



BUAP

Facultad de Ciencias de la Comunicación

**Plan estratégico para formalizar los
procesos de la comunicación
administrativa, caso: La Route des
Vins, oficinas corporativas, Puebla**

**Tesis para obtener el grado de Maestra
en Comunicación Estratégica**

Presenta

LAE Celeste Aguilar Trejo

Asesor

Dr. José Luis Estrada Rodríguez

H. Puebla de Z. Septiembre de 2017

Índice

Índice.....	1
Índice de tablas.....	3
Índice de ilustraciones.....	4
Introducción	9
Capítulo 1. Definición del problema	13
Antecedentes	14
Planteamiento del problema	17
Objetivo.....	20
Pregunta de investigación.....	21
Hipótesis.....	22
Justificación.....	23
Capítulo 2. Marco Contextual	25
El contexto macro del objeto de estudio	25
La Route des Vins	35
Capítulo 3. Marco Teórico	41
Sociología de las organizaciones.....	41
Teorías de la organización.....	43
Las organizaciones sistémicas.....	46
El papel de la comunicación en las organizaciones bajo el enfoque de los sistemas	48
Sistemas de información para la administración	48
La organización.....	49
Comunicación	52
Comunicación organizacional	55
Comunicación formal	56
Comunicación informal.....	60
Comunicación administrativa.....	61
Comunicación estratégica	67
Planeación estratégica	68
Capítulo 4. Metodología.....	71
Enfoque Cuantitativo	72

Diseño transversal correlacional-causal	73
Hipótesis.....	74
Hipótesis correlacional.....	74
Variables	75
Muestra no probabilística.....	78
Homogénea	79
Instrumento de medición, Escalonamiento tipo Likert	80
Análisis de datos, estadística descriptiva	85
Capítulo 5. Análisis de resultados	87
Capítulo 6. Conclusiones.....	98
Capítulo 7. Propuesta del Plan Estratégico de Comunicación Administrativa	103
Bibliografía	129
Sitios de internet.....	132
Anexos.....	135
Anexo 1. Tabulación de la información	135
Anexo 2. Resultados del instrumento de medición	140

Índice de tablas

Tabla 1: Principales escuelas para el estudio de la conducta organizacional desde el punto de vista sociológico	44
Tabla 2: Comparativo de las teorías organizacionales desde el punto de vista administrativo	45
Tabla 3: Elementos que conforman el proceso de comunicación	54
Tabla 4: Usos correctos e incorrectos de las habilidades de la comunicación administrativa	63
Tabla 5: Sábana de variables investigación La Route des Vins	77
Tabla 6: Drivers y frenos de la comunicación formal	108
Tabla 7: Propuesta de aplicación del correo electrónico	109
Tabla 8: Propuesta de aplicación del Memorándum	112
Tabla 9: Propuesta de aplicación de la carta	114
Tabla 10: Propuesta de aplicación de la minuta	116
Tabla 11: Propuesta de aplicación de los reportes	119
Tabla 12: Drivers y frenos de la comunicación informal	122
Tabla 13: Herramientas del plan de comunicación informal.....	123
Tabla 14: Descripción de las herramientas de comunicación informal.....	124
Tabla 15: Propuesta de aplicación del periódico mural	124
Tabla 16: Propuesta de uso de las llamas telefónicas.....	126
Tabla 17: Recomendación de cómo actuar ante el rumor	126
Tabla 18: Razones para no usar whatsapp.....	127

Índice de ilustraciones

Ilustración 1: Presentación de los capítulos	10
Ilustración 2: Estructura de la definición del problema	13
Ilustración 3: Objetivo.....	20
Ilustración 4: Objetivos particulares	20
Ilustración 5: Estructura de la definición del problema	21
Ilustración 6: Preguntas de Investigación específicas	21
Ilustración 7: Hipótesis	22
Ilustración 8: Porcentajes de participación de las MiPyMEs en las actividades económicas	26
Ilustración 9: Distribución de las empresas en México.....	26
Ilustración 10: Esperanza de vida de las empresas de servicios en México.....	27
Ilustración 11: Esperanza de vida de las empresas de servicios en México en el primer año.....	28
Ilustración 12: Participación de las MiPyMEs	29
Ilustración 13: Unidades económicas que ofrecen servicios de preparación de alimentos y bebidas alcohólicas y no alcohólicas	31
Ilustración 14: Participación porcentual de personal ocupado en la industria de alimentos	32
Ilustración 15: Visualización de establecimientos que prestan servicios de preparación de alimentos y bebidas alcohólicas y no alcohólicas cercanos a la sucursal de Huexotitla.....	33
Ilustración 16: Visualización de establecimientos que prestan servicios de preparación de alimentos y bebidas alcohólicas y no alcohólicas cercanos a la sucursal de la Paz.....	34
Ilustración 17: Visualización de establecimientos que prestan servicios de preparación de alimentos y bebidas alcohólicas y no alcohólicas cercanos a la sucursal de la 4 Poniente.....	34
Ilustración 18: Organigrama Corporativo	36
Ilustración 19: Organigrama Operadora de Franquicias Sucursal Huexotitla.....	37
Ilustración 20: Organigrama Gastronómica Salic	38
Ilustración 21: Organigrama Operadora de Franquicias Sucursal 4 Poniente.....	39
Ilustración 22: Equipo gerencial	40
Ilustración 23: Características de la sociedad industrial y postindustrial.....	42
Ilustración 24: Elementos fundamentales de los sistemas según Katz y Kahn	46
Ilustración 25: Conceptos utilizados en el enfoque sistémico.....	47
Ilustración 26: Elementos de la organización formal.....	50
Ilustración 27: La organización, sus departamentos y el entorno	51

Ilustración 28: Proceso de comunicación.....	54
Ilustración 29: Comunicación organizacional.....	56
Ilustración 30: Características de la comunicación informal	61
Ilustración 31: Clasificación de la comunicación administrativa por el contenido.....	65
Ilustración 32: Clasificación de la comunicación administrativa por la estructura del contenido	66
Ilustración 33: Modelo de comunicación estratégica.....	68
Ilustración 34: Fuentes de obtención de la información para la planeación estratégica.....	69
Ilustración 35: Beneficios de la planeación estratégica.....	70
Ilustración 36: Ruta metodológica	71
Ilustración 37: Proceso cuantitativo	72
Ilustración 38: Hipótesis.....	75
Ilustración 39: Hipótesis y variables de investigación, caso de estudio La Route des Vins	76
Ilustración 40: Personal al que le será aplicado el instrumento en La Route des Vins	80
Ilustración 41.....	81
Ilustración 42: Instrumento de medición.....	82
Ilustración 43: Puntuaciones dadas a los ítems de la escala Likert.....	85
Ilustración 44: Variables de investigación, caso de estudio La Route des Vins	88
Ilustración 45: Colaboradores a los que les fue aplicado el instrumento	88
Ilustración 46: Generación de la información	89
Ilustración 47: Retroalimentación de la información	90
Ilustración 48: Toma de decisiones.....	90
Ilustración 49: Funcionamiento de los medios de comunicación actuales.....	91
Ilustración 50: Seguimiento de la comunicación formal e informal	92
Ilustración 51: Validez de la comunicación formal.....	93
Ilustración 52: Comunicación administrativa.....	93
Ilustración 53: Uso de la comunicación formal.....	94
Ilustración 54: Formalización de la información producto de las juntas de trabajo.....	95
Ilustración 55: Validez de la información formal	95
Ilustración 56: Uso de la comunicación informal	96
Ilustración 57: El rumor	96
Ilustración 58: Hipótesis valida.....	101
Ilustración 59: Objetivo viable.....	101

Ilustración 60: Estructura del plan estratégico	102
Ilustración 61: Comunicación administrativa.....	105
Ilustración 62: Plan de comunicación administrativa para La Route des Vins	106
Ilustración 63: Herramientas del plan de comunicación formal.....	107
Ilustración 64: Descripción de las herramientas de comunicación formal (correo electrónico)	109
Ilustración 65: Formato recomendado para correo electrónico	111
Ilustración 66: Descripción de las herramientas de comunicación formal (Memorándum).....	112
Ilustración 67: Formato recomendado para el memorándum.....	113
Ilustración 68: Descripción de las herramientas de comunicación formal (Carta).....	114
Ilustración 69: Formato recomendado para el memorándum.....	115
Ilustración 70: Descripción de las herramientas de comunicación formal (Minuta de junta de trabajo)	116
Ilustración 71: Formato recomendado para la minuta de trabajo	118
Ilustración 72: Descripción de las herramientas de comunicación formal (Reporte).....	119
Ilustración 73: Ejemplos recomendados para reportes	120

*El nacimiento de una marca se consigue con comunicación, no
con publicidad.*

Al Ries.

Agradecimientos

A la Lic. Mariana González por abrirme las puertas de La Route Des Vins.

A Giovanni Coca por alentarme siempre.

A Laura Trejo por siempre estar ahí.

A mi madre por creer en mí.

A todos ustedes muchas gracias, reciban todo mi reconocimiento.

Introducción

Las organizaciones son unidades dinámicas que se mueven y transforman continuamente, son sistémicas ya que se relacionan con públicos internos y externos. Estas características las convierten en células complejas donde convergen personas, recursos, sistemas, información y productos que hacen que su operación sea un proceso que integra varios factores. La importancia de que este sistema funcione adecuadamente es que son generadoras de ganancias. El concepto de ganancia puede interpretarse de diferentes sentidos dependiendo del objetivo que persiga cada organización; para empresas sociales la ganancia puede ser la generación del bien común, para las organizaciones gubernamentales la ganancia se puede reflejar en programas en beneficio de la sociedad y para las empresas privadas se refleja en el factor económico.

Si bien el principal objetivo de una organización privada es la generación de ganancias, este resultado no se da solo con el establecimiento de una empresa, va más allá. Tomando cifras del INEGI (2015) en México existen 4, 230,475 empresas, de las cuales 27935 corresponden a servicios de preparación de alimentos y bebidas alcohólicas y no alcohólicas en el estado de Puebla (DENUE, 2016), lo que lleva al punto de cuestionarnos que necesitamos para mantener y hacer rentable una organización. Tal vez uno de los puntos que podemos tomar, considerando como una cédula a la organización, es formalizar y reforzar los sistemas que la componen, este punto se verá reflejado en la reputación corporativa y la preferencia del cliente. En un mundo tan competitivo, que ya está rompiendo con las fronteras gracias a los avances tecnológicos es imprescindible contar con buenos sistemas que ayuden a ser más eficientes y centrarnos en el Core Business de la empresa.

En este trabajo de investigación analizaremos la comunicación administrativa y su aplicación estratégica en la comunicación de la organización. Este análisis lo haremos recorriendo un camino que llevará a detallar por capítulo la unidad de análisis, el problema de estudio, las teorías relacionadas al tema, la metodología y los resultados de la investigación, las conclusiones y recomendaciones acerca del fenómeno.

Ilustración 1: Presentación de los capítulos



Elaboración propia, 2014.

En el capítulo uno se habla del contexto en el cual viven las empresas, el entorno, la competencia y los retos comunicacionales a los que se enfrentan en una economía del conocimiento. También se traza la guía de esta investigación, es decir se define el objetivo de estudio que está íntimamente ligado con la planeación estratégica de la comunicación administrativa, para este caso de estudio, y los objetivos particulares de la misma, se plantean las preguntas de investigación, la hipótesis, los antecedentes y la situación actual del problema.

En el capítulo dos se describe el entorno en el que hoy opera La Route Des Vins, una empresa ubicada dentro del sector de servicios restauranteros con especialidad en cocina francesa tropicalizada a los paladares mexicanos, es decir se analizará el entorno bajo el que presta el servicio; y también conoceremos más acerca de la unidad de análisis, veremos su estructura

y funcionamiento actual, como se da sin perder de vista el objetivo de estudio, la comunicación administrativa.

En el capítulo tres se presenta el marco teórico, en el cual se hace un recorrido por la sociología de la empresa, las teorías de la organización, la teoría de los sistemas, los sistemas administrativos, las organizaciones, la comunicación, la comunicación formal e informal, la comunicación administrativa, la comunicación estratégica para finalmente llegar a la planeaciones estratégica. Todas estas teorías y conceptos tienen las siguientes características en común: son sistemas con subsistemas, entregan y procesan información o interpretan la información. El enfoque bajo el cual está conformado este apartado es el sistémico.

En el apartado metodológico se dará a conocer y se describirá la ruta metodológica que se siguió, y se justificará porque se determinó cada punto de la investigación. Este estudio cuenta con un enfoque cuantitativo, es transversal/correlación, tal vez una de las características más sobresalientes en la metodología es que la muestra seleccionada es no probabilística; sin embargo la unidad de análisis así lo demanda. Los resultados se obtendrán a partir de escalonamiento tipo Likert y la presentación de resultados y análisis se hará bajo una óptica de estadística descriptiva, es decir, se presentaran los datos así como se obtuvieron del instrumento de medición, esto con la finalidad de describir la realidad que vive la organización en el tema comunicacional.

En el capítulo cinco se presentarán los resultados obtenidos bajo el esquema de la estadística descriptiva, a través de tablas y gráficas sin ser modificados, tal cual los arroja el instrumento de medición.

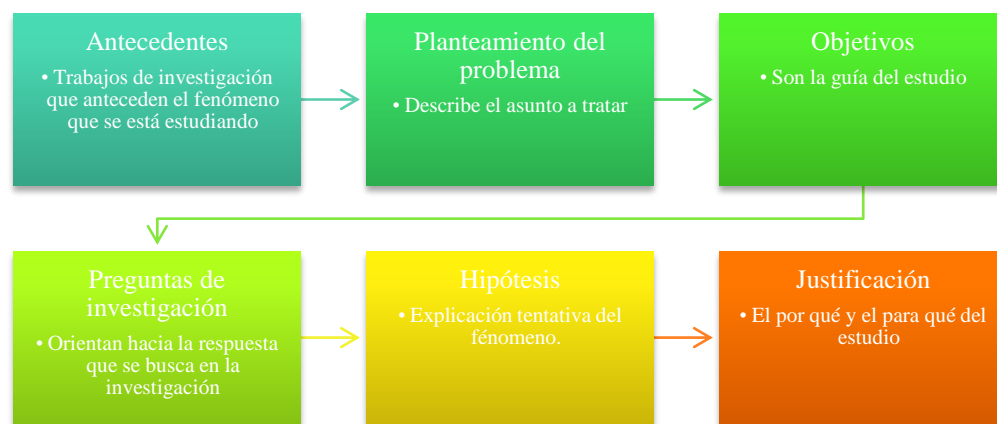
De igual manera, los resultados, conclusiones, recomendaciones y la propuesta de trabajo se presentarán en el último capítulo de este trabajo de investigación por medio de un análisis descriptivo. Se analizará la situación de la empresa tomada de una realidad que no será manipulada, para entender la situación real bajo la cual opera; así mismo en las conclusiones se validará o rechazará la hipótesis planteada al inicio de la investigación; en base a los resultados, se harán algunas recomendaciones para finalizar en la propuesta del plan estratégico de formalización de la comunicación administrativa.

Un punto importante de esta investigación, es que independientemente de la comprobación de la hipótesis, se identificó que si bien el plan estratégico debe de formalizar la comunicación administrativa, también es necesario considerar la comunicación informal, sin embargo en este punto la formalización radica en manejar la información que se va a dar a través de comentarios e identificar y asignar a los líderes de opinión que la darán a conocer.

Capítulo 1. Definición del problema

Cuando se realiza una investigación es necesario saber que se va a investigar, es decir cuál es la finalidad, qué situación se puede resolver, a través de qué punto de vista, con qué instrumentos, si se quieren refutar o crear modelos o teorías de algún fenómeno. Esta definición de la investigación la podemos formular a través del planteamiento del problema.

Ilustración 2: Estructura de la definición del problema



Elaboración propia, 2014.

Para efectos de este estudio, a continuación se presentan cada uno de los elementos que guiarán y en su momento evaluarán esta investigación.

Antecedentes

Las condiciones de vida se han acelerado en los últimos años, claramente esto se puede ver en la tecnología, cada vez nacen propuestas nuevas que dejan obsoletas a las anteriores. Las innovaciones tecnológicas avanzan a pasos agigantados. Este es solo un ejemplo de cómo se genera el cambio y todo se vuelve más complejo. Esta situación de permutación constante no solo afecta a la tecnología, afecta todo. Una parte de ese todo son las organizaciones. La apertura de mercados, la eliminación de fronteras y la accesibilidad de la comunicación hoy más que nunca piden a las organizaciones ser más eficientes y tener procesos más sólidos y una comunicación bien definida como arma competitiva.

Como dice Furque (2014) para manejar el cambio en las organizaciones y con la finalidad de poder adaptarse a las condiciones del mercado actual es necesario trabajar sobre cuatro ejes: operaciones, tiempo, cultura corporativa y estrategia de negocios. Al hablar de las operaciones se refiere a hacerlas más rentables, es decir, hacer una revisión de cómo se están llevando actualmente y como pueden mejorar en el manejo de los recursos financieros, materiales y humanos, que procesos agregan valor a la operación y cuales habría que cambiar, eliminar o mejorar. El tiempo se refiere básicamente a que debemos de tener calculado el lapso aproximado en el que retornaran las ganancias dependiendo del tipo de inversión que se haga y lo riesgoso de la operación en la que se haya invertido, pudiendo ser un producto nuevo, una mejora en el servicio o un cambio de tecnología, solo por citar algunos ejemplos.

La cultura corporativa u organizacional en las empresas se refiere al elemento humano que al estar identificado con la empresa apoyará al cambio, usará sus habilidades, conocimientos y actitudes para realizar las operaciones de forma correcta, estas acciones impulsaran y se reflejaran directamente en la operación y el tiempo, distintivos necesarios para avanzar en el competitivo mercado ahora global. Junto con la cultura corporativa otro elemento clave en las organizaciones que buscan romper paradigmas son las estrategias de negocio. La estrategia de negocio responde a conocer perfectamente cuál es el propósito del mismo; no por ser una panadería el negocio es vender pan, para este supuesto puede ser, incluso, el vender una experiencia en familia a la hora de la cena. Si se conoce el propósito del negocio

y la cultura corporativa está bien cimentada será más fácil comunicar quien es la empresa, a que se dedica y hacia dónde va.

Este cambio de paradigmas conjugado con el constante y acelerado cambio tecnológico han propiciado una explosión de información, esta información en algunos sectores se ha convertido en conocimiento, explotado principalmente por las organizaciones. De la compilación de Vélez Cardona (2008) podemos definir algunas de las características de la economía del conocimiento para comprenderla mejor:

1. Es un sistema donde el conocimiento es el motor de la competitividad y el motor del desarrollo a largo plazo.
2. La economía del conocimiento ha traspasado las fronteras y ahora se tienen conocimientos de todos tipos aplicados a la actividad económica.
3. Los intangibles, como el conocimiento, habilidades y la innovación son el nuevo recurso para la ventaja competitiva.
4. Es la implementación de nuevas tecnologías para la búsqueda del conocimiento.
5. Es reunir a los equipos más poderosos con mentes bien educadas.

Heng (2002) define a la economía del conocimiento como el estudio de los procesos de creación, apropiación, transformación y difusión de habilidades y destrezas que permitan la solución de problemas económicos; una economía basada en el conocimiento es una economía en la cual la creación, distribución y uso del conocimiento es el mayor propulsor de crecimiento, riqueza y empleo.

En México existen cuatro millones de empresas, de las cuales el 99.8% corresponden a micro, pequeñas y medianas empresas, las cuales tienen la siguiente representación por actividades económicas: 39% en servicios, 48% en el comercio, 12% en la industria manufacturera y el resto de las actividades representan el 1% (INEGI, 2015). Como se puede observar el sector de servicios es el segundo sector con más representación tiene, por lo que se puede inferir que es uno de los sectores más competidos en la economía, el reto de las empresas de hoy es que cuenten con una buena comunicación que les permita mejoras en su organización, tanto para públicos internos como externos.

Valle (2003), sostiene que hoy en día la comunicación organizacional, no es una opción elegible para los que están al frente de empresas, es una necesidad. En el mismo sentido para María Eva Bocco “la comunicación empresarial en las empresas del Siglo XXI, por esencia, es estratégica” (Costa, 2005: 128); por ello, las empresas deben tomar muy en cuenta a la comunicación, ya que ésta será un apoyo para la obtención y logros de objetivos empresariales.

(Delgado, 2013)

La comunicación se vuelve estratégica cuando le damos un sentido y una finalidad, hoy no solo buscamos informar por informar, debemos dar un uso a la información que manejamos, en una economía del conocimiento la información oportuna y bien interpretada es poder.

Planteamiento del problema

Todas las empresas comunican incluso las que no dicen nada está comunicando. Esta es una afirmación muy cierta, todo lo que hacemos, decimos o incluso lo que dejamos de hacer está comunicando algo a nuestros públicos internos y externos. Martínez de Velasco y Nosnik (2010) dicen que muchas compañías dentro y fuera de México ven a la comunicación como una herramienta que les ayudará a **solucionar sus problemas**, la comunicación es una herramienta muy valiosa que sirve como puente con los empleados para demandarles eficiencia y eficacia y este mismo puente sirve a los empleados para decirle a los empleadores sus necesidades para cumplir los requerimientos de la organización.

El secreto de la comunicación como herramienta de gestión y de generación de información es que ésta se encuentre bien planeada, que se sepa lo que se quiere comunicar, como se va a comunicar y más importante aún, como se va a generar la información se transmitirá al público objetivo.

El propósito fundamental de la comunicación es transmitir un mensaje, el cual al ser enviado por la fuente no se distorsione, y al ser recibido por el receptor éste interprete el mensaje de acuerdo al objetivo de la fuente. Sin embargo la comunicación adquiere diversas dimensiones debido a que en este proceso no se puede garantizar un único y esperado resultado, ya que en el proceso intervienen: fuente, propósito de la fuente, codificador, canal, receptor, decodificador. Cada uno de ellos se encuentra afectado por diferentes situaciones, interpretación del lenguaje, actitudes hacia el receptor, tema y receptor, nivel de conocimiento y sistema sociocultural. Cada una de estos factores puede determinar que el mensaje originalmente enviado pueda cambiar su contexto, además de que intervienen elementos externos como el ruido, que puede dificultar su entendimiento.

Los efectos que debe tener la comunicación es tener en cuenta el ambiente en el cual se encuentren incluidos: fuente y receptor, saber si el lenguaje que se utiliza y contexto son compartidos por ambos y tener el mismo lenguaje para que se pueda dar la comunicación.

La comunicación es parte vital de una organización, ya que circula a través de la misma y los públicos con los que ésta se relaciona. Dentro de una organización la comunicación puede

ser formal, que se transmite de forma oficial y por los canales establecidos por la empresa, y la comunicación informal que se transmite a través de la organización a manera de rumores o chismes y que generalmente implica una versión incompleta o ficticia de una situación.

Dentro de los mensajes que transmitimos en la organización se encuentra el corazón ideológico (Nosnik, 2010) que está integrado por la misión, visión y filosofía empresarial; otro de los mensajes de la organización son los objetivos de la organización, las acciones a seguir para llegar a ellos, las acciones correctivas, etcétera. Le dice al público interno como como se está, a donde se quiere ir y que caminos se tomarán para llegar a ese punto, se realiza a través de la comunicación organizacional, la cual para su estudio está dividida en diferentes categorías.

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 o subparte de la organización. “La comunicación organizacional tiene como función facilitar y agilizar los flujos de información, dirección de los mensajes y en algunos casos modificar y reafirmar algunas actitudes y conductas. La comunicación organizacional se compone de tres elementos comunicativos: cultura y clima organizacional, comunicación interna y comunicación externa.” (Vargas, 2010:30).

Dentro de la comunicación organizacional se encuentra la comunicación administrativa, parte del objeto de estudio, que está enfocada en la transmisión, recopilación y documentación de datos a través de formatos predeterminados por la empresa como pueden ser el fax, carta, memorándum, oficio, minuta, reunión de trabajo, agenda, etc. La importancia de que toda esta información sea generada y documentada es que va a permitir tomar decisiones fundamentadas en históricos y tendencias del mercado. Martínez de Velasco y Nosnik (2010) dicen que para poder avanzar y evolucionar debemos de saber por qué se existe, hacia donde y por qué se va ahí, es decir cuál es el propósito, y la comunicación organizacional ayuda a transmitir y compartir este propósito con los públicos de interés.

El reto para las organizaciones es poder crear y estandarizar los procesos que les permitan ser generadoras de datos, analistas de la información y tomadoras de decisiones con bases. En los mercados tan competitivos del sector servicio es vital estar bien informado, formalizar

y estandarizar los procesos para tener una estructura que permita actuar de la misma manera ante las situaciones recurrentes que se viven con el día a día.

El problema que hoy afecta a las organizaciones, en coincidencia con Solano (2013), es que “no logran poner en la práctica una buena comunicación corporativa”, la cual les podría ayudar a crecer internamente y a comunicarse mejor con sus públicos externos, logrando ser más eficientes y eficaces comunicacionalmente. El desafío para las empresas es integrar procesos comunicacionales de fondo, crear culturas comunicacionales en las que todos los colaboradores se involucren, que realmente exista un cambio de perspectiva.

Costa (2005), dice que una empresa que no sepa comunicar lo que vende, jamás lo podrá vender; al mismo tiempo dice que, una empresa que no sepa definirse con su público interno, no podrá desarrollarse con ellos para el bien de la organización. Esto es, las empresas deben saber quiénes son y hacia dónde van, con ello cumplir objetivos e ir creciendo para el beneficio de la organización y los miembros que la integran.

(Delgado 2013)

Como lo refiere Delgado es importante estar consciente de quien es la organización, cuál es su misión, hacia donde quiere ir, porque de este conocimiento interno más el conocimiento del mercado, la empresa podrá a través de sistemas de información y planes estratégicos, ejecutar acciones que le permitan llegar a sus objetivos deseados.

Objetivo

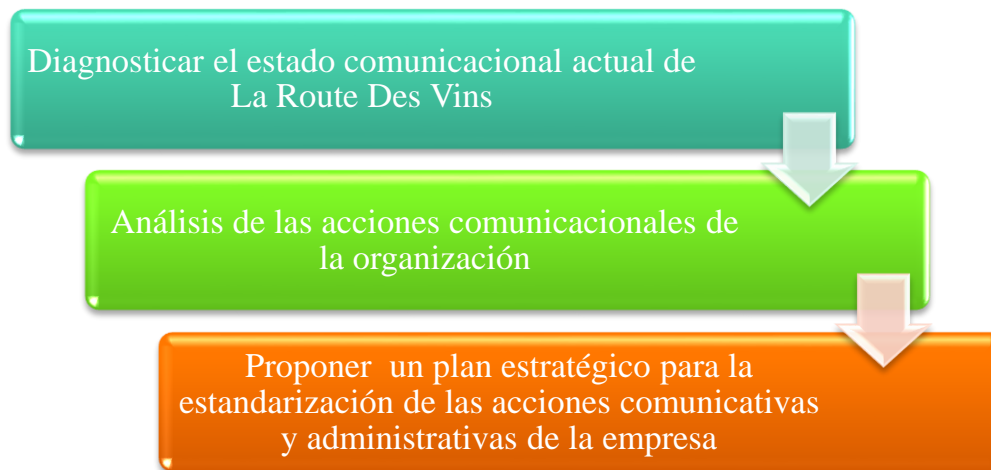
Ilustración 3: Objetivo

Proponer un plan estratégico para formalizar los procesos de la comunicación administrativa en La Route Des Vins, oficinas corporativas.

Elaboración propia, 2014.

Objetivos particulares

Ilustración 4: Objetivos particulares



Elaboración propia, 2014.

Pregunta de investigación

Ilustración 5: Estructura de la definición del problema

¿La implementación de un plan estratégico en comunicación podría mejorar las condiciones de comunicación administrativa en La Route Des Vins?

Elaboración propia, 2014.

Preguntas de investigación específicas

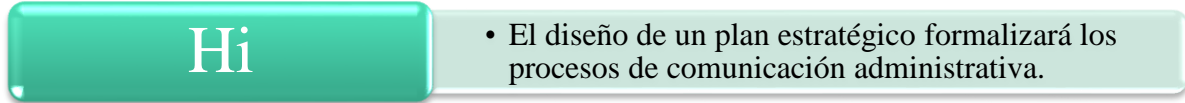
Ilustración 6: Preguntas de Investigación específicas



Elaboración propia, 2014.

Hipótesis

Ilustración 7: Hipótesis



Hi

- El diseño de un plan estratégico formalizará los procesos de comunicación administrativa.

Elaboración propia, 2014.

Justificación

Todo está en constante movimiento e interacción, encontramos dentro de sistemas dinámicos, esta interacción provoca respuestas que podemos medir y eficientar si se entiende el contexto del sistema y lo guiamos hacia el objetivo. Münch & García (2006) dicen que la empresa es un sistema hecho por el hombre, dividida en dos partes, las partes internas trabajan para alcanzar objetivos establecidos y sus partes externas para lograr la interacción con el ambiente. Estas partes pueden estar apoyadas en el uso de tecnología. Los componentes del sistema implican que se analice el todo del sistema, así como también sus partes de forma individual.

La comunicación administrativa es un sistema dentro de la organización, es necesario estudiar su funcionamiento para conocer cómo se generan y documentan los datos, que procesos sigue la información, a través de que canales se mueven y que tan eficientes son los resultados que están entregando, si hacemos una análisis y evaluación de la comunicación administrativa podremos determinar si se puede implementar o mejorar el sistema que actualmente existe.

La utilidad de analizar este tipo de información en las organizaciones, es que ellas puedan a través de los datos que generan en su día a día, utilizar la información generada para examinar las tendencias del mercado, el comportamiento de las ventas, los incrementos o decrementos en los costos, los movimientos de los inventarios, las utilidades o pérdidas, identificar los meses de mejores ventas del año, etc. Al conocer esta información entonces se podrá ofrecer un producto nuevo, hacer pedidos de insumos no tan elevados que se reflejaran en la reducción de mermas o en los inventarios. Es ahí donde radica la importancia de recolectar y analizar la información, datos que se obtienen de misma operación diaria y que pueden ayudar en la toma de decisiones más asertivas, aquí es donde radica la importancia del estudio y análisis de las comunicaciones dentro de la organización. Los beneficiados de utilizar esta información para los dueños de las organizaciones, proveedores y colaboradores son disminuir los niveles de incertidumbre a través de la recopilación de la información generada por la misma organización.

La finalidad de esta investigación no solo es analizar el fenómeno que está ocurriendo con la comunicación administrativa, sino que en base a ese análisis se pueda proponer un plan estratégico para sistematizar los pasos y acciones a seguir ante determinado comportamiento. En concordancia con Híjar (2011) la planeación estratégica es:

“Un conjunto de actividades diseñadas por el estratega de una empresa para competir favorablemente en una economía de libre mercado. La finalidad del plan es programar las actividades conducentes a implementar las estrategias seleccionadas... ventajosamente respecto a la competencia y que como consecuencia, redunden en el máximo beneficio para los accionistas y el personal de la empresa.

El alimento del plan es la información... acerca de los entornos vinculados a la empresa, de las posibles acciones y reacciones de sus competidores..., de las necesidades cambiantes de los clientes...”

