mediante el cual se transmite significados de una persona a otra.

□ **Fundamentos de la comunicación.** La comunicación es la facultad que tiene el ser vivo de transmitir a otro u otros, informaciones, sentimientos y vivencias. En toda comunicación tiene que haber un emisor, un mensaje y un receptor.

Cuando hablamos de seres vivos, no nos referimos tan sólo a los humanos, ya que desde los insectos hasta los grandes mamíferos tienen dicha facultad, siendo el hombre el único ser que puede comunicarse por vía oral; mientras que los demás, lo hacen por sonidos (pájaros, cuadrúpedos, delfines, ballenas) , fricción de elementos de su cuerpo (grillos, chicharras) o por acción (formación de vuelo de las abejas, posición del cuerpo de perros o venados, formación de nado de los peces).

Los mamíferos, incluido el hombre, también tienen la característica de comunicarse por el tacto (contacto corporal).

□ **Proceso comunicacional.** Es el proceso a través del cual se da la comunicación por la relación de varios elementos
El proceso Comunicacional se puede percibir así:

²⁵ DRUCKER, Peter F. La Gerencia en Tiempos Difíciles. Madrid : Orbis, 1994 787 p.

²⁶ CHIAVENATO, Op.cit., p. 148

▪ **Elementos De La Comunicación.** Para que se realice el acto de la comunicación y el proceso anterior, son indispensables los siguientes elementos:

– **Fuente.** Es el origen de la información, puede comunicarse consigo misma y trata de producir un estímulo. Es importante anotar que en la comunicación oral la fuente y el emisor son el mismo elemento.

– **Emisor.** Es quien empieza la comunicación, debe tener ideas, información y un propósito para comunicar.

– **Receptor.** Persona que recibe la información que le ha sido enviada por el emisor. Ambos deben ser hábiles para hablar, para leer, para escribir o escuchar y para razonar, el nivel de conocimiento influye en su capacidad para recibir y transmitir mensajes. Deben tener:

– **Codificador.** Toma las ideas y las dispone en un código, en la comunicación persona a persona esta función la cumple la capacidad motora de la fuente, los mecanismos vocales, los sistemas musculares de la mano y de las demás partes del cuerpo.

El código es un sistema común organizado de signos o símbolos, regidos por reglas en la emisión y recepción de mensajes y constituyen verdaderos sistemas de comunicación, puede ser simple cuando maneja un solo tipo de signos y, complejo cuando emplea signos tomados en préstamo de otros códigos.

El código es un sistema de señales conocido de antemano por el emisor, enviar el mensaje. Los códigos se clasifican en tres grandes grupos:

– **Los Códigos Lingüísticos.** Están constituidos por signos y reglas como por ejemplo una lengua.

– **Los Códigos Paralingüísticos.** Son sistemas de signos que aunque no se identifican con el lenguaje están próximos a él, al cual apoyan, complementan o sustituyen en los procesos de la comunicación.

– **Los Códigos Extralingüísticos.** Su característica es la autonomía funcional con respecto al lenguaje y la falta de relaciones directas de recodificación sustitución o auxiliaridad con el mismo. Muchos códigos lingüísticos se emplean combinadamente con signos lingüísticos.

Hechos reales, juzgar las cosas con rigor de extremos: blancas o negras, limpias o sucias, buenas o malas; la falsa identificación por extensión, el uso de palabrería vana y finalmente, el uso de términos abstractos que aparentemente dicen mucho, pero que sin un mismo referente no dicen nada. La percepción puede definirse de

una manera general como la conciencia que una cosa viviente tiene de su medio ambiente. Las personas tienden a seleccionar los elementos que son esenciales para sus necesidades y recodificar la diversidad de los elementos en una forma más abstracta. La asimetría en la percepción puede causar problemas en la comunicación.

Factores sensoriales, edad, sexo, niveles de educación, nivel económico, diferencias regionales, religión y otras afiliaciones, personalidad e intereses:

- **Físicas.** Fallas, deficiencias o selección inadecuada de la fuente de los medios utilizados para transportar el mensaje.
- **Fisiológicas.** Se ocasionan por malformaciones, disfunciones y otras limitantes funcionales de las personas que intervienen en el proceso.
- **Psicológicas.** Parten de la forma individual que cada persona posee para percibir y comprender el mundo que lo rodea, sus prejuicios y la necesidad de satisfacer requerimientos emotivos.
- **Administrativas.** La estructura y el funcionamiento de la organización y el proceso administrativo mismo en acción, dan lugar a problemas de comunicación. Estas barreras se explicarán más profundamente, cuando se esté hablando de la comunicación en la organización.

- **El Mensaje.** Es el propósito que se va a transmitir, el producto real ejemplo:

Cuando hablamos, la conversación es el mensaje.

Cuando escribimos, la escritura es el mensaje.

Cuando dibujamos o pintamos, la imagen es el mensaje.

Cuando hacemos gestos, las expresiones son el mensaje.

□ **Condiciones que afectan el mensaje:**

- **Las Habilidades.** Hablar, leer, escuchar y razonar.
- **Las Actitudes.** Que influyen en el comportamiento de ideas preestablecidas.
- **Conocimiento.** No se puede comunicar lo que no conocemos. Nuestras creencias y valores actúan para influenciarnos. El mensaje puede estar afectado también por el código o grupo de símbolos que utilizamos, el contenido del mensaje en sí y las decisiones del emisor con base en un conjunto de reglas.

La transmisión se puede producir de diversas maneras, transmisión simple es el dialogo de dos; transmisión múltiple, la prensa la radio y la televisión.

– **El Canal.** Es el medio a través del cual viaja el mensaje, los más comunes son: El aire para la palabra hablada y el papel para la escritura, pero también pueden intervenir cables y hondas eléctricas. Puede ser verbal y escrito. Se puede transmitir a través de un memorando, un computador, el teléfono, un telegrama, la televisión (transmite gestos, indicios visuales). Puede ser simple cuando no presupone otros medios y compuestos cuando interviene otro medio o cadena de medios, ejemplo los medios masivos de comunicación.

– **El Decodificador.** Es comprender o asimilar los mensajes que fueron enviados y los asocia a un significado usando el mismo código, acá impera el buen entendimiento del mensaje por que a partir de ahí se da la retroalimentación.

□ **Tipos de comunicación:**

– **La Comunicación Digital.** Consiste en transmitir información mediante la combinación de signos-arbitrarios, convencionales, que no guardan semejanza alguna con las ideas u objetos que representan (REFERENTES). El código Morse, por citar un ejemplo, procesa cualquier mensaje mediante combinaciones de puntos y rayas (CODIGO BINARIO). Los computadores electrónicos también trabajan. Con códigos digitales, binarios, pues substituyen los mensajes por perforaciones en determinados lugares de unas tarjetas o por impresiones magnéticas en cintas. Los números que son asignados a nuestros teléfonos constituyen otro ejemplo de código digital. Los semáforos del tránsito también caen en esta categoría.

– **La Comunicación Analógica.** Difiere de la digital en que existe alguna semejanza entre la cosa que se quiere transmitir y el signo usado para hacerlo. Aunque no podamos entender lo que nos dice un extranjero en su idioma, fácilmente comprendemos lo que nos quiere decir cuando nos mira con rabia y nos muestra un puño cerrado. "Virtualmente, es comunicación analógica toda muestra comunicación no verbal, incluyendo en este termino tanto los movimientos del cuerpo (expresión corporal) --gestos, posturas, expresión facial, inflexión de la voz, secuencia, ritmo y cadencia de las propias palabras- como también todas las indicaciones informativas que surgen del contexto en que se efectúa la interacción humana. Ejemplos: la ropa y el perfume que usamos, el lugar de la mesa donde nos sentamos, la hora en que llegamos a un encuentro, etc. comunican cosas de manera analógica.

Así como las actividades y ocupaciones del hombre son variadas y multifacéticas, de la misma manera es posible registrar muchas formas de comunicación, según su perspectiva o punto de vista como se la tome y de acuerdo con el grado de

participación en el proceso por parte de los elementos: emisor, encodificación, mensaje, canal, receptor, decodificación. Por tales razones muchos tratadistas han intentado clasificarlas en estas formas o tipos de comunicación:

- **Comunicación Interpersonal.** Implica dos o pocas personas relacionadas directa o indirectamente, las cuales intercambian el papel de emisor y receptor. El medio más importante es el lenguaje (oral o escrito), aunque no el único.
- **Comunicación Colectiva.** No hay cambios de papeles de emisor y receptor; por lo tanto, no se esperan respuestas dentro del mismo proceso de comunicación. En el papel del emisor, puede estar una o varias personas para interpretar y codificar una información personal o institucional; los mensajes son transmitidos a través de diversos medios como la radio, la televisión, la prensa, las revistas, las cartas circulares, etc. Para ser recibidos y codificados por personas de una colectividad o grupo; este como receptor, adquiere la información recibida, que puede traducirse en la llamada "opinión". Individualmente los miembros del grupo pueden enviar respuestas, pero estableciendo unos actos de comunicación, que en este caso puede ser interpersonal (por ejemplo, cartas, llamadas, entrevistas).

□ **La retroalimentación, ruido y redundancia:**

- **Retroalimentación.** Llamada también información de retorno. Se trata de las reacciones inmediatas y espontáneas del receptor ante el mensaje, las cuales son recibidas por el emisor por diferentes medios (por una mirada, por los gestos) y que le permiten reajustar su acción emisora.

La retroalimentación juega un papel central en el proceso de la comunicación, pues constituye prácticamente el cierre del mismo, sin el cual no hay garantía de que se haya logrado la comunicación. El poder observar la reacción del receptor al mensaje de la fuente, constituye un factor fundamental a fin de poder evaluar si el propósito u objetivo de la comunicación fue alcanzado o no, así como el grado en que ésta se logró.

El mayor obstáculo para la retroalimentación es la defensividad, es decir, la resistencia de la gente a recibirla, ósea tomar una posición no receptiva a la retroalimentación.

Para comprobar la eficacia de la comunicación, una persona debe recibir retroalimentación. Nunca se puede estar del todo seguro de si un mensaje fue eficazmente codificado, transmitido, decodificado y comprendido hasta confirmarlo por medio de la retroalimentación. De igual modo, la retroalimentación indica si el cambio individual u organizacional ha tenido lugar como resultado de la comunicación.

– **Ruido.** Se denomina ruido a cualquier perturbación experimentada por la señal en el proceso de comunicación, es decir, a cualquier factor que le dificulte o le impida el afectar a cualquiera de sus elementos. Las distorsiones del sonido en la conversación, en radio, televisión o por teléfono son ruido, pero también es ruido la distorsión de la imagen de la televisión, la alteración de la escritura en un viaje, la afonía del hablante, la sordera del oyente, la ortografía defectuosa, la distracción del receptor, el alumno que no atiende aunque este en silencio...

Para evitar o paliar la inevitable presencia del ruido en la comunicación es habitual introducir cierta proporción de redundancia en la codificación del mensaje.

Lamentablemente, la comunicación se ve afectada por el ruido, todo aquello que (ya sea que este presente en el emisor, la transmisión o el receptor) entorpece la comunicación por ejemplo:

- * El ruido o un lugar muy cerrado pueden impedir el desarrollo de ideas claras.
- * La codificación puede resultar fallida a causa del uso de símbolos ambiguos.
- * La transmisión puede verse interrumpida por la presencia de estática en la cual, como ocurre a causa de una conexión telefónica deficiente.
- * La descodificación puede resultar fallida a causa de la atribución de significados erróneos a palabras y otros símbolos.
- * La comprensión puede verse obstruida por prejuicios.
- * El cambio deseado puede no ocurrir a causa del temor a sus posibles consecuencias.
- * Puesto que el lenguaje es un factor especialmente importante de la comunicación transcultural, no solo la opresión verbal sino también la postura y los gestos pueden producir ruido y entorpecer la comunicación.

– **La Redundancia.** En el código del mensaje consiste en un desequilibrio entre el contenido informativo y la cantidad de distinciones requeridas para identificar.

La redundancia es la parte del mensaje que podría omitirse sin que se produzca pérdida de información. Cualquier sistema de comunicación introduce algún grado de redundancia, para asegurar que no hay pérdida de información esencial, o sea para asegurar la perfecta recepción del mensaje.

– **¿Qué Efectos Tiene La Retroalimentación?** Toda retroalimentación transmitida adecuadamente debe tener los siguientes efectos:

- Mejorar la transmisión de lo que se comunica: dado que las personas involucradas en el acto comunicativo, van verificando si están comunicando lo que desean comunicar.

- Reducir la distorsión o aumentar la precisión de lo que se comunica: a través de una constante verificación y reorientación, en caso de existir errores.

Facilitar el proceso de aprendizaje: gracias a la retroalimentación la gente sabe lo que hizo bien o lo que hizo mal y como corregirlo.

– **¿Cómo Proporcionar La Retroalimentación?:**

- Se proporciona de manera frecuente . Cuando la retroalimentación se proporciona de manera periódica y sistemáticamente más que eventualmente.

- Se proporciona tanto la retroalimentación positiva como la negativa. Es decir, no se centra solamente en las desviaciones del desempeño, sino también en lo que estuvo bien hecho.

- Se proporciona verbalmente. Por desgracia la comunicación no verbal se presta a muchas distorsiones y depende para su interpretación de las características de personalidad, tanto de quien la proporciona como de quien la recibe.

- Se proporciona por una fuente claramente identificable. Es claro el poder y la influencia del que Retroalimenta sobre el retroalimentando.

□ **Funciones de la comunicación.** Cada uno de los elementos o factores del proceso comunicativo, determinan una función diferente de la comunicación o código utilizado.

Estas funciones fueron formuladas inicialmente para investigar el lenguaje verbal. Sin embargo, hoy son de gran utilidad en el estudio de otras formas de comunicación, como las de tipo audiovisual o audio-oral, incluso en aquellas basadas en los gestos, el contacto físico, la proximidad, la expresión facial, etc.

Las funciones de la comunicación, también llamadas funciones del lenguaje, son las siguientes:

– **Función referencial o cognoscitiva.** Se orienta hacia la realidad a la cual aluden el mensaje o el discurso. Pretende brindar información verídica y objetivo, que corresponda fielmente a la realidad, ejemplo: Todo texto de carácter científico es referencial.

– **Función emotiva o expresiva.** Está centrada en el emisor y expresa la actitud del hablante hacia aquello de lo que está hablando, expresa sentimientos y

emociones sean reales o fingidas. Generalmente esta función es inconsciente. Ejemplo: Cuando alguien dice “Apenas son las cuatro de la tarde”, nos da a entender que le ha parecido el día muy largo o que está aburrido.

– **Función connotativa o conmitiva.** Está orientada al receptor, se enuncia en forma imperativa; es un tipo de mensaje didáctico que utiliza recurso gráficos o audiovisuales, que tiene como función decir “vean, recuerde que, tenga en cuenta que”.

– **Función fáctica o de implicación.** Está orientada hacia el contacto de emisor y receptor a través de la palabra para iniciar, mantener, prolongar o interrumpir un acto comunicativo. No necesariamente tiene contenido. Ejemplo: Aja; OK; listo.

– **Función poética o estética.** Esta comunicación le da mucha importancia al mensaje en si mismo. En esta función se aplican principios especiales de estilística semiótica, ya que una obra pictórica, una escultura, un poema o una obra literaria, son observados o leídos y el mensaje lo da el mismo objeto por lo que pueda transmitir

– **Función metalingüística.** Está centrada en el código que hace comprensible el mensaje. Por medio del lenguaje es posible hacer una explicación del lenguaje mismo (Metalenguaje).

– **Función retórica.** Desde el punto de vista retórico, la comunicación consiste en un acto unidireccional, como disparar una flecha a un blanco. Toda la actividad de la comunicación, se centra en la acción unidireccional de hacerle algo a alguien, haciéndose hincapié en el emisor y en su capacidad de comunicación. Esto significa que de la manera en que construye, organice y transmita su mensaje; depende la efectividad de su discurso. Ejemplo: Los conferencistas de cualquier índole.

□ **Teorías organizacionales e implicaciones para la comunicación**

▪ **Las Principales Escuelas De La Teoría Organizacional**

– **La Escuela Clásica.** Ignoraba por completo a la comunicación como variable clave en el estudio de la conducta humana en las organizaciones. Esta falta de percepción parece increíblemente ingenua, pero debe recordarse que los teóricos de esta escuela fueron en gran parte ingenieros cuya participación en el desarrollo de la producción en masa fue instrumental. Las maquinas fueron sus nuevos dioses. Eficiencia y rigor científico eran las palabras claves. Las personas no eran más que extensiones de la todopoderosa maquinaria.

A principios de este siglo, un grupo de ingenieros encabezados por Frederick W. Taylor se interesó en las técnicas del trabajo.

Taylor era un ingeniero mecánico con un puesto ejecutivo en la industria del acero y del metal. Estos ingenieros pensaban que el trabajo en general y el trabajo administrativo eran procesos que podrían analizarse de manera científica; creían que un análisis objetivo de los hechos recopilados a través de la experimentación científica podría revelar la mejor manera de organizar el trabajo en las organizaciones.

Taylor tuvo poco que decir sobre la comunicación y su función en el proceso de la organización para los ingenieros de la escuela de la administración científica, la comunicación descendente de los supervisores a los obreros era la mejor manera de enseñar a estos últimos a desempeñar sus labores.

Los supuestos eran que los trabajadores podían:

- Entender lo que se les decía.
- Estar de acuerdo en efectuarlo.

– **Administración Científica: Frederick W. Taylor.**

Supuestos:

- El conflicto trabajo-administración se deriva del uso ineficiente de los recursos escasos.
- La oferta de bienes económicos puede incrementarse a través del uso más eficiente de los recursos humanos.
- El principal objetivo es el manejo eficiente del trabajo.
- El hombre está motivado básicamente por las necesidades económicas.
- El hombre se comporta racionalmente para mejorar su ingreso monetario.

Características:

- Se hace hincapié en la ciencia y no en el empirismo.
- La meta es la armonía y no la discordia.
- Se requiere cooperación, no individualismo.

- Se debe lograr el máximo producto, no un producto restringido.
- Se considera deseable el desarrollo de todo trabajador para su mayor eficiencia y prosperidad.

Principios De La Administración:

- Desarrollar una ciencia para cada elemento del trabajo de un hombre, con el fin de sustituir al antiguo método empírico.
- Seleccionar, adiestrar, enseñar y desarrollar científicamente al trabajador.
- La gerencia debería cooperar con el trabajador para asegurar que el trabajo se realice de acuerdo con los principios de la ciencia que se ha desarrollado.
- Existe una división casi igual del trabajo y la responsabilidad entre la administración y los trabajadores.

En breve, se ignora simplemente el papel de las actividades informales de la comunicación.

Implicación para la comunicación: se ignora simplemente el papel de las actividades informales de la comunicación

- **La Burocracia.** Máx. Weber, un sociólogo alemán suele reconocerse como el padre de la burocracia, a la que consideraba superior a cualquier otra forma de organización en precisión, estabilidad, rigidez de su disciplina y confiabilidad.

Características De La Burocracia:

- División del trabajo y la especialización.
- Jerarquía.
- Reglas y procedimientos.
- Calificación profesional.
- Relaciones impersonales.