(Híjar, 2011:211)

Dentro de las finalidades del plan estratégico esta entregar beneficios a los empresarios y sus colaboradores a través de actividades diseñadas por los directores, gerentes y jefes de área, dichas actividades son creadas en base a la información. Si se refuerzan los sistemas internos de la organización, los resultados se verán reflejados en la preferencia del cliente.

Al realizar un plan estratégico para una organización que está dentro de un contexto y que responde a ciertos comportamientos similares a La Route Des Vins, se podría incluso, reflejar en otro tipo de organizaciones que cumplan con un perfil y situación similar al de la unidad de estudio presentada en esta investigación.

Capítulo 2. Marco Contextual

El contexto macro del objeto de estudio

Como ya menciono las organizaciones son sistemas que interactúan de forma interna y externa. De manera interna lo hacen con los departamentos que existen dentro de ella y de forma externa con sus clientes, proveedores, gobierno, comunidad, competencia; por este motivo es conveniente conocer cuáles son las condiciones del entorno en la que se encuentra la organización y entender la necesidad de mejora en sus procesos comunicacionales para poder tener presencia y permanencia en el mercado.

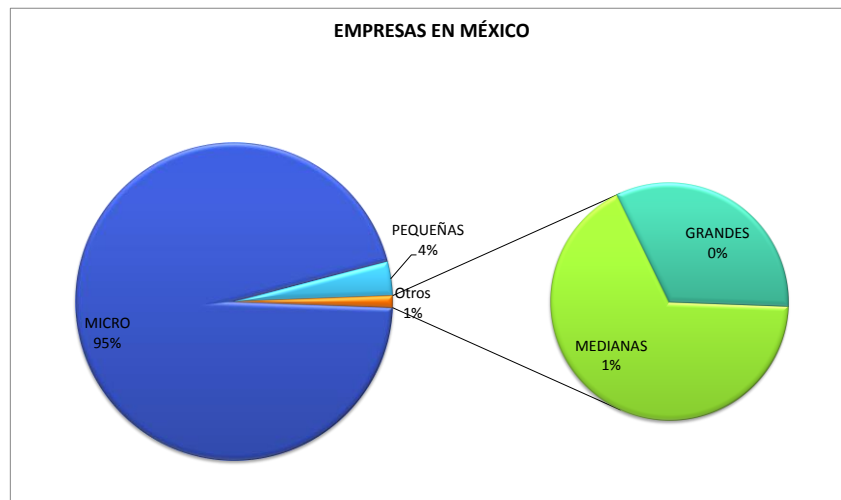
Comunicación organizacional en las MiPyMEs

Los retos de las empresas mexicanas son cada vez mayores, es por este motivo que se pone más atención a temas ligados con la comunicación, ya que si esta es buena se lograra que los colaboradores se sientan bien y transmitan este sentimiento a los clientes, derivando en una buena reputación para la empresa.

Costa (2005), dice que una empresa que no sepa comunicar lo que vende, jamás lo podrá vender; al mismo tiempo expresa, que una empresa que no sepa definirse con su público interno, no podrá desarrollarse con ellos para el bien de la organización. Es decir se debe de lograr la congruencia, en palabras de Daniel Scheinsohn, entre lo que se hace y lo se dice tanto para los clientes como para los colaboradores.

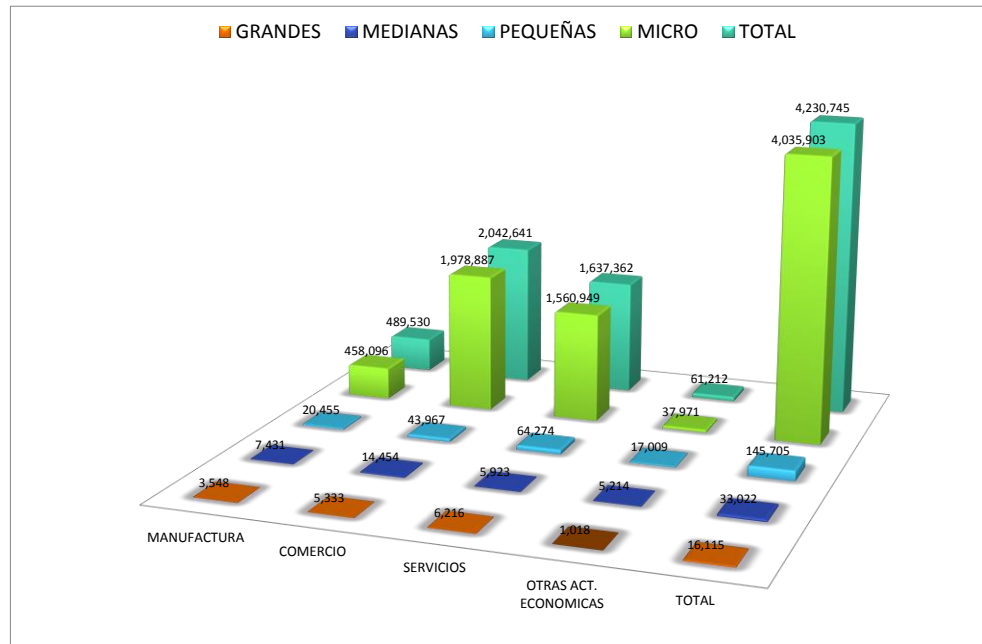
La falta de coherencia entre las acciones de las organizaciones genera incertidumbre, lo que podría provocar la desestabilidad o el cierre de ellas. En México existe 4 millones de empresas de las cuales el 95% de ellas son microempresas, el 4% son pequeñas y el 1% restante corresponde a medianas y grandes empresas. Siendo el sector comercial y de servicios los que cuentan con mayor número de empresas con un total de 3, 680,003, de las cuales 3,539, 836 son microempresas.

Ilustración 8: Porcentajes de participación de las MiPyMEs en las actividades económicas



Elaboración propia, Fuente: INEGI 2015

Ilustración 9: Distribución de las empresas en México

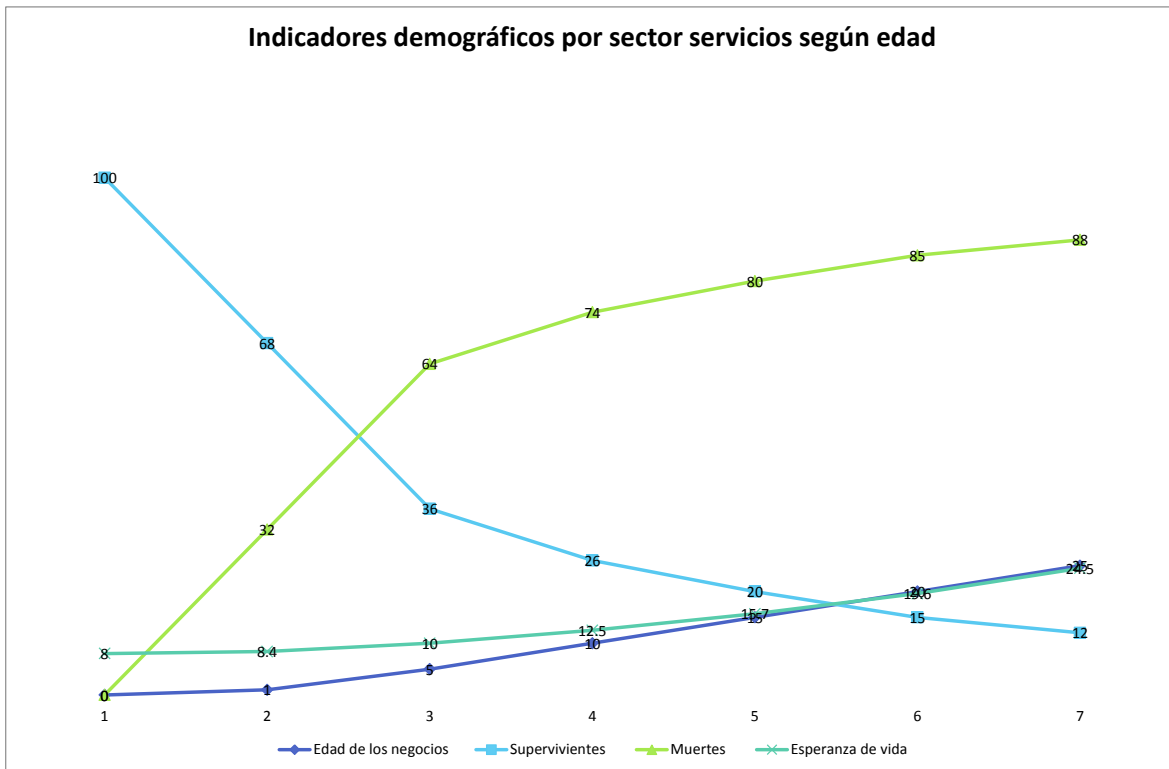


Elaboración propia, Fuente: INEGI 2015

La importancia de las MiPyMEs en la economía mexicana es que emplean al 72% de la población según datos de la Secretaría de Economía (2014). Por este motivo es importante

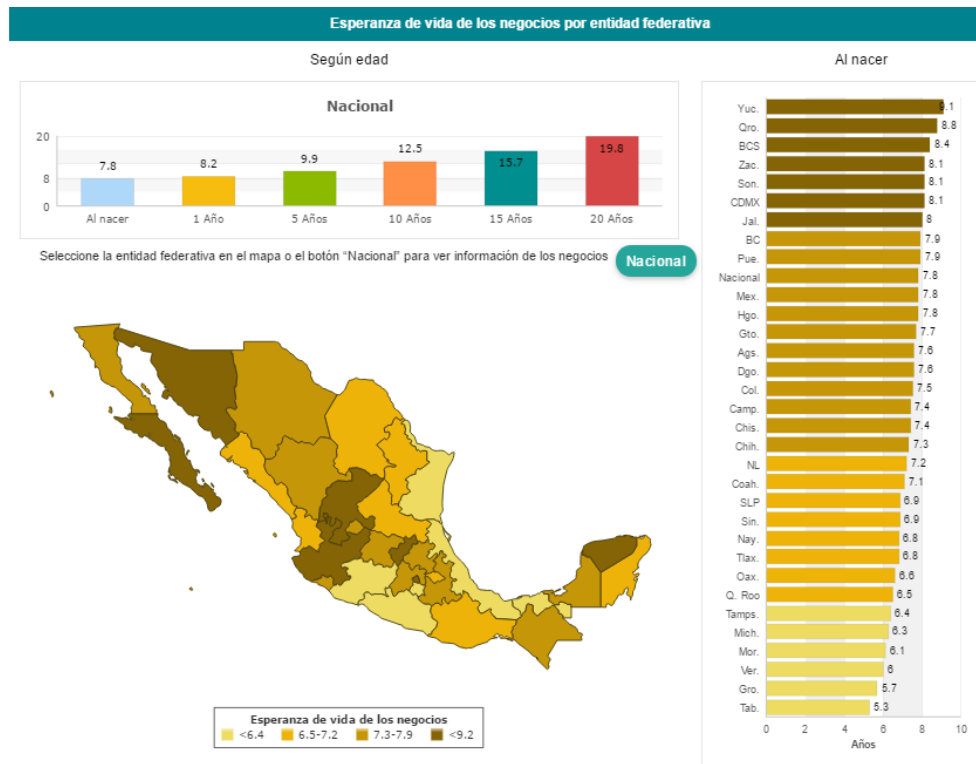
fortalecer a las organizaciones, sobre todo las MiPyMEs en sus procesos comunicacionales con la intención de mejorar su rentabilidad y permanencia en el mercado. En un estudio realizado por el INEGI (2015) se muestra que la esperanza de vida de un negocio es de 8 años en el sector servicios y que en el primer año de operación de cada 100 negocios 32 cerrarán.

Ilustración 10: Esperanza de vida de las empresas de servicios en México



Fuente: INEGI 2015

Ilustración 11: Esperanza de vida de las empresas de servicios en México en el primer año

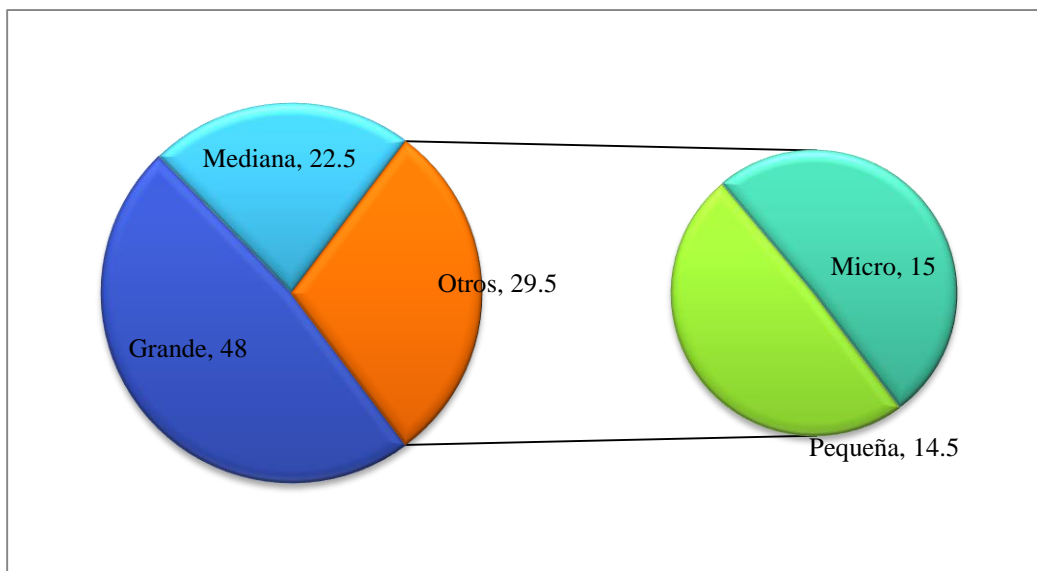


Fuente: INEGI 2015

Las empresas del estado de Puebla tienen una esperanza de vida de 7.8 años y una probabilidad del 38% de cerrar en el primer año. Por esta razón es necesario acompañar a las organizaciones en sus procesos y comunicar asertivamente los objetivos del negocio a todos los involucrados.

Así también las MiPyMEs en México es que representan el 52% del PIB y 72% del empleo en el país según datos de la Secretaría de Economía (2014), es decir 21, 342,543 personas ocupadas.

Ilustración 12: Participación de las MiPyMEs



Fuente: Modificado de Manual del emprendedor, Taller Yo Emprendo. México: SE.

Industria restaurantera

La CANIRAC define a la industria restaurantera como “Servicios de preparación de alimentos y bebidas para su consumo inmediato. No lleva a cabo ningún procedimiento de conservación o envasado del producto por lo que existe una brecha temporal muy corta entre la preparación de los alimentos y bebidas y su consumo, descartando así la formación de inventarios”.

La DENUE (2015) divide a los servicios de preparación de alimentos y bebidas de la siguiente forma:

- 72. Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas.
 - 721 Servicios de alojamiento
 - 722 Servicios de preparación de alimentos y bebidas
 - 7223 Servicios de preparación de alimentos por encargo
 - 7224 Centros nocturnos, bares, cantinas y similares

- 7225 Servicios de preparación de alimentos y bebidas alcohólicas y no alcohólicas.
 - 72251 Servicios de preparación de alimentos y bebidas alcohólicas y no alcohólicas.
 - 722511 Restaurantes con servicios de preparación de alimentos a la carta o comida corrida.
 - 722512 Restaurantes con servicios de preparación de pescados o mariscos.
 - 722513 Restaurantes con servicios de preparación de antojitos.
 - 722514 Restaurantes con servicios de preparación de tacos y tortas.
 - 722515 Cafeterías, fuentes de sodas, neverías, refresquerías y similares.
 - 722516 Restaurantes de autoservicio.
 - 722517 Restaurantes con servicios de preparación de pizzas, hamburguesas, hot dogs y pollos rostizados para llevar.
 - 722518 Restaurantes que preparan otro tipo de comida para llevar.
 - 722519 Servicios de preparación de otros alimentos para consumo inmediato.

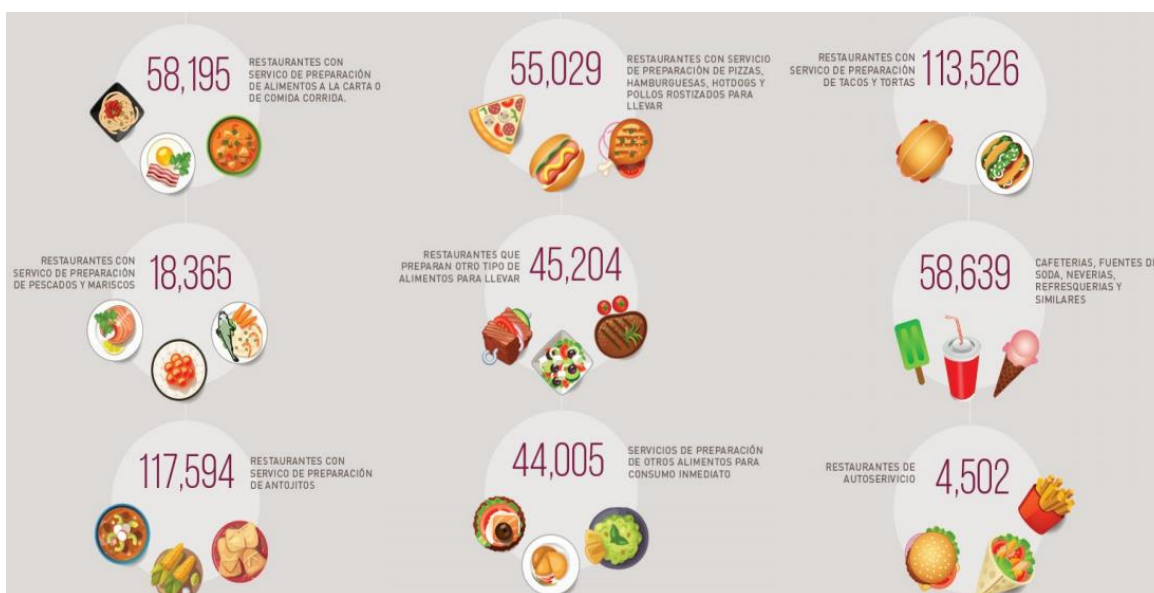
En los Censos Económicos 2014 a nivel nacional, se captaron 4 230 745 unidades económicas de las cuales 10.7% pertenecen al subsector de preparación de alimentos y bebidas en donde se dio empleo al 6.8% del personal total, generó el 1.8% de la producción bruta total (PBT).

Los Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas se contempla 568,866 unidades económicas, de las cuales el 97%, es decir 544,937 pertenecen al subsector de servicios de preparación de alimentos y bebidas. 515,059 establecimientos se dedican exclusivamente a la preparación de alimentos y bebidas alcohólicas y no alcohólicas y en el

estado de Puebla se encuentra 27,935 unidades económicas dedicadas a este fin (DENUE, 2015).

Comparando a los Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas con otros sectores como son: Servicios educativos; Servicios de salud y de asistencia social y Corporativos en conjunto estos ocuparon el 96% del total empleado por los servicios de preparación de alimentos para consumo inmediato. La industria restaurantera ocupó a un total de 1 475 981 personas, si se compara contra el total de personal ocupado en Construcción; Generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, suministro de agua y de gas por ductos al consumidor final; de los subsectores, Acuicultura, pesca y servicios relacionados con las actividades agropecuarias y forestales, y Minería, en conjunto sólo representaron el 77.6% de la cifra antes mencionada; al respecto ocupa el cuarto lugar por orden en la demanda de trabajadores precediéndole los sectores de Comercio al por menor, Industria manufacturera y Servicios de apoyo a los negocios y manejo de residuos y desechos, y servicios de remediación (INEGI, 2015). La CANIRAC (2016) reporto que la industria restaurantera tiene un crecimiento anual del 4.5%.

Ilustración 13: Unidades económicas que ofrecen servicios de preparación de alimentos y bebidas alcohólicas y no alcohólicas.

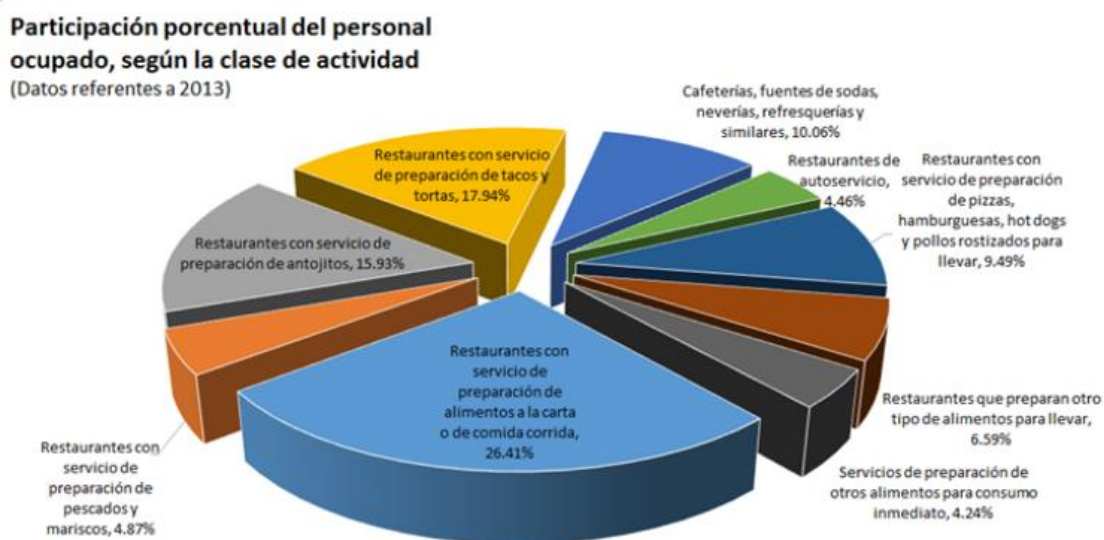


Fuente: CANIRAC 2016

A nivel nacional se ocuparon un total de 21, 576,358 personas; de estas, 1 475 981 trabajaron en la industria restaurantera, de las cuales el 90.5%, 1, 335,209, son los trabajadores contratados directamente por el establecimiento y el 9.5%, 140 772, es personal no dependiente de la razón social. Así mismo se determinó que existen 271 habitantes por restaurante en el estado de Puebla (INEGI, 2015).

“Los restaurantes de preparación de alimentos a la carta o comida corrida y los restaurantes de preparación de tacos y tortas en conjunto emplean a más del 44% del personal ocupado en la industria”, estas cifras las reporta CANIRAC resultado del último censo 2014 del INEGI.

Ilustración 14: Participación porcentual de personal ocupado en la industria de alimentos



Fuente: CANIRAC 2016

Principales sectores de actividad

La industria restaurantera a nivel nacional representa el 10.6% de la unidades económicas que tuvieron actividad durante el 2013. Empleo al 6.6% de la población económicamente

activa en el país. Participo con el 1% del Producto Interno bruto nacional e impacta en el 48% de las ramas de la actividad económica, es decir, 145 ramas. El 34% del gasto corriente de las familias mexicanas es destinado al consumo de alimentos y bebidas, de este gasto en alimentos y bebidas el 21% se lleva a cabo fuera del hogar según datos recabados por el INEGI (2014).

Para este caso de estudio La Route Des Vins pertenece al apartado 722511 Restaurantes con servicios de preparación de alimentos a la carta o comida corrida. En Puebla capital existen 1039 establecimientos de esta naturaleza y a nivel estado son 2660.

Ilustración 15: Visualización de establecimientos que prestan servicios de preparación de alimentos y bebidas alcohólicas y no alcohólicas cercanos a la sucursal de Huexotitla.



Ilustración 16: Visualización de establecimientos que prestan servicios de preparación de alimentos y bebidas alcohólicas y no alcohólicas cercanos a la sucursal de la Paz.



Ilustración 17: Visualización de establecimientos que prestan servicios de preparación de alimentos y bebidas alcohólicas y no alcohólicas cercanos a la sucursal de la 4 Poniente.



La Route des Vins

La Route Des Vins se fundó en el año 2002, su especialidad es la cocina francesa. Los restaurantes operan de lunes a domingo en un horario de 8 am a 2 am, cuentan con servicio de desayuno, comida y cena y actualmente cuenta con 4 puntos de venta: La Paz, Huexotitla, CCU y 4 Poniente.

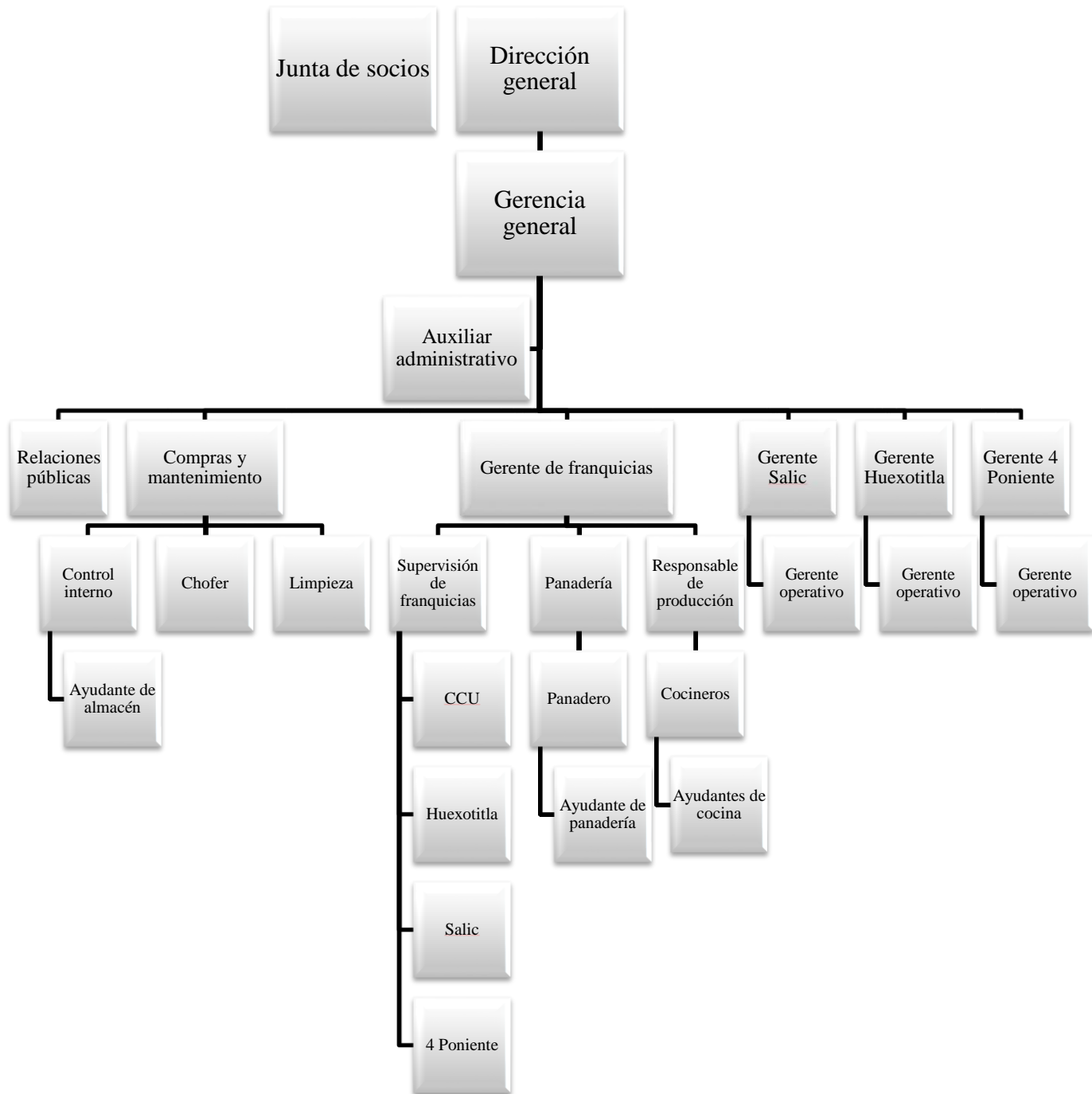
Los distintivos en servicio de La Route Des Vins es crear un ambiente casual, con sabores franceses tropicalizados a la cocina mexicana, amplia cava de vinos y un excelente servicio al cliente. Al abrir el primer restaurante La Route des Vins, no se llevó a cabo publicidad de ningún tipo dejando de esta manera que la recomendación de los comensales sea la que genere la afluencia al restaurante

Precisamente por la buena reputación corporativa que la empresa quiere mantener en las mentes de sus comensales es necesario reforzar la comunicación administrativa de la organización, la cual se verá reflejada en la atención que reciban por cada uno de los colaboradores.

Estructura Organizacional

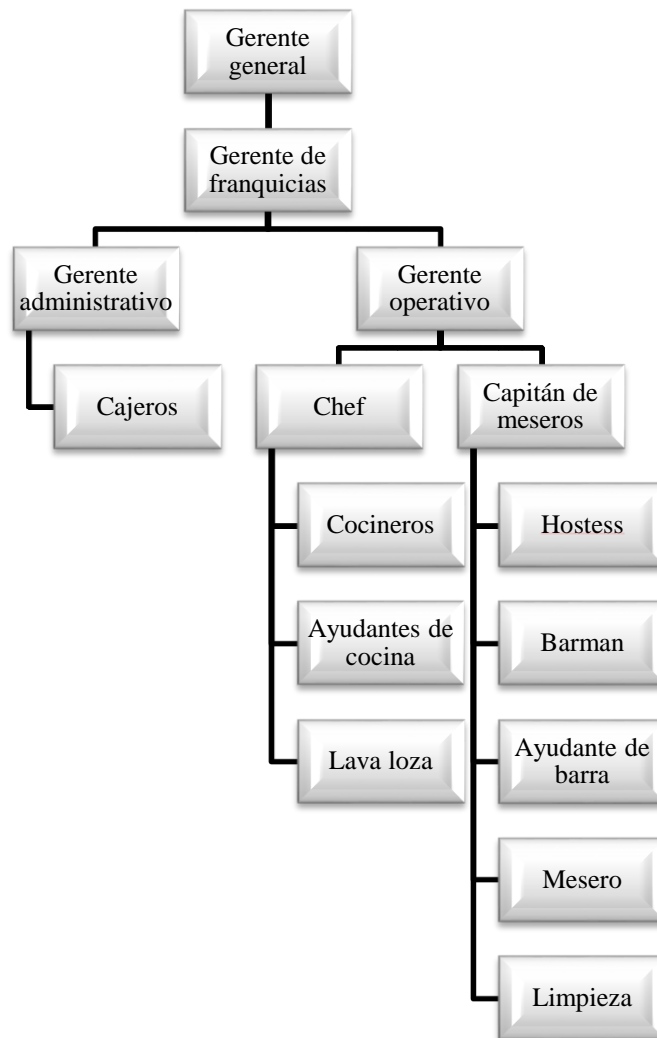
Para entender los medios y canales de comunicación de La Route Des Vins es necesario conocer como está estructurada la organización, a continuación se presenta la estructura organizacional completa, sin embargo cabe recalcar que la presente investigación solo se llevara a cabo en los niveles gerenciales del corporativo.

Ilustración 18: Organigrama Corporativo



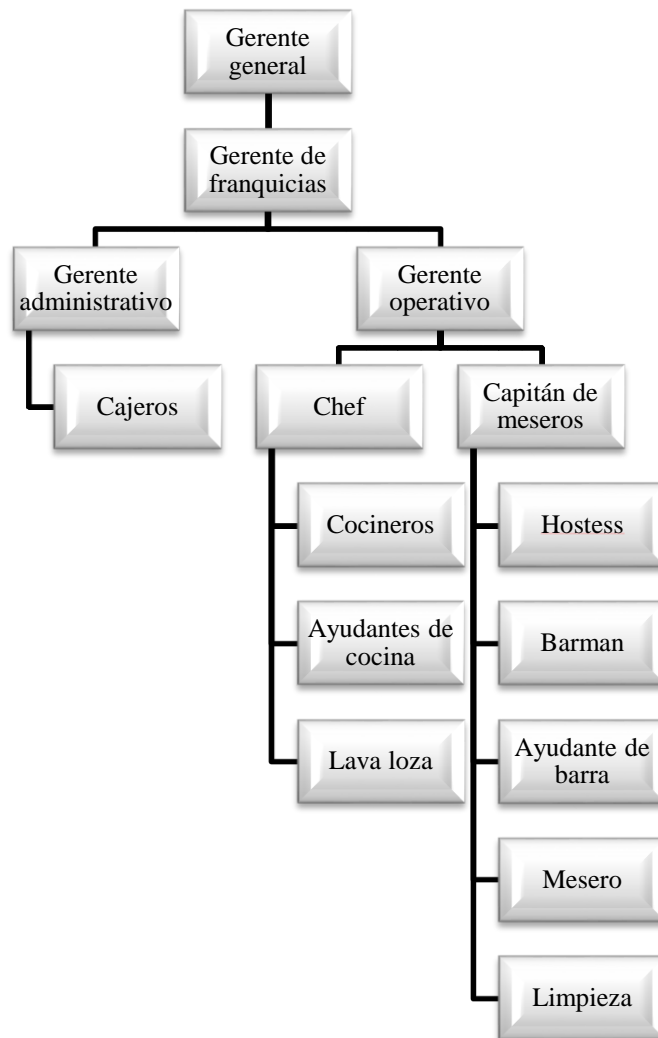
Fuente: Adaptado de organigramas La Route Des Vins

Ilustración 19: Organigrama Operadora de Franquicias Sucursal Huexotitla



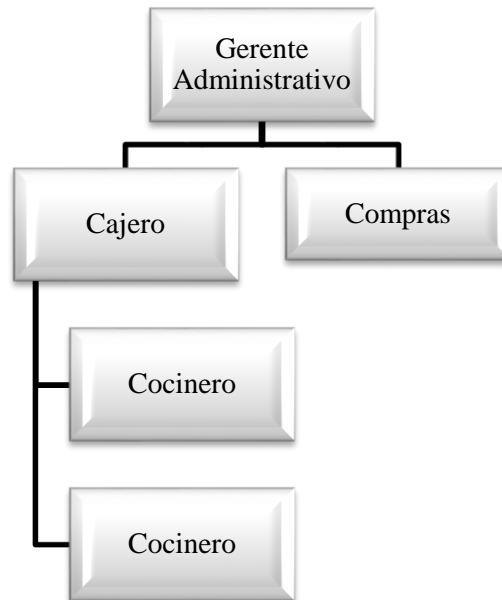
Fuente: Adaptado de organigramas La Route Des Vins

Ilustración 20: Organigrama Gastronómica Salic



Fuente: Adaptado de organigramas La Route Des Vins

Ilustración 21: Organigrama Operadora de Franquicias Sucursal 4 Poniente



Fuente: Adaptado de organigramas La Route Des Vins

Conceptos de valor para La Route Des Vins

Dentro de las características de servicio más importantes para La Route Des Vins es que desde la **recepción** el cliente pase un rato agradable, en el cual el comensal sea tratado con amabilidad, calidez y el compromiso de hacer pasar una grata experiencia. Buscan en su personal **disposición** para atender los requerimientos de los clientes externos e internos, así como una actitud orientada a la **superación** de la organización y el colaborador. Para lograr estos objetivos es necesario que el personal conviva y se comunique con todos los miembros de la organización, trabaje motivado, ejecute correctamente sus tareas y reconozca las habilidades y conocimientos de los demás, así como también se maneje dentro de los parámetros morales aceptados por la empresa, los cuales son puntualidad, imagen y disposición.

Equipo gerencial

El equipo gerencial de La Route Des Vins, dentro del cual se realizará la presente investigación, está conformado por los siguientes puestos:

Ilustración 22: Equipo gerencial



Elaboración propia, 2014.

Capítulo 3. Marco Teórico

Sociología de las organizaciones

La actualidad la economía se mueve en torno a las empresas, en una economía capitalista se busca la acumulación del capital. Las organizaciones buscan generar innovación, descubrir y explotar su ventaja corporativa, mejorar sus procesos, todo con la finalidad de volverse más productivos y generar más riqueza. No se puede negar la importancia que estas instituciones tienen en la sociedad contemporánea.

La sociedad contemporánea, en palabras de Guzmán (1999), es una sociedad tecnológica, en la que los avances de las tecnologías se han dado como nunca antes, que ha afectado a todas las áreas de estudio incluida la comunicación; es una sociedad industrial donde los países más desarrollados son los industrializados, la industria se ha apoyado de la tecnología para implementar nuevas formas de explotación de los recursos y para que sus habitantes tengan mejores niveles de vida; es una sociedad de masas hablando del volumen poblacional y de estilos de vida impuestos por las masas, “se convierte en un producto más, fabricado masivamente en el seno de la sociedad”, es una sociedad urbana donde las grandes ciudades son el centro de la civilización a donde las personas llegan buscando mejores niveles de vida; y por último es una sociedad en crisis, es una sociedad en donde la industrialización utiliza los recursos de forma irracional, “las injusticias sociales, visibles y tangibles, como desigualdades económicas entre los que parecen tenerlo todo y los que prácticamente nada poseen”, situaciones que la sociedad moderna no ha podido resolver hasta ahora.

Al hablar de sociedades contemporáneas sabemos que hay ciertas características distintivas, Lucas Marín (1998) en su libro de Sociología de la Empresa hace referencia a veinte de ellas presentes en las sociedades industriales y posindustriales.

Ilustración 23: Características de la sociedad industrial y postindustrial



Elaboración propia, 2014.

Para poder comprender ciertos hechos concretos que se dan dentro de las sociedades se puede valer de la sociología, para efectos de esta investigación el tema central de la sociología que no interesa es la empresa.

Para hablar de sociología en la empresa es necesario comenzar definiendo ambos conceptos, para Guzmán (1999) “la empresa es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en que la misma actúa”; es decir es el lugar en donde se reúnen e interactúan los individuos con un propósito determinado; y para Baigorri (2004) sociología “es la ciencia que estudia la realidad social en todas sus formas y aspectos: fenómenos, relaciones, estructuras, sistemas, actitudes y conductas sociales, lo mismo en las grandes agrupaciones humanas que constituyen las sociedades globales, que en los grupos sociales particulares de todo tipo”, es decir ciertos hechos concretos de la convivencia humana.

La sociología de la empresa se define como la disciplina científica que se ocupa, desde el paradigma sociológico... de analizar la empresa en tanto institución social, esto es formando parte de la sociedad global, a la que determina y por la que es determinada, en tanto sistema

y organización social (Baigorri, 2004: 57). Como vemos la sociología de la empresa estudia a las relaciones humanas que se dan dentro de las organizaciones, desde las formas más sencillas hasta las estructuras más complejas, es decir trata de saber cómo se relacionan los individuos y los grupos que se forman dentro de la empresa.

Teorías de la organización

Las empresas son las unidades donde se dan las relaciones entre individuos o agrupaciones y estas se rigen bajo una estructura y una organización formalizada. En concordancia con Guzmán (1999) “organizar es coordinar las actividades humanas que se realizan dentro de una empresa para lograr el mejor aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos, en el cumplimiento de los fines que a la propia empresa corresponden”.

Para que las organizaciones pudieran delimitarse de esta manera tuvieron que evolucionar a través del tiempo, las teorías que hablan de ellas van de la Teoría Clásica de la Organización a la Teoría de los Sistemas, en este apartado citaremos las más relevantes. A continuación se presentan dos cuadros, ambos hablan de éstas solo que bajo diferentes enfoques, uno sociológico y el otro administrativo. Sin embargo en ambos se verá cómo hubo una evolución de las relaciones laborales y la comunicación entre departamentos y jerarquías, esto es la transformación de la comunicación en comunicación estratégica.

Tabla 1: Principales escuelas para el estudio de la conducta organizacional desde el punto de vista sociológico

Escuela	Autores	Contribuciones	Limitaciones
Escuela clásica	Frederick W. Taylor, Henri Fayol y Max Weber	<p>Bases de la línea de montaje moderna</p> <p>Estudios de tiempo y movimiento</p> <p>Énfasis en los canales de comunicación formales</p>	<p>Pro dirección, la dirección sabe más</p> <p>Visión mecanicista de la conducta del hombre</p> <p>El rol de la comunicación no se considera especialmente importante</p>
Escuela de relaciones humanas	Chester I. Barnard y Elton Mayo	<p>Visión social del hombre</p> <p>Hablan de satisfacción y motivación en el trabajo</p> <p>Entrevistas de control, cuestionarios</p> <p>Liderazgo</p> <p>Comunicación formal e informal</p>	Existencia del rumor
Escuela sistémica	Herbert A. Simon, Daniel Katz; Robert L. Kahn, James G. Miller	<p>Organización es un sistema abierto en continua interacción con otros</p> <p>La organización está constituida por subsistemas</p> <p>Interés por la participación</p> <p>La comunicación es crucial porque sostiene la organización e interrelaciona los subsistemas</p>	<p>Que el sistema no interactúe con su ambiente</p> <p>Que los flujos de los sistemas no fluyan por él</p>

Fuente: Adaptado de Lucas, A. (1998)

Tabla 2: Comparativo de las teorías organizacionales desde el punto de vista administrativo

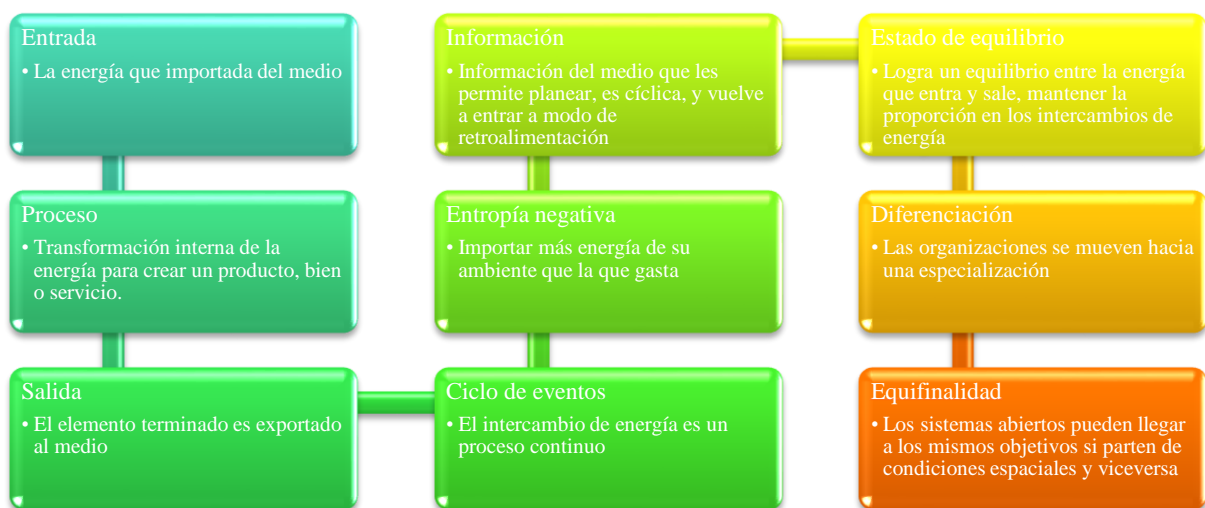
	Fortalezas	Debilidades
Enfoque fayolista	<p>Inicia el estudio sistemático de la organización.</p> <p>La investigación y teorías actuales no han podido reemplazar o mejorar los principios expuesto por Fayol.</p>	<p>Considera a la organización como un sistema cerrado.</p> <p>Parte de supuestos parcialmente verdaderos.</p>
Enfoque taylorista	<p>Enfoque dirigido hacia la planta de producción.</p> <p>Pretende aumentar la productividad.</p> <p>Hombre económico racional.</p>	<p>Clase obrera rebajada por su calificación y trabajo.</p> <p>Actitud pro patronal.</p> <p>Cuerpo humano es considerado como una máquina.</p> <p>Explotación del trabajador.</p>
Enfoque weberiano	<p>Carácter universal</p> <p>Análisis de la jerarquía de la organización.</p> <p>Análisis de las reglas organizacionales.</p>	<p>No considera los elementos humanos y sociales del hombre.</p> <p>Limita al personal para desarrollar su potencial.</p> <p>Tiene efectos negativos sobre la motivación.</p>
Enfoque humano	<p>Se analiza al hombre como un ente emocional y racional.</p> <p>Relaciones humanas y su vinculación con el exterior e interior de una organización.</p> <p>Análisis individual, global y organizacional.</p>	<p>No se considera el nivel organizacional.</p> <p>No se observa una perspectiva clara de la estructura.</p> <p>Conflicto de intereses entre niveles jerárquicos.</p>
Enfoque sistémico	<p>Interrelación entre organización y entorno.</p> <p>Subraya la importancia de la estructura organizacional.</p> <p>Considera a la organización como un todo que funciona adecuadamente si todos los subsistemas funcionan bien.</p>	<p>Describe el proceso de la organización sin profundizar en el análisis.</p> <p>Subraya la estructura organizacional sobre el comportamiento.</p>

Fuente: Adaptado de Dávila, C. (2001).

En la teoría de los sistemas resaltar el dinamismo de las empresas y las relaciones de la empresa en su entorno interno y externo; esta característica, cuando fundamentamos las decisiones con información y conocimiento del entorno, permite como dicen Stoner, Freeman & Gilbert (1996) “planificar actos y adelantarnos a las consecuencias inmediatas y mediatas, al tiempo que nos permiten entender las consecuencias inesperadas cuando se presentan”. Bajo este enfoque los tomadores de decisiones pueden conservar un equilibrio entre las necesidades de los departamentos y los objetivos de la organización, ya que una acción afecta a toda la empresa.

Katz y Kahn (1977) identifican nueve elementos presentes en cada uno de los sistemas abiertos organizacionales:

Ilustración 24: Elementos fundamentales de los sistemas según Katz y Kahn



Fuente: Adaptado de Fernández (2009) y Katz & Kahn (2005).

Las organizaciones sistémicas

El enfoque de sistemas ve a la organización como un sistema único que está integrado por varias partes que relacionan e interactúan entre ellas. Se ve a la empresa como un todo y como parte de un entorno externo que también es afectado por factores externos. Stoner, Freeman & Gilbert (1996) dicen que el enfoque de sistemas es la “concepción de la organización como un sistema, unido y dirigido, de partes interrelacionadas.” Es decir, que

cuando los líderes de departamentos toman una decisión no solo afecta a su área sino a toda la organización, así pues también deberán de trabajar en equipo para la toma de decisiones e incluso interactuar con el entorno para recopilar información para la ejecución de acciones.

Algunos conceptos clave cuando hablamos del enfoque sistémico son:

Ilustración 25: Conceptos utilizados en el enfoque sistémico



Fuente: Adaptado de Stoner, Freeman & Gilbert (1996).

Las organizaciones son consideradas sistemas abiertos ya que están en constante interrelación con el entorno que las rodea, “del cual importan energía para funcionar; la transforman internamente y exportan algún producto, bien o servicio diferente” (Fernández, 2009:29). Esta corriente ve más allá en la relaciones de la organización, considera la relación y repercusión entre departamentos, las afectaciones que tiene sobre la empresa los factores externos y como las empresas pueden afectar sobre los sistemas externos.

El papel de la comunicación en las organizaciones bajo el enfoque de los sistemas

Una de las entradas de la teoría de los sistemas es la información, fundamental para que las organizaciones operen, esta operación es cíclica; es decir que una vez que ha salido junto con el producto, servicio o bien vuelve a entrar al sistema bajo el término de retroalimentación, parte fundamental del control. “ello implica que la organización deberá estar al tanto y cuidar con especial atención la información recibida del entorno (social, económico, político y cultural)... una empresa comunica al medio no solo a través de escritos o declaraciones, sino a través de resultados, logros, calidad el producto, etc.” (Fernández, 2009:31).

Sistemas de información para la administración

Dentro de las organizaciones se da el flujo de datos e información, que se desplaza por diferentes puntos a través de los canales de la organización y que pueden darse en forma de llamadas telefónicas, memorándums, informes, entrevistas, aplicaciones móviles, correo electrónico, etc. un sistema de información administrativa da sentido y finalidad a todos estos documentos, designa un objetivo, para que utilizará cada uno de ellos, como se llenará y que datos deberá de contener para que con toda esa información posteriormente se pueda llegar a la toma de decisiones.

Los sistemas de información administrativa “dan respuesta a las necesidades que se tienen de datos exactos, oportunos, significativos, con el fin de poder planear, analizar y controlar las actividades de la empresa, para optimizar sus supervivencia y su crecimiento. El sistema de información para la administración realiza esta labor, proporcionando medios para la entrada, el procesamiento y la salida de datos, además de una red de decisión-retroalimentación que ayuda a la administración a responder a los cambios presentes y futuros en el ambiente interno y externo de la organización.

(Bocchino, 1997: 16)

Un sistema de información administrativo debe de tener un propósito, antes de estructurarlo se deben tomar las siguientes consideraciones:

1. Qué datos se necesitan

2. Cuándo se requieren
3. Quién o quiénes lo necesitan
4. Dónde son necesarios
5. En qué forma se necesitan
6. Cuánto cuestan
7. La importancia de los elementos para darles un tratamiento prioritario
8. Los mecanismos de clasificación de la información, su intercalación, su manipulación para darles una forma significativa y la presentación de la información sintetizada en el menor tiempo posible para que actúen los encargados de las tomas de decisiones sobre las operaciones que han de realizarse.
9. Las necesidades de un circuito de retroalimentación, para hacer a la organización dinámica.
10. El mecanismo para evaluar y mejorar constantemente el sistema de información para la administración.

(Bocchino, 1997:20)

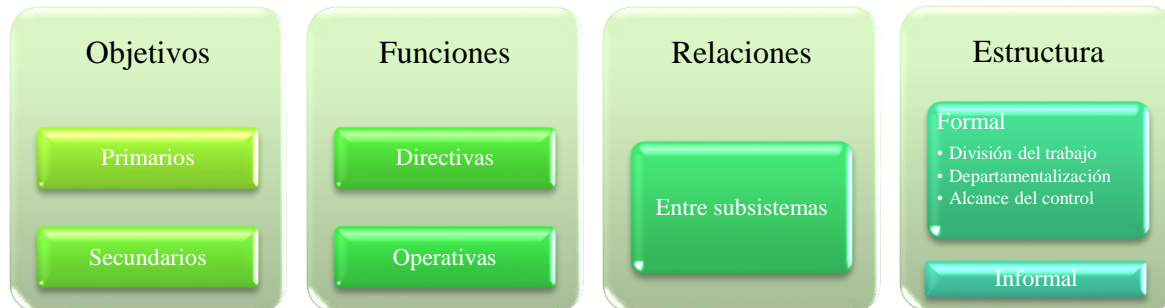
No hay que olvidar que “el objetivo primordial de un sistema de información para la administración es proporcionar a la empresa un mecanismo para el ejercicio de la administración”. (Bocchino, 1997:20). Como se mencionó en temas anteriores en los sistemas entra y sale información que es procesada para un objetivo en específico, el sistema de información, en este caso, dirá como recolectar y unificar esa información para interpretarla.

La organización

La organización reúne los recursos materiales y humanos, los ordena y acomoda en una estructura con la finalidad de alcanzar los objetivos. Al formar parte de la organización los recursos humanos se tiene que establecer también funciones y responsabilidades con la finalidad de que el equipo de trabajo pueda entregar los resultados planeados. “La organización promueve el conocimiento y la negociación entre los individuos de un grupo, lo cual mejora la efectividad y la eficiencia de la comunicación.” (Goldefer & Aguilar, 1998:137).

Dentro de los elementos que conforman a la organización se encuentran los objetivos. Los objetivos tienen que ver con la división de funciones administrativas y operativas, las relaciones que surgen de los subsistemas, y la estructura que se va a tener. A continuación se presentan estos elementos de manera gráfica en el siguiente cuadro.

Ilustración 26: Elementos de la organización formal



Fuente: Adaptado de Goldefer & Aguilar (1998).

Dentro de la organización existen cuatro características de la función de la organización: la especialización, la estandarización, la autoridad y la coordinación.

La especialización es “el proceso de identificar determinadas tareas y asignarlas a individuos, equipos, departamentos y divisiones... La estandarización es un proceso que consiste en crear prácticas uniformes que el empleado debe de seguir cuando realiza su labor”... la coordinación comprende los procesos y mecanismos utilizados para integrar las tareas y actividades de los empleados y las unidades organizacionales... la autoridad es el derecho de tomar decisiones de importancia diversa.

(Hellriegel, Jackson & Slocum, 2004:269)

Estas características permiten a la organización asignar tareas, crear prácticas unificadas, integrar esas tareas con los subsistemas y determinar quién puede tomar decisiones en el sistema. Para saber cómo se van a dar estas características es necesario concebir a la organización mediante un diagrama.

Como ya se mencionó la organización es un sistema que está compuesto por subsistemas y a su vez forma parte de unos sistemas más complejos, el entorno. A continuación se ejemplificará como están conformados estos sistemas a partir de la departamentalización que en palabras de Hellriegel, Jackson & Slocum (2004) “subdivide al trabajo en puestos y tareas y los asigna a unidades especializadas en una organización. También comprende el diseño de normas para el desempeño de los puestos y tareas.”

Ilustración 27: La organización, sus departamentos y el entorno



Elaboración propia, 2014.

Comunicación

La sociedad actual es una sociedad de la información y de la organización; en la cual las empresas buscan transmitir sus productos, bienes o servicios a través de la de la comunicación y solo los que sean capaces de realizarlo correctamente podrán subsistir. Estos mensajes no solo se transmiten a sus clientes, sino a todos los públicos que deseen impactar, entre ellos a sus colaboradores.

La toma de decisiones, solución de problemas, delegación del trabajo, planeación, motivación, contratación, selección, capacitación y difusión, son actividades que se verán impactadas de forma relevante por el adecuado manejo de la comunicación, ya que es el medio mediante el cual se transmite la información necesaria para la realización de actividades para llegar a los objetivos organizacionales.

Vargas (2010) dice que la comunicación “es una manera de establecer contacto con los demás por medio de ideas, hechos, pensamientos y conductas, buscando una reacción al comunicado que se ha enviado, para cerrar así el curso,... depende de las personas , y ocurre dentro y entre ellas siguiendo un proceso de ida y vuelta.”

La comunicación es el medio a través del cual recorre la información a la organización, es la entrada de energía en un sistema y se vuelve cíclica con la retroalimentación, Martínez & Nosnik (2010) dicen que “el gerente y el directivo dedican más del 70% de sus actividades diarias a la comunicación”: leer y redactar memorándums, cartas; hacer y recibir llamadas tener, reuniones, hacer juntas, recibir visitas.

La comunicación es vital para los administradores organizacionales y su trabajo (Kanter (1977) encontró que los administradores que ella había estudiado, pasaban una abrumadora parte de su tiempo en las comunicaciones. Por lo general, estas comunicaciones comprendían interacciones cara a cara con subordinados, superiores, colegas y clientes. También haba reuniones de un tipo u otro. Se tenía que contestar la correspondencia y los mensajes telefónicos. En fin, el negocio de los administradores era la comunicación.... A medida que uno se aleja de la cumbre de las organizaciones, se reduce la proporción del tiempo dedicada a las comunicaciones. Desde luego, se advierte que el trabajo del personal de oficina está ocupado de forma abrumadora con el procesamiento de la información.

(Hall, 1996:180)

Los niveles jerárquicos superiores son los que van a lidiar con la comunicación, es decir que son los que se van a encargar de que esta fluya a través de estrategias basadas en la información que generan ellos mismos y sus subordinados.

Las comunicaciones en las organizaciones deben de proporcionar información precisa con los matices emocionales apropiados para todos los miembros que necesitan el contenido de la comunicación. Esto supone que no hay excesiva ni poca información en el sistema, y que está claro desde el principio quién puede utilizar la que está disponible,... las organizaciones reúnen mapas de información que ya que utilizan, pero también continúan pidiendo más (Feldman y March, 1981). Esto es atribuible a las necesidades legítimas de los que toman decisiones.

(Hall, 1996:182)

La información que pueda generar una organización no es demasiada, ya que la toma de decisiones será más acertada en cuanto cuente con mayor información. Una de las ventajas es que la propia organización es generadora de una parte de esta, la otra parte proviene del exterior y puede llegar a ellos a través de los clientes, proveedores, funcionarios públicos, asociaciones, y todos aquellos que generen contenidos relevantes para la empresa.

Elementos de la comunicación

Lo que esperamos cuando emitimos una comunicación es que ésta sea efectiva, es decir que logre cierto resultado. Vargas (2010) dice que la comunicación efectiva “es aquella que da como resultado los cambios que en el receptor intenta o desea ver el comunicador.”

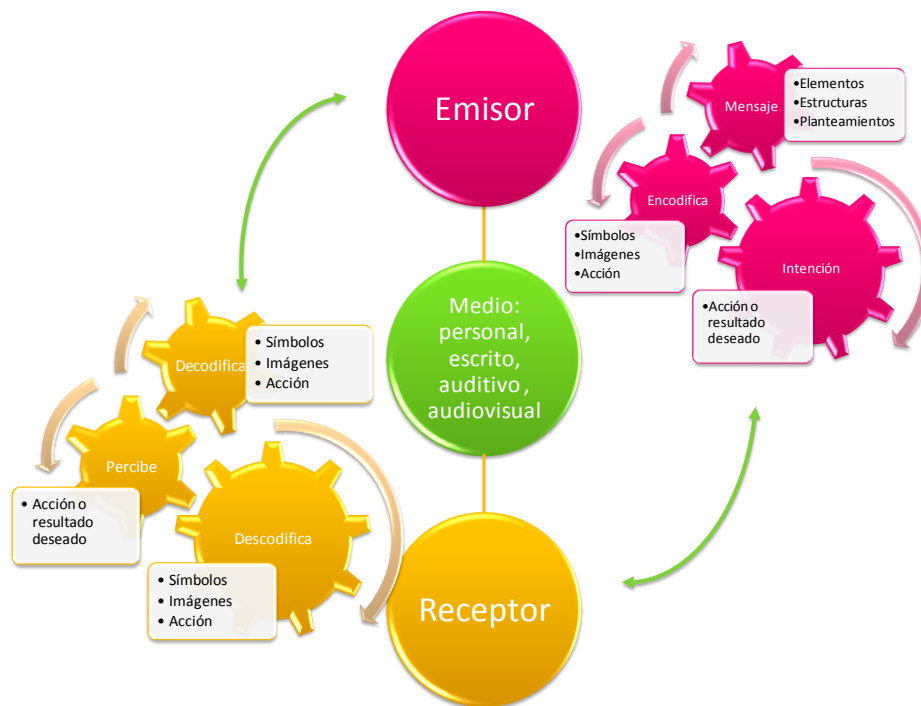
Tabla 3: Elementos que conforman el proceso de comunicación

Elemento	Características
Emisor	Una o varias personas con ideas, información y un propósito para comunicar.
Encodificación	Poner una idea en un código
Mensaje	Es la forma en que se da la idea o pensamiento que el comunicador desea y transmitir al receptor ya sea en forma verbal o no verbal
Medio o canal	Vehículo por el cual el mensaje viaja del emisor al receptor
Receptor	Persona o personas que reciben un mensaje del emisor
Decodificación	Pasar del código a la idea, es decir que el receptor encuentre el significado e interprete el mensaje del emisor.
Retroalimentación	Ésta suministra una vía para la respuesta del receptor al mensaje del emisor y si este ha producido la respuesta pretendida.

Fuente: Adaptado de Martínez & Nosnik (2010).

Los elementos que componen a un sistema de comunicación, apegándonos al modelo de Shannon y Weaver (1984) son: fuente o emisor, encodificación, mensaje, medio, decodificación, receptor y retroalimentación.

Ilustración 28: Proceso de comunicación



Fuente: Adaptado de Modelnética, Modelos ejecutivos, Banamex (1982).

Comunicación organizacional

La comunicación organizacional es aquella que fluye a través de la estructura organizacional de la empresa, es decir los canales de comunicación interna que se generan dentro de ella.

“La comunicación organizacional es el proceso mediante el cual un individuo o una de las subpartes de la organización se ponen en contacto con otro individuo u otra subparte (Hodgettts y Altman, 1981). 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 él en la organización.”

(Martínez & Nosnik, 2010:30)

La comunicación organizacional va a decirles a los colaboradores, dependiendo del área y puesto que se encuentren, como comportarse, desempeñarse y transmitir la información tanto a sus superiores como a sus subordinados. Esta tiene como propósito facilitar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la empresa, o entre la empresa y su medio. Si vemos a la comunicación bajo esta óptica y en concordancia con Fernández (2005) la comunicación organizacional puede dividirse en interna y externa.

- Comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus medios, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.
- Comunicación externa es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos... encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios.

(Fernández, 2005:12)

Para efectos de esta investigación se abocaran los canales de la comunicación interna, que son a través de los cuales fluye la información administrativa. Y es que es en la comunicación interna donde se generan las relaciones entre colaboradores de una organización, independientemente de su nivel en la estructura organizacional, y por la que se envía la información mediante diferentes medios para la toma de decisiones.

La comunicación interna se vale de diferentes canales para el envío de la información. Estos canales de comunicación están divididos en dos líneas, la formal y la informal.

Ilustración 29: Comunicación organizacional



Elaboración propia, 2014.

Comunicación formal

Como su nombre lo dice la comunicación formal es la que se da a través de los canales y medios establecidos por la organización, a través de la cual fluirá la información oficial. Vargas (2010) dice que la comunicación organizacional “es aquella en 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 ascendente, descendente y horizontal”.

La comunicación formal en sus tres formas tiene objetivos bien definidos, Chiavenato (2002) dice que las comunicaciones descendentes ayudan a la implementación de objetivos y metas, instrucciones de trabajo, prácticas y procedimientos, orientación, retroalimentación del desempeño; las comunicaciones ascendentes dan a conocer problemas y excepciones, sugerencias de mejoramiento, informes de desempeño, reclamos y quejas, información financiera y contable y la comunicación horizontal ayuda en la solución de problemas interdepartamentales, coordinación interdepartamental y asesoría del staff para los departamentos en línea.