Funciones De La Burocracia:

- La especialización permite la productividad
- La estructura da forma a la organización.
- Se trabaja en pro del grado de predicción y estabilidad.
- Se admira la racionalidad.

Consecuencias Disfuncionales:

- Problema con la especialización: comunicación y falta de una visión general.
- Problema con las reglas y regulaciones: papeles administrativos.
- Problema con la impersonalidad:
- No hay cabida para el entusiasmo.
- Problema con la estabilidad: en un ambiente de rápido cambio; falta de flexibilidad.

La burocracia representa un modelo de estructura organizacional en la que la comunicación esta muy formalizada y la flexibilidad es mínima. El énfasis en las reglas y procedimientos exige que la comunicación se inicie en la punta de jerarquía o cadena de mando. La comunicación entre compañeros es casi inexistente, lo cual es una de las críticas de Bennis. La función de producción de la comunicación se acentúa con fuerza a expensas de su innovación y funciones sociales. Muchas de las críticas de Bennis se centran en el hecho de que el modelo burocrático tan solo mal entiende o ignora los factores de la comunicación.

▪ **Teoría Administrativa: Henry Fayol**

Principios Estructurales:

- División del trabajo.
- Unidad de dirección.
- Centralización.
- Autoridad y responsabilidad.
- La cadena escalar.

• **Principios Del Proceso:**

- Equidad
- Disciplina
- Remuneración
- Unidad de mando
- Subordinación al interés general

Principios Del Resultado Final:

- Orden
- Estabilidad
- Iniciativa
- Compañerismo

Funciones De La Administración:

- Planificación
- Organización
- Mando
- Coordinación
- Control

Aunque Fayol presento cierta atención a los procesos de comunicación, su concepto del papel de la comunicación en las organizaciones se asemeja bastante al modelo burocrático. La comunicación era en esencia el proceso de mover la información hacia arriba y hacia a bajo en la cadena de mando formal.

La información y las ordenes, ambas competencia de la información, eran básicamente el foco de las actividades administrativas. Aunque Farol mencionaba la necesidad de comunicación bidireccional y oral entre los gerentes y subordinados, el flujo de comunicación se da en esencia, de arriba hacia a bajo. No obstante, Farol estaba conciente de la lentitud del proceso en las grandes organizaciones y del elemento tiempo implicado en el paso de la información de un extremo al otro de la línea.

Su principio del “puente” esta diseñado para permitir la desviación de los canales formales cuando dos gerentes del mismo nivel necesita comunicarse para efectuar una actividad común. Sin embargo, esta comunicación horizontal o entre iguales debe estar autorizada por los superiores inmediatos de ambos gerentes y debe limitarse con claridad al negocio en tramite o actividad conjunta. El papel de la comunicación nunca se trata desde una perspectiva de innovación y funciones sociales.

La comunicación entre gerentes o entre gerentes y subordinados no se menciona. La función coordinadora del proceso administrativo, la única que se basa esencialmente en la comunicación, no se considera de manera particular.

- Se entendida y, se acataba solo por haber sido enviada a través de los canales adecuados. Por primera vez, los miembros de una organización se consideraron mas como personas que como maquinas y se reconoció que sus necesidades, percepciones e intereses personales influían sobre la manera en que actuaban dentro de una organización. Barnard fue en realidad el precursor del movimiento de relaciones humanas y la escuela de recursos humanos.

- **Escuela De Recursos Humanos.** Según la teoría X, la comunicación es, en principio, el proceso de transmitir información y ordenes del extremo superior al inferior de la jerarquía, propiciando poco que los subordinados inicien la comunicación con sus supervisores. Aunque se dice valorar la función innovadora de la comunicación, a menudo todo lo que se hace para saber lo que los

empleados piensan y sienten es implantar el sistema de una caja de sugerencias impersonal y para toda la organización. La comunicación con o entre los empleados no se propicia y como resultado se confiere poca importancia a la información que circula de manera informal en la organización a través de los rumores.

Los estilos de supervisión más acordes con los supuestos de la teoría Y incluyen menos control y estructura, y menor supervisión directa del ambiente de trabajo. Los supervisores y gerentes que creen en estos supuestos más novedosos deben desarrollar prácticas de administración y comunicación que permitan a sus subordinados asumir un mayor control sobre su trabajo. Al ser más abiertamente comunicativos, los gerentes demuestran que confían en que sus subordinados disfruten su trabajo, muestran iniciativa y creatividad, y de manera básica cumplen con las metas de la organización si estas son compatibles con las propias.

Desde el punto de vista de la comunicación, los administradores de la teoría Y se centran menos en las regulaciones formales y más en la comunicación oral informal. La función innovadora de la comunicación recibe cierta atención en la medida en que se buscan y fomentan las sugerencias e ideas de los miembros de la organización. La comunicación frecuente entre todos los miembros de la organización es imprescindible y se permite que fluyan en todas direcciones hacia arriba, hacia abajo y lateralmente. Así los miembros de la organización se sienten informados, son parte de lo que suceden saben lo que tienen que saber para tomar decisiones y por tanto, estas tienden a hacer mejores existiera más confianza entre los miembros de la organización como resultado de tales prácticas de comunicación.

▪ **La comunicación en las organizaciones**

– **La Comunicación Organizacional.** La comunicación organizacional es el proceso mediante el cual un individuo, o una de las subpartes de la organización se pone en contacto con otro individuo u otra subparte. Esto nos clarifica el hecho de que la comunicación es una herramienta de trabajo importante con la cual los individuos pueden entender su papel y se pueden desempeñar de acuerdo con la organización.

La comunicación tiene una intención o propósito Goldhaber citado por Chiavenato “el propósito de enviar mensajes dentro de la organización hace referencia al porque son enviados y a que funciones específicas sirven”²⁷ Estos mensajes generalmente son difundidos como respuesta a los objetivos y políticas de la organización.

²⁷ Ibid., p. 126

– **Tipos De Comunicación Organizacional.** Los mensajes siguen unos caminos dentro del espacio organizacional denominados redes de comunicación. Gran parte de estas redes son líneas formales de comunicación, en tanto que otras son líneas informales.

– **La Comunicación Formal:** Es aquella donde los mensajes siguen los caminos oficiales dictados por la jerarquía y especificados en el organigrama de la organización. Por regla general, estos mensajes fluyen de manera descendente, ascendente u horizontal.

– **La Comunicación Horizontal:** Se desarrolla entre personas del mismo nivel jerárquico. La mayoría de los mensajes horizontales tienen como objetivo la integración y la coordinación del personal de un mismo nivel.

– **Comunicación Descendente:** Sirve para enviar los mensajes de los superiores a los subordinados; uno de los propósitos mas comunes de estos comunicados es proporcionar las instrucciones suficientes y específicas de trabajo: “quien, debe hacer que, cuando, como, donde, y por que”.

Es el tipo de comunicación que se da cuando los niveles superiores de la organización transmiten uno o más mensajes a los niveles inferiores.

Esto quiere decir que por comunicación descendente no se entenderá exclusivamente aquella que se origina en la gerencia y termina en los empleados, sino también y de manera muy importante, la que se origina en los niveles directivos y que fluye a la gerencia, ya que sin esta última, la primera no tendría ningún sentido.

– **Comunicación Gerencial:** En muchas ocasiones los esfuerzos mas importantes de comunicación se dirigen a los empleados: “total, la gerencia puede cuidarse sola”. Sin embargo, también existen razones por las que la comunicación de los directivos hacia los gerentes tiene la misma importancia; entre otras, que los gerentes no pueden transmitir un mensaje con mayor claridad con la que ellos mismos lo entienden, y que una parte central de las actividades directivas son las actividades comunicativas.

Consideramos relevante la revisión periódica de planes, metas y objetivos organizacionales desde los niveles más altos de cualquier institución. Esta revisión debe atender los elementos tanto estratégicos como tácticos y operativos de todos los niveles de la organización. Si esta revisión no se efectúa, o bien sino se da a conocer de manera clara y directa a los niveles inferiores, la eficacia y aun la supervivencia de una institución puede verse amenazada.

– **La Comunicación Ascendente:** Es la que va del subordinado a hacia los superiores. El principal beneficio de esta comunicación es ser el canal por el cual la administración conoce las opiniones de los subordinados, lo cual permite tener información del clima organizacional en esos ámbitos.

Además se da cuando las personas de los niveles bajos emiten uno o más mensajes a los niveles superiores en la estructura organizacional, a través de canales formales e informales. Esta debe ser detallada y específica La comunicación ascendente adopta muchas formas, sin embargo, puede reducirse a lo que la persona dice:

- De si misma, su desempeño y sus problemas.
- Acerca de otras personas y sus problemas.

Acerca de los usos, practicas y políticas organizacionales.

- Acerca de lo que es necesario hacer y como puede ser hecho.

La comunicación ascendente puede constituirse en un termómetro de lo que sucede con la gente a nuestro mando y, por lo tanto, su utilidad esta en que dependiendo del nivel de detalle que tengamos, podamos diagnosticar y pronosticar sucesos para poderlos manejar de una manera más eficientes

• **Importancia De La Comunicación Ascendente:**

- Brinda a los niveles altos de la organización la retroalimentación que proviene de niveles más bajos acerca de las comunicaciones descendentes La comunicación ascendente es el contacto de la gente con sus superiores para que estos estén suficiente y oportunamente informados de la manera en que sus departamentos o áreas de responsabilidad reciben las comunicaciones descendentes.
- Mide el clima organizacional imperante. La comunicación ascendente crea, a demás, un canal por el cual la administración puede medir el clima organizacional y enfrentarse a problemas tales como quejas o baja productividad, antes de que se conviertan en problemas graves.
- Permite la participación de los empleados en la toma de decisiones mediante la aportación de sus ideas, basadas en el comportamiento de sus tareas.
- Permite el diagnostico de las malas interpretaciones y la prevención de nuevos problemas cuando se presentan los primeros síntomas de tensión y dificultades, ya que satisface necesidades humanas básicas, como el sentirse tomado en cuenta.

- Puede incrementar la aceptación de decisiones ejecutivas. En la medida en que exista un mayor acercamiento entre los jefes y empleados, se lograra una mejor aceptación y comprensión de las decisiones ejecutivas.

- Mejora el conocimiento de los subordinados. La habilidad para influenciar y motivar a los niveles inferiores, tendrá mejores fundamentos y oportunidades si se sabe y comprenden las formas de pensar y sentir de su personal.

– **Comunicación Cruzada.** La comunicación cruzada incluye el flujo horizontal de información, entre personas de iguales o similares niveles organizacionales y el flujo diagonal, entre personas de diferentes niveles sin relaciones directas de dependencia entre si. Este tipo de comunicación sirve para acelerar el flujo de la información, procurar una mejor comprensión y coordinar esfuerzos para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Buena parte de la comunicación no sigue la ruta marcada por la jerarquía organizacional, sino que atraviesa de un costado a otro la cadena de mando. El ámbito empresarial ofrece numerosas ocasiones de comunicación oral, estas van desde las reuniones informales del equipo de boliche de la empresa y las horas de comida de los empleados hasta sesiones formales y reuniones de consejos y comités. Este tipo de comunicación también ocurre cuando miembros de diferentes departamentos se agrupan en equipos u organizaciones de proyectos. Finalmente, la comunicación atraviesa las fronteras organizacionales cuando, por ejemplo, miembros del personal administrativo con la autoridad funcional.

A demás, también las formas escritas de comunicación mantienen informado al personal acerca de la empresa. Estas formas escritas incluyen el periódico o revistas de la compañía y los tableros de información. Las empresas modernas hacen uso de muchos patrones de comunicación cruzada, oral y escrita; para complementar el flujo vertical de la organización. Las comunicaciones cruzadas deben apoyarse en el entendido de que:

- * Las relaciones cruzadas serian estimuladas siempre que resulten apropiadas.

- * Los subordinados se abstendrán de establecer compromisos que excedan su autoridad.

- * Los subordinados mantendrán informados a sus superiores de las actividades interdepartamentales importantes.

– **La Comunicación Interpersonal.** En el seno de cualquier organización, las comunicaciones fluyen de una a otra persona, tanto en las reuniones entre dos personas como en un grupo. Estos flujos, denominados Comunicaciones Interpersonales, van desde las órdenes directas hasta cualquier frase que se

pueda pronunciar sin intención alguna. Las comunicaciones interpersonales son el principal medio de comunicación de la dirección. Durante un día de trabajo normal, más del 75% de las comunicaciones de la dirección se producen en interacciones cara a cara.

Los problemas que surgen cuando los dirigentes tratan de comunicarse con otras personas se pueden atribuir a diferencias de percepción o a diferencias de estilo interpersonal. Las diferencias de percepción se presentan porque cada dirigente percibe el mundo de acuerdo con sus antecedentes, experiencias, personalidad, marcos de referencia y actitud. Los dirigentes se relacionan y aprenden de su entorno (incluyendo a las personas que están en el mismo) básicamente a través de la información que reciben y transmiten. La forma en que reciben y transmiten información depende en parte de su relación con dos importantes transmisores de información: ellos mismos y los demás.

▪ **La auditoria de la comunicación.** Uno de los medios para mejorar la comunicación en una organización es efectuar una auditoria de comunicación. Esta auditoria es un instrumento para el examen de las políticas, redes y actividades de comunicación. La comunicación organizacional es concebida en este contexto como un grupo de factores de comunicación relacionados con las metas de la organización.

Lo interesante de este modelo es que en el la comunicación no es considerada por si misma, sino por un medio para el cumplimiento de las metas organizacionales, hecho que a veces olvida quienes se interesan únicamente en las relaciones interpersonales.

Las 4 principales redes de comunicación que es necesario auditar son las siguientes:

- La red de regulación o relativa de las tareas referente a políticas, procedimientos, reglas y relaciones superiores-subordinados.
- La red de innovación incluye la solución de problemas, las reuniones y las sugerencias de cambio.
- La red de integración, compuesta por elogios, recompensas, asensos y todos aquellos elementos que vinculan a las metas de la empresa con las necesidades personales.
- La red de información-instrucción, que incluyen a las publicaciones, tablero de avisos y la red natural de una compañía.

2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 INTRODUCCIÓN

En este capítulo describiremos la manera en que se llevó a cabo la investigación, donde el proceso da inicio con la búsqueda de la información, la recolección de los datos, análisis y finalmente la interpretación de los datos arrojados.

Se detalló cuáles fueron nuestras fuentes de información y daremos justificación de la investigación, se definirá la muestra a investigar.

2.2 JUSTIFICACIÓN

El estudio de este caso en particular, obliga a presentar una serie de sugerencias que resultarán apropiadas para la solución de los conflictos que acontecen en la empresa Delgado Rebolledo Ltda.

Lo anterior llevo a encontrar las fuentes necesarias de información (primarias y secundarias) para poder sustentar nuestras aseveraciones respecto a los cambios que se requieran para poder dar soluciones al problema planteado originalmente, esto se explicará de manera detallado en la metodología de la investigación.

2.3 METODOLOGÍA DEL CASO EN ESTUDIO

La metodología representa la manera de organizar el proceso de la investigación, de controlar los resultados y de presentar posibles soluciones al problema que nos llevará a la toma de decisiones.

En este trabajo, la metodología está orientada a la empresa Delgado Rebolledo Ltda. Ya que, para lograr una reestructuración del área administrativa de la institución, debemos detectar primero los problemas o deficiencias que acontecen, de igual manera nos dimos a la tarea de hacer un análisis de puestos y del ambiente laboral para poder sugerir propuestas de mejora.

2.3.1 Los tipos de investigación. Para la realización de este trabajo, existen diversos tipos de investigación, y hubo que analizarlos todos para saber cuál es el apropiado para este trabajo.

La investigación exploratoria “Es el diseño de investigación que tiene como objetivo primario facilitar una mayor penetración y comprensión del problema que enfrenta el investigador”

La investigación descriptiva “Es el tipo de investigación concluyente que tiene como objetivo principal la descripción de algo, generalmente las características o funciones del problema en cuestión”

La investigación inició como investigación exploratoria y terminó como descriptiva como mencionamos anteriormente en el capítulo tres.

2.3.2 Tipo de investigación seleccionado. Determinamos que el tipo de investigación que más se acomoda a la situación de la empresa en cuestión es empezar la investigación como exploratoria por las siguientes razones: el objetivo es analizar un problema del cual no contamos con antecedentes o datos similares, es decir, contamos con cierto grado de desconocimiento del tema.

El estudio exploratorio al inicio de esta investigación, nos permitirá que entremos en contacto con el tema, posteriormente obtendremos los datos suficientes para realizar una investigación a mayor profundidad.

Sin embargo es importante mencionar que la investigación no podrá terminar como exploratoria, debido a que no arrojaría los resultados deseados.

La investigación posteriormente será de tipo descriptiva. La investigación descriptiva es aquella que busca especificar las propiedades, características, y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.

La investigación descriptiva será, por que se requiere información del área que se analizará, con ella podremos formularnos las preguntas importantes para la obtención de datos que se desean saber acerca de todo el personal que elabora en la empresa Delgado Rebolledo Ltda.

Posteriormente analizaremos la información obtenida en base a los objetivos previamente definidos. Dentro del estudio seleccionaremos una serie de cuestiones y las describiremos para de esta manera dar solución al problema planteado.

□ **Etapas del proceso de investigación.** La metodología de esta investigación constará de los siguientes puntos:

- Determinaremos el tipo de investigación a realizar.
- Determinaremos las fuentes de datos a recolectar.
- Determinaremos el diseño de la investigación.

- Determinaremos la muestra.
 - Se procederá a la recolección de datos obtenidos.
 - Se interpretará la información conseguida.
- **Diseño de la investigación.** El diseño de la investigación es una estructura o un plano que sirve para dirigir un proyecto de investigación.

Nos detalla los pasos necesarios para obtener información indispensable en la solución al problema que nos ocupa.

Aunque exista un planteamiento amplio del problema, el diseño de la investigación, especifica los detalles para determinar este.

- Definir la información necesaria.
- Diseñar las fases exploratorias, descriptivas o causales.
- Especificar los procedimientos para medir y elaborar escalas.
- Construir y probar previamente un cuestionario (Cuestionario piloto) o una forma apropiada para recolectar datos.
- Especificar el proceso de muestreo y el tamaño de la muestra.
- Desarrollar un plan para el análisis de los datos recogidos.

La investigación llevada a cabo en este trabajo tiene las características para considerarse un cuasi experimento, ya que en este tipo de diseños “Los sujetos no se asignan al azar ni se emparejan, por que tales grupos ya existen (grupos intactos). Los grupos intactos “son aquellos en donde el conjunto de sujetos no se asignan de manera aleatoria, sino que ya estaban formados antes del experimento.

Es también en este tipo de investigación que el investigador posee control sobre proceso de recolección de datos, los análisis estadísticos se aplican de igual manera.

- **Los datos.** Las fuentes de datos suelen ser de dos tipos:
- Los datos primarios son los datos que desarrolla el investigador con el propósito específico de dirigirlos al problema de investigación. Los datos primarios

tienen la característica de ser prolongada su recopilación, su costo suele ser alto, y el proceso de obtención de los mismos suelen ser de mucha participación.

Los datos primarios los obtuvimos principalmente de los libros, antologías, artículos, documentales, ensayos y conferencias relativas al problema.

- Los datos secundarios son los que se recopilan para propósitos distintos del problema que se resuelve. Este tipo de datos se localizan de manera rápida y económica. Los datos secundarios nos pueden ayudar a:

- Identificar el problema.
- Definir el problema.
- Desarrollar un planteamiento del problema.
- Interpretar los datos primarios desde una perspectiva mucho más amplia.

La observación fue, para esta investigación, otro medio para obtener información, ya que al conocer las instalaciones de la empresa y haber podido entrevistar al personal, pudimos percatarnos del ambiente laboral en general.

□ **Recolección de datos.** Para esta investigación una parte importante de los datos primarios se obtuvieron de la aplicación de cuestionarios a los empleados de la empresa Delgado Rebolledo Ltda.

La finalidad de la recolección de los datos, es aportar información verídica, Oportuna y de relevancia para la elaboración de propuestas o sugerencias de mejora como objetivo de esta investigación.

Seleccionar un instrumento o método de recolección de datos entre los disponibles en el área de estudio en la cual se inserta nuestra investigación, o desarrollar uno, el instrumento debe de ser válido y confiable, de lo contrario no podemos basarnos en los resultados.

Aplicar este instrumento para recolectar los datos. Es decir, obtener observaciones, registros o mediciones de variables, sucesos, contextos, categorías u objetos que resulten de interés para nuestro estudio.

Preparar observaciones, registros y mediciones obtenidas para que se analicen correctamente.

□ **Variables a considerar.** Determinamos que las siguientes variables son de relevancia para nuestra investigación:

La primera fase, comprende los datos generales del personal entrevistado.

- Nombre
- Edad
- Sexo
- Estado civil
- Número de hijos
- Nivel máximo de estudios
- Antigüedad

La segunda fase, comprende información sobre la institución en la que labora y de las funciones y puesto que desempeña.

- Identificación del puesto
- Identificación de las tareas y obligaciones del puesto
- Experiencia en el puesto
- Expectativa sobre el trabajo

□ **Diseño de la muestra.** Es importante definir primero que una población es el conjunto de todos los elementos que comparten un grupo común de características, y forman el universo para el propósito del problema. Tomando en cuenta las necesidades de esta investigación y habiendo estudiado los diversos métodos de medición se ha determinado que el censo es lo más apropiado.

El censo comprende el conteo completo de los elementos de una población u objetos de estudio. Es debido a que la población que comprende el área administrativa de la empresa Delgado Rebolledo Ltda. Esta compuesta por seis elementos, resulta conveniente la realización de un censo.

□ **Instrumentos de medición.** El cuestionario es una técnica estructurada para recopilar datos, que consiste en una serie de preguntas, escritas u orales, que debe responder el entrevistado, el cuestionario suele tener tres objetivos:

- Primero hay que traducir la información necesaria a un conjunto de preguntas específicas que los entrevistados puedan contestar.
- Como paso segundo, el cuestionario debe levantar la moral, motivar y alentar al entrevistado para que participe en la entrevista, coopere y la termine, ya que las entrevistas incompletas nos limitan.
- Como ultimo punto, el cuestionario debe minimizar el error de las respuestas, ya que el mismo cuestionario puede ser una fuente de error en la respuesta.

Para esta investigación determinamos que el cuestionario es el medio más adecuado para la obtención de la información.

Nuestro cuestionario está compuesto por veintisiete preguntas perfectamente claras y dirigidas a obtener información verídica, oportuna y relevante para la resolución del problema originalmente planteado.

El cuestionario esta compuesto por preguntas estructuradas son las que especifican en forma previa el grupo de alternativas de respuesta y el formato de las respuestas. Una pregunta estructurada puede ser de opción múltiple dicotómica o de escala.

Para este cuestionario utilizamos la escala de Likert, que lleva el nombre de su creador Rensis Likert y nos explica que es una escala de clasificación que pide a los entrevistados que indiquen un grado de acuerdo o desacuerdo, por lo regular una escala de Likert tiene cinco categorías de respuesta.

Existen dentro del cuestionario preguntas cerradas, con opciones de respuesta si y no, y en algunos casos las opciones de respuesta son hasta de tres opciones.

▪ **Cuestionario piloto.** El cuestionario piloto es el cuestionario previo al definitivo, que nos permite detectar posibles errores o fallas en la estructura o planteamiento de las preguntas que conforman el cuestionario, de la misma manera nos permitió agregar o quitar preguntas que faltasen o que estuvieran de mas.

La aplicación del cuestionario piloto que constaba de veintiuna preguntas, se aplicó a los elementos que conforman el departamento administrativo de la empresa Delgado Rebolledo Ltda.

Posteriormente se determino hacer algunas modificaciones y definir el cuestionario final compuesto por veintisiete preguntas.

▪ **Estructura del cuestionario.** El cuestionario aplicado para esta investigación consta de cinco partes:

- I. Datos generales.
- II. Conocimiento general sobre la institución.
- II. Información del puesto.
- IV. De las condiciones y el ambiente laboral.
- V. Expectativas del trabajo.

- I. De los datos generales obtuvimos la información de los encuestados que permitió saber sobre su persona, como la edad, sexo, estado civil, número de hijos, antigüedad y del nivel máximo de estudios obtenido.
- II. Del conocimiento general sobre la institución, el cuestionario cuenta con cinco preguntas que nos aportan información sobre qué tanto conocimiento sobre la organización tiene el empleado.
- III. En esta fase del cuestionario se plantearon diez preguntas con el objetivo de saber que tanta información tiene el empleado sobre el puesto que desempeña.
- IV. En esta cuarta parte del cuestionario compuesta por siete preguntas, obtuvimos información sobre como perciben los empleados las condiciones laborales, así como el ambiente en cual desempeñan sus labores.
- V. En la quinta y última parte del cuestionario compuesta por cinco preguntas, podremos tener conocimiento de las expectativas de los empleados respecto de su empleo.

▪ **Análisis de las preguntas del cuestionario**

- I. Datos generales: en los datos generales, que son la primera parte del cuestionario, obtendremos información del entrevistado como nombre, edad, sexo, estado civil, numero de hijos, nivel máximo de estudios, y su antigüedad en la organización con la finalidad de poder establecer un perfil de cada trabajador.
- II. Conocimiento general sobre la institución: la segunda etapa del cuestionario esta compuesta de las siguientes preguntas:
 - con la pregunta uno se supo si el empleado sabía de la misión de la institución donde labora.
 - Con la pregunta dos, se corrobora acerca del conocimiento del empleado respecto de la visión de la institución, podemos determinar si el empleado sabe de los objetivos a mediano plazo de la institución.
 - Con la pregunta número tres, indagamos sobre si el empleado sabia de la existencia de el organigrama de la institución.
 - Con la pregunta número cuatro, se pudo constatar si además de saber de la existencia del organigrama, lo entendían y se ubicaban en el.

o Con la pregunta número cinco, constatamos si los empleados percibían que están laborando en una organización seria, factor importante para que ellos se sientan comprometidos.

– III. Información del puesto. Con la pregunta número seis, indagamos si los empleados recibieron capacitación previa a ocupar sus puesto, factor importante para prever contratiempos mayores en un futuro.

Con la pregunta número siete, indagamos si los empleados tienen una clara idea de sus tareas y responsabilidades, factor importante para el correcto funcionamiento del área administrativa.

Con la pregunta número ocho, se pudo saber sobre la percepción de las actividades que los empleados realizan y del puesto que ocupa, quisimos ver si perciben concordancia.

Con la pregunta número nueve, nos permitimos saber si los empleados consideran contar con las herramientas necesarias para que desempeñen correctamente su trabajo, hay que identificar inconformidades.

Las preguntas diez, once, doce y trece tuvieron la finalidad de ubicar a los empleados en la estructura actual (organigrama) y saber si se sentían capaces de tener a gente bajo su mando.

Con las preguntas catorce, y quince indagamos sobre la existencia de la evaluación de las labores desempeñada por los empleados, y sobre la periodicidad con la que se da esta evaluación, es importante que la supervisión exista en toda organización sana.

– IV. De las condiciones y el ambiente laboral. Con la pregunta número dieciséis, indagamos acerca del área física de trabajo de los empleados en la institución, de cómo consideran ellos sus instalaciones para desempeñar correctamente el trabajo.

Con la pregunta número diecisiete, obtuvimos información respecto de cómo perciben su salario y prestaciones, con esto se puede tener una idea, de si se siente a gusto en este aspecto, factor importante para que desempeñen bien su labor.

Las preguntas dieciocho, diecinueve, veinte, veintiuno, tuvimos la finalidad de obtener información respecto al ambiente de trabajo y las relaciones con los colegas, sobre como los empleados perciben el trabajo de sus demás compañeros, esta información es de suma importancia para determinar que tipo de relación existe y ubicar que aspectos mejorar para un mejor ambiente de trabajo. Con la pregunta número veintidós, se puede percatar cómo cada uno de

los empleados perciben su labor, si creen que es aburrida y monótona o lo contrario, con esta información podremos definir mucho mejor la idea del ambiente laboral y si se encuentra desempeñando una labor a gusto o a disgusto.

– Expectativas sobre el puesto. Con la pregunta número veintitrés, quisimos indagar, si los empleados creían que era indispensable tener experiencia para desempeñar correctamente su trabajo, con lo cual nos dimos una idea más amplia sobre el puesto que desempeñan y sobre las cualidades que requiere la gente para su desempeño.

Con las preguntas veinticuatro y veinticinco, indagamos sobre la existencia de la motivación y de que tipo se ha dado, hay que recordar que las personas requieren de motivación ya sean intrínsecos o extrínsecos para un mejor desempeño de sus labores.

Con la pregunta número veintiséis, indagamos acerca del gusto con el que desempeñan su trabajo, esta información es importante por que nos permite saber si los empleados se sienten cómodos con su labor.

Con la pregunta número veintisiete, indagamos sobre la percepción de los empleados para ascender en la institución donde labora, esto es importante por que ellos deben sentir que tienen futuro y que ese esfuerzo es recompensado.

3. RESULTADOS.

3.1 INTRODUCCIÓN

En este capítulo presentamos los resultados obtenidos a través de los cuestionarios aplicados en la empresa Delgado Rebolledo Ltda.

3.2 INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS OBTENIDOS.

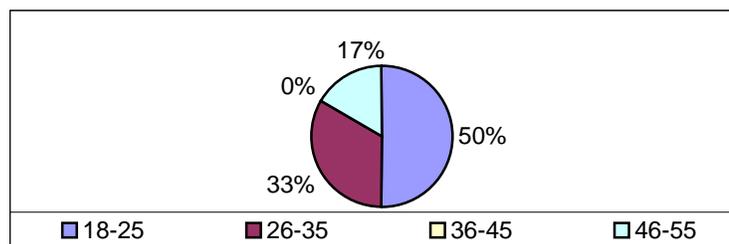
Por cada una de las preguntas que componen el cuestionario de esta investigación, corresponde una gráfica tipo pastel para poder apreciar de manera clara e ilustrada los resultados obtenidos.

Se detalla cada una de las graficas con una breve descripción de los resultados obtenidos.

3.2.1 Primera parte. Datos generales de los empleados

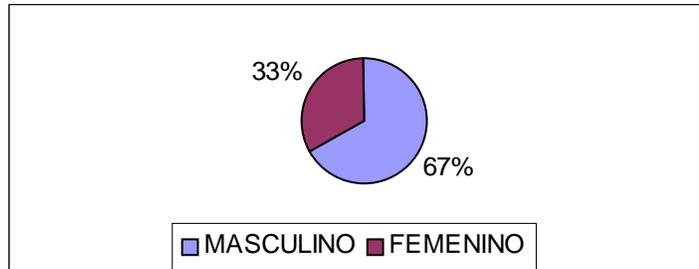
- **Edad.** De acuerdo al cuestionario realizado en la población total del área administrativa de la empresa, tenemos que el 50% de los colaboradores corresponden al rango de 18 a 25 años, un 33% de los colaboradores corresponde al rango de 26 a 35 años y el 17% restante de la población corresponde al rango de 36 a 45 años.

Figura 3. Edad



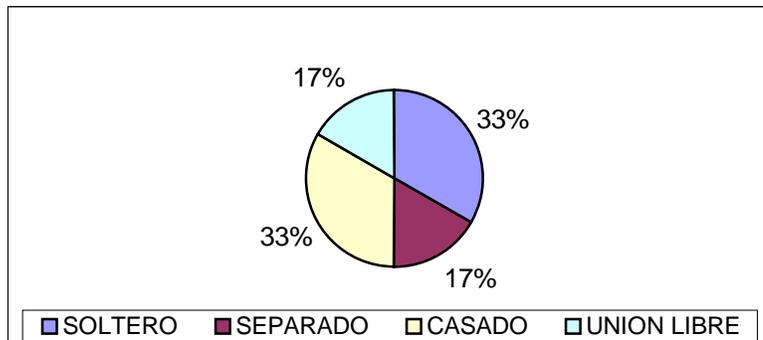
- **Sexo.** De acuerdo a la investigación realizada del total de la población que conforma el área administrativa de la empresa Delgado Rebolledo Ltda. La mayoría de la población es masculina con un 67% y el 33% restante corresponde al personal femenina.

Figura 4. Sexo



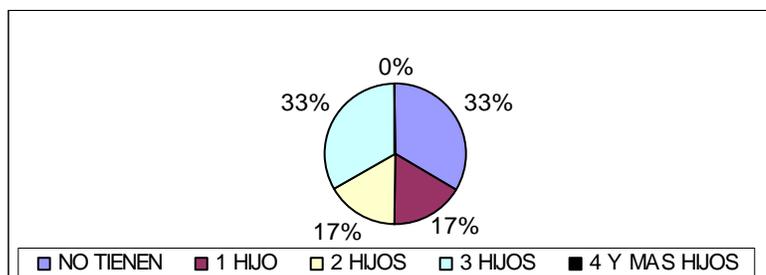
- **Estado Civil.** Tomando en cuenta la población total de los empleados del área administrativa, tenemos que el 33% corresponde a personal soltero, el 33% de la población corresponde a personal casado, el 17% corresponde a personal separado y 17% restante de la población corresponde a personal en unión libre.

Figura 5. Estado civil



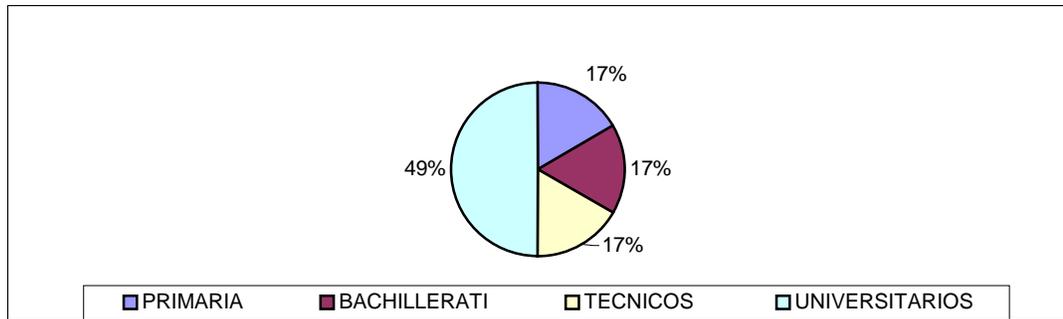
- **Numero de hijos.** De acuerdo a la investigación realizada a la población de colaboradores de la empresa Delgado Rebolledo Ltda. Se pudo establecer que el 33% de la población no tiene hijos, el 17% del personal tiene solamente de un hijo, el 17% del personal tiene de dos hijos, el 33% de la población encuestada tiene de tres hijos.

Figura 6. Número de hijos



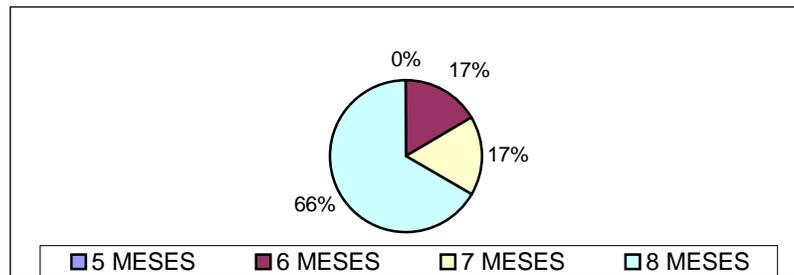
- **Nivel máximo de escolaridad.** Tomando en cuenta la población total del área administrativa se puede determinar que el 17% del personal es bachiller, el 49% del personal es universitario, el 17% del personal es técnico y el 17% restante es de primaria.

Figura 7. Nivel máximo de escolaridad



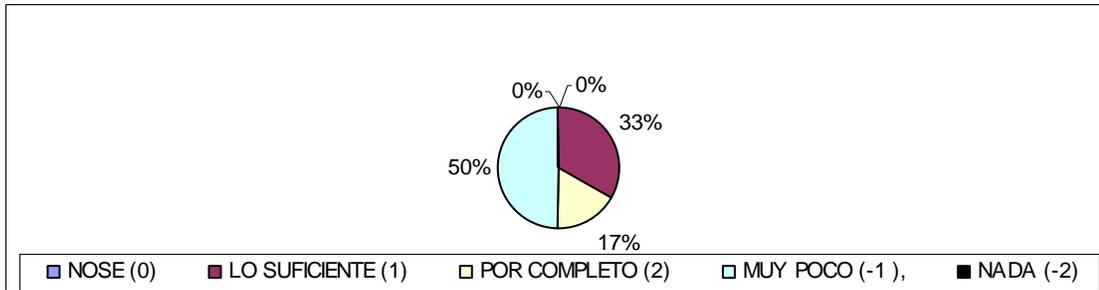
- **Antigüedad.** De acuerdo a la investigación adelantada se puede determinar que el 66% del personal del área administrativa tiene ocho meses (8) laborando en la empresa, el 17% del personal del área administrativa tiene (6) laborando en la empresa, el otro 17% restante del personal tiene siete meses (7) laborando en la empresa,

Figura 8. Antigüedad



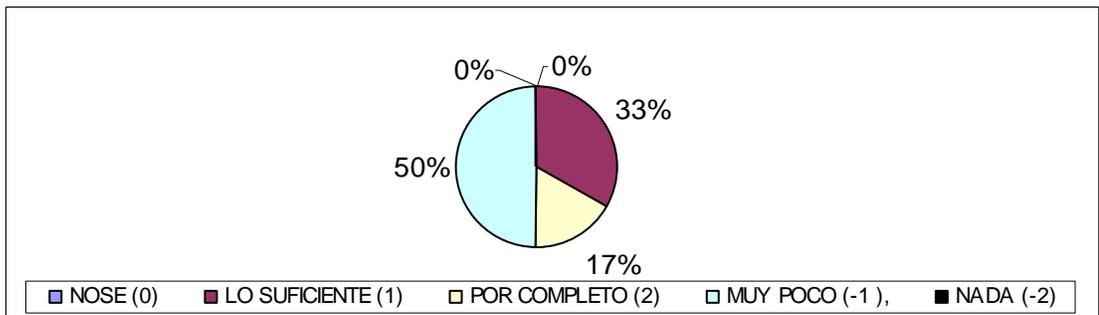
3.2.2. Segunda parte. Conocimiento general sobre la institución. Como se puede observar en la grafica el 50% del personal involucrado en el área administrativa conoce muy poco sobre la misión de la compañía, el 33% del personal del área administrativa conoce lo suficiente sobre la misión de la empresa y el 17% restante de los colaboradores la conocen por completo la misión.