Comunicación descendente

Como se mencionó la comunicación organizacional busca hacer fluir la información a través de la estructura de la organización, una de esas direcciones es la descendente, la fluye de arriba hacia abajo dentro de los canales establecidos por la empresa.

Martínez (2010) define a la comunicación descendente como la “comunicación que se da cuando los niveles superiores de la organización transmiten uno o más mensajes a los niveles inferiores.” Este tipo de comunicación va de los directivos a los gerentes y de los gerentes a los empleados. Dentro de los propósitos más comunes de ésta se encuentra transmitir situaciones e instrucciones específicas de trabajo.

En los niveles gerenciales es en donde se construyen y revisan los planes estratégicos de la organización y a partir de ahí se envía a los diferentes departamentos para que cada uno con base a sus responsabilidades encamine sus esfuerzos al logro de ese plan, la empresa al ser un sistema llegará a la meta establecida cuando las acciones de todos los departamentos estén encaminadas al mismo objetivo, bajos sus propias actividades y responsabilidades, y una de las herramientas para que este sistema funcione adecuadamente y coordinado entre sí es la comunicación.

El problema principal con la comunicación descendente consiste en que suele ser en un solo sentido. Se trata de un canal pobre que no aliente la retroalimentación de los que se encuentran en el extremo receptor. Para corregir este problema los directivos deben de exhortar a los empleados que usen los canales ascendentes.

(Hellriegel, Jackson & Slocum, 2004:439)

Esta herramienta es excelente para dar a conocer información relevante al personal operativo en la organización, aquí el trabajo de la dirección y la gerencia es incentivar a los empleados a que retroalimenten con información que ellos generan o dar a conocer el funcionamiento de la comunicación descendente.

Comunicación ascendente

Uno de los canales a través de los cuales la dirección puede conocer la percepción de los subordinados es la comunicación ascendente. Savage (2010) define a la comunicación ascendente como “aquella que 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.”

La comunicación ascendente consiste en dar retroalimentación sobre la forma en la que los empleados entienden los mensajes que han recibido a través de los canales descendentes. Además, les permite hacer sus opiniones e ideas. Si la comunicación ascendente resulta eficaz, puede constituir una liberación emocional, y al mismo tiempo, dar a los empleados una oportunidad de participación, la sensación de que los escuchan y un sentido de valía personal.

(Hellriegel, Jackson & Slocum, 2004:439)

Si los directivos y gerentes crean la confianza en su personal, podrán contar con una fuente de información directa sobre cómo se están recibiendo y percibiendo las comunicaciones descendentes, además de que es una buena oportunidad para interactuar con el equipo de trabajo, en el que ellos puedan expresar su sentir hacia determinadas situaciones y se sientan escuchados y tomados en cuenta dentro de la organización.

La comunicación ascendente proporcionará información que ayudará en la toma de decisiones ya que brinda datos de cómo fueron procesados los mensajes que se han enviado. Savage (2010) enumera los siguientes enunciados sobre la importancia de la comunicación ascendente:

- “Proporciona información con respecto a la forma que se recibieron y entendieron los mensajes ascendentes.
- Ayuda a medir el clima organizacional.
- Promueve la participación del empleado en la toma de decisiones.
- Permite el diagnóstico de malinterpretaciones.
- Incrementa la aceptación de decisiones ejecutivas.
- Mejora el conocimiento de los subordinados.
- Fundamenta la toma de decisiones.”

(Savage, 2010:56)

Dentro de las actividades que se pueden realizar para mejorar este tipo de comunicación se encuentran las reuniones periódicas con empleados, mantener una política de puertas abiertas, fomentar la participación en grupos sociales, encuestas de opinión, buzón de quejas y sugerencias, etc. Dentro de este tipo de comunicación podemos encontrar algunos problemas como lo son la creación de rumores o lentitud en los mensajes; sin embargo estos efectos se pueden contrarrestar siempre y cuando exista confianza entre el superior y el colaborador.

Comunicación horizontal

Una de las características de la comunicación informal es que se dará principalmente entre colaboradores del mismo nivel, aunque este tipo de información impacta en las personas más que en el nivel jerárquico que ocupan, y será a través de redes de información personal y social más que por comunicados oficiales. Estas particularidades hacen de este tipo de comunicación más flexible pero inestable.

La comunicación informal se desarrolla entre personas de un mismo nivel jerárquico, en donde los individuos tienen la posibilidad de comunicarse directamente entre sí y, de hecho, está relacionada con la formación de grupos dentro de una organización... su propósito principal es proveer un canal de coordinación y solución de problemas... además de que brinda la alternativa de relacionarse con personas similares en la organización, lo que se hace muy importante en la satisfacción del trabajo.

(Martínez & Nosnik, 2010:72)

Este tipo de comunicación surgirá cuando los miembros de una organización necesiten trabajar conjuntamente para sacar un proyecto adelante, además de que el flujo de la información es más rápido y fácil, y los individuos se pueden comunicar mejor entre iguales que con los superiores.

Chiavenato (2002) dice que “el propósito de la comunicación horizontal no es solo informar, sino solicitar actividades de soporte y coordinación.” Ésta comunicación adquiere esta dimensión porque permite mandar mensajes entre líneas departamentales, con proveedores o

clientes. Este tipo de mensajes suelen referirse a la coordinación de actividades, el intercambio de información y la resolución de problemas. Algunas de las características de la comunicación horizontal son:

Ilustración 28: Características de la comunicación horizontal



Fuente: Tomado de Martínez & Nosnik (2010).

Comunicación informal

Dentro de una organización la comunicación que se da no siempre es a través de los canales y los medios formales, existe otra, como ya se mencionó en el apartado anterior, que corresponde a la que se da entre los individuos y puede involucrar información personal de los integrantes de la organización o relacionada directamente con la organización.

La comunicación informal existe fuera de los canales autorizados y no siempre sigue la jerarquía de autoridad. Se puede definir como la que “coexiste con comunicaciones formales, aunque puede sobrepasar niveles jerárquicos o acortar cadenas jerárquicas verticales para conectar virtualmente cualquier persona de la organización.” (Chiavenato, 2002:541).

Una de las razones por las que la comunicación informal se considera menos precisa que la realidad es porque tiene una tendencia a magnificar los errores y estos se recuerdan más que los aciertos. Esto se debe también a que da a conocer la realidad de una forma incompleta, sin embargo” tres cuartas partes de este tipo de información son verídicas” (Martínez & Nosnik, 2010:76).

La comunicación informal se puede presentar a través de tres medios: noticias, comentarios y rumores. Las noticias transmiten noticias que tienen fundamento pero que no se han confirmado por las fuentes oficiales. Los comentarios son considerados interpretaciones de la realidad y los rumores podrían considerarse la forma más dañina de este tipo de comunicación ya que carecen de fundamentos, es ambigua y las personas que las transmiten resaltan los aspectos que más las impactan.

Ilustración 30: Características de la comunicación informal



Fuente: Tomado de Martínez & Nosnik (2010).

Comunicación administrativa

Las organizaciones emplean a individuos y para que puedan realizar sus funciones deberán de emplear sus habilidades personales de comunicación, sino se comunican no podrán realizar sus actividades, ya que la organización requiere sistemas de comunicación precisos y fluidos. “La comunicación es lo que permite a las personas organizarse, pues hace posible que coordinen sus actividades para lograr objetivos en común.” (Pelayo, 2009:157). Que se pueda dar la comunicación entre las diferentes jerarquías de la organización contribuye al logro de los objetivos, entre mejor sea esta comunicación más fácil será llegar a acuerdo y planear acciones que permitan llegar a estas metas.

La comunicación administrativa se ha definido como el proceso de doble sentido, a través del cual las personas que trabajan en una institución, o tienen contacto con ella, intercambian información con un propósito determinado,...

influir positivamente sobre el rendimiento de la organización y/o sus miembros mediante el intercambio de información para el mejor aprovechamiento de los recursos.

(Pelayo, 2009:158)

Como vemos los factores que interviene dentro de la comunicación administrativa son las personas, la información y la capacidad de comunicarse. Cuando se escribe un correo electrónico, se participa en una junta, se envía una carta, se elabora un reporte se está hablando de comunicación administrativa. Pelayo (2009) dice que “cuando se ejerce una función administrativa o de mando es indispensable participar en intercambios comunicativos” de díadas (entre administradores y subordinados o compañeros), grupos pequeños (entre administradores y personal), grupo grandes (entre departamentos, clientes, proveedores) y masivos (entre la organización, clientes, grupos cívicos, oficinas de gobierno, proveedores, competencia, público en general).

Vargas (2010) dice que las habilidades comunicativas son ideas bien pensadas, facilidad de palabras y el empleo de palabras claras, conocimiento de la ortografía reglas gramaticales, etc., es decir saber lo que se va a decir, como se va a decir y a quien se le va a decir. Las habilidades comunicativas, actitudes, nivel de conocimiento y la posición del emisor dentro del sistema ayudan a aumentar la fidelidad del mensaje.

A continuación se presenta un cuadro con el uso correcto e incorrecto de las habilidades de comunicación administrativa.

Tabla 4: Usos correctos e incorrectos de las habilidades de la comunicación administrativa

Habilidad	Uso correcto	Uso incorrecto
Correo electrónico	<p>Enseñar a los colaboradores como se usa esta herramienta.</p> <p>Asignar un horario para su lectura.</p> <p>Revisar los encabezados de los correos antes de cualquier otra acción (borrar, responder, etc.)</p> <p>Leer mensaje una sola vez y respóndalo, bórralo, archívalo y si requiere otra acción prográmela en su agenda.</p> <p>Eliminar spam.</p> <p>Programar la respuesta automática cuando no esté en la oficina e indicar cuando regresará.</p> <p>Indicar claramente en la línea de asunto el tema.</p> <p>Copiar a solo a personas involucradas.</p> <p>Indicar con claridad lo qué se espera de quien recibirá el correo. Incluir información necesaria y completa o indicar dónde estará disponible.</p>	<p>Contestar correo electrónico mientras se está molesto o enojado.</p> <p>Dejar mensajes que requieran respuesta sin contestar.</p> <p>Utilizar el correo electrónico para asuntos personales.</p> <p>Dejar el correo electrónico sin mantenimiento periódico.</p> <p>Dejar que los mensajes determinen lo que va a hacer en su día.</p> <p>Utilizar el correo electrónico para evitar situaciones difíciles cara a cara</p> <p>Escribir mensajes completos en letras mayúsculas.</p>
Escuchar	<p>Ser sincero si no se dispone de tiempo para escuchar.</p> <p>Demostrar siempre que se está dispuesto a escuchar.</p> <p>Mantener contacto visual.</p> <p>Evitar al máximo las interrupciones cuando escuchamos a alguien.</p> <p>Interrumpir cuando lo indica la otra persona mediante pausas.</p> <p>Leer comportamientos no verbales del que nos habla.</p> <p>Indicar la atención de quien habla mediante señales no verbales, postura.</p> <p>Atender más el fondo que a la forma.</p>	<p>Interrumpir y completar la frase de quien habla.</p> <p>Mostrar impaciencia o desinterés.</p> <p>Prejuizar a las personas y a los mensajes.</p> <p>Minimizar la importancia de lo que se dice.</p> <p>Permanecer en la duda.</p>
Hablar	<p>Preparar un discurso siempre que sea posible.</p> <p>Tener en cuenta las características de las personas a las que se dirige.</p> <p>Buscar objetivo claro al hablar.</p> <p>Utilizar un lenguaje accesible y atractivo para nuestra audiencia.</p> <p>Vocalizar correctamente.</p> <p>Utilizar cualquier apoyo posible.</p>	<p>Hablar demasiado tiempo.</p> <p>Hablar por hablar.</p> <p>Emplear un lenguaje excesivamente intenso.</p> <p>Demostrar inflexibilidad al hablar.</p> <p>Menospreciar o sobrevalorar la audiencia.</p>

Habilidad	Uso correcto	Uso incorrecto
Escribir	<p>Realizar un boceto de la estructura.</p> <p>Elegir un tipo de vocabulario, sintaxis, estilo y presentación de adecuados a las características de las personas.</p> <p>Escribir borradores.</p> <p>Seleccionar un tono.</p> <p>Incluir introducción, argumento y conclusión.</p> <p>Introducir frases que resuman la intención de lo que se quiere comunicar.</p> <p>Señalar fuente de datos, citas y cifras.</p> <p>Cuidar con esmero la puntuación.</p> <p>Determinar con anticipación la extensión máxima y mínima del documento y ajustarse a ellas.</p> <p>Incluir ejemplos, explicaciones y analogías.</p>	<p>Mezclar tiempo o personas en los verbos y abusar de la adjetivación.</p> <p>Repetir palabras que queden demasiado próximas entre sí.</p> <p>Recurrir a figuras gramaticales complejas.</p> <p>Olivar aquéllos que queremos comunicar, a quien y a través de que medio.</p> <p>Exponer ideas incompletas.</p> <p>Abusar de los signos de puntuación.</p> <p>Enunciar una conclusión si exponer adecuadamente sus antecedentes.</p> <p>Citas sin autorización.</p> <p>Olvidar que todo lo escrito quedara archivado.</p> <p>Los escritos no deben reflejar preferencia personal.</p>
Conducción de reuniones administrativas	<p>Planear al máximo posible la reunión.</p> <p>Definir los objetivos.</p> <p>Recibir de forma cordial a los participantes.</p> <p>Introducir a la reunión, exponer los temas a tratar.</p> <p>Dirigir la reunión, evitar interrupciones.</p> <p>Subraye los temas importantes y procurara que todas las ideas se expuestas de manera completa y clara.</p> <p>Propiciar un clima abierto y receptivo.</p> <p>Recapitular lo más relevante.</p> <p>Cerrar la reunión con un pequeño resumen de la misma.</p>	<p>Iniciar la reunión sin planeación.</p> <p>Imponer los propios puntos de vista y actuar de forma prepotente.</p> <p>Permitir que cuestiones de importancia permanezcan confusas.</p> <p>Pasar de un punto a otro sin señalarlo.</p> <p>Ejercer autoridad sobre un individuo en forma disciplinaria, es mejor hacerlo en privado.</p> <p>Permitir que se desperdicie el tiempo.</p> <p>Olvidar que no solo se participa en la reunión, sino que se le guía.</p>

Fuente: adaptado de Fernández (2009)

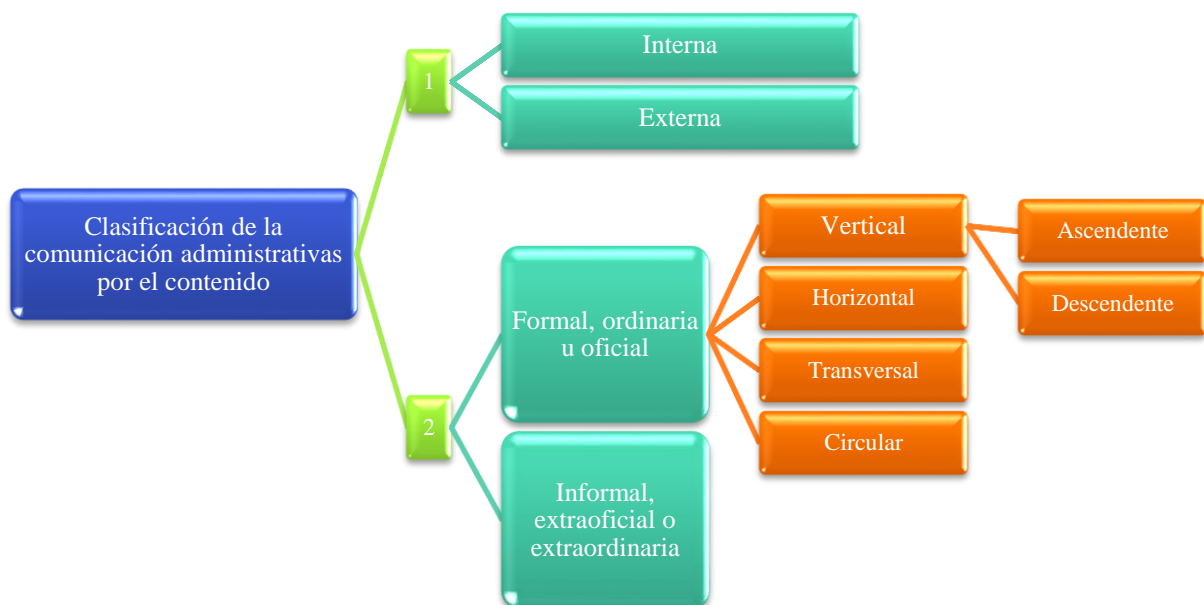
Flores y Orozco (2005) presentan diferentes clasificaciones de la comunicación administrativa tomando en cuenta el fondo y el propósito de la información, la condicionan por el ámbito de su desarrollo, por la naturaleza de las relaciones que genera la comunicación, por la clase de organizaciones de las cuales proviene, o por las direcciones o cursos que fluyen.

Clasificación de la comunicación administrativa por el contenido

La primera propuesta es clasificarla por interna y externa. Refiriéndose la interna a todos los temas relacionados dentro de la estructura de la organización. Las comunicaciones externas tienen lugar hacia afuera de la organización, en su doble sentido de realidad y recepción.

La segunda propuesta corresponde a la comunicación administrativa formal y la informal. La forma es la que se da a través de los canales oficiales de la organización, que se mueve en forma vertical, horizontal, transversal o circular, y que cuenta con la validez y el respaldo de la autoridad. La informal es la que se surge entre las personas de la organización.

Ilustración 31: Clasificación de la comunicación administrativa por el contenido



Fuente: Adaptado de Flores y Orozco, 2005.

Clasificación de la comunicación administrativa por la estructura del contenido

Las estructuras de las que hablan estos autores se refieren a los formatos administrativos conocidos, que se presentarán en el cuadro ____, lo rescatable de ésta clasificación es que los formatos los dividen con dos intenciones: comunicación descendente y comunicación ascendente. Del punto 1 al 11 se refiere a la información que va a fluir de forma descendente, del punto 12 al 17 la información que fluirá de forma ascendente.

La comunicación es clasificable... al tema de contenido, y podemos dar denominaciones a los agrupamientos, que cuando menos proporcionen una idea sobre el punto de partida, destino o área a la cual se desenvuelve el proceso de comunicación; pero el contenido requiere de una forma, de una estructura, de una presentación en particular que otorgue fisonomía propia y, sobre todo, haga posible el propósito de la comunicación.

(Flores y Orozco, 2005:69)

Ilustración 32: Clasificación de la comunicación administrativa por la estructura del contenido



Fuente: Adaptado de Flores y Orozco, 2005.

Comunicación estratégica

Así como la planeación en un momento determinado se volvió estratégica, la comunicación también. Llego un punto en el que no era suficiente comunicar por comunicar, ésta debía de tener una intención y un mensaje coherente con la identidad de la organización, se necesitaba transmitir a los públicos diferentes mensajes con una identidad arraigada. Scheinsohn (2011) dice que “la comunicación estratégica procurar delinear un sistema integrador y coherente a través del cual se articulen todas las comunicaciones de nivel táctico.”

Al igual que la planeación la comunicación estratégica tiene niveles de acción, los cuales son estratégico, lógico, táctico y técnico. Scheinsohn (2011) dice que “la estrategia es el procesado de la información de inteligencia, que facilita saber dónde ese está y hacia donde se está yendo”. Dentro de la comunicación estratégica la táctica se ocupará de los medios que se utilizarán para alcanzar los objetivos estratégicos.

Dentro de las aportaciones más valiosas de la comunicación estratégica se encuentra la coherencia. Se busca transmitir un mensaje unificado, a pesar de que el contenido de éste sea distinto, en el fondo debe llevar esta esencia de la organización. Scheinsohn dice que hay que tener coherencia entre lo que se hace, lo que se dice, como se hace y como se dice que se hace.

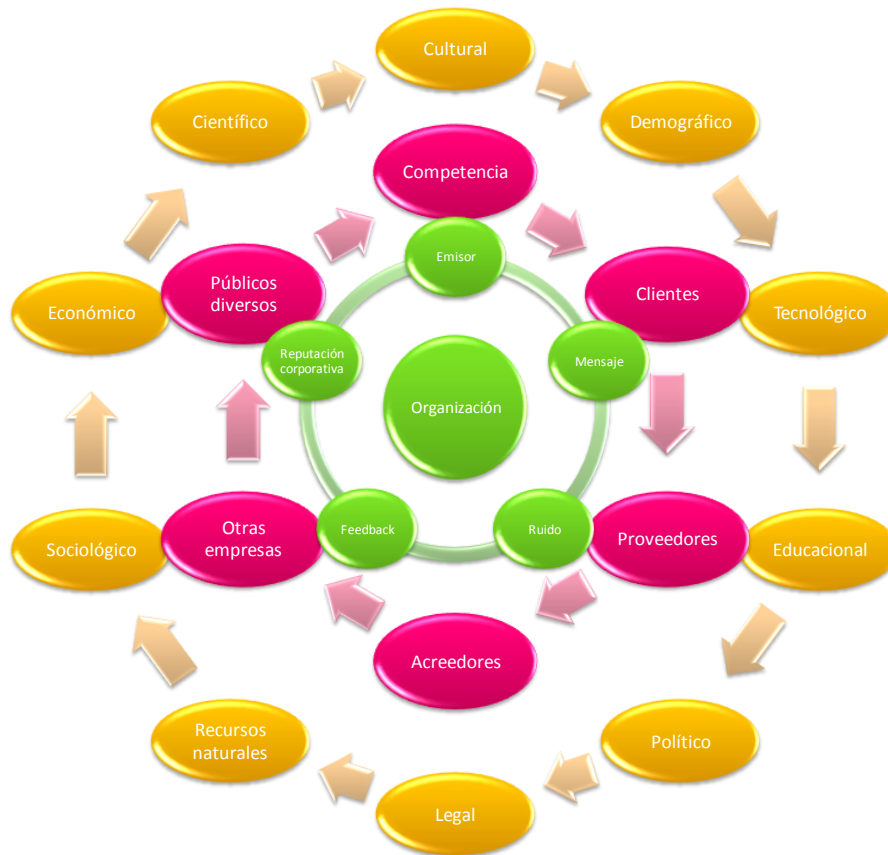
En la comunicación estratégica debe de existir coherencia entre lo que se pretende comunicar y lo que se comunica: entre lo que se comunica implícitamente y lo que se hace explícito; entre los propósitos y los medios para alcanzarlos; entre lo que se declara y lo que se hace.

(Scheinsohn, 2011:92)

El modelo de comunicación estrategia de Daniel Scheinsohn es un mapa donde se presentan los datos más significativos del proceso comunicacional corporativo, y entiende a la comunicación como un sistema complejo dinámico y continuo. Dentro de este modelo se distinguen tres componentes: a la empresa como sistema, al entorno general como un microsistema y al medio ambiente inmediato como un suprasistema. A continuación se muestra el modelo de comunicación estratégica de Scheinsohn en una representación gráfica

donde se ejemplifica la interacción de los tres sistemas y como la organización manda mensajes a estos.

Ilustración 33: Modelo de comunicación estratégica



Fuente: Adaptado de Scheinsohn, 2011.

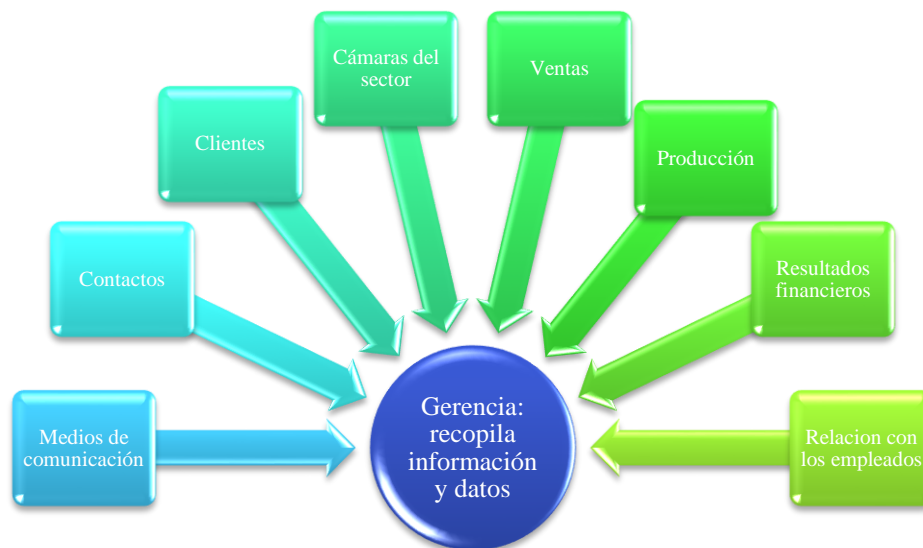
Planeación estratégica

En el nivel de competitividad que existe actualmente, ya no es suficiente solo actuar con el día a día, hay que ver más allá, adelantarse a la competencia y ofrecer a los clientes una experiencia que los haga recordar y preferir a la organización; y la organización, como todo sistema, se ve afectada en su funcionamiento y logro de objetivos si una de sus partes no funciona adecuadamente, por eso es necesario unificar y construir procesos que entreguen siempre la información con los mismos lineamientos.

La planeación estratégica se da en los niveles directivos de una organización, dentro de las organizaciones existen dos direcciones, la dirección estratégica y la dirección operacional, la planeación estratégica tiene acción en la primera. “La planeación estratégica es la respuesta lógica a las necesidades de escudriñar un futuro incierto, complejo y cambiante” (Martínez, 2008:97).

En la planeaciones estratégica de la PyMES, el ejecutivo en jefe o director, es el responsable de recopilar los datos e información y formular las estrategias, las demás áreas son las responsables de entregar esta información a la dirección, además de que ésta también podrá obtenerla de contactos personales y medios de comunicación.

Ilustración 34: Fuentes de obtención de la información para la planeación estratégica

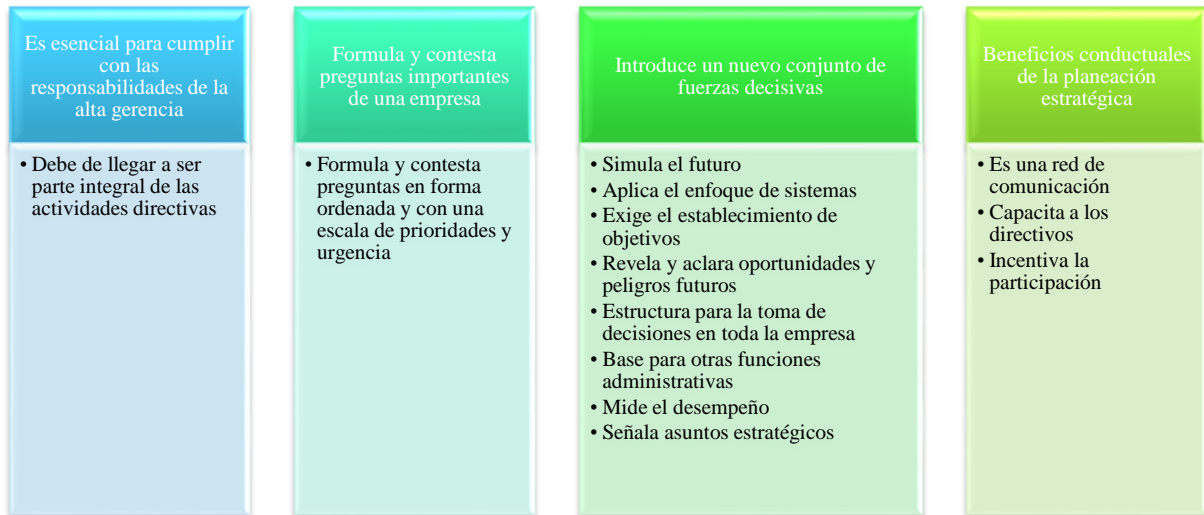


Fuente: Adaptado de Steiner, 2012.

Los beneficios de llevar a cabo la planeación estratégica en las organizaciones son variados, entre ellos se encuentra que hacer de la planeación y la estrategia una actividad recurrente en las actividades directivas, no se pierde de vista la visión de la empresa y que continuamente se están contestando cuestionamientos que llevan al logro de esos objetivos, permite estar monitoreando constantemente el funcionamiento de la empresa y si éste no fuera el adecuado

se pueden realizar los cambios correctivos de manera inmediata y se convierte en una red continua de información. El siguiente cuadro pone en evidencia estas afirmaciones.

Ilustración 35: Beneficios de la planeación estratégica



Fuente: Adaptado de Steiner, 2012.

Sin duda la aportación más grande de la planeación estratégica es la posibilidad que brinda de simular o predecir el futuro, en base a la información que ya se tiene, para poder diseñar y ejecutar acciones.

Cabe señalar que toda la información que se presenta en este capítulo es relacionada y relevante a las características de La Route Des Vins, con la intención de que se conozca y aplique la información aquí planteada.

Capítulo 4. Metodología

La investigación se llevará a cabo en las oficinas corporativas de La Route Des Vins. El estudio se aplicará a la primera línea de mando de la organización, y analizará cómo viven la comunicación administrativa; tanto sus fortalezas como áreas de oportunidad. La importancia del manejo de la información dentro de la comunicación administrativa es vital, ya que de estos datos, su registro e interpretación se pueden sacar tendencias para la toma de decisiones. Scheinsohn (2011) en su libro de Comunicación Estratégica refiere que la estrategia es el procesamiento adecuado de la información que ayuda a saber a dónde se está y hacia donde se va, por este motivo es necesario conocer la situación actual de la información administrativa para poder eficientarla, esto se puede hacer a través de un estudio estructurado en el cual se observen y midan los hechos sin alterarlos.

A continuación se presenta la ruta metodológica que se siguió en esta investigación, posteriormente se irá detallando cada punto de la ruta.

Ilustración 36: Ruta metodológica



Elaboración propia, 2014.

Enfoque Cuantitativo

Esta investigación es de un enfoque cuantitativo ya que pretende recopilar información para describir y analizar el comportamiento de un fenómeno sin influir en él, bajo la perspectiva de Hernández, Fernández, & Baptista el enfoque cuantitativo “usa recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010:4).

En esta investigación se levantará una serie de datos a través de un instrumento para probar la hipótesis planteada, y con una medición numérica se analizará el fenómeno de interés, la comunicación administrativa, para determinar el comportamiento actual y la validez de la hipótesis.

A continuación se detallan las fases del proceso de investigación cuantitativo, las cuales se siguieron para el presente estudio.

Ilustración 37: Proceso cuantitativo

Fase 1	• Idea
Fase 2	• Planteamiento del problema
Fase 3	• Marco teórico
Fase 4	• Alcance del estudio
Fase 5	• Hipótesis y variables
Fase 6	• Diseño del estudio
Fase 7	• Definición y selección de la muestra
Fase 8	• Recolección de datos
Fase 9	• Análisis de datos
Fase 10	• Reporte de resultados
Fase 11	• Propuesta

Fuente: Adaptado de Hernández, Fernández, & Baptista, 2010.

Investigación No-Experimental

Se hará un análisis de la comunicación administrativa, así como se vive en la organización, sin influir en ésta para poder obtener información de cómo se está presentando el fenómeno de la investigación, por lo tanto el tipo de investigación que se realizará es No-Experimental.