Figura 9. Pregunta 1. Conoce usted la misión de la organización?



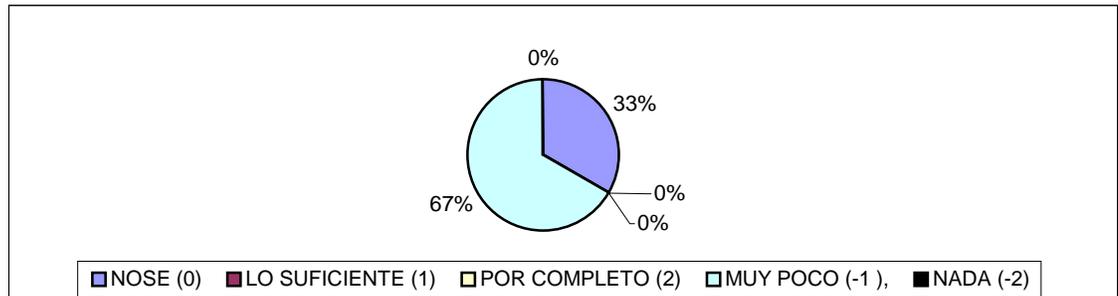
De acuerdo a la investigación realizada en la compañía Delgado rebolledo en el área administrativa se pudo constatar que el 50% de los colaboradores dice conocer muy poco sobre la visión de la empresa. Empresa, el 33% de los colaboradores dicen conocer lo suficiente de la visión de la empresa y el 17% restante conocen por completo la visión de la compañía.

Figura 10 Pregunta 2 Conoce usted la visión de la organización



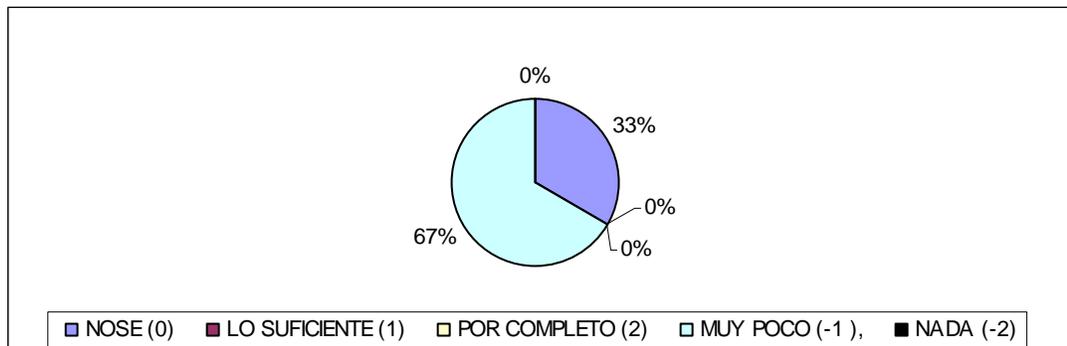
De acuerdo a la investigación se puede establecer que el 67% de los colaboradores del área administrativa conocen muy poco de que la empresa cuenta con un organigrama, el 33% de los colaboradores restantes no se involucran en nada sobre esta pregunta.

Figura 11. Pregunta 3. Usted sabe si la organización cuenta con un organigrama



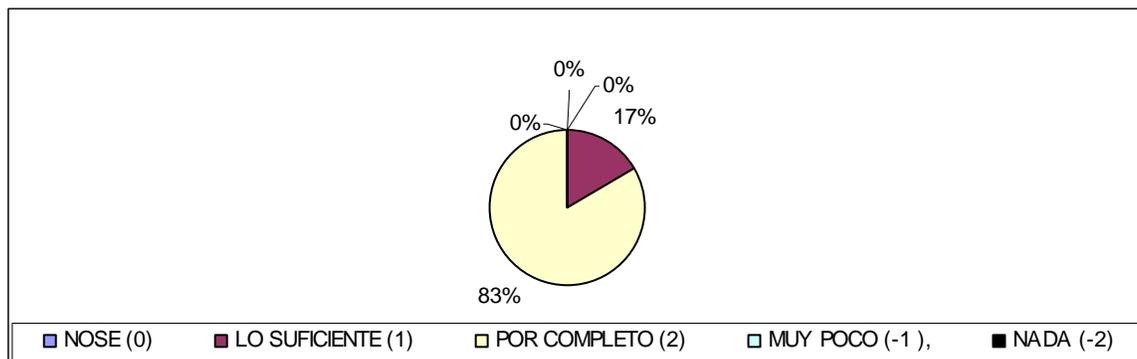
De existir un organigrama el 67% de los colaboradores muy pocos lo conocerían, el 33% de los colaboradores restantes de existir un organigrama no tendrían nada que decir.

Figura 12. Pregunta 4. De existir un organigrama lo conoce



El 83% de los colaboradores dicen que laboran en una empresa completamente seria, y el 17% restante de los colaboradores dicen laborar en una empresa lo suficientemente seria.

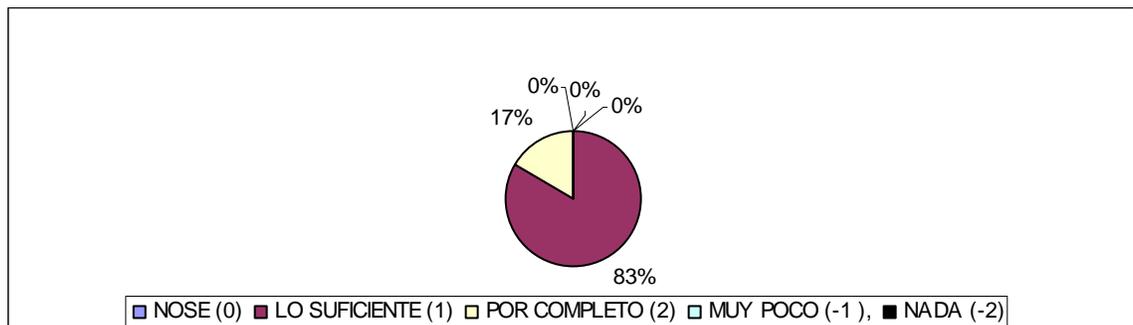
Figura 13 Pregunta 5. La organización donde usted labora la considera seria



3.2.3 Tercera parte. Información del puesto. De acuerdo a la investigación realizada al personal del área administrativa dicen que el 83% de las personas que ocuparon el puesto de trabajo recibieron la suficiente capacitación previa antes de desempeñar el puesto,

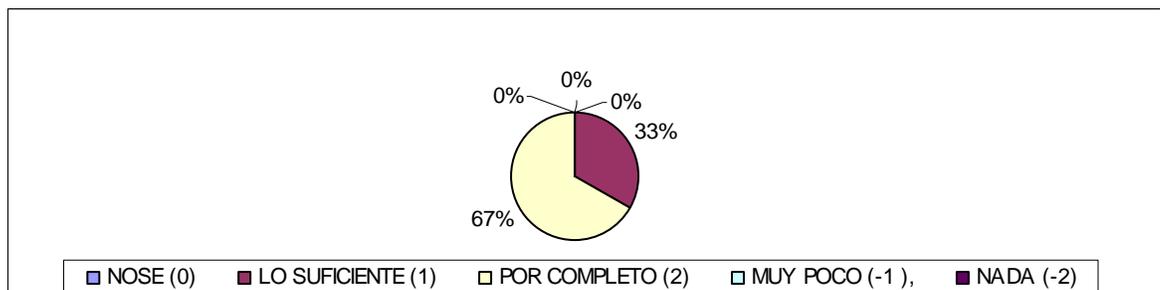
El 17% de los colaboradores recibieron una completa capacitación antes de desempeñarse en el puesto de trabajo.

Figura 14. Pregunta 6. Cuándo ocupo el puesto de trabajo recibí alguna capacitación previa



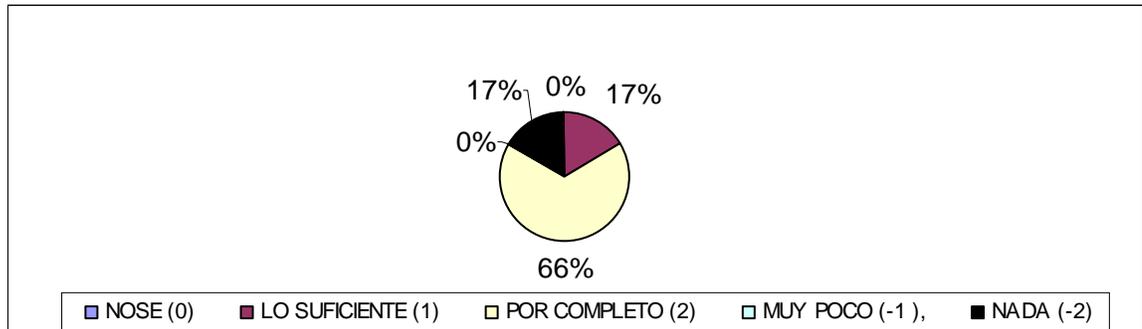
De acuerdo a la investigación realizada al área administrativa se pudo establecer que el 67% de los colaboradores tiene definido por completo sus deberes y responsabilidades de su puesto de trabajo y el 33% tiene definido lo suficiente de sus deberes y responsabilidades de su puesto de trabajo.

Figura 15. Pregunta 7, Usted tiene definido cuales son sus deberes y responsabilidades de su puesto de trabajo



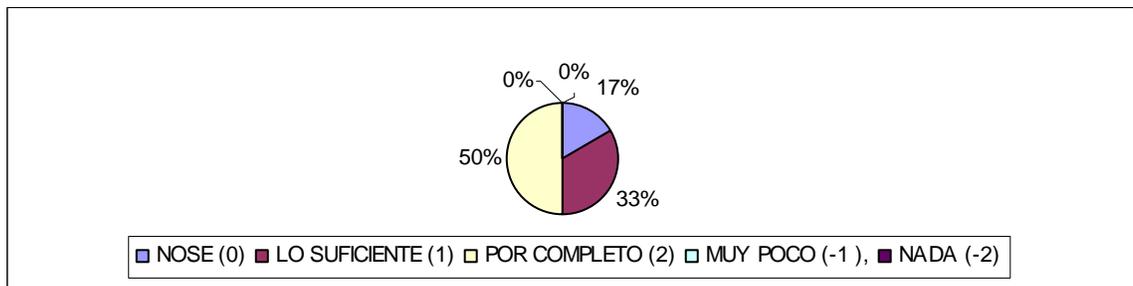
El 66% de los colaboradores del área administrativa dicen que las actividades que realizan están por completo relacionadas en función con el puesto que ocupan y el 17% de los colaboradores dicen que las actividades que realizan están lo suficientemente relacionadas con el puesto que ocupan, el 17% restante de los colaboradores no tienen que contestar.

Figura 16. Pregunta 8. Usted cree que las actividades que realiza, están en función con el puesto de trabajo



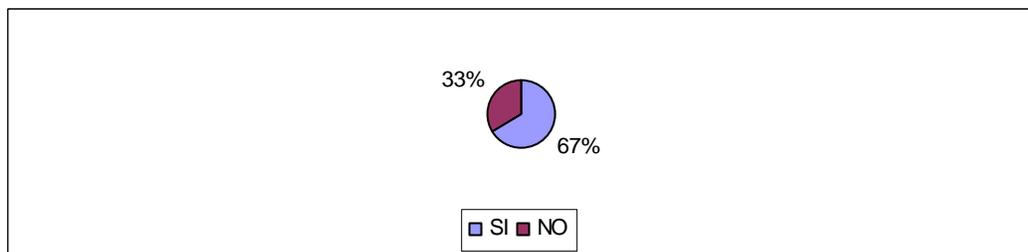
Según la investigación se estableció que el 50% de los colaboradores dicen tener las herramientas completas y necesarias para realizar bien su trabajo, el 50% restante dice que tienen las herramientas suficientes para realizar muy bien su trabajo.

Figura 17. Pregunta 9. Cree usted que cuenta con las herramientas necesarias para desempeñar bien su trabajo



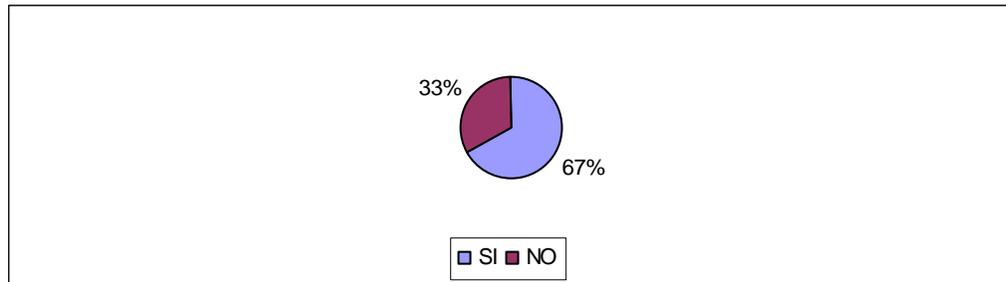
De acuerdo a la grafica se puede observar que el 67% del personal esta bajo el mando de alguien, el 33% del resto de los colaboradores dice no estar bajo el mando de nadie.

Figura 18. Pregunta 10. Usted esta bajo el mando de alguna persona



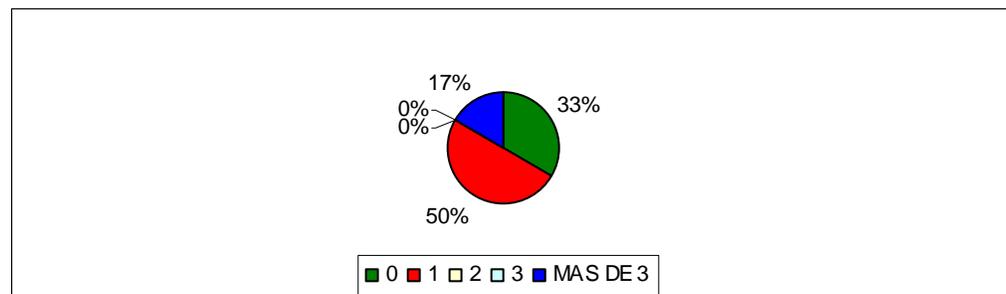
Se puede observar que el 67% de los colaboradores tienen personal bajo su mando y que el 33% del personal no tiene personal bajo su mando.

Figura 19. Pregunta 11. Tiene usted personas bajo su mando



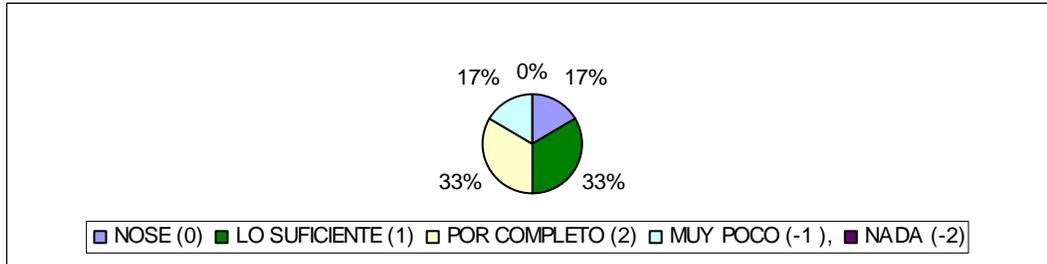
De acuerdo a la grafica se puede establecer que el 50% del personal maneja de una persona promedio, el 17% del personal maneja mas de tres persona promedio y que el 33% no maneja ningún personal.

Figura 20. Pregunta 12. Bajo su mando cuanta gente maneja



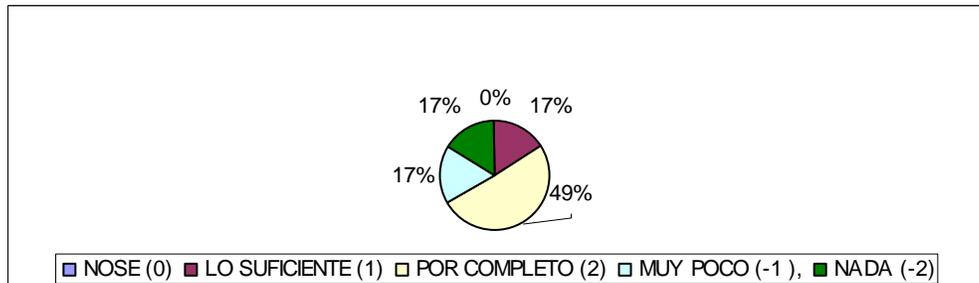
La grafica nos muestra que el 33% de los colaboradores cree tener la capacitación suficiente para tener bajo su mando personal, el 33% de los colaboradores dicen estar por completo capacitado para tener personal bajo su mando, el 17% del personal dicen tener muy poca capacitación para tener bajo su mando algún personal, el 17% restante dice no saber nada sobre el tema.

Figura 21 Pregunta 13 Usted cree estar capacitado para tener bajo su mando personas



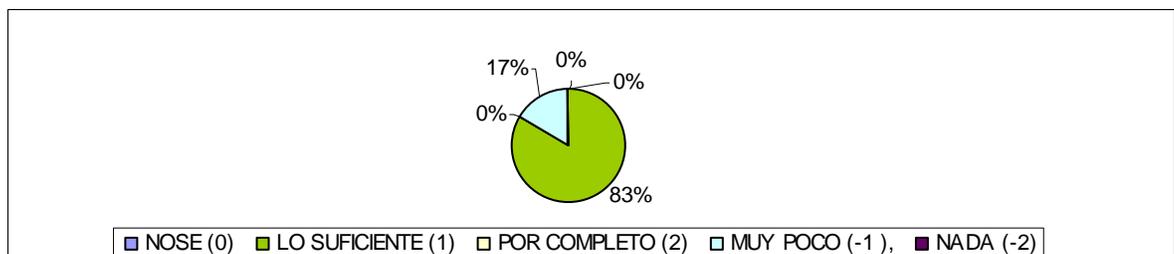
De acuerdo a la grafica observada se puede establecer que el 17% del personal dice ser supervisado lo suficiente de manera periódica su trabajo, el 49% dicen que completamente es supervisado su trabajo de manera periódica, el 17% de los colaboradores dicen que su trabajo es muy poco supervisado de manera periódica y el 17% restante dice que su trabajo no es supervisado.

Figura 22. Pregunta 14. Es supervisado de forma periódica el trabajo que usted realiza



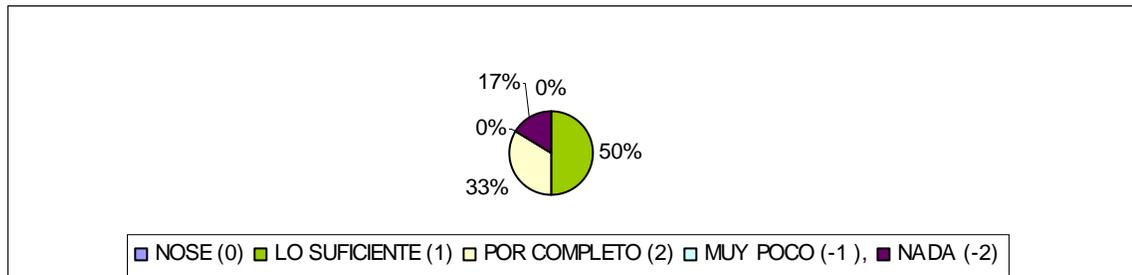
Según la grafica nos muestra que el 83% de los trabajadores dicen que su trabajo es evaluado con una frecuencia suficiente, el 17% restante dicen que la evaluación de su trabajo es muy poco frecuente.

Figura 23. Pregunta 15. Con que frecuencia es evaluado su trabajo



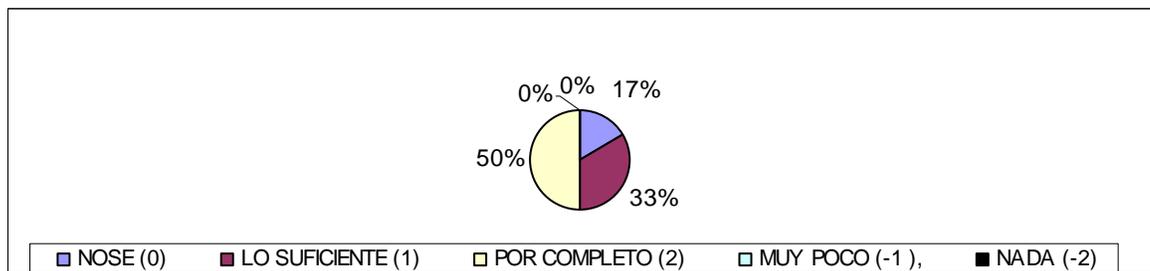
3.2.4 Cuarta parte. De las condiciones y el ambiente laboral. De la observación realizada a la grafica se puede establecer que el 50% del personal dice que su área de trabajo es lo suficientemente adecuada para desempeñarse correctamente en su trabajo, el 33% dijo que las instalaciones de su área de trabajo son por completo adecuadas para realizar correctamente su trabajo y el 17% dicen que en su área de trabajo las instalaciones son nada adecuadas para poder desempeñar correctamente su trabajo.

Figura 24 Pregunta 16. Para desempeñar correctamente su trabajo, las instalaciones físicas de su área de trabajo son las adecuadas



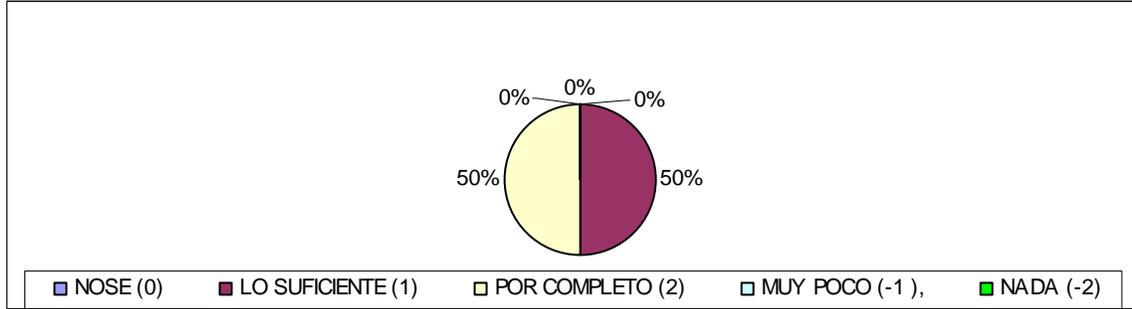
Observando la grafica podemos deducir que el 50% de los trabajadores piensan que el sueldo y las prestaciones sociales percibidas son completamente justo, el 33% de los colaboradores piensan que el sueldo y las prestaciones percibidas son lo suficientemente justas, y el último 17% no sabe nada referente al tema.

Figura 25. Pregunta 17. Usted piensa que el sueldo y las prestaciones sociales percibidas son justas



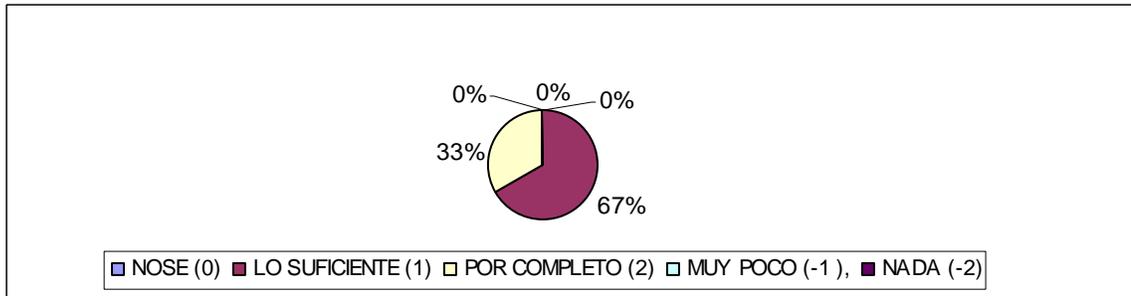
De acuerdo a la investigación se pudo constatar que el 50% de los trabajadores tienen una relación con sus colegas de trabajo lo suficientemente adecuadas, el 50% dice que las relaciones con sus colegas de trabajo son completamente adecuadas.

Figura 26. Pregunta 18. Las relaciones con sus colegas de trabajo son las adecuadas



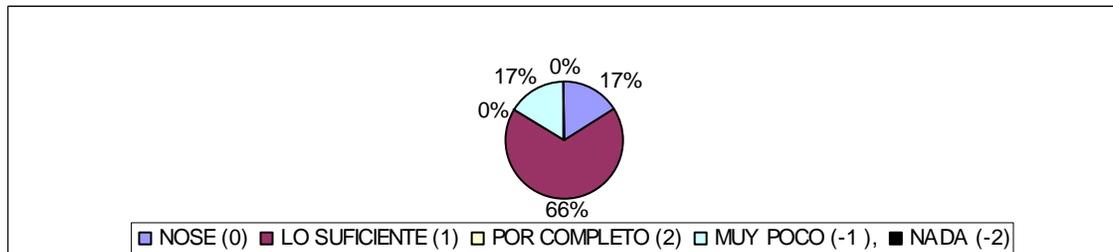
De acuerdo a la grafica se puede establecer que el 67% de los colaboradores están lo suficientemente a gusto con su ambiente laboral, el 33% de los colaboradores están por completo a gusto con su ambiente laboral.

Figura 27. Pregunta19. En el ambiente laboral de su área esta usted a gusto



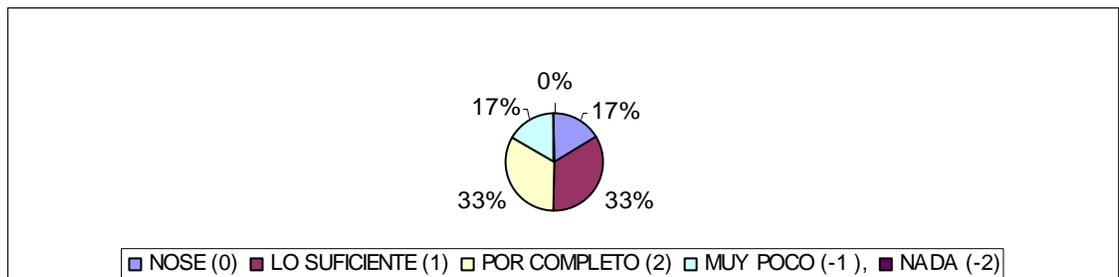
Se puede observar que el 66% de los colaboradores piensan que sus compañeros de área se desempeñan lo suficientemente correcto, el 17% de los colaboradores piensan que muy pocos de sus compañeros se desempeñan correctamente en su trabajo, y el ultimo 17% aseguran que no saben nada del caso de investigación.

Figura 28 Pregunta 20. Sus compañeros de área desempeñan correctamente su trabajo



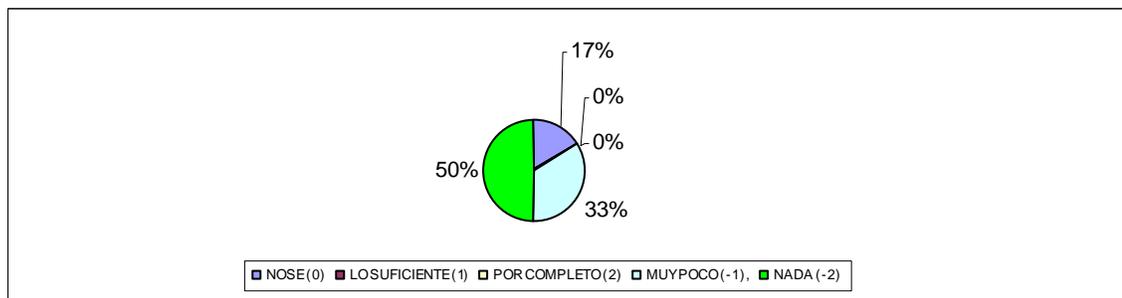
Infiriendo del grafico anterior se puede establecer que el 33% dice que las relaciones y el ambiente laboral con sus compañeros de área podrían por completo ser mejores, el 33% de los trabajadores dicen que las relaciones y el ambiente laboral con sus compañeros de área podrían mejorar lo suficiente, el 17% de los colaboradores dice que las relaciones y el ambiente laboral con sus compañeros de área podrían mejorarse muy poco y el 17% restante de los colaboradores no saben del tema.

Figura 29. Pregunta 21. Usted piensa que las relaciones y el ambiente laboral con sus compañeros de área podrían ser mejores



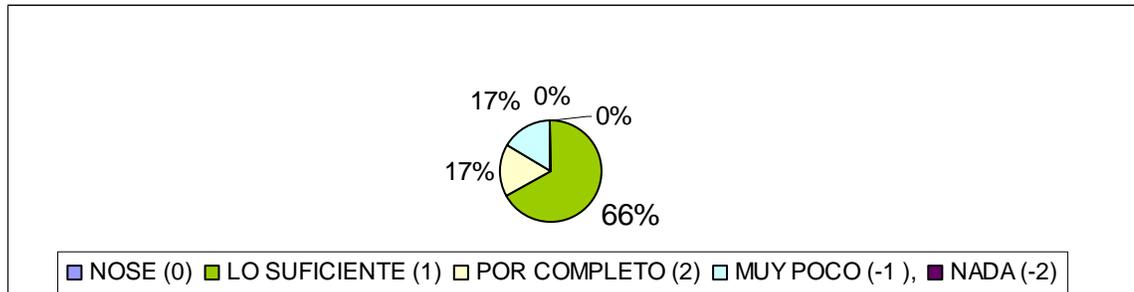
De acuerdo a la grafica se puede establecer que el 50% de los colaboradores dicen que el trabajo que realizan no es nada monótono ni aburrido, el 33% de los colaboradores dicen que el trabajo que realizan es muy poco aburrido y muy poco monótono y el 17% restante no saben nada sobre el tema.

Figura 30. Pregunta 22. El trabajo que usted realiza lo consideraría monótono y aburrido



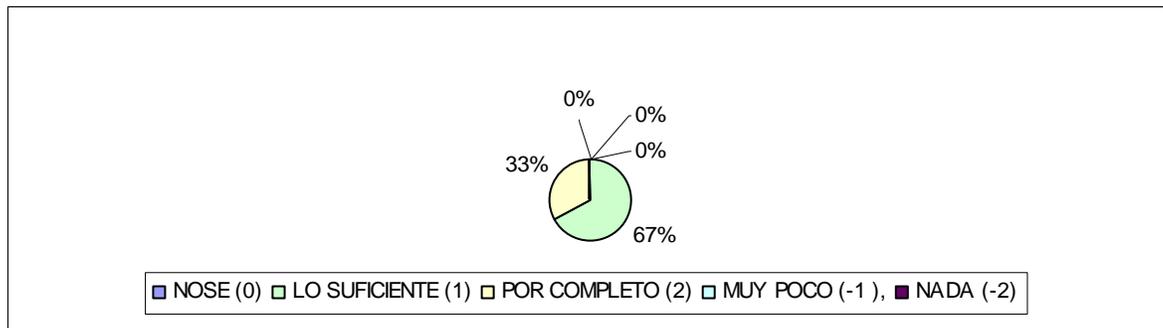
3.2.5 Quinta parte. Expectativa sobre el puesto de trabajo. Observando la grafica se puede establecer que el 66% de los colaboradores opinan que se tiene que tener suficiente experiencia para desempeñar el puesto de trabajo que ellos realizan, el 17% de los colaboradores opinan que se tiene que tener muy poca experiencia para desempeñarse correctamente en las labores que ellos realizan y el 17% restante opinan que se debe tener completa experiencia en las labores que ellos realizan.

Figura 31. Pregunta 23. Para usted la experiencia es indispensable para desempeñar correctamente las labores que usted realiza



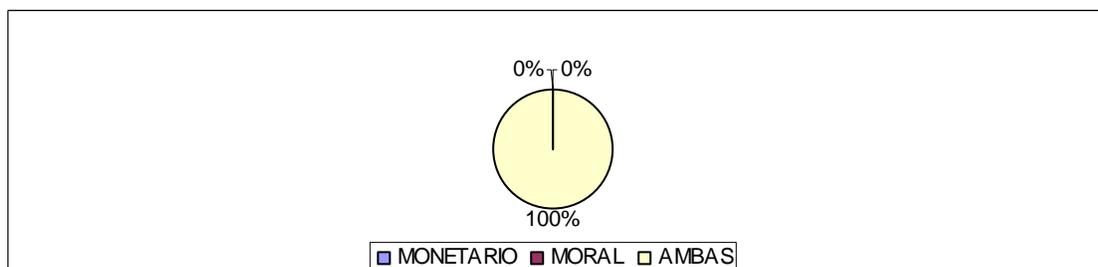
De acuerdo a los datos obtenidos en la grafica se puede establecer que el 67% de los colaboradores dicen haber recibido la suficiente motivación como para poderse desempeñar de mejor manera en su trabajo, el 33% de los colaboradores dicen haber recibido una completa motivación para poder desempeñar mejor su trabajo.

Figura 32. Pregunta 24. Recibe alguna motivación para desempeñar de mejor manera su trabajo



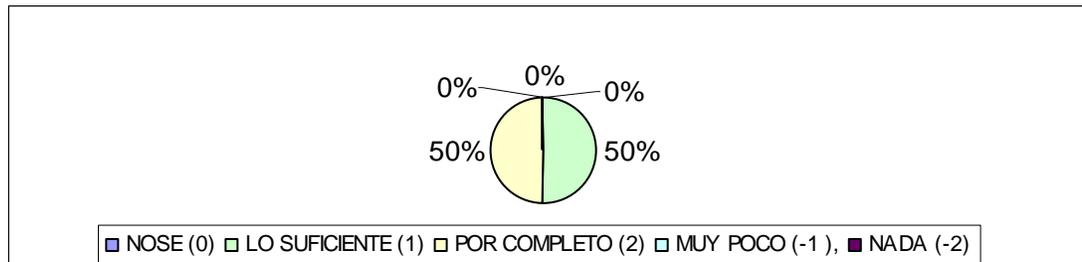
Según la grafica podemos observar que el 100% de los colaboradores dicen haber recibido ambas maneras de motivación, monetaria y moral.

Figura 33. Pregunta 25. Usted recibió algún tipo de motivación



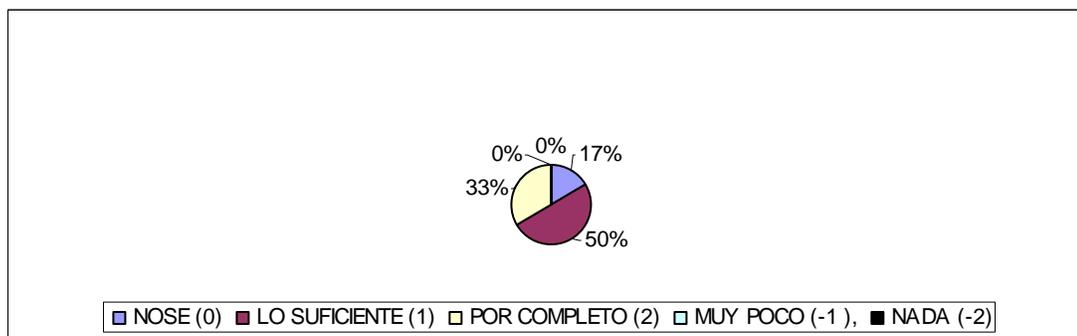
Según la grafica el 50% de los trabajadores dicen estar a completamente a gusto con el trabajo que desempeñan, el resto de los colaboradores representados en el otro 50% dicen estar lo suficientemente a gusto con el trabajo que desempeñan.

Figura 34. Pregunta 26. Usted esta a gusto con el trabajo que desempeña



Dice el 50% de los trabajadores que tiene la suficiente posibilidad de ascender en un futuro dentro de la organización. El 33% de los colaboradores piensan que tienen por completo la posibilidad de ascender en un futuro dentro de la organización, el resto de los colaboradores representados en el 17% dicen no saber nada del tema.

Figura 35. Pregunta 27. Usted piensa que tiene la posibilidad de ascender en un futuro dentro de la organización



4. PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA.

4.1 PROPUESTA DE RESOLUCIÓN AL OBJETIVO GENERAL

Es en base a los resultados obtenidos en nuestra investigación, que podemos respaldar la aseveración hecha en el planteamiento del problema (capítulo 1), que la empresa Delgado Rebolledo Ltda. No cuenta con la estructura organizacional adecuada en su área administrativa.

Es por esta razón es que sugerimos la implementación de una nueva estructura organizacional, la empresa necesita crear un organigrama donde se identifiquen los puestos y niveles de mando claramente.

Los resultados nos muestran que la mayoría de los empleados de la empresa Delgado Rebolledo Ltda. (67%) conocen muy poco o conocen casi nada del organigrama de la institución, lo cual nos origina problemas con la definición de tareas y responsabilidades.

Esto nos obliga a redefinir las obligaciones y tareas de cada uno de los elementos que conforman el área administrativa, al igual que determinar nuevos perfiles para cada uno de los puestos existentes.

La institución cuenta con una misión y visión, donde un número importantes de colaboradores desconocen ambas, la misión es un poco conocida o totalmente desconocida en un 50% mientras que la visión en un 50%, habrá que mejorar la comunicación dentro de la institución.

4.2 RESPUESTA A OBJETIVOS ESPECÍFICOS

En cuanto a los objetivos específicos, es en base a los resultados obtenidos y mostrados en el capítulo cinco, que aseveramos lo siguiente:

De la delimitación y separación de actividades relativas a cada puesto, se propondrá la revisión y redefinición de las mismas, de cada uno de los empleados, de este modo evitaremos que se trabaje el doble. Así mismo se propone seguir capacitando a los empleados, ya que los resultados mostraron que un 83% de los empleados asegura haber recibido capacitación previa a desempeñar sus cargos y esto fortalecerá más la organización.