“La investigación que se realiza sin manipular deliberadamente las variables. Es decir, se trata de estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos”.

(Hernández, Fernández, & Baptista, 2010:149)

Lo que se busca en esta investigación no es manipular las situaciones que se viven en el corporativo de la Route Des Vins, sino ver algo tangible, como una fotografía, para analizarla dentro de un contexto natural sin alterar los hechos.

Diseño transversal correlacional-causal

Como ya se mencionó, esta investigación va a tomar una fotografía de la realidad, es decir se va a estudiar el fenómeno en un único momento, retomando a Hernández, Fernández, & Baptista, “el diseño transversal o transaccional recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interpretación en un momento dado, es como tomar una fotografía de algo que sucede” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010:151).

En este caso de estudio se recogerá la información en un solo momento, es decir el instrumento será aplicado en un solo día a todo el personal seleccionado del corporativo, para describir y analizar las variables que se desprenden de la hipótesis de esta investigación, que se encuentran ligadas o relacionadas con la comunicación administrativa. En este sentido retomaremos a Hernández, Fernández, & Baptista que habla de los diseños transversales correlacionales-causales.

“Los diseños transversales correlacionales-causales describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado, ya sea en términos correlacionales, o en función de la relación causa-efecto... Los diseños correlacionales-causales pueden limitarse a dos

categorías, conceptos o variables, o incluso abarcar modelos o estructuras más complejas.”

(Hernández, Fernández, & Baptista, 2010:155).

Para este estudio vemos que la comunicación administrativa está relacionada con la planeación estratégica, los sistemas de información administrativa, la comunicación organizacional, la comunicación formal y la comunicación informal, variables de estudio de esta investigación

Hipótesis

Las hipótesis son los enunciados que nos permite validar o rechazar una premisa realizada sobre el caso a explorar. En este punto se está hablando de la comunicación administrativa y como ésta al ser formalizada mejoraría los procesos dentro de La Route Des Vins.

El término de hipótesis proviene del griego hypo, que significa debajo o inferior, y thesis, que significa posición o situación. Una hipótesis es una suposición de algo posible o imposible para sacar de ello una consecuencia. En el campo específico de la investigación, hipótesis es un enunciado que se establece provisionalmente como base de una investigación que puede confirmar o negar la validez de aquella.

(Muñoz, 2011:80)

Así mismo la hipótesis debe cumplir con algunos requisitos tal como los marcan Hernández, Fernández, & Baptista (2010), estas son las siguientes características: a) debe referirse a una situación real, b) las variables deben ser comprensibles, precisas y concretas, c) deben ser claras y lógicas, d) las variables deben ser observables y medibles, e) deben estar relacionadas con alguna técnica para probarlas. En los siguientes apartados se hablará de las variables de esta investigación y el instrumento bajo el cual se validará la hipótesis planteada.

Hipótesis correlacional

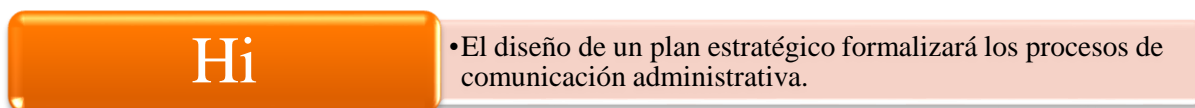
Al ser esta investigación de tipo correlacional, en el cual tomamos una fotografía de la realidad para analizarla en la cual hay una relación entre las variables de la investigación, Gómez nos da el siguiente concepto sobre las hipótesis correlacionales:

Especifican la relación entre dos o más variables. Corresponden a los estudios correlacionales y pueden establecer la relación entre dos o más variables o establecer la asociación entre dos o más variables... Sin embargo, las hipótesis correlacionales no sólo pueden establecer que dos o más variables se encuentran asociadas, sino también como lo están, alcanzando el nivel predictivo y parcialmente explicativo... el orden en que coloquemos las variables no es importante porque no hay una relación de causalidad y no hablamos de variables independiente y dependiente.

(Gómez, 2006:77)

Teniendo estas consideraciones, la hipótesis para esta investigación queda formulada de la siguiente manera:

Ilustración 38: Hipótesis



Elaboración propia, 2014.

Variables

Las variables son aquellos conceptos o categorías que acompañan a la hipótesis y sirven como herramientas para comprobar o rechazar dicho enunciado, para efectos de esta investigación nos apoyaremos en la definición que nos da Muñoz.

Las variables de estudio son aquellos fenómenos, características, cualidades, atributos, rasgos o propiedades que son de interés para el investigador y cuya variación es susceptible de medición. Las variables adoptan diferentes valores, magnitudes o intensidades dentro de un grupo de elementos a considerar en las hipótesis.

(Muñoz, 2011:149)

Una de las características de las variables es que, a través de instrumentos, pueden ser medibles, y están ligadas con la hipótesis. A continuación se describen las variables de esta investigación, que se desprenden de la hipótesis, en la que se habla de plan estratégico, comunicación administrativa y formalización.

Ilustración 39: Hipótesis y variables de investigación, caso de estudio La Route des Vins



Elaboración propia, 2014.

Para llegar a estas variables partimos de los conceptos relacionados con la hipótesis de esta investigación, que en este caso son planeación estratégica, sistemas de información administrativos, comunicación organizacional, comunicación formal y comunicación informal; teniendo las categorías relacionadas con el caso de estudio se identificaron los conceptos claves de cada definición y sobre las cuales se iban a trabajar, se determinaron las dimensiones o el sentido que se le iba a dar a cada variable, el indicador al cual respondían y finalmente la construcción del cuestionamiento o enunciado que va a permitir medir la percepción que tiene el colaborador con respecto a cada variable. Toda esta información se puede ver de manera gráfica en la sábana de variables.

Tabla 5: Sábana de variables investigación La Route des Vins

Concepto	Definición	Variable	Dimensión	Indicadores	Ítem
Plan Estratégico	Es el conjunto de acciones que en el presente hace una institución, empresa u organización, encaminadas al logro de resultados a futuro, que le permitan tomar decisiones con la mayor certeza posible, organizando eficaz y eficientemente los esfuerzos necesarios para ejecutar esas decisiones y darles el seguimiento correspondiente, todo ello en el marco de las contingencias por las que puede atravesar la organización en el corto, mediano y largo plazo (Pinto, 2000:68)	Acciones	Recepción	Información	2 3
		Toma de decisiones	Utilidad		4 6
		Ejecución de decisiones	Seguimiento		7 12 13
Sistemas de información administrativa	Sistema de información administrativa. Se da este nombre al sistema que examina y recupera los datos provenientes del ambiente, que captura los datos a partir de las transacciones y operaciones efectuadas dentro de la empresa, que filtra, organiza y selecciona los datos y los presenta en forma de información a los gerentes, proporcionándoles los medios para generar información deseada. (Murdick, 1988:6).	Analizar	Generación de información	Transmisión de la información	1 8
		Procesar	información		9 11
		Formalización de la información	Oportuna	Formalidad o informalidad	13 15
			Utilidad	de la comunicación	16 20
			Resolución		21 24 28
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 o subparte, con un propósito específico a través de una red o camino que puede ser formal o informal. (Martínez, 200:30)	Proceso	Estructuración	Comunicación escrita	1 5
		Propósito	Formalización		14
		Red o camino	Validez	Comunicación por medios electrónicos	19 23 28 30
				Comunicación por medio de aplicaciones de mensajería	
				Comunicación oral	

Concepto	Definición	Variable	Dimensión	Indicadores	Ítem
Comunicación formal	Es aquella en donde los mensajes siguen los caminos oficiales dictados por las jerarquías y especificados en el organigrama de la organización. Por lo general, estos mensajes fluyen de manera ascendente, descendente u horizontal. (Martínez de Velasco, 2010:31)	Canales oficiales	Seguimiento	Comunicación	7
					8
		Jerarquía	Comunicación escrita	9	
				10	
		Comunicación oral	Comunicación	11	
				12	
		Ascendente	Comunicación	13	
				14	
		Horizontal	Comunicación	15	
				16	
		Horizontal	Comunicación	17	
18					
Horizontal	Comunicación	19			
		20			
Horizontal	Comunicación	21			
		22			
Comunicación informal	Es el intercambio de información que se establece entre las personas en una organización, independientemente de los puestos que ocupan en ella, sin seguir canales ni procedimientos establecidos formalmente cuando toca elementos de trabajo, sin tener la legitimidad de las autoridades correspondientes en esa área. (Martínez de Velasco, 2010: 75)	Canales no oficiales	Recepción de información	Noticias	22
					23
		Sin legitimidad de autoridades	Transmisión de información.	Comentarios	24
					25
		Rumores	Rumores	26	
				27	
		Rumores	Rumores	28	
				29	
		Rumores	Rumores	30	
				31	
		Rumores	Rumores	32	
				33	
Rumores	Rumores	34			
		35			

Elaboración propia, 2014.

Muestra no probabilística

Esta investigación se va a llevar a cabo en las oficinas corporativas de La Route Des Vins ubicadas en la ciudad de Puebla, en específico en los puestos de toma de decisiones, esto es: gerentes administrativos y operativos de las tres sucursales propias con las que cuenta la organización, el universo de este estudio es muy reducido por lo tanto se recurre a una muestra que no es de tipo estadístico, la cual definimos de la siguiente manera.

En la muestra no probabilística la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra. Aquí el procedimiento no es mecánico ni con base en fórmula de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de un investigador...y, desde luego, las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios de investigación. La finalidad de este tipo de muestras no es la generalización en términos de probabilidad... pues la elección de los elementos depende de razones relacionadas con las características de la investigación.

(Hernández, Fernández, & Baptista, 2010:176)

Al tener un universo tan pequeño y hablar de planeación estratégica y formalización de procesos administrativos es necesario involucrar en este estudio a la primera línea de mando de la organización, los colaboradores que toman decisiones para que las cosas pasen y que también formulan tácticas para llegar a los objetivos establecidos por la organización.

Homogénea

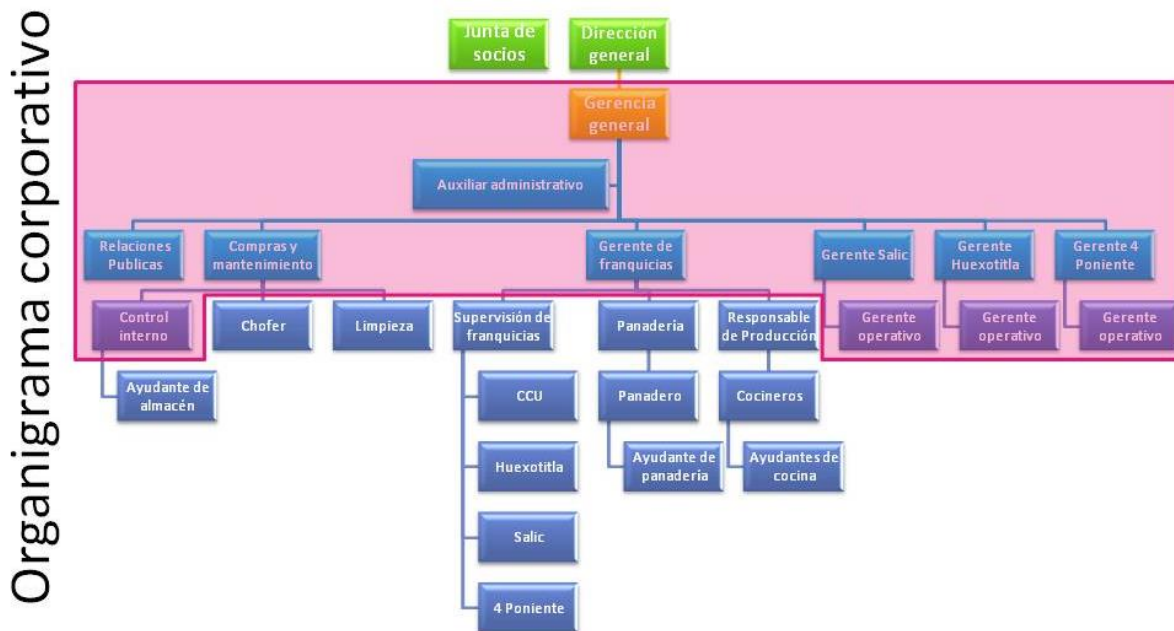
Como ya lo mencionamos, el grupo de colaboradores que vamos a muestrear comparten similitudes entre ellos, son tomadores de decisiones, crean estrategias tácticas y supervisan al personal operativo, ellos comparten un mismo perfil de acción dentro de la organización, lo que se quiere saber es cómo se comporta este grupo en particular porque ellos son generadores de información y tomadores de decisiones. Al tener todos estos datos se puede inferir en que la muestra de esta investigación es no probabilística homogénea, la cual Hernández, Fernández, & Baptista, definen de la siguiente forma.

Las unidades seleccionadas poseen un mismo perfil o características, o bien, comparten rasgos similares. Su propósito es centrarse en el tema a investigar o resaltar situaciones, procesos o episodios de un grupo central. En otras palabras, al seleccionar este tipo de muestra pretendemos describir un su grupo en profundidad.

(Hernández, Fernández, & Baptista, 2010:398)

A continuación en la siguiente imagen se presenta, en el cuadro sombreado de color fucsia, el personal al que le será aplicado el instrumento en la organización, como se observa ellos se ubican en la primera línea de mando y son fuente importante de generación y envío de información.

Ilustración 40: Personal al que le será aplicado el instrumento en La Route des Vins



Elaboración propia, 2014.

Instrumento de medición, Escalonamiento tipo Likert

Las variables de este investigación se medirán utilizando la escala tipo Likert, y ayudará a evaluar la percepción que tiene el personal seleccionado en la empresa sobre la comunicación administrativa y su formalidad dentro de la organización, como dice Briones (2003) la escala nos va a permitir medir la realidad de los individuos encuestados en un momento determinado, por ser una investigación transversal.

“La escala Likert está especialmente destinada a medir actitudes o predisposiciones individuales a actuar de cierta manera en contextos sociales específicos, o bien, a actuar a favor o en contra de personas, organizaciones, objetos, etcétera... los pasos principales que se siguen en una escala Likert son los siguientes: 1) definición nominal de la variable o actitud que se va a medir, 2) recopilación de ítems o indicadores de esta variable, 3) determinación de las puntuaciones dadas a los ítems, 4) aplicación de la escala provisional a una muestra apropiada y cálculo de las puntuaciones escalares individuales, 5) análisis de los ítems utilizados para eliminar los inadecuados,

6) categorización jerárquica de la escala, 7) cálculo de la confiabilidad y validez de la escala.

(Briones, 2003:45)

Para efectos de esta investigación se va a implementar un cuestionario de 34 enunciados, divididos en cinco categorías: Plan Estratégico, Sistemas de Información Administrativa, Comunicación Organizacional, Comunicación Formal y Comunicación Informal. De estas categorías se derivan las variables toma de decisiones, formalización de la información, red o camino, canales oficiales y canales no oficiales; las cuales son las variables más relevantes para la investigación. Con este análisis se conocerá la situación comunicacional de La Route Des Vins, las fortalezas y áreas de oportunidad de la organización.

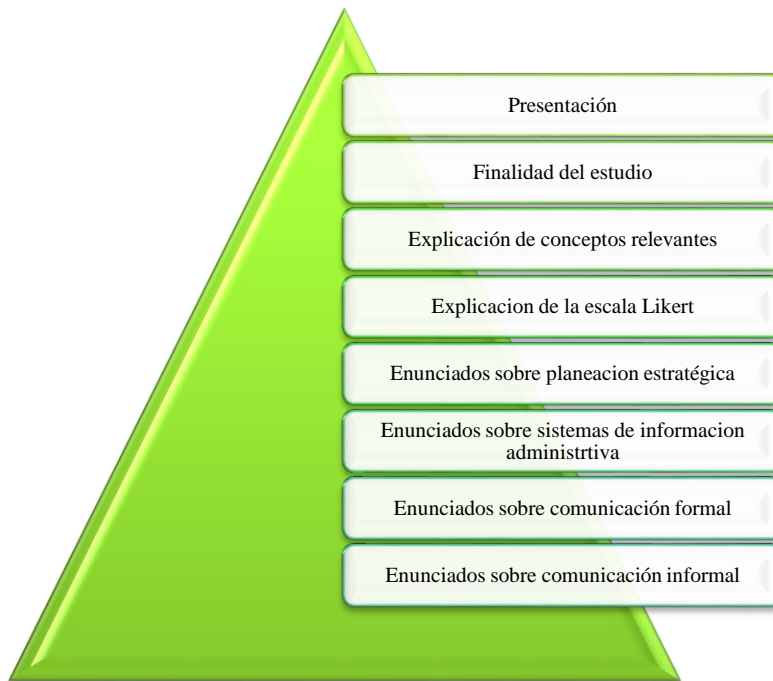


Ilustración 41

Ilustración 42: Instrumento de medición

ENCUESTA DE COMUNICACIÓN ADMINISTRATIVA

Estimado colaborador de La Route Des Vins en calidad de estudiante de la Maestría en Comunicación Estratégica de la BUAP y con previa autorización de la Gerencia General, me encuentro realizando un estudio acerca de la comunicación administrativa que se vive en su organización.

De manera atenta solicitamos su colaboración para responder con franqueza a las siguientes preguntas. Tenga en cuenta que sus respuestas serán completamente anónimas y se utilizarán únicamente para fines académicos. Los resultados que se obtengan serán utilizados para la elaboración de una tesis de posgrado.
Consideraciones para responder esta encuesta:

En la presente encontrará diferentes conceptos, los cuales definimos a continuación para especificar a qué nos referimos:

- Comunicación escrita: Memorándum, fax, carta, minuta.
- Comunicación electrónica: Correo electrónico.
- Comunicación de aplicaciones de mensajería móvil: Skype, mensajes mns, whatsapp.
- Comunicación informal: Skype, mensajes mns, whatsapp, llamadas telefónicas, noticias, comentarios rumores.

Por favor encierra la expresión que represente su sentir ante los siguientes cuestionamientos:

				
Casi siempre	Algunas veces	Rara vez	Muy rara vez	Nunca

1. Los medios de comunicación utilizados actualmente funcionan de forma adecuada.



2. Se me comunica en tiempo la información que necesito para el desempeño de mi trabajo.



3. El equipo directivo brinda algún seguimiento a la información que solicitan los mandos intermedios.



4. Tomo decisiones en base a la información que me fue brindada por los directivos con antelación.



5. Existe una comunicación formal establecida entre las áreas de mi organización.



6. Existe algún tipo de retroalimentación por escrito. Cuando hay un problema en mi departamento por parte de mi jefe o superior.



7. Doy seguimiento por escrito a los pendientes, tareas, objetivos de forma periódica y puntual.









































































8. Envío de forma escrita la información administrativa para el adecuado funcionamiento de la organización.



9. Manejo un registro de la información por escrito para las acciones en mi área de trabajo.



				
Casi siempre	Algunas veces	Rara vez	Muy rara vez	Nunca

10. Es frecuente el envío o recepción de información por escrito a través de memos, circulares, minutas y cartas.
-     
11. En la organización se da seguimiento por escrito a los pendientes, tareas, objetivos de forma periódica y puntual.
-     
12. Los mandos intermedios reciben de manera formal la información que solicitan al equipo directivo.
-     
13. Me informan por medios electrónicos las acciones estratégicas que tengo que seguir para el funcionamiento de mi departamento.
-     
14. El uso de los correos electrónicos me permiten dar seguimiento a mis actividades cotidianas laborales.
-     
15. Respondo a los correos electrónicos que me envían de forma oportuna.
-     
16. En la empresa se responden los correos electrónicos que se envían.
-     
17. Estoy enterado y firmo los memorándums que se envían.
-     
18. Se formaliza la comunicación administrativa en las reuniones de trabajo.
-     
19. En las juntas de trabajo la empresa asigna un responsable que formalice la información que se plantea en esas reuniones.
-     
20. Existe una línea de acción por parte de la empresa para verificar el manejo de la información escrita producto de las distintas reuniones.
-     
21. Se me informa por escrito de los avances que existen en relación a los temas abordados en las juntas.
-     
22. Es común que la información administrativa que recibo sea de forma informal.
-     
23. Cuando recibo mensajes de manera informal, me es más difícil darle seguimiento a mis actividades de trabajo.
-     

				
Casi siempre	Algunas veces	Rara vez	Muy rara vez	Nunca

24. Se publican noticias relevantes de la empresa en algún espacio de la organización.



25. Frecuentemente recibo instrucciones de mis tareas laborales por medio de llamadas telefónicas.



26. Utilizo aplicaciones de mensajería móvil para transmitir información relevante para el funcionamiento de la organización.



27. Es común que reciba instrucciones de trabajo a través de aplicaciones de mensajería móvil.



28. Cuándo recibo mensajes de aplicaciones de mensajería móvil puedo entregar mejores resultados.



29. Los mensajes enviados por las aplicaciones de mensajería móvil tienen la misma validez que un escrito firmado.



30. Considero que el uso de aplicaciones de mensajería móvil entorpecen las actividades administrativas de la organización.



31. La información entre compañeros para el desempeño de nuestras actividades es más oportuna que la que recibimos de manera escrita.



32. La información se da por mis compañeros de trabajo antes que por los directivos.



33. En general, el rumor entre los compañeros sobre alguna situación del trabajo administrativo tiene mayor validez la información oficial.



34. Nos informan de la situación de la empresa los rumores más que los comunicados oficiales.



La interpretación de la escala Likert para efectos de esta investigación se realizará de la siguiente manera, teniendo en cuenta la periodicidad con la que se dan los fenómenos que se pretenden estudiar de acuerdo a cada categoría presentada.

Ilustración 43: Puntuaciones dadas a los ítems de la escala Likert



Elaboración propia, 2014.

Análisis de datos, estadística descriptiva

Para el análisis de los resultados de esta investigación haremos una descriptiva estadística, es decir, se presentaran gráficas de los resultados obtenidos de los cuestionamientos realizados en el instrumento de medición, estas gráficas estarán disponibles en el apartado de Anexos 1, Muñoz (2011) nos da la siguiente definición de estadística descriptiva.

Es aquella rama de la estadística donde se interpretan fielmente los datos, ya sea que se presenten en gráficas, cuadros, resúmenes, etcétera. Aquí, los datos sólo se usan si admitir que se modifiquen algunos de ellos, esto es, se utilizan tal y como se obtuvieron de la realidad.

(Muñoz, 2011:121).

Los resultados de esta investigación se van a presentar en tres conglomerados: 1) planeación estratégica, 2) sistemas de información administrativa, 3) comunicación organizacional, formal e informal. La razón por la que se trabajarán conglomerados es porque permite

entregar resultados más precisos sobre la situación de cada categoría. Se quiere conocer cuál es la situación comunicacional actual, si esta formalizada o si existe algún indicio de formalización en ella.

Esta es la ruta metodológica que seguirá la investigación sobre la formalización y planeación de la comunicación administrativa aplicada a la empresa La Route Des Vins, ubicada en la ciudad de Puebla, los resultados obtenidos ayudarán a confirmar o rechazar la hipótesis planteada en esta investigación, de ser positiva la investigación podremos presentar un plan de acción que permita volver estratégicas las actividades que se estén haciendo o implementar algunas que no se apliquen.

Capítulo 5. Análisis de resultados

El propósito de la investigación de éste instrumento en concreto, es diagnosticar como se encuentra la comunicación administrativa en la empresa La Route Des Vins. La organización ha tenido un importante crecimiento provocando la creación y reasignación de puestos, funciones y actividades. Por ende las comunicaciones tienen que transformarse o desarrollarse junto con la organización, por este motivo es necesario saber el estado actual de la acción comunicativa para poder, posteriormente, presentar una herramienta que permita iniciar esta evolución.

Considerando el planteamiento del problema la empresa hoy se enfrenta a una gran competencia, lo que la lleva a fortalecer sus procesos internos y sus comunicaciones, en una economía donde la información es poder y eje central para la toma de decisiones los procesos comunicacionales deben de estar perfectamente definidos. Como se ha planteado en la hipótesis, “el diseño de un plan estratégico formalizará los procesos de comunicación administrativa”, es por ello necesario conocer la situación actual de esa comunicación para poder volverla estratégica.

La encuesta fue aplicada a doce colaboradores de La Route Des Vins, pertenecientes a la primera y segunda línea de mando de la empresa. A continuación se describen los resultados más destacados que pretenden identificar dimensiones de acción de la comunicación en la organización. Cabe resaltar que este estudio está dividido en cinco áreas de interés: Plan Estratégico, Sistemas de Información Administrativa, Comunicación Organizacional, Comunicación Formal y Comunicación Informal. De estas categorías se derivan las variables de la investigación.

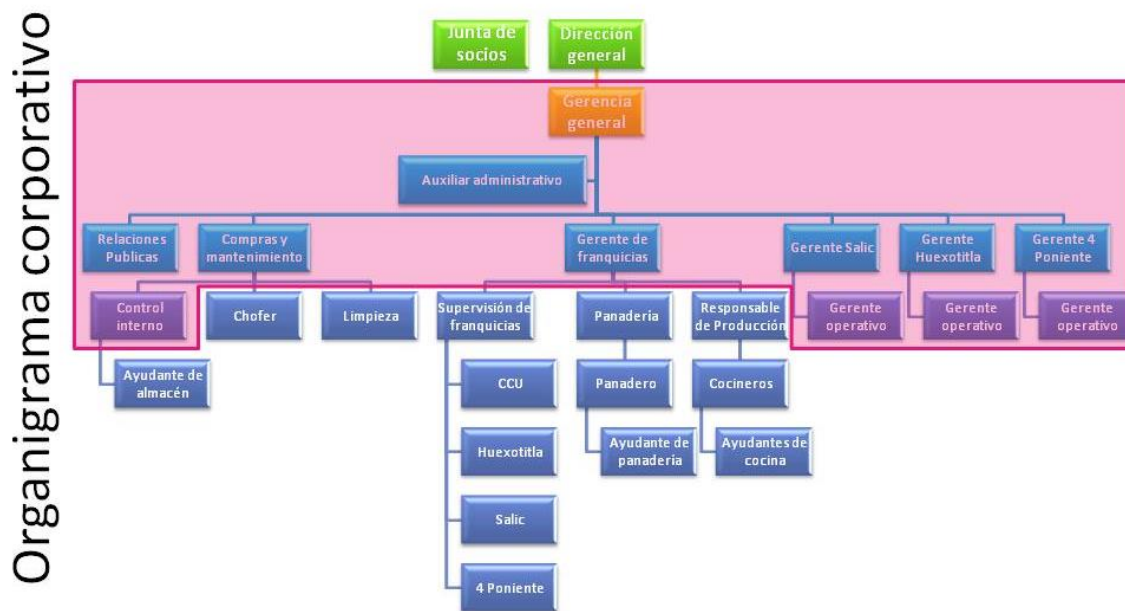
Las variables de mayor relevancia para esta investigación son: a) toma de decisiones, b) formalización de la información, c) red o camino, e) canales oficiales y f) canales no oficiales. Estas variables son la base para poder analizar el estatus comunicacional de la organización.

Ilustración 44: Variables de investigación, caso de estudio La Route des Vins



Elaboración propia, 2014.

Ilustración 45: Colaboradores a los que les fue aplicado el instrumento



Elaboración propia, 2014.

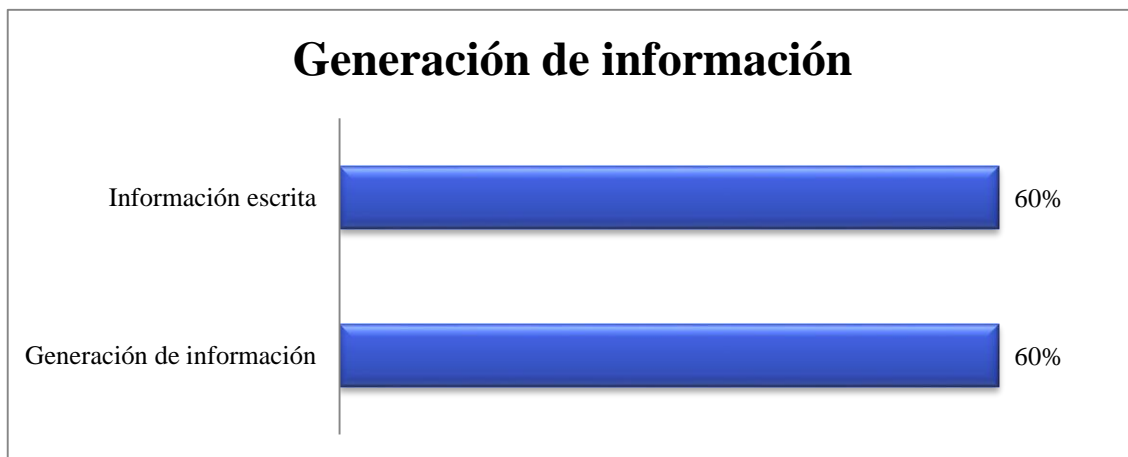
A continuación se presentan los resultados de la investigación por área de interés. En la sección de Anexos, en el apartado de Anexos 1, podrá encontrar los resultados por ítem del instrumento aplicado en La Route Des Vins oficinas corporativas. La información se presenta por conglomerados formados a partir de las variables de estudio.

Planeación Estratégica

La planeación estratégica vista como el conjunto de acciones (toma de decisiones) basadas en la información del presente o pasado que realiza una organización, con el objetivo de lograr resultados en el futuro. En este apartado se presentarán los resultados obtenidos de las variables relacionadas a ésta categoría.

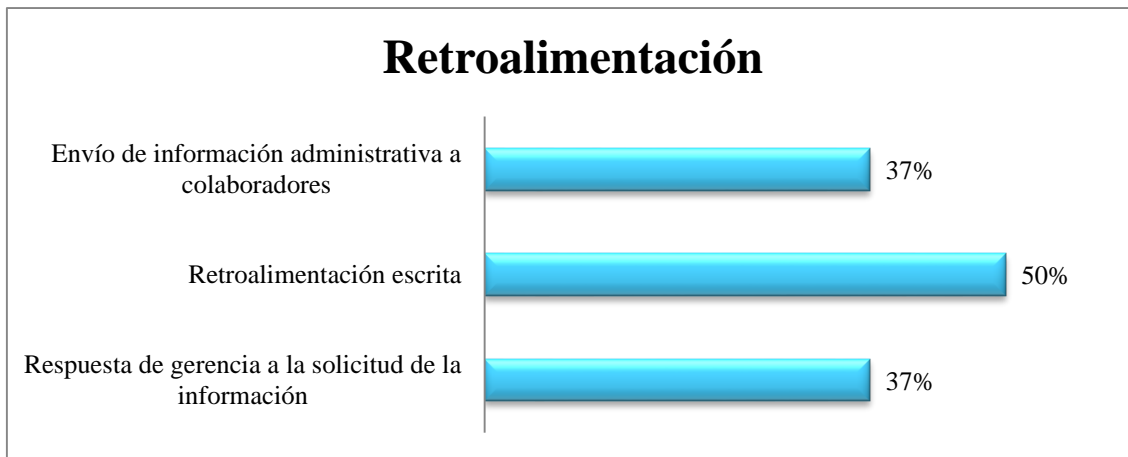
Existe una tendencia favorable hacia la generación de la información y a su documentación por escrito, como lo demuestran las respuestas que proporcionaron los colaboradores en sus cuestionarios., esto se debe a que el 60% de las veces la información que se genera es escrita.