De preparar y concientizar a los empleados sobre las necesidades de cambio que requiere la empresa, recalcamos que la capacitación juega un papel importante en este objetivo, pues esta debe darse antes, y durante el desempeño de las

actividades normales, la capacitación debe ser periódica y debe ser percibida como una inversión en nuestros activos y no como un gasto.

Las preguntas catorce y quince nos muestran si el trabajo realizado es monitoreado, con lo que determinaremos el grado de control existente. Es indispensable saber, si los empleados se encuentran a gusto con su labor como lo indagamos con la pregunta 26 con lo que observamos que un 50% de los empleados se encuentran lo suficientemente a gusto con su labor y el 50% restante están por completo a gusto, esto es un buen indicador de compromiso de su parte a la hora de los cambios.

Respecto a la estructura organizacional, es importante que la institución cuente con una estructura bien diseñada, para que cada empleado tenga perfectamente clara su función, y pueda desempeñarse de manera eficiente.

Con la pregunta siete notamos que un 67% de los empleados consideran tener definidas por completo sus tareas y responsabilidades, con la pregunta ocho observamos que un 17% de los empleados perciben que sus actividades son apenas lo suficientemente propias respecto a su puesto.

Propondremos un nuevo organigrama de tipo funcional, ya que como pudimos resolver en nuestra investigación, este tipo es el más adecuado para las necesidades de reorganización en la empresa Delgado Rebolledo Ltda. Se pudo observar con la pregunta dieciséis que un 83% de los trabajadores perciben que sus instalaciones de trabajo son las adecuadas, esto es un punto a favor.

Una vez definida la estructura organizacional, reduciremos los problemas de comunicación, que obedecían en gran parte al desconocimiento de las labores correspondiente, el contar con un organigrama claro y difundido nos ayudara a reducir problemas de información y desinformación, puesto que tendremos definidas las cadenas de mando en la institución.

Pudimos encontrar con la pregunta diecinueve que un 33% de los empleados están por completo a gusto con su ambiente laboral y el otro 67% asevera que esta lo suficientemente a gusto, sin embargo en la pregunta veintiuno, el 66% de los empleados consideran que el ambiente puede mejorar. Esto nos demuestra que el mejoramiento y los cambios deben ser lo único constante en toda la empresa.

Se pudo establecer con la segunda parte de la encuesta que la falta de comunicación es uno de los factores que mas inciden en el rendimiento de los colaboradores.

De acuerdo a las preguntas conoce usted la misión y la visión de la organización el 50% de los colaboradores conoce muy poco sobre la misión y visión, situación

que amerita una completa reestructuración con lo que tiene que ver con la comunicación de la organización.

Es preocupante que la mayoría del personal también desconoce si la empresa cuenta con un organigrama, esto solo hace pensar que la falta de comunicación esta afectando las responsabilidades, las cadenas de mando, obligaciones, funciones, y por que no los diferentes procedimientos internos de la organización. Por esto y lo antes expuesto es urgente implementar y establecer líneas de comunicación interrelacionadas entre los diferentes departamentos para que se reduzcan todos los conflictos originados en una deficiente comunicación empresarial.

De acuerdo con lo antes expuesto proponemos que la comunicación cruzada es una muy buena alternativa para esta organización que necesita de manera urgente implementar un sistema de comunicación que este a la altura de los nuevos retos que esta organización pretende iniciar.

4.3 PLAN DE ACCIÓN

En este apartado presentaremos las propuestas de redefinición de los puestos existentes en el área administrativa, describiremos de manera breve y concisa las características indispensables a nuestro criterio que cada persona debe cubrir para el desempeño de cada cargo.

Se hace necesario plantear objetivos, políticas, normas, descripción de puestos y el nuevo organigrama funcional de la compañía.

De igual manera presentamos nuestra propuesta de comunicación cruzada dentro de un organigrama de tipo funcional el cual servirá de guía, para mostrar de manera clara y visible cómo será la comunicación dentro de la organización Delgado Rebolledo Ltda.

Para llegar a este ítem, se han realizado varios análisis con los cuales se han logrado definir algunas estrategias que son realmente aplicables en la reestructuración del área administrativa. Pero este plan de acción no hubiese sido suficiente con analizar los factores internos y externos sino que además fue necesario realizar un trabajo en equipo con los colaboradores, los socios y los investigadores, ya que al relacionarse directamente con la compañía, con su funcionamiento, permitió conocer y tomar decisiones en momentos y situaciones cotidianas tanto con los clientes como con los proveedores que también orientaban el desarrollo de este plan con sugerencias e ideas que a hora se espera realizar.

Lo esencial de esta reestructuración en el área administrativa, no es el largo o corto plazo de las decisiones y estrategias adoptadas, sino su importancia y el

saber que se esta trabajando en la eficiencia y la eficacia del área por que todas estas decisiones estratégicas se están tomando bajo un análisis de la situación por la cual atraviesa el área administrativa del compañía Delgado Rebolledo Ltda., no sobra decir que continuamente y en determinados momento se toman decisiones que encierran una estrategia, y que muchas veces no permiten un proceso de planeación ni un análisis externo, pero lo que realmente importa es la duración de los efectos de esta estrategia y no el corto o el largo plazo en que se realice.

4.3.1. Propuesta de puestos de trabajo en el área administrativa de la empresa delgado rebolledo Ltda.

□ **Análisis y diseño de puesto.** El objetivo de esta investigación radica en la definición de una manera clara y sencilla las tareas que se van a realizar en un determinado puesto, y los factores que son necesarios para poder llevarlas acabo con éxito en la empresa delgado rebolledo Ltda.

A la hora de implantar este sistema, no se debe de olvidar que de nada sirve desarrollar una herramienta compleja o de difícil utilización, ya que esto provocará desconfianza, perdida de tiempo y lo más grave, altos costos.

□ **Análisis de la información sobre el puesto.** Antes de determinar la creación de un puesto, los gerentes de cada área deben tener a su cargo todos los aspectos relativos al personal. Debido a su familiaridad con las funciones de las empresas que están a su cargo, los gerentes de áreas específicas no requieren, por lo común, sistemas de información, al menos durante las primeras etapas de la actividad de una empresa.

Si carecen de un sistema adecuado de información, los responsables de la toma de decisiones no podrán, por ejemplo, encontrar candidatos que reúnan las características necesarias para un puesto, ni señalar niveles salariales de acuerdo con el mercado.

Las principales actividades gerenciales vinculadas con la información sobre el análisis de puestos para la empresa delgado rebolledo son:

- Compensación equitativa y justa.
- Ubicación de los empleados en los puestos adecuados.
- Determinación de niveles realistas de desempeño.
- Creación de canales de capacitación y desarrollo.

- Identificación de candidatos adecuados a las vacantes.
- Planeación de las necesidades de capacitación de recursos humanos.
- Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral.
- Evaluar la manera en que los cambios en el entorno afectan el desempeño de los empleados.
- Eliminar requisitos y demandas no indispensables.
- Conocer las necesidades reales de recursos humanos de una empresa.

□ **Diseño de puestos.** Para diseñar estos puestos se tuvo en cuenta los requerimientos organizativos, ambientales y conductuales. Teniendo en cuenta la productividad del empleado, su satisfacción con la labor que lleva a cabo y las dificultades en su labor diaria.

□ **Delegación de la autoridad.** La delegación de la autoridad es algo que parece sencillo sin embargo es una actividad en las que los administradores suelen fracasar con facilidad debido a diversas causas. El propósito de la delegación de autoridad es hacer posible la organización.

Los jefes de área tendrán un número determinado de subordinados, una vez que se llega a este límite, es indispensable delegar autoridad.

Se delegara autoridad a cada uno de uno de los jefe para confiar funciones, autoridad y responsabilidad a otro subalterno, para este proceso de delegación comprende los siguientes pasos importantes para tener en cuenta en la empresa delgado rebolledo:

- Determinar los resultados que se espera alcanzar de un puesto. Consiste en fijar los objetivos individuales de manera clara y por escrito.
- Asignar los deberes específicos al puesto. En todos los casos el administrador debe estar seguro de que el subordinado tiene una clara comprensión de lo que implican estos deberes.
- Delegar autoridad para cumplir con esos deberes. Al subordinado se le debe otorgar el derecho y el poder dentro de la organización para cumplir con los deberes asignados.
- Crear la obligación de que el subordinado ejecute los deberes asignados. El subordinado debe estar consciente de la responsabilidad de completar los deberes

que tiene y de que ha aceptado esa responsabilidad de realizarlos.

Se debe tener en cuenta un enfoque descentralizado ya que presenta las siguientes ventajas, pero teniendo énfasis en la autoridad:

- Velocidad y menor confusión en los procesos decisorios.
- Ausencia de conflictos entre la alta administración y las divisiones.
- Un sentido de justicia frente a los ejecutivos, reflejada como confianza en que un trabajado bien hecho será apreciado, y en al ausencia de actitudes políticas dentro de la organización.
- Informalidad y democracia en la administración.
- Ausencia, en la organización, de brecha entre los pocos ejecutivos altos y los muchísimos administradores subalternos.
- Disponibilidad de gran reserva de conocimientos administrativos transmisibles.
- Rápido descubrimiento de prácticas administrativas débiles a través de los resultados de divisiones semi - independientes y, a menudo, en competencia.

□ **Descripción de puestos.** En esta parte de la investigación, proponemos la descripción de los seis puestos involucrados en este trabajo:

- Gerencia general.
- Jefe administrativa y contraloría.
- Contabilidad y cobranza.
- Contabilidad fiscal.
- Secretaria administrativa
- Auxiliar administrativo.

Cuadro 1. Gerencia General

Nombre del puesto: Gerencia General	Código: G. G.
Reporta a: Junta de Socios	Jerarquía: 1º nivel
<p>Descripción General:</p> <p>es el responsable de todas las actividades de la empresa, representadas en los tres almacenes (la casa de los repuestos, central de electrodomésticos #1 y central de electrodomésticos #2), y como tal debe velar por el óptimo desempeño en cada una de sus funciones y responsabilidades</p> <p>Debe proporcionar la armonía entre las diferentes áreas, colaboradores y comunidad en general. Debe tener una visión clara sobre el propósito de la empresa y comprometerse con su desarrollo y proyección.</p> <p>Su perfil debe ser el de un profesional en administración de empresas, con experiencia no menor a tres años y un reconocido recorrido en manejo de empresas de estas características.</p> <p>Analiza la información proveniente del área de ventas, principalmente de los reportes emitidos por la jefatura administrativa, representa la máxima autoridad dentro de la empresa.</p>	
<p>Actividades específicas:</p> <p>Análisis de estados financieros.</p> <p>Atención a proveedores.</p> <p>Análisis de cartera vencida.</p> <p>Atención de imprevistos de los tres almacenes y en algunos casos del área administrativa. Evaluación de las tareas y responsabilidades de los elementos bajo su mando.</p> <p>Evaluación y análisis de reportes.</p> <p>Atención a clientes relativos al área de ventas.</p> <p>Convoca a juntas de su personal periódicamente.</p> <p>Encargado de colaborar en el diseño de la visión.</p>	
<p>Grado de toma de decisiones: Amplia, sin restricciones.</p>	

Cuadro 2. Jefe Administrativo

Nombre del puesto: Jefe administrativa y contraloría	Código: J.A.C.
Reporta a: Gerente General	Jerarquía: 2º nivel
Descripción Generales: El responsable de todas las actividades de naturaleza administrativa, también supervisa y controla cada una de las áreas contables (contable y cobranzas). Es quien analiza la información proveniente del rubro contable y cobranzas, toma las decisiones de mayor importancia dentro del área administrativa. Su perfil debe ser el de un profesional en economía, administración de empresas, comercio internacional con experiencia no menor de dos años en el manejo de estas actividades en empresas similares a la de Delgado Rebolledo Ltda.	
Actividades específicas: Supervisión y análisis de estados financieros. Autorización de pago de nómina. Autorización de pago de impuestos. Autorización de gastos Atención a proveedores. Revisión y análisis de cartera vencidas. Atención de situaciones extraordinarias o imprevistas de orden administrativo. Autorización de compras, ya sea de equipos de oficinas, inventarios e insumos. Evaluación de las tareas y responsabilidades de los elementos bajo su mando. Evaluación y análisis de reportes. Atención a clientes en situación relativas a pagos. Convoca a juntas de su personal periódicamente. Elaboración de reportes financieros y administrativos. Encargado de diseñar un plan estratégico. Encargado de manejar el grupo de investigación de mercado.	
Grado de toma de decisiones: Amplia	

Cuadro 3. Contabilidad y cobranza

Nombre del Puesto: Contabilidad y Cobranza	Código: C.C.
Reporta a: Jefe Administrativo	Jerarquía: 3º Nivel
Descripción General: Es la persona responsable de informar al director administrativo respecto de la cartera vencida, reportes financieros, balance,	
Actividades específicas: Elaboración del reporte de la cartera vencida (mensual). Cobro de cuotas, intereses y demás conceptos. Verificar diariamente los saldos de las cuentas de la empresa. Monitoreo de pagos vía electrónica. Impresión de recibos de pagos. Atención de dudas relativas a pagos. Elaboración de expedientes de pagos de clientes	
Grado de toma de decisiones: Limitada.	

Cuadro 4. Contabilidad física

Nombre del Puesto: Contabilidad fiscal.	Código: C. F.
Reporta a: Jefe Administrativo	Jerarquía: 3º Nivel
Descripción General: Es la persona responsable de informar al jefe administrativo de la situación fiscal de la empresa, encargado de calcular el pago de los impuestos, IVA, reterfuentes, retención de servicio, pagos de arriendos, liquidaciones de aportes parafiscales entre otros.	
Actividades específicas: Elaboración y pago de la nomina vía electrónica o en la empresa. Pago de impuestos vía electrónica. Emisión de estados financieros. Cálculo y pago de para fiscales. Cálculo y pagos de impuestos IVA. Cálculo y pago de salario. Emisión de reportes contables. Consultas de saldos de determinadas cuentas.	
Grado de toma de decisiones: Limitada.	

Cuadro 5. Secretaria Administrativa

Nombre del Puesto: Secretaria Administrativa.	Código: S.A.
Reporta a: Jefe Administrativo	Jerarquía: 3º Nivel
<p>Descripción General: Es la persona encargada de apoyar al director administrativo en la realización de tareas poco complejas, tales como coordinación de agenda, elaboración de algunos documentos.</p> <p>Es también un vínculo entre la dirección administrativa, cobranza, al área fiscal y con la gerencia general de la institución.</p>	
<p>Actividades específicas:</p> <p>Elaboración de citas con el Jefe Administrativo. Elaboración de cartas, circulares, y otros documentos. Asistente en algunos casos en representación del jefe administrativo. Elaboración de expedientes. Recepción de reportes de las distintas áreas administrativas. Elaboración de la agenda del jefe administrativo. Atención a clientes. Recepción de la correspondencia. Atiende a proveedores. Manejo de caja menor.</p>	
Grado de toma de decisiones: Limitada.	

Cuadro 6. Auxiliar Administrativa

Nombre del Puesto: Auxiliar Administrativo.	Código: A. A.
Reporta a: Jefe Administrativo	Jerarquía: 6º Nivel
<p>Descripción General: Es la persona encargada de apoyar a todas las áreas mediante la realización de tareas poco complejas, tales como envío de paquetes, traslados de documentos internos, ayuda en la recepción de mercancías, mensajerías, reparaciones menores, consignaciones bancarias, manejo de los vehículo, cobros, compras menores, entre otras actividades.</p> <p>Es también un vínculo entre todas las áreas de la empresa.</p>	
<p>Actividades específicas:</p> <p>Recepción de mercancías. Manejo de los vehículos de la empresa Traslados de consignaciones entre la empresa y los bancos Encargado de reparaciones locativas menores. Realizar cobranzas de clientes atrasados Realizar compras de cafetería, papelería, etc. Traslados de paquetes entre áreas y empresas transportadoras de mercancías.</p>	
Grado de toma de decisiones: Limitada.	

□ **Objetivos específicos:**

- ✓ Disminuir la falta de información entre todos los departamentos en un 60%.
- ✓ Crear equipos multifuncionales que permitan crear nuevas estrategias efectivas en un 25%.
- ✓ Aumentar las atenciones a personal con problemas en un 30%.
- ✓ Ampliar las capacitaciones a todo el personal en un 15%.
- ✓ Buscar el bienestar de la empresa y sus colaboradores, propiciando momentos de integración en un 20% para mejorar las relaciones Inter. Personales.
- ✓ Disminuir en un 40% los retrasos de nominas.
- ✓ Incrementar la productividad de las labores diarias en un 25%.
- ✓ Reducir los retrasos de informes mensuales en 80%

□ **Políticas**

▪ **Políticas de Créditos**

- ✓ El solicitante de crédito presentara dos cartas de recomendación comercial, un fiador con bien raíz.
- ✓ firmara pagaré en blanco autenticado, letras diligenciadas por el valor del crédito.
- ✓ diligenciamiento del formato prenda sin tenencia, datos personales
- ✓ plazo hasta de un año,
- ✓ solo a personas que vivan en el casco urbano

▪ **Políticas administrativas.**

- ✓ presentar informes de gestión mensualmente a la gerencia.
- ✓ Presentar informe bimensual detallado de las finanzas de la empresa.
- ✓ La gerencia presentara informes de gestión a la junta de socios cada semestre

- ✓ Realizar reuniones con los jefes de áreas para la evaluación de tareas cada mes
- ✓ Evaluar y revisar las relaciones con los proveedores cada trimestre.

□ **Normas**

▪ **Normas administrativas.** Dentro de la organización es necesario tener algunas normas que permitan un mejor desarrollo del trabajo y la convivencia con todos los colaboradores, para ello se han establecidos algunas normas:

- ✓ No ingerir bebidas alcohólicas dentro del área de trabajo.
- ✓ No fumar en las instalaciones.
- ✓ Cumplir con el horario de trabajo.
- ✓ Hacer uso correcto de los equipos y materiales necesarios para desarrollar su trabajo.
- ✓ Organizar correctamente los materiales y equipos después de su utilización.
- ✓ Informar de anomalías en el funcionamiento de equipos y procesos del área.

4.3.2 Propuesta de estructura funcional para la organización. Para esta deficiencia administrativa se ha propuesto como objetivo crear e implementar una nueva estructura organizacional que le permita a la compañía responder a los problemas y expectativas de manera eficiente y eficaz, para poder elevar su nivel competitivo en el mercado local.

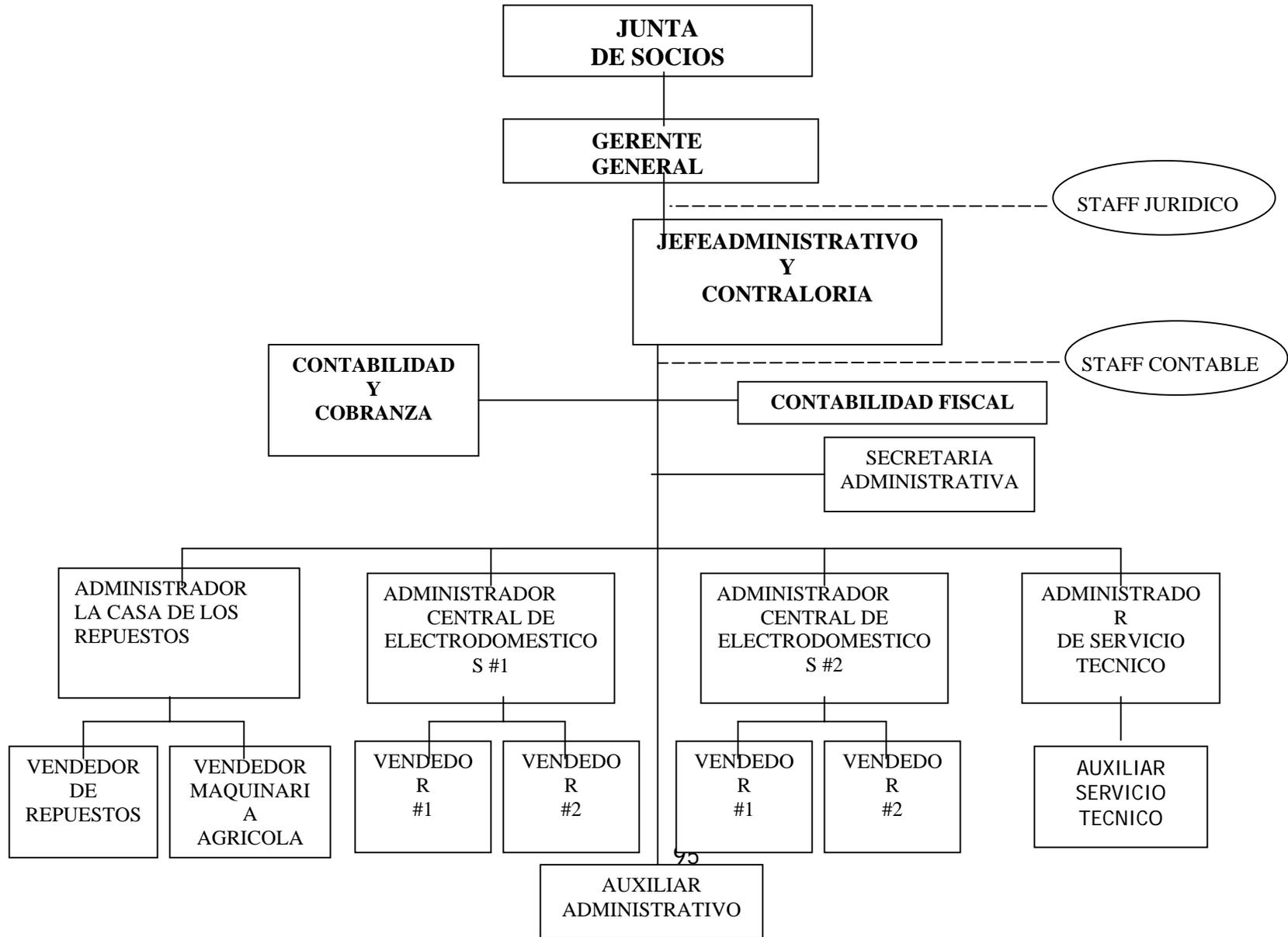
La empresa necesita crear un organigrama donde se identifiquen los puestos y niveles de mando claramente, por esta razón tan importante proponemos una estructura funcional ya que consiste en dividir el trabajo y establecer la especialización de manera que cada persona, desde el gerente hasta el auxiliar, ejecute el menor número de posibles funciones.

Ventajas que se logran al implementar la estructura funcional para la organización:

- Una mayor especialización en las funciones que cada colaborador realiza.
- Se obtienen del personal la más alta eficiencia en el desempeño de las tareas reduciendo gastos innecesarios.
- La división del trabajo se planea y no se es incidental.

- El trabajo manual se separa del trabajo intelectual.
- Disminuye la presión sobre un solo jefe, por el número de especialistas con que cuenta la organización.

Figura 36. Organigrama propuesto para la empresa delgado rebolledo Ltda.



□ **Objetivos específicos**

- ✓ Ampliar el número de especialistas para disminuir la presión sobre un solo jefe en un 60%
- ✓ Disminuir la falta de claridad de autoridad para reducir conflictos entre los jefe en un 60%
- ✓ Distribuir de manera eficientes las cargas laborales para cada departamento en un 70%
- ✓ Crear equipos multifuncionales que permitan crear nuevas estrategias efectivas para mejorar las relaciones interpersonales en un 40%.
- ✓ Ampliar las capacitaciones a todo el personal en un 40%.
- ✓ Incrementar la productividad de las labores diarias en un 50%.
- ✓ Reducir los retrasos de informes mensuales en 80%
- ✓ Incrementar la especialización de las tareas en un 70%
- ✓ Reducir gastos de personal innecesarios

□ **Políticas**

▪ **Políticas administrativas.**

- ✓ Crear dependencias funcionales que permitan una mayor especialización de todos sus colaboradores.
- ✓ Se crearán dependencias funcionales de acuerdo a las necesidades de la organización.
- ✓ Se respetará la jerarquía o nivel administrativo dentro de la organización
- ✓ Será inviolable la unidad de mando por parte de la organización y los colaboradores a su mando.
- ✓ Todas las dependencias están obligadas a realizar la planeación de la organización
- ✓ presentar informes de gestión mensualmente a la gerencia.

- ✓ Presentar informe bimensual detallado de las finanzas de la empresa.
- ✓ La gerencia presentara informes de gestión a la junta de socios cada semestre
- ✓ Realizar reuniones con los jefes de áreas para la evaluación de tareas cada mes.
- ✓ Es responsabilidad de todos los jefes divulgar la misión, visión, los principios corporativos, los objetivos, las metas a todos los colaboradores de las diferentes dependencias.

□ **Normas**

▪ **Normas administrativas**

Esta organización debe tener normas que permitan un mejor desarrollo del trabajo y la convivencia con todos los colaboradores, para ello se han establecidos algunas normas en cada uno de los niveles de la organización en tendiéndose que es para todo el personal:

- ✓ Cumplir puntualmente con el horario de trabajo.
- ✓ No ingerir ningún tipo de bebidas alcohólicas dentro del área de trabajo.
- ✓ No fumar dentro de las instalaciones de la organización.
- ✓ Hacer uso correcto de los equipos y materiales necesarios para desarrollar su trabajo en cada dependencia.
- ✓ Organizar correctamente los materiales y equipos después de su utilización.
- ✓ Informar de anomalías en el funcionamiento de equipos y procesos del área.
- ✓ Mantener un ambiente organizacional sano manteniendo las buenas costumbres en todo momento.
- ✓ Mantener respeto a sus superiores dentro de la organización.

4.3.3 Propuesta para mejorar la comunicación en la empresa delgado rebolledo Ltda. La eficacia de la comunicación es responsabilidad de todos los medios de la información, tanto administradores como empleados en general, los cuales persiguen un propósito en común. El grado de eficacia de la comunicación puede evaluarse conforme a los resultados esperados. Las siguientes sugerencias pueden contribuir a derribar las barreras en la comunicación de la empresa delgado rebolledo Ltda.

- Los emisores de mensajes deben concebir claramente lo que desean comunicar. Esto significa que uno de los primeros pasos de la comunicación es aclarar el propósito del mensaje y trazar un plan para la consecución propuesto.
- Para que la comunicación sea eficaz es preciso que la codificación y la decodificación se realicen con símbolos familiares tanto para el emisor como para el receptor del mensaje. Así como el administrador debe evitar la jerga técnica e innecesaria, inteligible solo para los expertos en su campo.
- La planeación de la comunicación no debe hacerse en el vacío. Por el contrario, se debe consultar a otras personas y alentar su participación en la recolección de datos, análisis del mensaje y selección de los medios apropiados. Un administrador por ejemplo, puede pedirle a un colega que lea un memorando importante antes de que se le distribuya en la organización. El contenido del mensaje debe ser acorde con el nivel de conocimientos de sus destinatarios y con el ambiente organizacional.
- Es importante considerar las necesidades de los receptores de la información. Siempre que resulte apropiado hacerlo, se debe comunicar algo que sea valioso para ellos, tanto a corto plazo como en un futuro más lejano. Es probable que los empleados acepten más fácilmente acciones impopulares que abran de afectarles a corto plazo si en realidad les benefician a largo plazo. Reducir la semana laboral por ejemplo, puede resultar más aceptable si se hace notar que esta acción fortalecerá a largo plazo la posición competitiva de la compañía y evitara despidos.
- Hay un proverbio que dice que el tono hace la música. De igual manera, en la comunicación el tono de voz, las palabras elegidas y la congruencia entre lo que se dice y el modo en el que se le dice influyen en las reacciones del receptor del mensaje. Si un administrador autocrático les ordena a los supervisores bajo su mando que pongan en práctica una administración participativa, creara un vacío de credibilidad difícil de llenar.
- Con demasiada frecuencia se transmite información sin comunicación, dado que la comunicación solo es completa cuando el mensaje es comprendido por el receptor. Es imposible saber si la comunicación a sido comprendida si el emisor no recibe retroalimentación. Esto se logra haciendo preguntas solicitando la contestación a una carta y alentando a los receptores a exponer sus reacciones al mensaje.
- La función de la comunicación no se reduce a transmitir información. También tiene que ver con las emociones, las cuales son muy importantes en las relaciones interpersonales entre superiores, subordinados colegas en una organización. A demás, la comunicación es vital para crear condiciones en las que las personas se sientan motivadas a trabajar a favor de las metas de la empresa al tiempo en que cumplen sus propósitos individuales. Otra función de la comunicación es el control.

- La comunicación eficaz es responsabilidad no solo del emisor, sino también del receptor de la información. Por lo tanto, escuchar es un aspecto que precisa de comentarios adicionales.

□ **El escuchar es la clave para comprender.** El apresurado administrador que nunca tiene tiempo para escuchar rara vez podrá tener una visión objetiva del funcionamiento de la organización. Tiempo, empatía y concentración en los mensajes del comunicador son prerequisites de la comprensión. A la gente le gusta que se le escuche se le tome en serio y se le comprenda. Por lo tanto, el administrador no debe interrumpir a sus subordinados ni llevarlos a adoptar una actitud defensiva. También es conveniente tanto ofrecer como solicitar retroalimentación, ya que sin ella es imposible saber si el mensaje fue comprendido o no. Para suscitar una retroalimentación honesta, los administradores deben crear una atmósfera de seguridad, asumiendo un estilo de liderazgo de apoyo, en el que se prescinde del acento de la categoría.

Es importante tener en cuenta aspectos relevantes dentro de la empresa delgado rebolledo Ltda. Ya que al implementar un modelo de comunicación cruzado se debe tener en cuenta como punto principal los 9 principios para el perfeccionamiento de la capacidad de escuchar que Keith Davis y John Newstrom propusieron:

- Dejar de hablar.
- Hacer que el hablante se sienta cómodo.
- Demostrarle al hablante que si desea escucharlo.
- Evitar distracciones.
- Enfatizar con el hablante.
- Ser paciente.
- Mantener la calma.
- Evitar discusiones y críticas.
- Hacer preguntas.

El primer y último principio son los más importantes, para poder escuchar lo primero que debemos hacer es dejar de hablar.

□ **Sugerencias para mejorar la comunicación escrita.** Para que la comunicación escrita fluya dentro de la organización delgado rebolledo Ltda. Debemos tener claro que una comunicación escrita eficaz es quizá la excepción, no la regla, lo cierto es que ni el nivel de estudios ni la inteligencia garantizan una buena reacción.

Muchas personas han adoptado la costumbre de emplear jerga técnica, que solo puede ser comprendida por expertos en el mismo campo. Entre los problemas mas comunes de la comunicación escrita destacan la omisión de la conclusión por parte del autor, o su ocultamiento en el informe; exceso de palabras, mal uso de la gramática, oraciones ineficazmente estructuradas, y mala ortografía. Sin embargo, unos cuantos lineamientos pueden hacer mucho a favor del mejoramiento de la comunicación escrita dentro de la empresa.

- Use palabras y frases sencillas.
- Use palabras breves y conocidas.
- Use pronombres personales siempre que sea apropiado.
- De ilustraciones y ejemplos, use graficas.
- Use oraciones y párrafos breves.
- Use verbos en voz activa.
- Evite palabras innecesarias.

□ **Sugerencias para mejorar la comunicación oral.** Hay personas, ejecutivos inclusive, para las que la sola idea de tener que pronunciar un discurso les causa pesadillas. Pero pronunciar discursos y divertirse al hacerlo son cosas que pueden aprenderse. Un ejemplo clásico de cómo se puede aprender la comunicación oral es el estadista Griego Demóstenes, quien, tras experimentar el profundo desaliento que le causo la lamentable impartición de su primer discurso publico, se convirtió en uno de los mayores oradores de su época gracias a la practica, la practica y mas practica.

Los administradores deben inspirar, conducir, comunicar una visión, una idea clara del propósito de la organización es esencial pero insuficiente para dirigir. Esta visión debe articularse. Esto no solo significa enunciar hechos, sino también darlos a conocer en tal forma que los empleados de la organización se sientan inspirados por el fortalecimiento de sus valores de su orgullo y de sus objetivos personales.

Casi todas las sugerencias para el mejoramiento de la comunicación escrita se aplican también a la mejora de la comunicación oral. El razonamiento lógico debe complementarse con la atracción emocional, y el mensaje debe emitirse en forma comprensible para los empleados. Jay A. Conger ha propuesto los siguientes lineamientos para la comunicación oral y en particular para la articulación de la misión de una organización:

- Enuncie la misión en forma congruente con valores convicciones positivas.
 - Incorpore valores organizacionales y sociales en la declaración de las metas de la empresa.
 - Exponga la importancia de la misión, la razón de su establecimiento y el supuesto en el que se basa la certeza de que la compañía la cumplirá exitosamente.
 - Formule el mensaje en un lenguaje de fácil comprensión y sírvase de metáforas, alegorías e historias.
 - Practique la comunicación oral y pida retroalimentación sobre sus discursos.
 - Muestre su entusiasmo y emociones al articular su visión de la compañía.
- **Relaciones claves.** Hacer entender a las personas a las cuales van dirigidos los mensajes, debe ser la meta principal de la empresa delgado rebollo de Itda. De esta manera si las personas no quieren oír el mensaje, por lo menos deben tener la oportunidad de que después de escucharlo les agrade. Solo estaríamos perdiendo el tiempo si nos dirigiéramos al objeto equivocado.

Llegar pues a las personas que se pretende informar es lo esencial en este negocio, y sólo se podrá alcanzar esta meta si se tiene bien definido el mensaje que se pretende comunicar. Así si lo que se quiere es vender tenis, no informaremos con tenis, sino con comodidad.

En la comunicación de las empresas debemos tener muy en cuenta a que tipo de personas va dirigido el mensaje, por eso tenemos una diferenciación de las relaciones de la empresa con los diversos agentes que intervienen en ella.

- **Los clientes.** Como los clientes son la principal razón de las empresas, debemos tener en cuenta que clase de información les daremos y como se la daremos. Hay también que identificar exactamente el mercado objetivo que se quiere alcanzar, para no cometer el error de equivocarnos en la campaña publicitaria. Si se quiere vender vestidos para jóvenes no podemos pasar nuestra publicidad, en los comerciales de un debate parlamentario. Si tenemos en cuenta

que los clientes requieren servicios nuevos y los cuales les proporcionen más satisfacción, se hace necesario tener una mayor comunicación con ellos.

- **Los empleados.** La comunicación con los empleados es uno de los elementos de mayor importancia, pero a su vez se tiene muy relegada. A los empleados solo se les tiene en cuenta para informarles las decisiones trascendentales que los afectan. No hay que desconocer el potencial anímico y el compromiso que se siembra en los empleados el tenerlos en cuenta para informarles las decisiones de la empresa y los últimos acontecimientos internos. Los empleados por ser clientes Internos se pueden comprometer positivamente a sacar a delante una empresa, en un momento difícil, solo si conocen y sienten como suya la empresa y esto se logra con información. Además de la buena información dependen las buenas decisiones individuales.

- **Los inversionistas.** Desde hace más de una década se dejó el pensamiento de que los inversionistas solo se debían preocupar por el precio de las acciones y por los dividendos. Es importante hacer saber a los inversionistas el estado de la empresa por medio de editoriales o prensa especializada, no solo por informar sobre la empresa sino para incentivar a los inversionistas potenciales las grandes oportunidades de confiar su dinero en nosotros, también se puede posicionar la empresa bajo esta información.

- **Gobierno nacional y local.** Ciertamente es muy importante mantener una comunicación con el gobierno con el fin de que las decisiones que se tomen, no nos afecten o no nos cojan desprevenidos y tener flexibilidad al cambio. Es vital tener aliados así como personas interesadas por nuestra empresa por parte del gobierno para que ellos trabajen en pos de nuestro beneficio. En cuanto al gobierno local también cumple un papel primordial el que ellos sepan que nuestra empresa beneficia al desarrollo de la región, para que a su vez nos concedan terrenos, créditos, exenciones de impuestos, etc.

- **Las otras empresas.** La comunicación con otras empresas es importante en la medida que sea honesta y que incentive alianzas estratégicas, así como adquisición de clientes potenciales. Como las otras empresas son a su vez proveedores o clientes es importante conocer y hacer saber nuestras necesidades y las de ellas.

- **Los medios.** Como son los medios los que transmiten la información, sería absurdo no tenerlos de nuestro lado o no utilizarlos, al ser masivos la cobertura de nuestro mensaje aumenta, y por consiguiente los clientes. Como los medios pueden también arruinar la imagen de una compañía es importante tenerlos como aliados.

▪ **Los medios electrónicos en la comunicación.** Los administradores ya han estudiado y adoptado gradualmente diversos recursos electrónicos que favorecen la comunicación. El equipo electrónico para ese fin incluye microcomputadoras, mini computadoras personales, sistemas de correo electrónico y máquinas de escribir electrónicas, así como teléfonos celulares para la realización de llamadas telefónicas desde automóviles y radio localizadores para mantener el contacto con la oficina.

▪ **Telecomunicaciones.** Aunque el surgimiento de las telecomunicaciones es muy reciente, varias compañías ya utilizan afectivamente esta nueva tecnología de diversas maneras, como lo muestra los siguientes ejemplos:

- Las telecomunicaciones constituyen un enlace importante para los sistemas de inventario justo a tiempo.
- El sistema computarizado de reservaciones en líneas aéreas facilita la realización de trámites para viajes.

Como puede verse, las telecomunicaciones tienen muchas aplicaciones. Pero para que los sistemas de telecomunicaciones sean eficaces los técnicos deben hacer todos los esfuerzos necesarios para identificar las necesidades reales de administradores y clientes y por diseñar sistemas verdaderamente útiles.

▪ **Teleconferencias.** Se concibe las tele conferencias como la interacción de un grupo de personas por medio de sistemas de audio y video con imágenes fijas o móviles.