Ilustración 46: Generación de la información



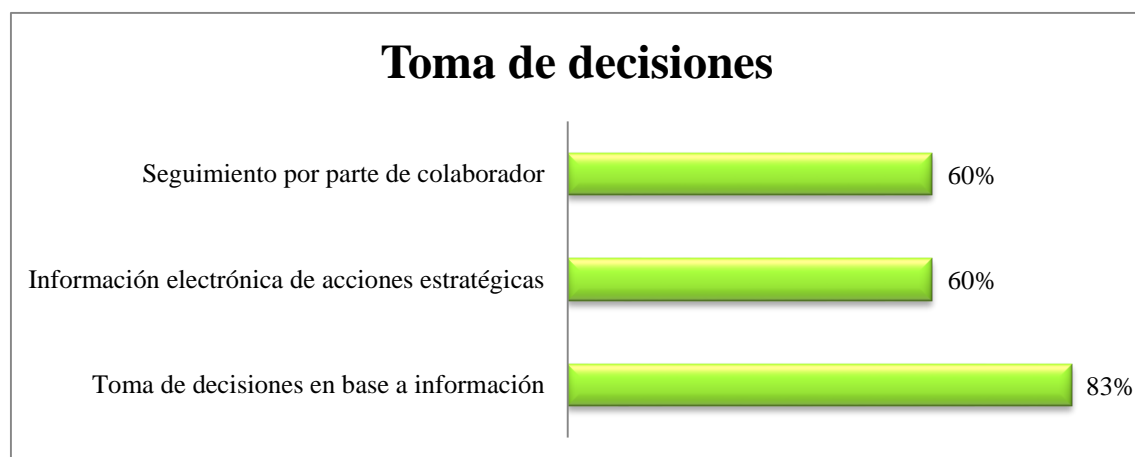
Elaboración propia, 2014.

Con respecto a la retroalimentación, que es la que indica si se entendió el mensaje enviado y como se interpretó, existe una tendencia negativa hacia ella. La respuesta de la gerencia no es oportuna ya que solo el 37% de las veces responde a las solicitudes de información y se envía información a los colaboradores necesaria su actividad y solo en el 50% de los casos existe retroalimentación, lo que provoca que los colaboradores no puedan ejecutar acciones y tomar decisiones oportunas. Como se vio anteriormente si se está generando la información pero no se está formalizando.

Ilustración 47: Retroalimentación de la información

Elaboración propia, 2014.

Esta gráfica nos expone que los colaboradores están tomando en cuenta la información que se les envía para la toma de decisiones, ya que el 83% de las veces la toman en cuenta para sus decisiones, y el 60% del tiempo está generando y enviando información. Una tendencia positiva hacia la generación, envío y recepción de la información.

Ilustración 48: Toma de decisiones

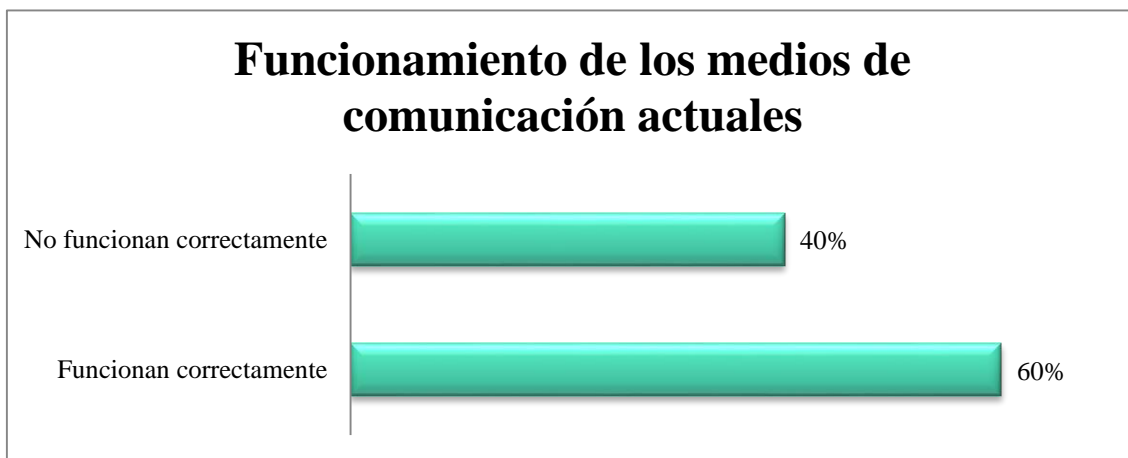
Elaboración propia, 2014.

Sistemas de Información Administrativa

Los sistemas de información administrativa son los que revisan y recuperan datos provenientes de la organización a partir de las operaciones que se dan dentro de la empresa con la finalidad de reunir información para la toma de decisiones. En este apartado veremos los resultados obtenidos de las variables relacionadas a ésta categoría.

Existe una percepción positiva acerca del funcionamiento actual de los medios de comunicación utilizados en la organización, como se verá más adelante La Route Des Vins utiliza los medios de comunicación formales e informales en la empresa.

Ilustración 49: Funcionamiento de los medios de comunicación actuales

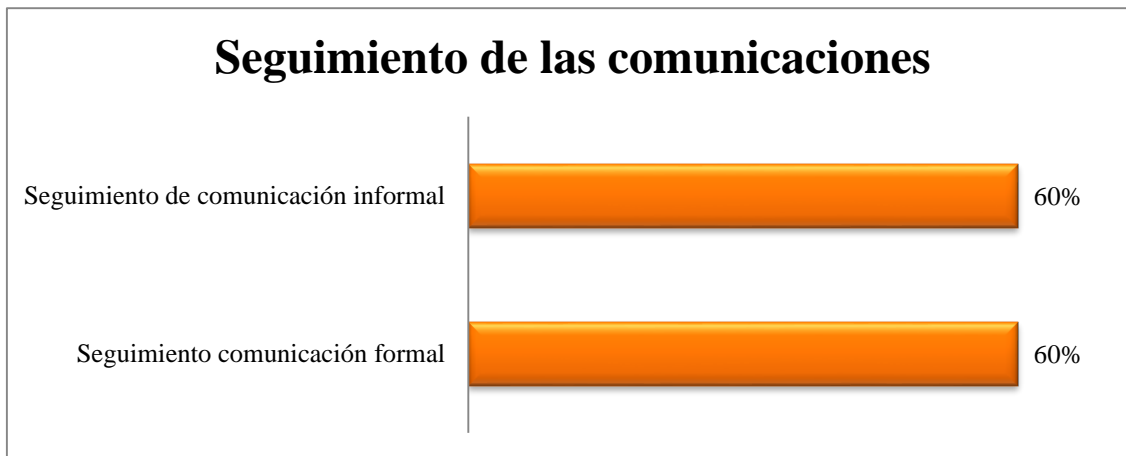


Elaboración propia, 2014.

El seguimiento de la información tiene una tendencia favorable ya que los colaboradores le dan a ambas comunicaciones el 60% de seguimiento como se muestra en el apartado de Toma de Decisiones. La percepción de los colaboradores es que el funcionamiento de las comunicaciones actuales no es eficiente ya que están funcionando un 60% de las veces, lo cual puede provocar que las decisiones tomadas sean erróneas por la falta de comunicación oportuna. Sin embargo los colaboradores reciben y proporcionan información administrativa por ambos tipos de comunicación, lo que suscita que solo se dé seguimiento a la información que se genera por escrito, ya que la información generada por llamadas y aplicaciones de mensajería móvil no cuenta con la validez de

un escrito y en algunos momentos entorpecen las actividades de los colaboradores, como lo muestran los resultados más adelante.

Ilustración 50: Seguimiento de la comunicación formal e informal



Elaboración propia, 2014.

Comunicación Organizacional, Comunicación Formal y Comunicación Informal

Se entiende por comunicación organizacional el proceso mediante el cual las partes de una organización se ponen en contacto a través de un medio formal o informal con un propósito específico. La comunicación formal es aquella donde los mensajes siguen caminos oficiales, a través de las jerarquías de la organización, por su parte la comunicación informal es el intercambio de información entre los colaboradores que no cuenta con la legitimidad de las autoridades

En este apartado se presentan los resultados obtenidos de las variables relacionadas a la comunicación organizacional, comunicación formal y comunicación informal, la razón por la que se presentan estos tres elementos juntos es debido a la interrelación que existe entre ellos y el propósito de la investigación.

Los colaboradores dan validez a la comunicación formal dentro de la organización, este punto se reflejó en el uso de la comunicación formal con un 83% (correos electrónicos, cartas, memorándums, reportes) y el 90% a favor de que el uso del correo electrónico favorece la productividad dentro de la organización.

Ilustración 51: Validez de la comunicación formal

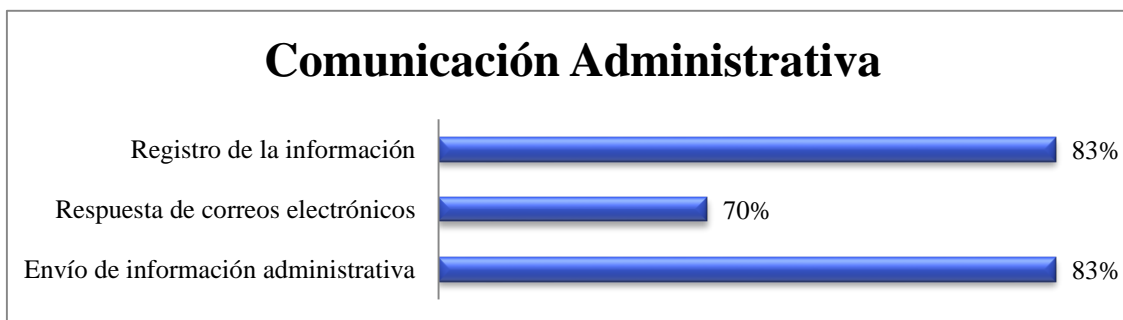


Elaboración propia, 2014.

Con respecto a la comunicación administrativa se observa una tendencia favorable, ya que el 83% del personal lleva un registro de la información, el 70% responde los correos electrónicos y el 83% envía la información administrativa que le solicitan.

Así mismo se pueden ligar estos resultados con los anteriores y se corrobora el uso de la comunicación administrativa y la validez que le dan al correo electrónico, también se confirma mediante medios electrónicos se comunican acciones estratégicas, como lo dice el 60% de los resultados de la encuesta en el apartado de toma de decisiones, ya que el 83% de las veces el personal toma en cuenta la información escrita para la toma de decisiones.

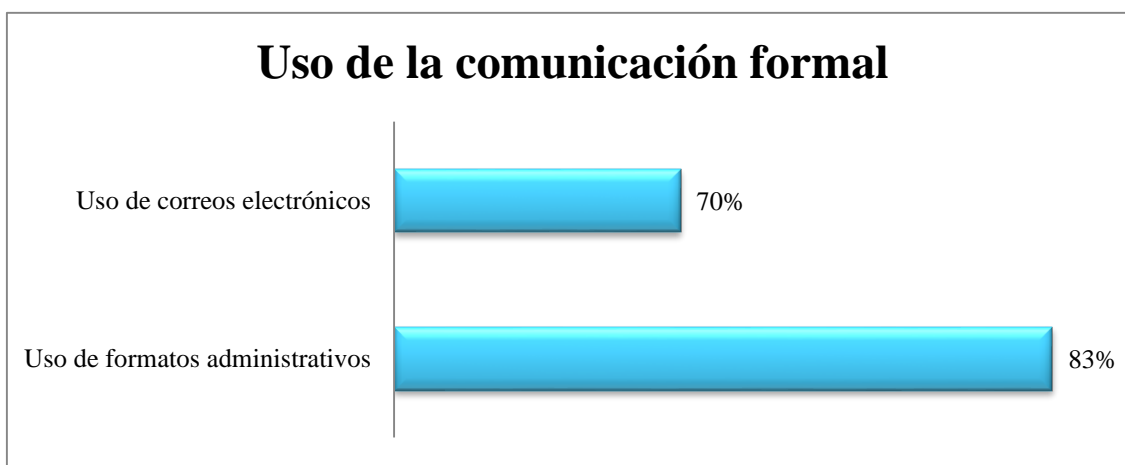
Ilustración 52: Comunicación administrativa



Elaboración propia, 2014.

Dentro de los formatos administrativos, el correo electrónico cuenta con mayor popularidad dentro de los colaboradores con un 70%, sin embargo los demás formatos escritos o electrónicos, tales como las cartas, memorándums, o reportes, también son utilizados por los empleados. Sin embargo, se puede inferir que no hay seguimiento a esta información ya que solo el 15% de las veces hay seguimiento a los objetivos planteados en las juntas de trabajo como lo muestra el apartado de formalización de la información.

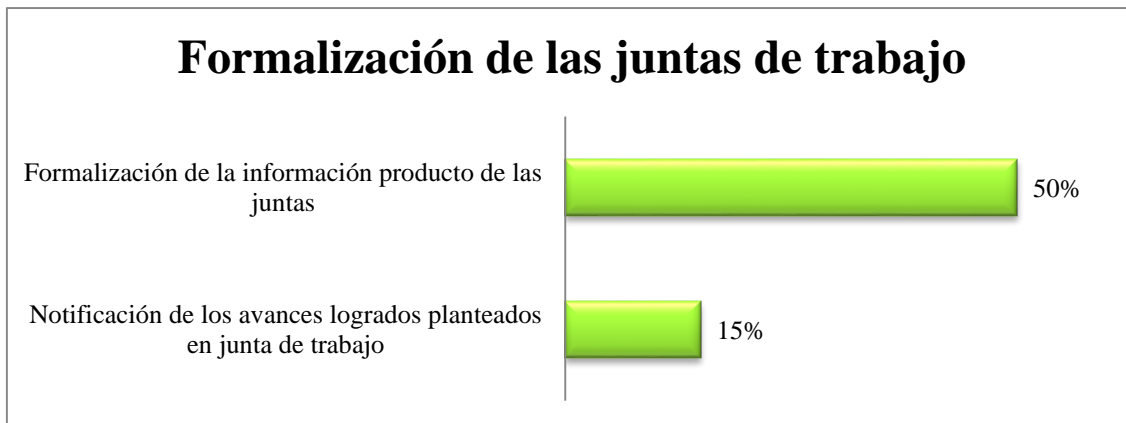
Ilustración 53: Uso de la comunicación formal



Elaboración propia, 2014.

En las juntas de trabajo no se está formalizando la información administrativa, así lo demuestran los resultados obtenidos del instrumento. El 67% de las veces no se asigna a un responsable que documente los puntos tratados en las juntas de trabajo, por lo tanto el 63% de las veces no se da seguimiento a la información tratada en ese momento, el 83% de los usuarios no se verifica el manejo de los datos producto de estas reuniones y el 75 % de los usuarios no informa por escrito los avances o problemas de los puntos tratados en las juntas.

Ilustración 54: Formalización de la información producto de las juntas de trabajo

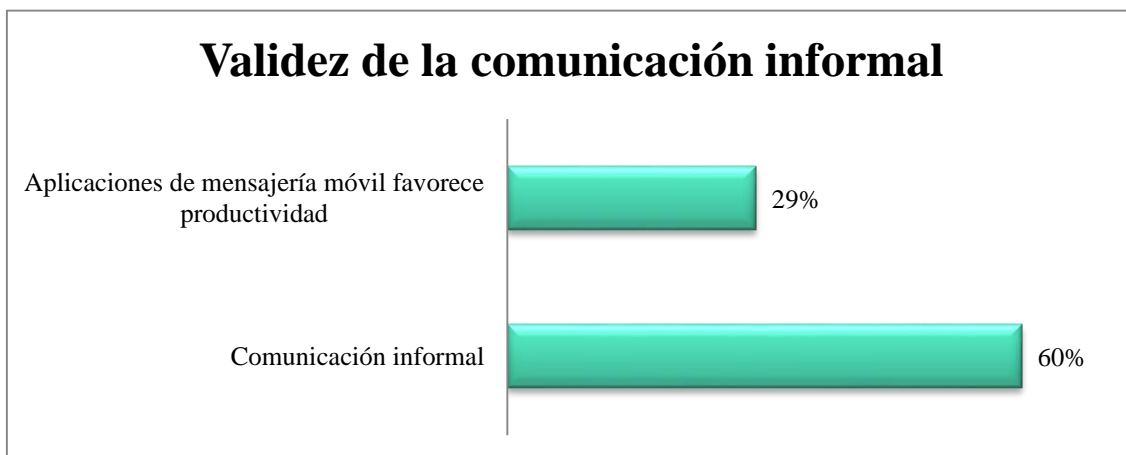


Elaboración propia, 2014.

A continuación se presentan los resultados de los ítems relacionados con la comunicación informal.

Con respecto a la validez de la información informal se puede ver que a pesar de que es un medio utilizado en un 60% por los usuarios, su uso está reduciendo la productividad en las actividades laborales de los colaboradores, sobre todo las aplicaciones de mensajería móvil con una afectación del 71% en el desempeño, lo que también nos confirma la poca validez que le da el empleado a este tipo de comunicación.

Ilustración 55: Validez de la información formal



Elaboración propia, 2014.

El uso de la comunicación informal se está llevando a cabo mayormente a través de dos medios, las aplicaciones de mensajería móvil y las llamadas telefónicas. Las aplicaciones de mensajería móvil son utilizadas un 83% para transmitir información relevante para el funcionamiento de la organización y el 60% de las llamadas telefónicas son utilizadas para recibir instrucciones de tareas laborales, sin embargo este tipo de aplicaciones carecen de documentación y seguimiento, ya que no hay ninguna evidencia que respalde, y por lo tanto no hay seguimiento de la misma instrucción.

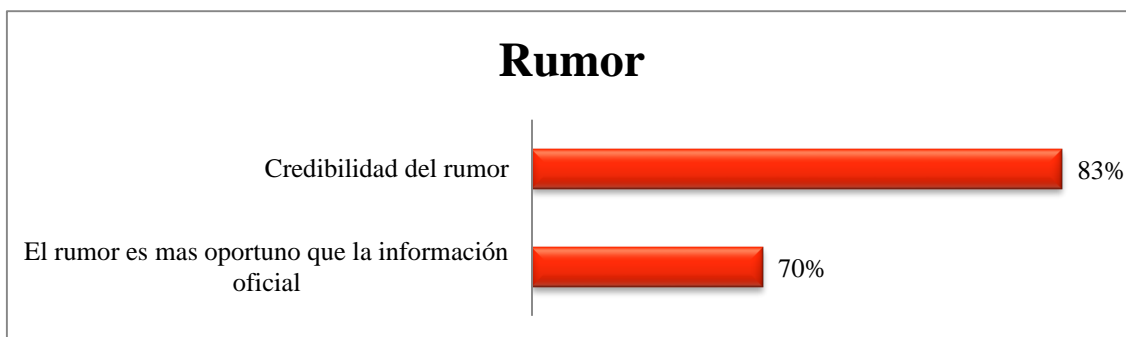
Ilustración 56: Uso de la comunicación informal



Elaboración propia, 2014.

Otro canal de comunicación informal utilizado por los colaboradores de la organización es el rumor. El 70% de los encuestados considera que los rumores son más oportunos que los comunicados oficiales y le brindan validez a este tipo de información y un 83% dice que los rumores informan sobre la situación de la empresa más que los medios oficiales como lo muestra la siguiente gráfica.

Ilustración 57: El rumor



Elaboración propia, 2014.

De acuerdo a estos resultados, en la organización se utiliza tanto la comunicación formal como la informal, ambas están generando información a la empresa. Se puede ver una tendencia favorable y con validez al uso de la comunicación formal que puede apoyarse en la comunicación informal para generar un mayor impacto en la comunicación organizacional de la compañía.

La ruta metodológica que se siguió en esta investigación fue acertada debido a que se obtuvo información clara y concisa acerca del estatus comunicacional de la organización, lo que nos lleva a confirmar la hipótesis planteada al inicio de esta investigación.

Como se ha demostrado a través de este instrumento se puede advertir que la empresa responde a ciertas necesidades, las cuales no se han podido cubrir en su totalidad a través del manejo actual de la información y comunicación, sin embargo con la implementación de un plan estratégico que les permita documentar y ordenar la información generada y registrada se pueden tomar decisiones sustentadas para el cumplimiento de los objetivos.

Capítulo 6. Conclusiones

De los resultados arrojados del instrumento de medición se detectaron varias situaciones comunicacionales que actualmente se vive en La Route Des Vins, algunas benéficas para la organización y otras como áreas de oportunidad para mejorar.

En el rubro de planeación estratégica se encontró y determino que la información se está generando, sin embargo no se está formalizando, no está siendo oportuna, útil y veraz. Al no permitir que los diferentes procesos se documente y formalicen para que se dé un seguimiento adecuado por los medios formales, la información está perdiendo veracidad y oportunidad al solicitarse y transmitirse por vías informales.

Otro tema de suma importancia para la planeación estratégica, que tiene que ver con la toma de decisiones es que no se está entregando la información solicitada por los colaboradores a la gerencia y por esta también existe falta de seguimiento, un foco de alerta tomando en cuenta que la toma de decisiones se da en base a la información que se obtiene, lo que puede estar generando malas decisiones, que no están sustentadas y la implementación de acciones de forma tardía, ya que se ha solucionado la situación a través de otros medios.

De los resultados de las variables relacionadas al concepto de planeación estratégica se puede determinar que la información se está generando, sin embargo el porcentaje es mínimo considerando que es información relevante para la formulación de estrategias. Aunado a esto la respuesta de la gerencia a la solicitud de la información por parte de los colaboradores es igual, factor preocupante ya que el 83% de las decisiones se toma en base a esa información, lo que puede estar provocando la generación de una información verídica pero poco oportuna. Así mismo las acciones estratégicas se están documentando y transmitiendo de manera electrónica con poca regularidad, lo que favorece el factor antes mencionado de decisiones y acciones poco oportunas. Este escaso control también se refleja en el bajo seguimiento y documentación de las actividades del colaborador.

Dentro de los resultados relacionados con los sistemas de información administrativa podemos determinar que actualmente los colaboradores evalúan como poco funcional el uso de los medios de comunicación en la organización, las respuestas a los correos electrónicos

es deficiente, ya que en el porcentaje de mails no contestados puede existir información importante para la toma de decisiones, aplicación de acciones, actividades o información necesaria para la formulación de estrategias. Las notificaciones de los logros alcanzados son muy bajas, lo que también refleja poca comunicación en medidas necesarias para alcanzar las metas, así como el estatus de los objetivos y las acciones que pudieran implementar para obtener mejores resultados. Se puede ver también que hay una tendencia alta a mandar la información administrativa por medios electrónicos y a la documentación de ésta.

Con respecto a la parte comunicacional, los colaboradores le dan mayor validez a la información que reciben de forma escrita versus la comunicación informal, entendido en este apartado por comunicación informal el uso de mensajería móvil. Estos resultados se confirman cuando los empleados asientan que el uso de correo electrónico favorece su resultado con respecto a la percepción de que el uso de aplicaciones de mensajería móvil que entorpecen las actividades administrativas de la organización. Así mismo se reafirma la falta de formalización de la información producto de las juntas de trabajo y una insuficiente retroalimentación escrita.

Existe buena aceptación de la comunicación formal, esto se refleja en el uso de formatos administrativos (memorándums, cartas, minutas, circulares), el uso del correo electrónico, el envío de información administrativa por medios electrónicos y el registro de esta información. Los puntos que se requiere fortalecer son el seguimiento por escrito, el envío de información a los empleados, la notificación de los avances respecto a los objetivos planteados y el envío de las acciones estratégicas que deben de seguir para el cumplimiento de los mismos.

El uso de la comunicación informal dentro de la empresa es alto, esto no necesariamente es malo ya que un adecuado uso de estos medios de comunicación a través de los stakeholders adecuados puede ayudar a difundir la información. La información administrativa que se difunde por este conducto es considerable, esto lo vemos reflejado en el porcentaje de instrucciones que se reciben por teléfono y más alto aun en el porcentaje de instrucciones a través de aplicaciones de mensajería móvil, la cual cuenta con muy poca validez por parte del personal y merman su actividad. Por otra parte el rumor se presenta con mayor

oportunidad y tiene más validez entre los colaboradores que los comunicados oficiales. El seguimiento de esta comunicación informal, al igual que la comunicación formal, también es bajo.

Dados estos resultados se recomienda la suspensión del uso del whatsapp, porque a pesar de que es un medio rápido representa poca validez por parte de los colaboradores. De los puntos que se encuentran en contra se resalta que no todos los compañeros cuentan con la aplicación o con planes de datos móviles que les permitan estar conectados para recibir mensajes de carácter urgente, la seguridad de la plataforma es muy baja y se manejan datos confidenciales o críticos para el funcionamiento de la organización, los mensajes no podrían llegar a todos los involucrados en una situación o el hecho de que se ignoren los mensajes recibidos por parte de los involucrados en la conversación.

Probablemente las aplicaciones de mensajería móvil podrían ser una buena herramienta siempre y cuando se encontrará o creará una aplicación para uso corporativo, que permita mantener a todos los involucrados informados y que se pueda documentar la información o se guarde, para que no se pierda cuando se va retroalimentando la conversación. Probablemente esta opción pueda ser una realidad en un futuro no muy lejano, ya que la tecnología se está moviendo a pasos agigantados.

En base a los argumentos anteriormente planteados podemos afirmar que la hipótesis presentada al inicio de esta investigación es válida.

Ilustración 58: Hipótesis válida



Elaboración propia, 2014.

Si bien los tres componentes de la comunicación organizacional son importantes para el buen funcionamiento de una organización en este proyecto nos avocaremos a la comunicación administrativa con la intención de estructurar las herramientas que pudieran optimizar el funcionamiento de la información a través de un plan estratégico, podemos afirmar que el objetivo de esta investigación también se cumple.

Ilustración 59: Objetivo viable



Elaboración propia, 2014.

A continuación se presentará la propuesta del Plan Estratégico en Comunicación Administrativa para la Route Des Vins, que se encuentra integrado de la siguiente manera:

Ilustración 60: Estructura del plan estratégico

Elaboración propia, 2014.

Cabe resaltar, que debido a los resultados obtenidos, se incluye en este plan el manejo tanto de la comunicación formal a través de herramientas administrativas, como de la comunicación informal por medio stakeholders y mensajes comunicacionales definidos.

Capítulo 7. Propuesta del Plan Estratégico de Comunicación Administrativa

En la propuesta que se presenta únicamente se abordará a la comunicación administrativa, como se ha mencionado, actualmente las empresas se mueven en una economía del conocimiento, donde la pieza clave es la información; sin embargo para que ésta sea valiosa tiene que significar algo, debe de tener un sentido. Por esta razón no solo es necesario recopilarla sino saber interpretarla, para poder generar información estratégica que nos permita tomar decisiones acertadas.

Por ello de acuerdo a los resultados obtenidos del instrumento aplicado se propone un Plan Estratégico que permita documentar y estandarizar la información que se genera dentro de la organización. Éste está dividido en dos secciones: A) Comunicación formal y B) Comunicación informal, ambas puntualizadas con un propósito específico, que la información que se genera se documente y se le dé seguimiento.

La primera se utilizará para enviar toda la información administrativa así como para indicar las acciones estratégicas a seguir dentro de la organización, la segunda para dar a conocer noticias relevantes pero no estratégicas, salvo el caso de la llamada telefónica que será la única herramienta que podrá ser utilizada para comunicar acciones estratégicas de extrema urgencia, que necesiten informarse inmediatamente por la premura del tiempo o necesidad de pronta respuesta, es recomendable utilizarse en esos casos solamente debido a que esta herramienta carece de documentación. Así mismo se elimina el uso de aplicaciones de mensajería móvil debido al entorpecimiento de las actividades laborales y la poca validez que tienen estas herramientas dentro de la organización.

Las empresas, independientemente del sector en el que se encuentren, funcionan como un sistema que se ve afectado por factores internos y externos y que necesitan para su funcionamiento relacionarse con otras áreas o subsistemas de la organización, bajo la perspectiva de Álvarez Nobell podemos definir a los sistemas de la siguiente manera.

“Conjuntos de elementos que guardan estrechas relaciones entre sí; que mantienen al sistema directo o indirectamente unido de modo más o menos estable y cuyo comportamiento global persigue, normalmente, algún tipo de

objetivo (teleología). Por ello, si existe una orientación de los procesos del sistema hacia determinados objetivos, se habla entonces de sistemas encaminados a objetivos. Con lo cual podemos definir las organizaciones como sistemas sociales tendientes a objetivos en donde las partes interrelacionadas son personas o grupos que funcionan como organización a partir de los principios sistémicos.”

(Álvarez, 2011:30)

Los sistemas tienen estrechas relaciones entre sus componentes, los cuales trabajan para llegar a un mismo objetivo, necesitan funcionar unidos para mantener el sistema estable y poder alcanzar el objetivo. Esta es la razón por la que La Route Des Vins debe de estandarizar sus sistemas de comunicación administrativa.

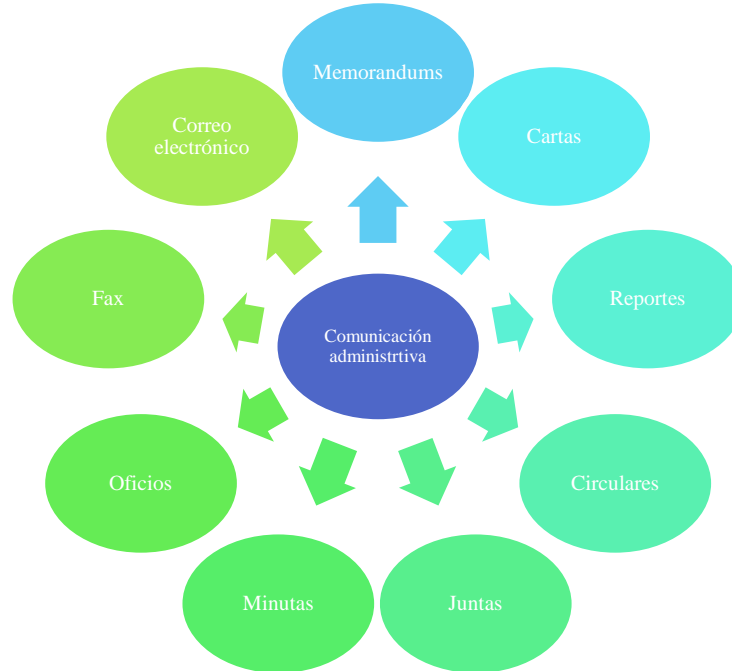
Los sistemas de información administrativa tienen como propósito recuperar datos provenientes de diferentes áreas de una organización, en el caso específico de La Route Des Vins esa información proviene de la Gerencia General, Relaciones Públicas, Compras, Control Interno, Franquicias, Gerentes Administrativos y Operativos de las sucursales existentes, con la intención de concentrar, documentar y generar información para una toma de decisiones más acertada. En este apartado concordamos con la definición de Murdick.

Sistema que examina y recupera los datos provenientes del ambiente, que captura los datos a partir de las transacciones y operaciones efectuadas dentro de la empresa, que filtra, organiza y selecciona los datos y los presenta en forma de información a los gerentes, proporcionándoles los medios para generar información deseada.

(Murdick, 1988:6).

Los sistemas de comunicación generan datos que al ser procesados se convierten en información, esta información al ser procesada, transmitida e interpretada por el receptor se transforma en comunicación. Para efectos de este fenómeno de investigación solo nos abocaremos a la comunicación administrativa, como nos dice Flores (1990) esta comunicación “se clasifica con base al asunto que se refiere, esto es, el tema de contenido, y podemos dar denominaciones a los agrupamientos” dentro de esta categorización podemos encontrar la siguiente clasificación de la comunicación administrativa.

Ilustración 61: Comunicación administrativa



Elaboración propia, 2014.

La utilidad de estas herramientas, que son parte de la comunicación administrativa, es a través de datos, para ayudarnos a generar información en la toma de decisiones. Sin embargo para que realmente generen el efecto deseado deben tener una estructura y un propósito el cual podemos dar a través de un plan estratégico, y que definiremos bajo la perspectiva de Pinto.

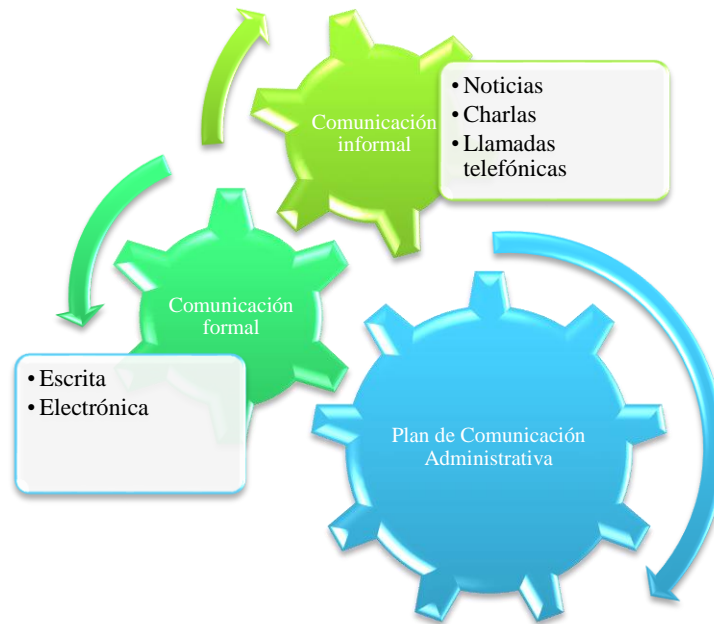
Es el conjunto de acciones que en el presente hace una institución, empresa u organización, encaminadas al logro de resultados a futuro, que le permitan tomar decisiones con la mayor certeza posible, organizando eficaz y eficientemente los esfuerzos necesarios para ejecutar esas decisiones y darles el seguimiento correspondiente, todo ello en el marco de las contingencias por las que puede atravesar la organización en el corto, mediano y largo plazo.

(Pinto, 2000:68)

Los planes estratégicos son guías de acción que las empresas crean y su fin es el cumplimiento de objetivos, los cuales pueden lograr a través de la toma, ejecución y seguimiento de decisiones basada en información pasada y presente.

A continuación se presenta un Plan Estratégico creado para La Route Des Vins, el cual se divide en dos apartados: 1) Comunicación formal y 2) Comunicación informal. Ambos apartados cuentan con herramientas que les darán una guía para la generación de información.

Ilustración 62: Plan de comunicación administrativa para La Route des Vins



Elaboración propia, 2014.

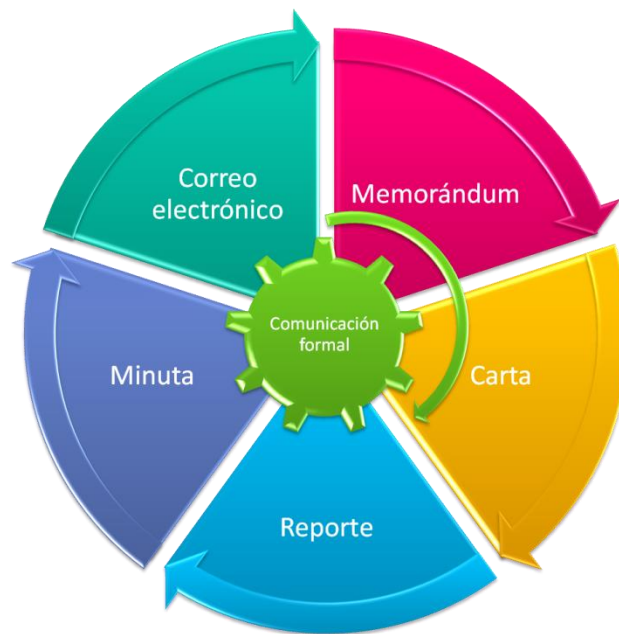
En el caso de la comunicación formal estas herramientas les ayudarán a generar, documentar, enviar y dar seguimiento a la información; dándoles la posibilidad de lograr históricos de toda esa información que en el corto, mediano y largo plazo les apoyara en la toma de decisiones con un menor grado de incertidumbre para la organización.

Con respecto a la comunicación informal, la estrategia se encuentra en detectar a los stakeholder del grupo de colaboradores de la primera línea de mando que puedan transmitir la información deseada bajo un guión o argumento probado por la gerencia, si bien no podemos controlar como las reacciones y percepciones de los colaboradores, si podemos manipular la información para que se genere con el sentido deseado, y se aproveche este medio que cuenta con la validez del personal.

Comunicación Formal

La sección de comunicación formal está integrada por 5 herramientas que permitirán documentar y dar seguimiento a las actividades y acciones administrativas que se generan dentro de la organización, así como facilitar la toma de decisiones dentro de la empresa. Si se establecen y respetan los días y horarios asentados en este programa se creará un hábito en la generación, documentación y envío de la información que permitirá dar seguimiento oportuno.

Ilustración 63: Herramientas del plan de comunicación formal



Elaboración propia, 2014.

De acuerdo a los resultados obtenidos del instrumento aplicado en La Route Des Vins, proponemos el uso de cinco herramientas para la documentación y el envío de la información. Estas herramientas se determinaron en base a los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa.

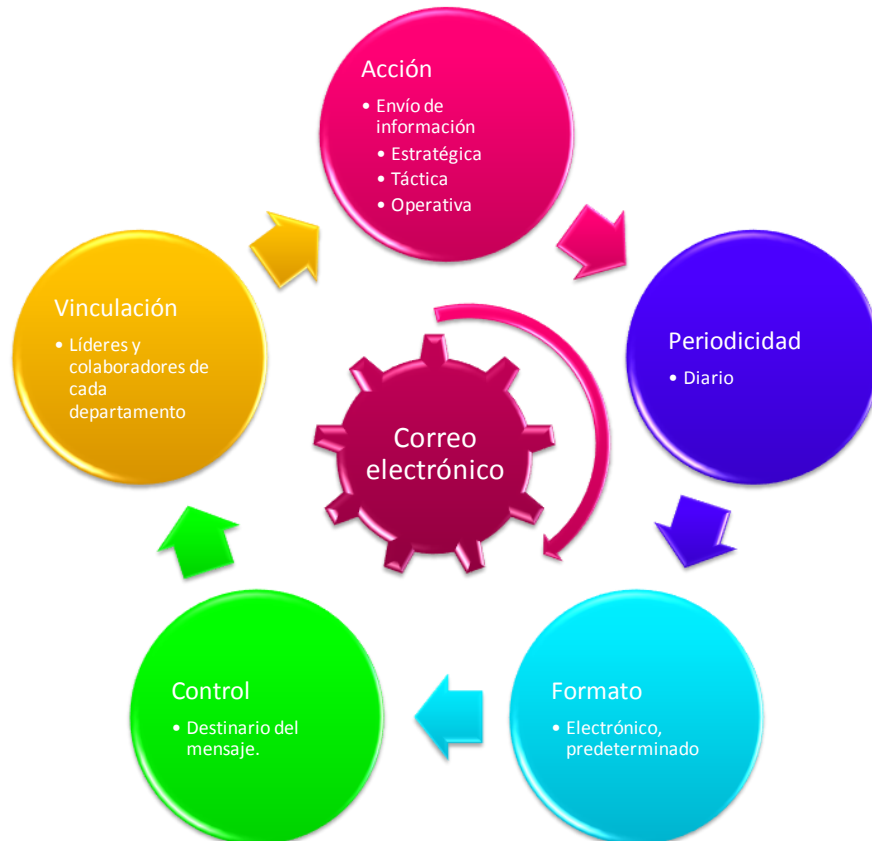
Tabla 6: Drivers y frenos de la comunicación formal

HERRAMIENTA	FRENOS	DRIVERS	USO ACTUAL	ACCIÓN PROPUESTA	RESULTADO
Memorándum	No todos firman de enterados los memos.	Se comunican cambios o nuevas políticas de la empresa.	Comunicación de nuevas políticas.	Asegurarse de que todo el personal este enterado de los cambios o nuevas acciones a través del medio utilizado actualmente que es la recolección de firmas.	Formalizar este medio como el oficial para el comunicado de cambios o nuevas políticas dentro de la organización.
Carta	La falta de estandarización de los formatos.	La facilidad con la que se crea el documento.	Envío de información a externos.	Estandarizar un formato de carta para toda la empresa y a través de él mandar información a públicos externos.	Se identificará como herramienta para el envío de información a externos.
Correo electrónico	No todos leen y responden los correos electrónicos.	Es una herramienta válida para los colaboradores .	Envío de información periódica.	Convertir a esta herramienta en la única fuente de solicitud y envío de información	Documentación de todas las solicitudes de información. Documentación de toda la información generada. Respaldo de la información Toma de decisiones fundamentada.
Juntas	No se documenta ni se le da seguimiento a la información.	Espacio donde interactúan todos los responsables de área.	Indicaciones o instrucciones de trabajo.	Formalizar la junta de trabajo a través de días y horarios establecidos. Documentar la información generada a través de minutas. Revisar la minuta pasada en cada reunión para dar seguimiento a los puntos pendientes.	Documentación y seguimiento de los temas abordados en las juntas de trabajo.
Reporte	La falta de estandarización de los formatos.	Documentación de la información.	Envío de información administrativa.	Estandarizar los formatos para crear históricos y ver los comportamientos del entorno para poder crear tendencias.	Toma de decisiones con mayor certeza.

Adaptado de S. Takahashi, Curso de Publicidad y Promoción, BUAP, Primavera 2013.

A continuación presentamos la acción, temporalidad, formato, control y vinculación de cada una de las herramientas propuestas para formalizar la comunicación formal.

Ilustración 64: Descripción de las herramientas de comunicación formal (correo electrónico)



Elaboración propia, 2014.

Tabla 7: Propuesta de aplicación del correo electrónico

Correo electrónico	Descripción
Uso	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitud de información. • Envío de información solicitada. • Envío de reportes. • Respaldo de información.

Fuente: Antúnez (2014).

	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación de las decisiones y acciones tomadas ante un asunto crítico.
Política	<ol style="list-style-type: none"> 1. El asunto deberá ser concreto y debe de expresar el tema tratar. 2. Solo se deberá de poner copia a los involucrados. 3. Todas las solicitudes de información debe de ser solicitadas por correo y deberán de especificar la fecha de entrega de la información. 4. Si no se recibe acuse de recibido, este deberá ser solicitado máximo un día después de la solicitud y podrá ser solicitado por llamada telefónica.
Formato	<ul style="list-style-type: none"> • Asunto del email: No te olvides de indicar el asunto de tu correo con información precisa en la casilla correspondiente. • Saludo inicial: Empieza el correo con un saludo inicial, seguido por dos puntos. El nivel de formalidad y de confianza te permitirá establecer qué tipo de saludo es el adecuado. • Presentación: Si estás escribiendo un correo a alguien que no te conoce, es importante que te presentes con tu nombre completo y tu cargo u ocupación, para que la persona pueda ubicarte fácilmente. • Propósito del correo: Tras haberte presentado, enuncia el propósito de tu correo con claridad y de la forma más breve posible. • Despedida cordial: Una vez que hayas terminado de redactar el email, agradece al lector por la información que estará a punto de facilitarte y por su ayuda, y concluye con una despedida cordial. • Firma: Es conveniente dejar tus datos de contacto al final del correo en caso que quieran realizar una consulta.
Recomendaciones	<p>Se recomienda capacitar al personal con un taller de manejo de internet y correos electrónicos, para utilizar todas las herramientas del correo como puede ser reuniones, agenda, contactos.</p>

Ilustración 65: Formato recomendado para correo electrónico

De

Para CC CCO + → Persona a la que se le madara el correo

CC + → Copia visible de las personas que recibirán el correo

CCO + → Copia oculta de las personas que recibirán el correo

Asunto → Asunto del correo

Adjuntos Firmas ▼ Opciones ▼ → Archivos adjuntos a agregar

↶ ↷ B I [Listas] [Listas] [Listas] [Listas] Formatos ▼ Familia de f... ▼ Tamaños de... ▼ A ▼ A ▼ [Imagen] [Imagen]

_____ → Saludo

_____ → Proposito del correo

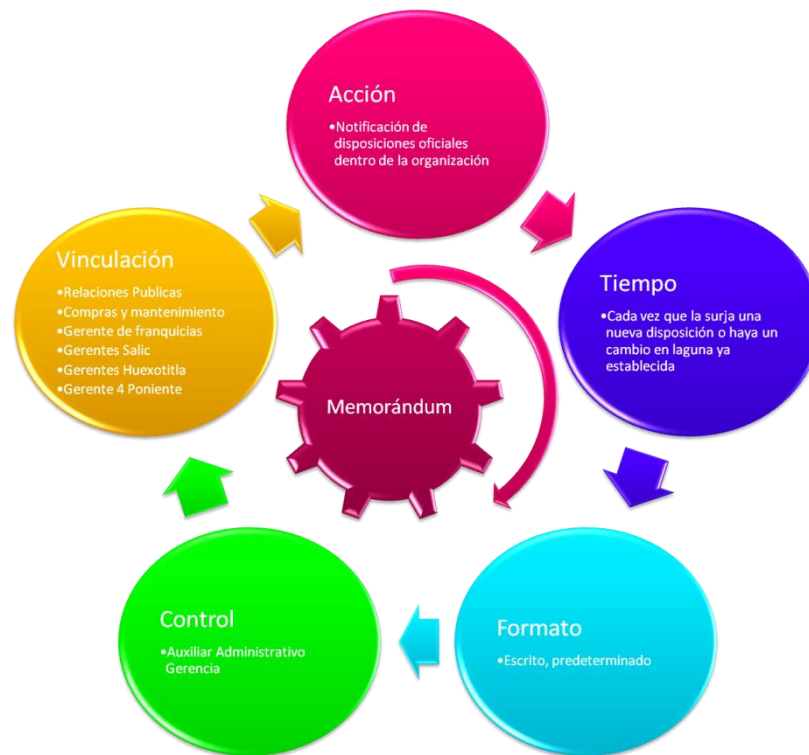
_____ → Despedida

_____ → Firma

Enviar Guardar Descartar

Elaboración propia, 2017.

Ilustración 66: Descripción de las herramientas de comunicación formal (Memorándum)



Elaboración propia, 2014.

Tabla 8: Propuesta de aplicación del Memorándum

Memorándum	Descripción
Uso	Comunicar cambios, nuevas políticas, procedimientos, acciones correctivas actividades o formatos en desuso.
Política	<ol style="list-style-type: none"> Se entregarán los memorándums en los días de pago junto con el recibo de nómina para asegurarse que todos los involucrados los lean y firmen de enterados. La aplicación de las acciones a comunicar deberán entrar en vigencia una semana después de su notificación.

Elaboración propia, 2017.

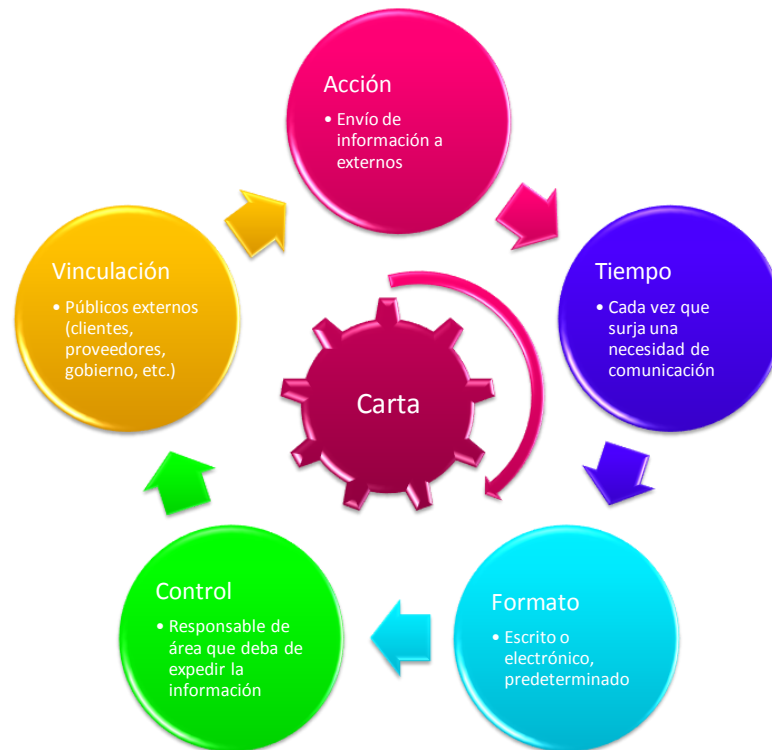
Recomendaciones Se recomienda capacitar al personal con un taller de redacción de documentos oficiales.

Ilustración 67: Formato recomendado para el memorándum

<p>MEMORÁNDUM</p> <p>Fecha: _____</p> <p>Para: _____</p> <p>De: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>Referencia núm. _____</p> <p>Asunto: _____</p> <p>_____</p>
<p>_____</p> <p>Firma del emisor</p>	
<p>C.C.P.</p> <p>(Señalamiento de copias)</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	

Fuente: Adaptado de Flores & Orozco (2010).

Ilustración 68: Descripción de las herramientas de comunicación formal (Carta)



Elaboración propia, 2014.

Tabla 9: Propuesta de aplicación de la carta

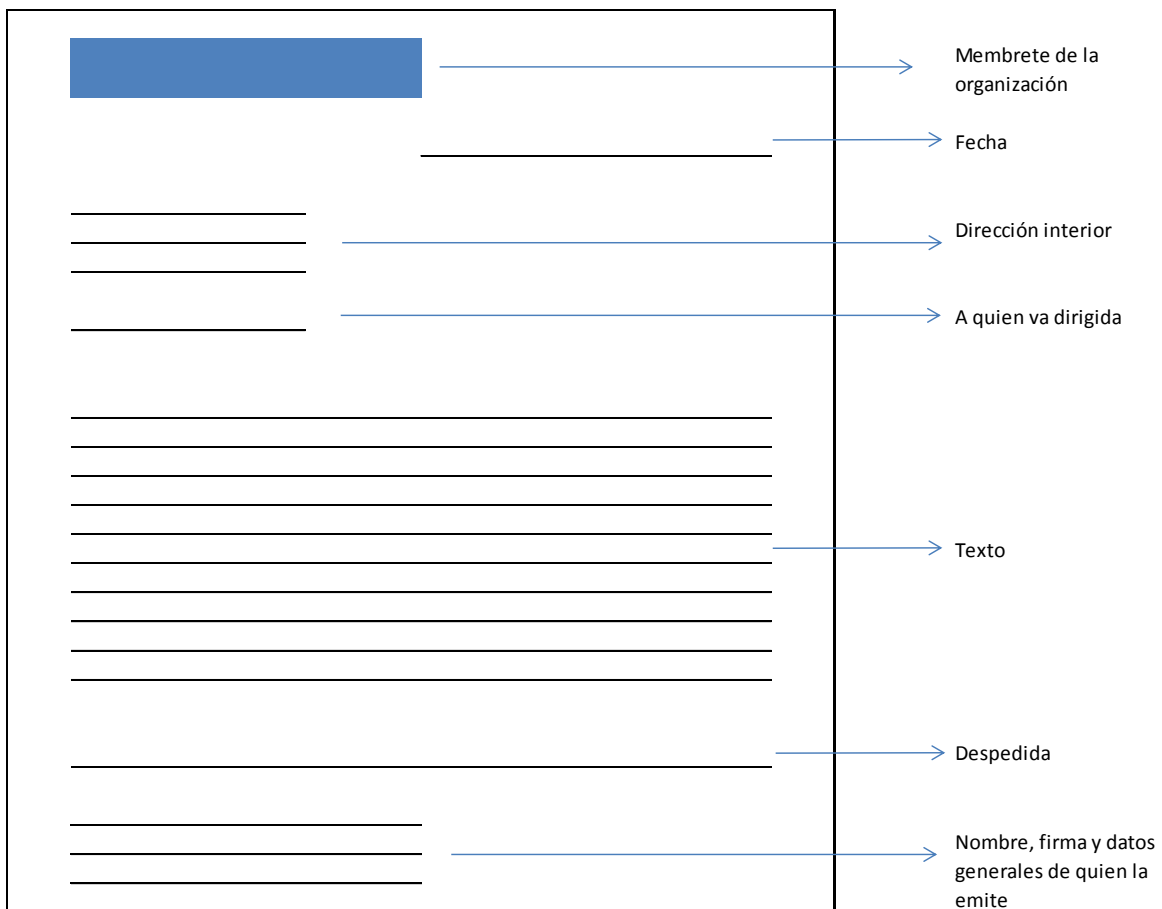
Carta	Descripción
Uso	Medio para comunicar información a personas externas a la organización. Su entrega puede ser impresa o electrónica.
Política	<ol style="list-style-type: none"> 5. Cuando la carta sea entregada en persona, esta deberá de firmar un acuse de recibido. 6. Si la carta es enviada por medio electrónico se deberá copiar a las personas involucradas en el tema. <ol style="list-style-type: none"> a. La carta deberá ser confirmada de recibido por el mismo medio.

Elaboración propia, 2017.

- b. En caso de que no se confirmará la recepción de la carta, se deberá de confirmar su llegada vía llamada telefónica máximo un día después de su envío.

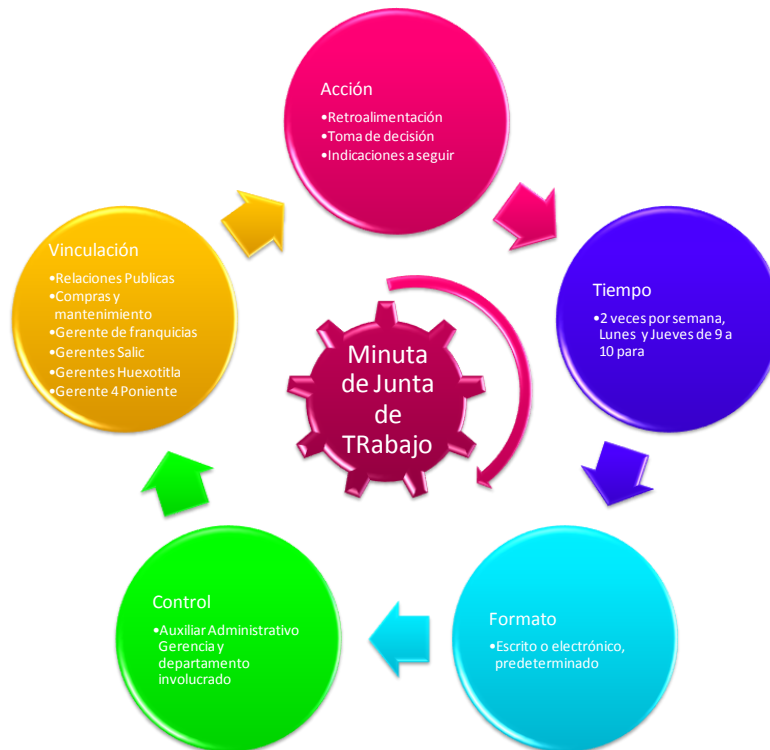
Recomendaciones Se recomienda capacitar al personal con un taller de redacción de documentos oficiales.

Ilustración 69: Formato recomendado para el memorándum



Fuente: Adaptado de Flores & Orozco (2010).

Ilustración 70: Descripción de las herramientas de comunicación formal (Minuta de junta de trabajo)



Elaboración propia, 2014.

Tabla 10: Propuesta de aplicación de la minuta

Minuta de junta de trabajo	Descripción
Uso	Transmitir nuevas noticias, proyectos, indicadores, objetivos, acciones, etc., que se llevarán a cabo dentro de la organización
Política	<ol style="list-style-type: none"> 1. En cada reunión se deberá de pasar una lista de asistencia. 2. Se realizara una junta semanal de seguimiento, en la minuta se deberán de anotar los acuerdos y compromisos de cada uno de los participantes. 3. En cada junta programada el primer punto a tratar será el seguimiento a los temas pendientes en la reunión anterior.

Elaboración propia, 2017.

	4. Cada asistente será responsable de documentar la información que se genere a partir de las juntas.
Formatos utilizados en la reunión de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> • Lista de asistencia • Minuta de trabajo <ul style="list-style-type: none"> ○ Asistentes (si es que los hay) ○ Puntos a discusión (el tema de que se trata) ○ Resoluciones o propuestas (conclusiones) ○ Acuerdos ○ Fechas compromiso ○ Firma de asistencia (Del responsable o de los participantes en su caso) ○ Redacción: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Específica. Se deben evitar abstracciones y generalidades. ▪ Concisa. La información debe ser, preferentemente, breve y puntual. ▪ Objetiva. Es necesario eliminar toda subjetividad que denote opiniones, sentimientos, etc., y que pueda alterar la posterior interpretación de la reunión.
Duración	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo recomendado: media hora • Duración máxima: 1 hora
Periodicidad	<ul style="list-style-type: none"> • Semanal, establece un día y horario fijo para esta acción.
Recomendaciones	<p>Taller de equipos de alto rendimiento para equipo gerencial y mandos medios.</p> <p>Taller de reuniones efectivas de trabajo.</p>

Ilustración 71: Formato recomendado para la minuta de trabajo

LOGO DE LA ORGANIZACIÓN

Minuta de reunión

Datos de la reunión

Fecha:.....
 Lugar:.....
 Objetivo/s:
 Reunión convocada por:.....

Participantes

Nombre y apellido	Cargo	Referencia

Temas tratados

1. Tema 1
 Detalle del tema.....

2. Tema 2
 Detalle del tema.....

Compromisos asumidos

Descripción	Responsable

Temas pendientes

1. Tema 1
 Detalle del tema.....

2. Tema 2
 Detalle del tema.....

Próxima Reunión:

FIRMA

Fuente: Desconocida, 2012.

Ilustración 72: Descripción de las herramientas de comunicación formal (Reporte)



Elaboración propia, 2014.

Tabla 11: Propuesta de aplicación de los reportes

Reportes	Descripción
Uso	<p>Documentación de la información relevante de la organización que se pueda registra, organizar y en algunas ocasiones graficar para crear tendencias que ayuden en la toma de decisiones, como por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ventas • Costos • Mermas • Estados financieros • Proveedores, etc.

Elaboración propia, 2017.

NOMBRE DE LA EMPRESA
NOMBRE DEL DEPARTAMENTO

BALANCE SEGÚN MOVIMIENTOS DE ESTADO DE CUENTA

NO. PART.	DETALLE	OPERACIÓN											
		ene-14	feb-14	mar-14	abr-14	may-14	jun-14	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14
1	INGRESOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
2	EGRESOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	A) MOVIMIENTOS FIJOS												
	B) MOVIMIENTOS VARIABLES												
	PROVEEDORES												
	OTROS CONCEPTOS												
	C) OTROS MOVIMIENTOS												
	D) MANEJO DE CUENTA												
	E) IMPUESTOS												
4	SALDO DE OPERACIÓN FINAL	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

NOMBRE DE LA EMPRESA
NOMBRE DEL DEPARTAMENTO

ESTADO DE RESULTADOS

DETALLE	OPERACIÓN						
	ene-14	feb-14	mar-14	abr-14	may-14	jun-14	jul-14
VENTA							
- COSTO DE VENTA							
= UTILIDAD / PERDIDA BRUTA							
- GASTOS DE OPERACIÓN							
EQUIPO. LOZA E INSTRUMENTOS							
SUELDOS Y SALARIOS							
SERVICIOS PUBLICOS							
PUBLICIDAD							
RENTA							
MATERIALES DE OFICINA							
MATERIALES DE LIMPIEZA							
SERVICIO DE MANTENIMIENTO							
TRANSPORTE							
DEPRECIACION EQUIPO							
= EBITDA							
- DEPRECIACION Y AMORTIZACIONES							
= UTILIDAD / PERDIDA DE LA OPERACIÓN							
- GASTOS FINANCIEROS							
+ PRODUCTOS FINANCIEROS							
- OTROS GASTOS							
+ OTROS INGRESOS							
= UTILIDAD / PERDIDA ANTES DE IMPUESTOS							
- IMPUESTOS							
= UTILIDAD / PERDIDA NETA DEL PERIODO							
- UTILIDADES ENTREGADAS							
= RESULTADO DE LA OPERACIÓN							

Elaboración propia, 2014.

Comunicación informal

El módulo de comunicación informal del instrumento aplicado en la empresa reflejó que se le da gran peso al rumor, parte de la comunicación informal, debido a que es más oportuno y veraz que los comunicados oficiales, por este motivo dentro del plan estratégico se deja un espacio para este tipo de comunicación; sin embargo se plantea manejar la comunicación informal a través de charlas y noticias, mediante stakeholder detectados por la organización que pueda transmitir una información planeada, con un sentido y propósito definido. Este personaje debe de contar con buena reputación dentro del grupo de colaboradores y debe de poder transmitir la información en el sentido requerido por la gerencia, esto con la finalidad de generar mensajes reales de la situación de la empresa, aunque se sugiere que la información que se transmite por este medio sea relevante para la organización pero no de carácter estratégico. Los resultados de las encuestas nos arrojaron los siguientes driver y frenos para determinar que herramientas podíamos utilizar y de cuales podemos prescindir.

Tabla 12: Drivers y frenos de la comunicación informal

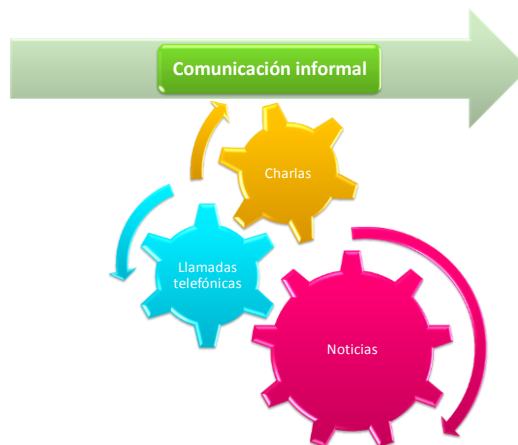
HERRAMIENTA	FRENOS	DRIVERS	USO ACTUAL	ACCIÓN PROPUESTA	RESULTADO
Noticias	No se generan periódicamente.	Cuando la información es publicada si es leída por los colaboradores .	Noticias relevantes relacionadas con la empresa.	Generar mensualmente o quincenalmente este tipo de noticias.	Que las noticias fluyan continuamente y los colaboradores estén enterados de los acontecimientos relacionados con la empresa y su entorno.
Llamadas telefónicas	No cuenta con validez ni documentación por parte de los empleados.	Es rápido y se pueden explicar las instrucciones dadas con más detalle.	Para solicitud de información e instrucciones de trabajo.	Utilizar las llamadas telefónicas únicamente para casos de emergencia y pronta respuesta de la información solicitada.	Apoyo para las situaciones de emergencia únicamente, lo que generará que la información administrativa se documente.