El video móvil se emplea frecuentemente para la celebración de reuniones entre administradores. Estos no solo se escuchan entre si, sino que a demás pueden verse o comentar algún recurso visual. Este tipo de comunicación es, desde luego, un tanto costoso, de modo que se le puede suplir con audio y combinación con video fijo.

□ **Uso de computadoras para el manejo y transmisión en red de la información.** El proceso electrónico de datos hace posible manejar grandes cantidades de datos y poner la información a disposición de un gran número de personas. De este modo, un individuo puede obtener, analizar y organizar datos resientes a un costo muy reducido.

Las computadoras han dejado de ser un simple instrumento de manejo de información para convertirse en un importante factor de comunicación. El establecimiento de redes puede abrir canales de comunicación nunca antes existentes y convertirse en una herramienta muy útil para la organización de aprendizaje.

□ **Objetivos específicos de la comunicación:**

- ✓ Incrementar una buena comunicación en todos los departamentos en un 60%
- ✓ Formar equipos multifuncionales que permitan crear nuevas estrategias efectivas para tener una buena comunicación en la organización en un 30%.
- ✓ Aumentar las atenciones a personal con problemas de comunicación en un 70%.
- ✓ Ampliar las capacitaciones de nuevos canales de comunicación a todo el personal en un 80%.
- ✓ Buscar una retroalimentación eficiente en todas las dependencias en un 70%
- ✓ Implementar el uso del buzón para conocer las diferentes opiniones de los colaboradores y clientes en un 50%.
- ✓ Incentivar el uso de los canales de información en un 55%.
- ✓ Reducir los retrasos de informes escritos por mala redacción en 20%

□ **Políticas:**

▪ **Políticas de Comunicación:**

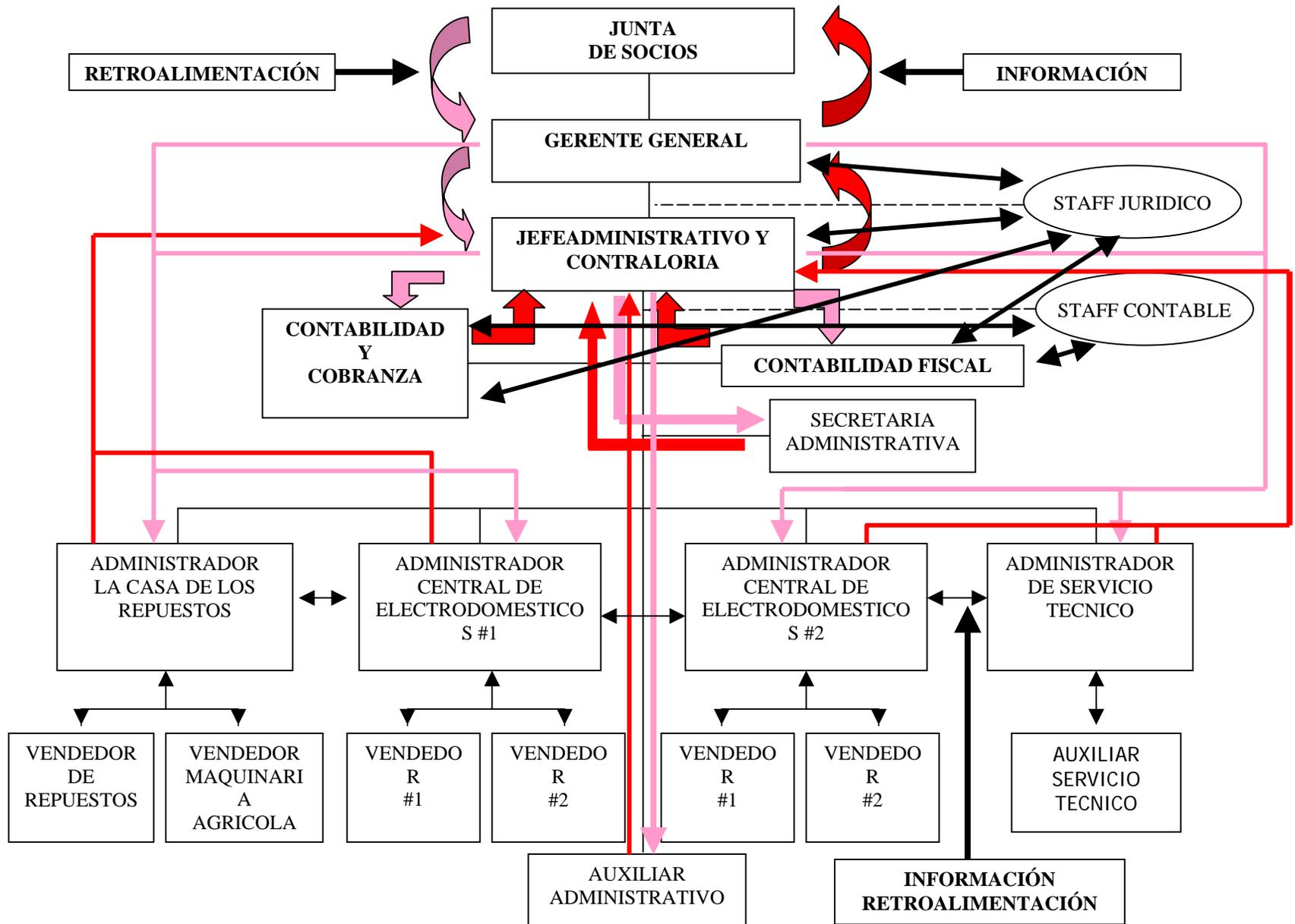
- ✓ Se mantendrá una comunicación cruzada en toda la organización.
- ✓ Crear equipos multifuncionales que permitan integrar la organización.
- ✓ Buscar nuevos medios de comunicaciones que permitan el constante crecimiento de la empresa.
- ✓ Difundir por los diferentes medios de comunicación de la empresa los diferentes comunicados e informes de la organización.
- ✓ Será responsabilidad de cada uno de los jefes de las dependencias la buena comunicación entre cada una de ellas.

▪ **Políticas administrativas:**

- ✓ presentar informes de gestión mensualmente a la gerencia utilizando video-bin.

- ✓ Presentar informe bimensual detallado de las finanzas de la empresa en CD ROOM.
- ✓ La gerencia presentara informes de gestión a la junta de socios cada semestre utilizando todos los mecanismos de comunicación existentes en la organización.
- ✓ Realizar reuniones con los jefes de áreas para la evaluación de tareas cada mes utilizando el medio escrito y las cintas de video cámaras.
- ✓ Evaluar y revisar las relaciones con los proveedores cada trimestre enviándoles informes de agradecimientos por su buen manejo o reclamos por su mal desempeño.
- ✓ Es responsabilidad de todos los jefes divulgar la misión, visión, los principios corporativos, los objetivos, las metas a todos los colaboradores de las diferentes dependencias por todos los canales existentes en la organización.

Figura 37. Propuesta de estructura de comunicación



5. CONCLUSIONES

- Este capítulo representa la conclusión de nuestro trabajo de investigación, presentamos cuales son las sugerencias o propuestas, que consideramos son las más apropiadas y factibles a realizar en la compañía Delgado Rebolledo Ltda.
- Las propuestas de mejora tienen el objetivo de responder al objetivo general planteado en el capítulo uno de esta investigación.
- De igual manera, se da respuesta a los objetivos específicos planteados también en el inicio de esta investigación.
- Las propuestas aquí sugeridas, están basadas en nuestro capítulo dos de esta investigación. Es el marco teórico lo que nos sirvió de base para elaborar y proponer las aseveraciones aquí planteadas.
- Consideramos que es importante que la institución Delgado Rebolledo Ltda. Como organización de éxito, realice cambios importantes en su estructura administrativa (lo sugerido en este trabajo).
- Es necesario que toda la compañía en estos tiempos de ardua competencia en los mercados, cuente con estructuras sólidas y a su vez preparadas para los cambios constantes que el mercado demanda de hay que nuestra propuesta de una estructura funcional es la mas acertada para esta organización.
- Con este trabajo se aspira desarrollar los conceptos administrativos logrados durante el transcurso de la carrera y el diplomado, impulsando el desarrollo social y el nivel competitivo de esta empresa de la región.
- Para llevar acabo este trabajo, se ha recurrido a la recolección de información directa por medio de encuesta que nos permitió tener una claridad de la situación actual de esta compañía.
- Por la características de este estudio; se lo cataloga de tipo descriptivo – explicativo. Descriptivo por que identifica detalladamente todos los aspectos del área a nivel interno y a nivel externo su situación frente a las otras áreas de la competencia, sus proveedores y clientes. Explicativos por que al tener toda la descripción general del área en investigación, se analiza esa información y se la sintetiza dentro de una referencia teórica que se orienta hacia el diseño del proceso de redireccionamiento estratégico. Y Para desarrollar el plan, se recurre a dos tipos de fuentes para la recolección de la información

- Con la ejecución del plan de acción se comprobó las hipótesis planteada como son el de efectuar un plan de reestructuración organizacional adecuado en el área administrativa de la empresa Delgado Rebolledo Ltda., y así se alcanzar bases para el desarrollo de una organización eficiente y eficaz para poder responder a los cambios que demande la sociedad, de manera que se podrá llevar acabo el cumplimiento de sus metas organizacionales y lograr permanecer por mucho tiempo en el mercado.
- Se concluye a demás que los objetivos planteados al inicio de la investigación si son realizables y a demás si pueden ser implementados, logrando una eficiencia y eficacia en los procedimientos de la empresa DELGADO REBOLLEDO LTDA

6. RECOMENDACIONES

Con el análisis de la información recomendamos dar las mejoras necesarias aplicando un proceso de reestructuración en el área administrativa que esta dividida en 5 componentes diferentes:

- La selección de visión, misión, principios corporativos y las principales metas del área en investigación.
- El análisis del ambiente competitivo externo del área administrativa, para identificar las amenazas y oportunidades.
- El análisis del ambiente operativo interno del área en cuestión para identificar las fortalezas y debilidades.
- La selección de estrategias fundamentadas en la fortalezas del área administrativa y que corrijan sus debilidades con el fin de tomar ventaja de oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas.
- implementación de las estrategias.

Para una mayor claridad del plan se especificara cada punto anterior.

- **Misión, visión y metas principales.** La misión de una organización o área, es su declaración de propósitos más generalizada y puede considerarse como su razón de ser.
 - La visión es el reflejo de lo que se quiere lograr en el futuro, es el sueño a seguir por la organización o área, en cuanto a las metas, especifican lo que el área espera cumplir a mediano y largo plazo.
- **Análisis externo.** La organización existe en el contexto de un complejo mundo comercial, económico, político, tecnológico, cultural y social entre otros. Por lo tanto el área administrativa de esta empresa no puede estar desligada de todos estos factores que involucra una evolución de la organización central y sus mayores rivales.

Analizar y evaluar el macroambiente, consiste en examinar los factores macroeconómicos sociales gubernamentales, legales, internacionales y tecnológicos que le faciliten o afecten el logro de una ventaja competitiva en el mercado actual

- **Análisis interno.** Este componente del redireccionamiento estratégico posibilita fijar con exactitud las fortalezas y debilidades del área en investigación,

tal análisis comprende la eficiencia, innovación, capacidad de satisfacer al cliente interno y externo de la empresa.

- **Selección estratégica.** La comparación de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas se conoce como análisis DOFA. El propósito de este análisis, debe fundamentarse en las fortalezas de un área con el fin de explotar las oportunidades, contrarrestar amenazas y corregir debilidades. Las alternativas estratégicas generadas van a contener estrategias administrativas.

- **Implementación de estrategias.** Involucra el diseño de la estructura organizacional apropiada a fin de poner en acción la estrategia escogida por la compañía.

- ✓ **Fuentes primarias:** esta información es adquirida por la investigación como observación directa en la actividad interna y externa del área administrativa.

- ✓ **Fuentes secundarias:** la información obtenida esta basa en la ayuda bibliografía de tipo administrativo, revista, monografías, Internet, y material relacionado con el trabajo.

El numero de encuestados fueron seis incluido el gerente de la empresa, y la información recolectada fue tabulada y analizada para posteriormente definirlos dentro de la matriz DOFA.

BIBLIOGRAFÍA

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración 3 e.d. México : Mc. Graw Hill, 1994 880 p.

DRUCKER, Peter F. La Gerencia en Tiempos Difíciles. Madrid : Orbis, 1994 787 p.

GONZÁLEZ, G. Administración Escolar México : s.n., 2002 359 p.

HEITH, D. & WILLIAM B. Administración del Personal y de recursos humanos, México. Mc. Graw Hill, 1997 405 p.

KOONTS y O`DONELL. Introducción a la teoría general de la administración, 3 e.d. Barcelona : s.n., 1995 325 p.

LEÓN. Organizaciones y Administración. Bogota : Norma, 1985. 330 p.

MÉNDEZ A, Carlos E. Metodología diseño y desarrollo del proceso de investigación. 3 e.d. México : Mc. Graw Hill, 1989 145 p.

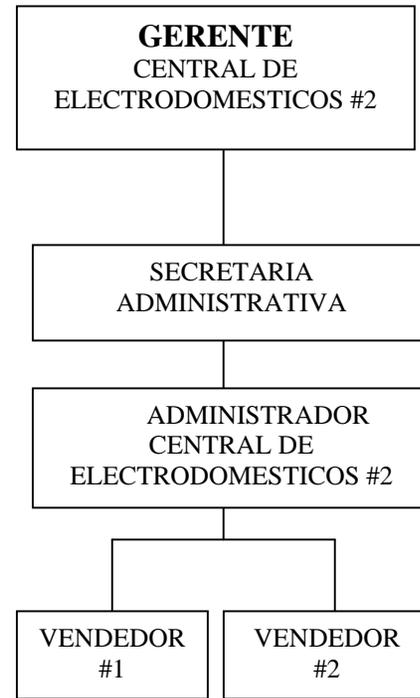
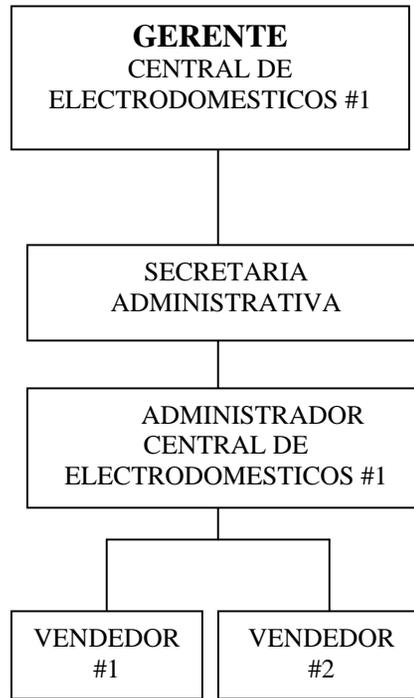
PETER F., Drucker. La Gerencia en Tiempos Difíciles. Madrid : Orbis, 1994 787 p.

RODRIGUES, V. Teoría de la Administración aplicada a la educación. México : Ediciones contables y administrativas, 1993. 420 p.

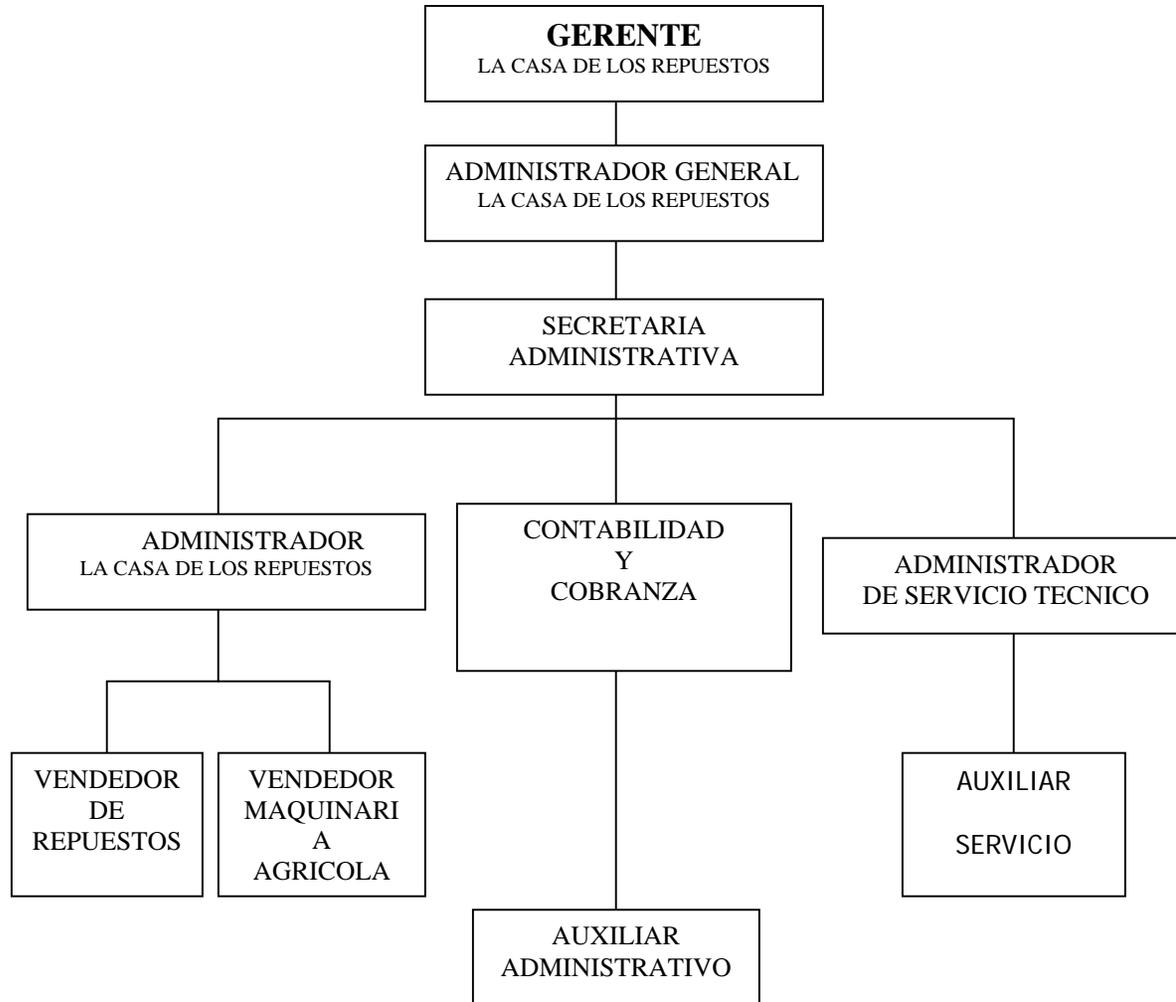
TERRY, George. Principios de administración. Madrid : s.n., 1999 315 p.

ANEXOS

Anexo A. Organigramas actuales delgado rebolledo Ltda. (central de electrodomésticos 1 y 2)



Anexo B. Organigrama actual de delgado rebolledo Ltda. (la casa de los repuestos)



Anexo C. Propuesta de estructura organizacional organigrama propuesto para la empresa delgado rebolledo Ltda.