HERRAMIENTA	FRENOS	DRIVERS	USO ACTUAL	ACCIÓN PROPUESTA	RESULTADO
Aplicaciones de mensajería móvil	No cuenta con validez ni documentación por parte de los empleados.	Es rápido.	Envío de información administrativa, instrucciones de trabajo, requerimientos de información e información estratégica para la operación de la empresa.	Suspender el uso de las aplicaciones de mensajería móvil hasta que todos los colaboradores cuenten con un dispositivo para la transmisión de estos mensajes y se pueda documentar y dar seguimiento a la información.	La información administrativa se va a documentar y validar a través de medios formales.
Rumor	Tiene mayor validez que los comunicados oficiales.	Cuenta con validez por parte de los empleados.	Entre compañeros para dar a conocer acontecimientos que no se han formalizado, cambios en las responsabilidades laborales, y otras noticias relacionadas con la empresa.	Identificar a los stakeholder de la organización y seleccionar al elemento que pueda comunicar las noticias de forma verídica y anticipada, redacción y revisión de la gerencia.	Comunicar noticias apegadas a la realidad, tener mejor informados a los colaboradores, disminuir la incertidumbre y el temor entre el personal.

Adaptado de S. Takahashi, Curso de Publicidad y Promoción, BUAP, Primavera 2013.

La sección de comunicación informal está integrada por tres herramientas que permitan dar a conocer noticias importantes sobre o relacionadas con la empresa. Solo las llamadas telefónicas se podrán utilizar para transmitir información relevante o estratégica que sea de carácter urgente y que no pueda esperar a ser enviada por ningún medio formal.

Tabla 13: Herramientas del plan de comunicación informal



Elaboración propia, 2014.

Si bien la comunicación formal no se puede controlar, la gerencia si puede inferir en ella para que las noticias mantengan informados a los colaboradores y los rumores generen menos incertidumbre y temor en el personal y se puedan convertir en comentarios entre ellos, los cuales pueden estar liderados por un stakeholder seleccionado por la gerencia con antelación. En seguida veremos la descripción de cada una de estas herramientas.

Tabla 14: Descripción de las herramientas de comunicación informal



Elaboración propia, 2014.

Tabla 15: Propuesta de aplicación del periódico mural

Noticias	Descripción
Periódico Mural	
Uso	Se usará para transmitir información relevante a los colaboradores de la organización.
Política	1. Se deberá de actualizar de forma semanal.

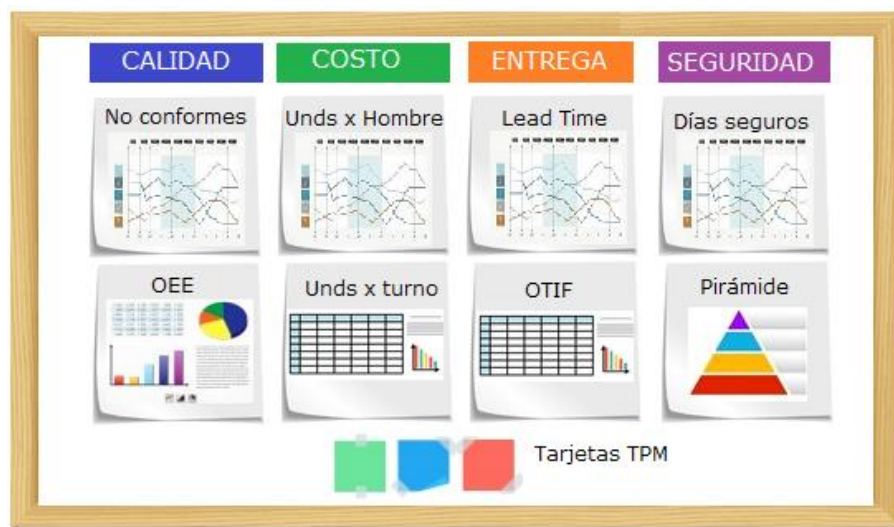
Elaboración propia, 2017.

2. En caso de que exista una noticia relevante que deba ser comunicada de forma inmediata, se publicara en el periódico de forma inmediata
3. Las noticias deben ser objetivas, es decir, es necesario eliminar toda subjetividad que denote opiniones, sentimientos, etc., y que pueda alterar la posterior interpretación de la nota.

Recomendaciones

- Usa tipografía legible y fácil de leer.
- Usar buen tamaño de letra.
- No abusar de los colores y las imágenes.
- En caso de dar una instrucción indicar toda la información posible:
 - Fecha
 - Lugar
 - Hora, etc.

Ejemplo del uso del periódico mural.



Fuente: Ingeniería industrial online (2016).

Tabla 16: Propuesta de uso de las llamas telefónicas

Llamadas telefónicas	Descripción
Uso	Solicitud de información urgente que se tiene que entregar de forma inmediata al solicitante.
Política	<ol style="list-style-type: none"> 1. Solo se solicitará por este medio información que sea urgente para el solicitante. 2. Se deberá entregar de forma inmediata y podrá ser por el mismo medio la información solicitada. 3. En caso de que esta información se deba de documentar se deberá solicitar por correo electrónico.
Recomendaciones	Evitar en lo posible la solicitud de información por llamada telefónica debido a la falta de evidencias, esto ocasiona que se pueda perder el seguimiento.

Elaboración propia, 2017.

Tabla 17: Recomendación de cómo actuar ante el rumor

Rumor	Descripción
Charlas	
Uso	Transmitir información de la empresa
Recomendaciones	Identificar a los stakeholders de la organización y platicar con ellos de situaciones que se puedan volver críticas dentro de la organización, con el fin de transmitir la noticia lo más veraz y oportuna posible.
Rumor	Descripción
Charlas	

Uso	Transmitir información de la empresa
Recomendaciones	Identificar a los stakeholders de la organización y platicar con ellos de situaciones que se puedan volver críticas dentro de la organización, con el fin de transmitir la noticia lo más veraz y oportuna posible.

Elaboración propia, 2017.

Tabla 18: Razones para no usar whatsapp

Whatsapp	Razones
Porque no usar Whatsapp	<ol style="list-style-type: none"> 1. La confidencialidad de las conversaciones no está asegurada. 2. Los datos de las políticas de whatsapp pueden cambiar en cualquier momento sin tener que notificar al usuario, así lo indica su página oficial. 3. Se pueden filtrar datos de los clientes o proveedores tratados por este medio, quienes pueden emprender acciones legales en caso de que su información sea expuesta. 4. No genera una imagen profesional hacia los clientes, ya que pueden ver la falta de intención de la organización por invertir en medios de carácter profesional. 5. La productividad del equipo de trabajo puede disminuir debido a las interrupciones continuas revisando constantemente los mensajes entrantes. 6. No queda definidos los límites entre el horario de trabajo y la vida personal del colaborador, debido a la generación de conversaciones fuera del horario de trabajo o incluso la búsqueda de los clientes. 7. Whatsapp es una aplicación concebida para conversaciones personales, por lo que la transmisión de información por este medio, sobretodo en grupos, puede resultar caótica debido a la constante llegada de mensajes. En grupos activos suelen generarse 160 mensajes en 30 minutos, lo que en algunos casos resulta complicado de leer para ponerse al tanto de la información transmitida.

Adaptado de Muñoz (2016).

El plan estratégico presentado tiene como intención que la información administrativa generada sea documentada, almacenada y enviada en los tiempos oportunos. Así mismo pretende crear una base de históricos para poder predecir y determinar tendencias de las situaciones que vive la empresa todo esto con el fin de que en el momento preciso la información pueda ser utilizada para la toma de decisiones, y que estará fundamentada con datos verídicos.

Las empresas viven en una economía del conocimiento, donde la información es la pieza clave en la acción del día a día y una parte de esta información es generada dentro del mismo lugar de trabajo, la clave está en saber plasmarla y transmitirla.

Bibliografía

Álvarez, A. (2011). *Medición y Evaluación en Comunicación*. España: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas

Andrade Rodríguez de San Miguel, H. (2002). *Definición y alcance de la comunicación organizacional*. En C. Fernández Collado. *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas

Baigorri, A. (2004). *Introducción a la sociología de la empresa*. España: IVES/SHAREbooks

Bocchino, A. (1997). *Sistemas de información para la administración, técnicas e instrumentos*. México: Trillas.

Briones, G. (2003). *Métodos y técnicas de investigación para las Ciencias Sociales*. México: Trillas.

Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. Colombia: 2002.

Fernández, C. (2006) *La comunicación en las organizaciones 100 autores en 500 palabras*. México: 2002

Fernández Collado, C. & Galguera García, L. (2008). *La comunicación humana en el mundo contemporáneo*. México: McGraw-Hill.

Flores de Gortari, S. & Orozco E. (1990). *Comunicación administrativa efectiva e integral*. México: Trillas.

Goldhaber, G. M. (1984). *Comunicación Organizacional*. México: Diana

Goldfeder, G. & Aguilar, E. (1998) *Planificación y administración. Un enfoque integrador*. México: Trillas.

Gómez, M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Argentina: Brujas.

Guajardo, G. (2001) *Contabilidad financiera*. México: McGraw-Hill

Guzmán, I. (1999). *La sociología de la empresa*. México: Editorial Jus.

Hall, R. (1996). *Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados*. México: Prentice Hall.

Hellriegel, D., Jackson, S. & Slocum, J. (2002). *Administración, un enfoque basado en competencias*. México: Thomson.

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. Perú: McGraw-Hill

Híjar, G. (2011). *Planeación estratégica y visión prospectiva*. México: Limusa.

Katz, D & Kahn, R. (2005). *Psicología social de las organizaciones*. México: Trillas.

Lucas, A., (1998). *Sociología para la empresa*. Colombia: McGraw-Hill

Martínez, F. (2008). *Planeación estratégica creativa*. México: PAC.

Martínez de Velazco, A. & Nosnik, A. (2008). *Comunicación Organizacional Práctica, Manual Gerencial*. México: Trillas

Massoni, S. (2011). *Comunicación Estratégica, Comunicación para la innovación*. Argentina: HomoSapiens Ediciones.

Mendieta, A. (2015). *Diseños de Investigación. El coaching metodológico como estrategia*. México: La Biblioteca.

Moorhead, G. & Griffin, R. (1998). *Managing people and organizations, Organizational Behavior*. USA: Houghton Mifflin.

Münich, L. & García, J. (2006). *Fundamentos de administración*. México: Trillas.

- Muñoz, C. (2011). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis*. México: Pearson.
- Murdick, R. G. (1988). *Sistemas de información administrativa*. México: Prentice Hall
- Pinto, R. (2000). *Planeación estratégica de capacitación empresarial*. México: McGraw-Hill
- Rebeil, M. & RuizSandoval, C. (1998). *El poder de la comunicación en las organizaciones*. México: Plaza y Valdés Editores / Universidad Iberoamericana.
- Ries, A. (2000) *Las 22 leyes inmutables de la marca*. México: McGraw-Hill.
- Steiner, G. (2012). *Planeación estratégica, lo que todo director debe de saber*. México: Patria.
- Stoner, J. A. F., Freeman, R. E. & Gilbert JR., D. R. (1996). *Administración*. México: Prentice Hall
- Scheinsohn, D. (2011). *Comunicación Estratégica*. Argentina: Granica.
- Tessi, M. (2012). *Comunicación Interna en la práctica*. Buenos Aires: Granica.
- Vargas, V. (2010). *El proceso de la comunicación*. En A. Martínez de Velasco & A. Nosnik. Comunicación organizacional práctica, manual gerencial. México: Trillas.
- Werther, W. & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos. El capital humano en las empresas*. México: McGraw-Hill

Sitios de internet

BUAP (2017). *Escudo y logotipo*. Recuperado el 24 de Abril de 2017.

http://cmas.siu.buap.mx/portal_pprd/wb/comunic/seccion_escudo_y_logotipo

BUAP (2017). *Formato e Instrucciones para Portada de Tesis*. Recuperado el 24 de Abril de 2017.

<http://www.fccom-buap.mx/index.php/estudiantes/titulacion/150-formato-e-instrucciones-para-portada-de-tesis>

CANIRAC (2014). *Todo sobre la mesa, dimensiones de la industria restaurantera*. Recuperado el 22 de Abril de 2017.

<http://canirac.org.mx/images//files/TODO%20SOBRE%20LA%20MESA%20ESTUDIOS%20DE%20LA%20INDUSTRIA.pdf>

Delgado, M. (2013). *Comunicación Corporativa: Una práctica muy joven para las MiPyMEs Mexicanas*. Revista Autónoma de Comunicación. Recuperado el 15 de Abril de 2014

<http://investigacion.politicas.unam.mx/racomunicacion/comunicacion-corporativa-una-practica-muy-joven-para-las-mipyme-mexicanas/>

DENUE (2015). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas*. Recuperado el 23 de Abril de 2017

<http://www.beta.inegi.org.mx/app/mapa/denue/>

Furque, M. *Paradigma del Cambio. Negocios Inteligentes*. Recuperado el 19 de Abril de 2014

<http://www.massnegocios.com/miguelfurque/?p=616>

INECC-MGM Innova (2012). *Pequeñas y medianas empresas*. Recuperado el 22 de Abril de 2017.

<http://www.gob.mx/conuee/acciones-y-programas/pequeñas-y-medianas-empresas-51457>

INEGI (2015). *Censos Económicos 2014*. Recuperado el 22 de Abril de 2017.

http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos//prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/promo/pprd_ce2014.pdf

INEGI (2016). *Conociendo Puebla*. Recuperado el 23 de Abril de 2017.

http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/Productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/estudios/conociendo/702825215255.pdf

INEGI (2015). *Esperanza de vida de los negocios en México*. Recuperado el 23 de Abril de 2017.

<http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/Investigacion/Experimentales/esperanza/default.aspx>

INEGI (2015). *Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Estratificación de los establecimientos*. Recuperado el 22 de Abril de 2017.

http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos//prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825077952.pdf

INEGI (2015). *Puebla*. Recuperado el 23 de Abril de 2017.

http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/Productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/CE_2014/702825082666.pdf

INEGI (2015). *Resultados definitivos*. Recuperado el 23 de Abril de 2017.

http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos//prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/promo/pprd_ce2014.pdf

Ingeniería Industrial Online (2016) *Andon: Control Visual*. Recuperado el 24 de Abril de 2017.

<https://www.ingenieriaindustrialonline.com/herramientas-para-el-ingeniero-industrial/lean-manufacturing/andon-control-visual/>

Marciaga, C. (2016). *La comunicación administrativa y su importancia en las empresas*. Recuperado el 22 de abril de 2017.

<https://www.emprendices.co/la-comunicacion-administrativa-importancia-las-empresas/>

Martínez, S. (2005). *Importancia de los sistemas de información para las pequeñas empresas*. Recuperado el 30 de Mayo de 2014.

<http://www.gestiopolis.com/canales5/emp/imposiste.htm>

Páez, A. & Fuenmayor, J. (2005 Abril-Mayo). *Paradigmas sobre Gestión Comunicacional en el Ámbito Universitario*. Razón y Palabra, 43. Recuperado el 20 de abril de 2014

<http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n43/paezfuenmayor.html>

PUPC (2014) ¿Cómo escribir un correo electrónico formal? Recuperado el 20 de Abril de 2017.

<http://blog.pucp.edu.pe/blog/blogderedaccion/2014/05/06/c-mo-escribir-un-correo-electronico-formal/>

Tribscale (2016) 7 Peligros de usar Whatsapp para empresas. Recuperado el 24 de Abril de 2017.

<https://tribscale.com/es/blog/7-peligros-de-usar-whatsapp-para-empresas/>

Universidad Nacional de Plata (2012). *Cómo redactar una nota de investigación*. Recuperado el 20 de Abril de 2017.

<https://desocultar.wordpress.com/desocultar/>

Valle, M. (2003 Abril-Mayo). *La Comunicación Organizacional de Cara al Siglo XXI*. Razón y Palabra, 32. Recuperado el 20 de abril de 2014

<http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n32/mvalle.html>

Vélez, W. (2008). *¿Qué es la economía del conocimiento y cómo impacta a la Universidad Pública?* Recuperado el 20 de Abril de 2014

<http://www.ses.unam.mx/curso2008/pdf/Ponencia-Waldemiro.pdf>

Whatsapp (2016) *Términos y condiciones*. Recuperado el 24 de Abril de 2017.

<https://www.whatsapp.com/legal/#terms-of-service>

Anexos

Anexo 1. Tabulación de la información

Ítem	Escala Likert	Respuestas
1. Los medios de comunicación utilizados actualmente funcionan de forma adecuada.	Casi siempre	0
	Algunas veces	10
	Rara vez	2
	Muy rara vez	0
	Nunca	0
2. Se me comunica en tiempo la información que necesito para el desempeño de mi trabajo.	Casi siempre	1
	Algunas veces	7
	Rara vez	3
	Muy rara vez	1
	Nunca	0
3. El equipo directivo brinda algún seguimiento a la información que solicitan los mandos intermedios.	Casi siempre	3
	Algunas veces	4
	Rara vez	5
	Muy rara vez	0
	Nunca	0
4. Tomo decisiones en base a la información que me fue brindada por los directivos con antelación.	Casi siempre	5
	Algunas veces	4
	Rara vez	3
	Muy rara vez	0
	Nunca	0
5. Existe una comunicación formal establecida entre las áreas de mi organización.	Casi siempre	5
	Algunas veces	4
	Rara vez	2
	Muy rara vez	1
	Nunca	0
6. Existe algún tipo de retroalimentación por escrito Cuándo hay un problema en mi departamento por parte de mi jefe o superior.	Casi siempre	3
	Algunas veces	3
	Rara vez	3
	Muy rara vez	3
	Nunca	0

Ítem	Escala Likert	Respuestas
7. Doy seguimiento por escrito a los pendientes, tareas, objetivos de forma periódica y puntual.	Casi siempre	3
	Algunas veces	7
	Rara vez	2
	Muy rara vez	0
	Nunca	0
8. Envío de forma escrita la información administrativa para el adecuado funcionamiento de la organización.	Casi siempre	6
	Algunas veces	3
	Rara vez	2
	Muy rara vez	1
	Nunca	0
9. Manejo un registro de la información por escrito para las acciones en mi área de trabajo.	Casi siempre	7
	Algunas veces	3
	Rara vez	1
	Muy rara vez	1
	Nunca	0
10. Es frecuente el envío o recepción de información por escrito a través de memos, circulares, minutas y cartas.	Casi siempre	6
	Algunas veces	1
	Rara vez	3
	Muy rara vez	2
	Nunca	0
11. En la organización se da seguimiento por escrito a los pendientes, tareas, objetivos de forma periódica y puntual.	Casi siempre	1
	Algunas veces	6
	Rara vez	3
	Muy rara vez	2
	Nunca	0
12. Los mandos intermedios reciben de manera formal la información que solicitan al equipo directivo.	Casi siempre	1
	Algunas veces	6
	Rara vez	2
	Muy rara vez	3
	Nunca	0
13. Me informan por medios electrónicos las acciones estratégicas que tengo que seguir para el funcionamiento de mi departamento.	Casi siempre	6
	Algunas veces	3
	Rara vez	2
	Muy rara vez	1
	Nunca	0

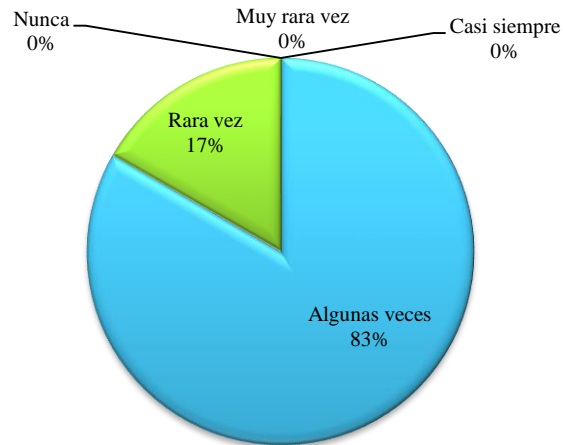
Ítem	Escala Likert	Respuestas
14. El uso de los correos electrónicos me permiten dar seguimiento a mis actividades cotidianas laborales.	Casi siempre	8
	Algunas veces	4
	Rara vez	0
	Muy rara vez	0
	Nunca	0
15. Respondo a los correos electrónicos que me envían de forma oportuna.	Casi siempre	7
	Algunas veces	4
	Rara vez	1
	Muy rara vez	0
	Nunca	0
16. En la empresa se responden los correos electrónicos que se envían.	Casi siempre	5
	Algunas veces	5
	Rara vez	1
	Muy rara vez	1
	Nunca	0
17. Estoy enterado y firmo los memorándums que se envían.	Casi siempre	7
	Algunas veces	2
	Rara vez	1
	Muy rara vez	1
	Nunca	0
18. Se formaliza la comunicación administrativa en las reuniones de trabajo.	Casi siempre	2
	Algunas veces	7
	Rara vez	2
	Muy rara vez	1
	Nunca	0
19. En las juntas de trabajo la empresa asigna un responsable que formalice la información que se plantea en esas reuniones.	Casi siempre	4
	Algunas veces	2
	Rara vez	2
	Muy rara vez	4
	Nunca	0
20. Existe una línea de acción por parte de la empresa para verificar el manejo de la información escrita producto de las distintas reuniones.	Casi siempre	2
	Algunas veces	3
	Rara vez	2
	Muy rara vez	5
	Nunca	0

Ítem	Escala Likert	Respuestas
21. Se me informa por escrito de los avances que existen en relación a los temas abordados en las juntas.	Casi siempre	1
	Algunas veces	2
	Rara vez	3
	Muy rara vez	6
	Nunca	0
22. Es común que la información administrativa que recibo sea de forma informal.	Casi siempre	2
	Algunas veces	8
	Rara vez	0
	Muy rara vez	2
	Nunca	0
23. Cuándo recibo mensajes de manera informal, me es más difícil darle seguimiento a mis actividades de trabajo.	Casi siempre	2
	Algunas veces	7
	Rara vez	1
	Muy rara vez	1
	Nunca	1
24. Se publican noticias relevantes de la empresa en algún espacio de la organización.	Casi siempre	6
	Algunas veces	3
	Rara vez	2
	Muy rara vez	1
	Nunca	0
25. Frecuentemente recibo instrucciones de mis tareas laborales por medio de llamadas telefónicas.	Casi siempre	3
	Algunas veces	8
	Rara vez	1
	Muy rara vez	0
	Nunca	0
26. Utilizo aplicaciones de mensajería móvil para transmitir información relevante para el funcionamiento de la organización.	Casi siempre	10
	Algunas veces	2
	Rara vez	0
	Muy rara vez	0
	Nunca	0
27. Es común que reciba instrucciones de trabajo a través de aplicaciones de mensajería móvil.	Casi siempre	7
	Algunas veces	5
	Rara vez	0
	Muy rara vez	0
	Nunca	0

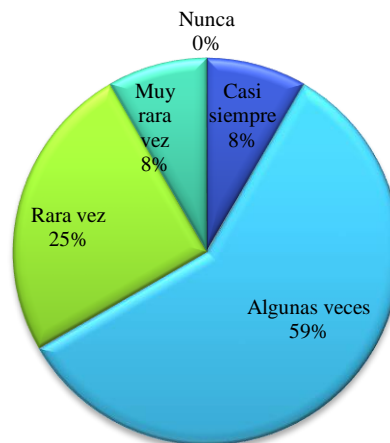
Ítem	Escala Likert	Respuestas
28. Cuándo recibo mensajes de aplicaciones de mensajería móvil puedo entregar mejores resultados	Casi siempre	1
	Algunas veces	7
	Rara vez	2
	Muy rara vez	2
	Nunca	0
29. Los mensajes enviados por las aplicaciones de mensajería móvil tienen la misma validez que un escrito firmado.	Casi siempre	1
	Algunas veces	3
	Rara vez	3
	Muy rara vez	4
	Nunca	1
30. Considero que el uso de aplicaciones de mensajería móvil entorpecen las actividades administrativas de la organización.	Casi siempre	2
	Algunas veces	6
	Rara vez	1
	Muy rara vez	0
	Nunca	3
31. La información entre compañeros para el desempeño de nuestras actividades es más oportuna que la que recibimos de manera escrita.	Casi siempre	5
	Algunas veces	3
	Rara vez	3
	Muy rara vez	1
	Nunca	0
32. La información se da por mis compañeros de trabajo antes que por los directivos.	Casi siempre	5
	Algunas veces	3
	Rara vez	1
	Muy rara vez	3
	Nunca	0
33. En general, el rumor entre los compañeros sobre alguna situación del trabajo administrativo tiene mayor validez la información oficial.	Casi siempre	1
	Algunas veces	6
	Rara vez	3
	Muy rara vez	2
	Nunca	0
34. Nos informan de la situación de la empresa los rumores más que los comunicados oficiales.	Casi siempre	2
	Algunas veces	4
	Rara vez	1
	Muy rara vez	3
	Nunca	2

Anexo 2. Resultados del instrumento de medición

1. Los medios de comunicación utilizados actualmente funcionan de forma adecuada.



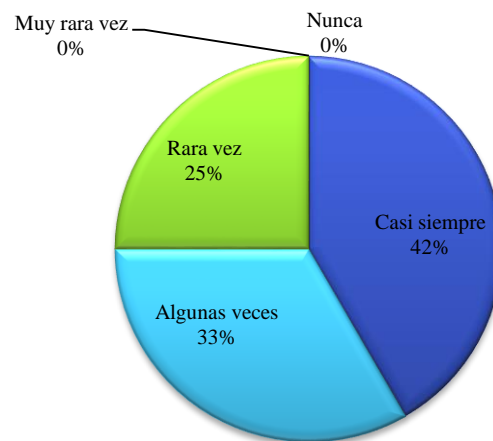
2. Se me comunica en tiempo la información que necesito para el desempeño de mi trabajo.



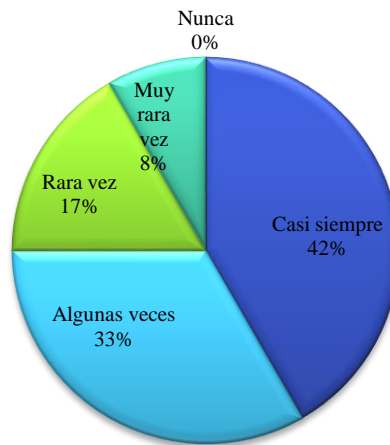
3. El equipo directivo brinda algún seguimiento a la información que solicitan los mandos intermedios.



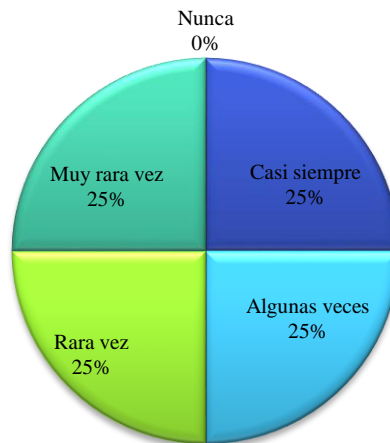
4. Tomo decisiones en base a la información que me fue brindada por los directivos con antelación.



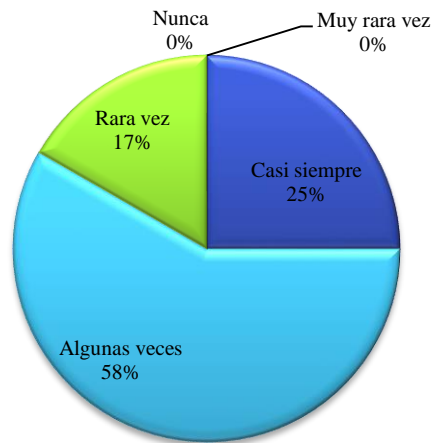
5. Existe una comunicación formal establecida entre las áreas de mi organización.



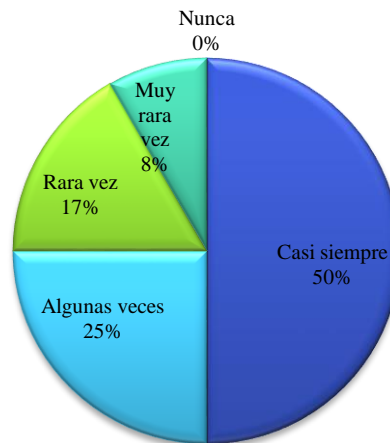
6. Existe algún tipo de retroalimentación por escrito Cuando hay un problema en mi departamento por parte de mi jefe o superior.



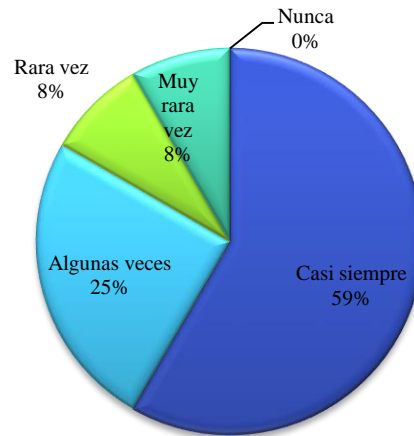
7. Doy seguimiento por escrito a los pendientes, tareas, objetivos de forma periódica y puntual.



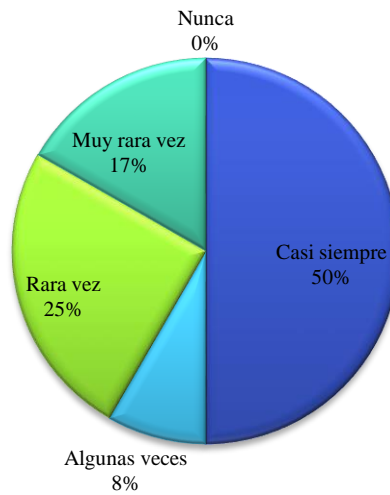
8. Envío de forma escrita la información administrativa para el adecuado funcionamiento de la organización.



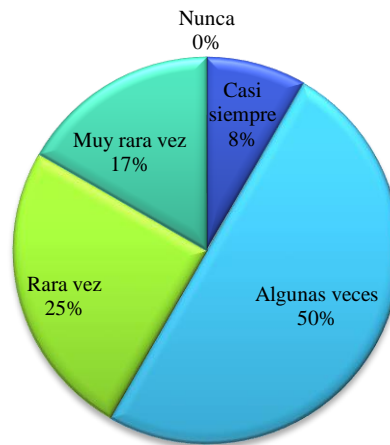
9. Manejo un registro de la información por escrito para las acciones en mi área de trabajo.



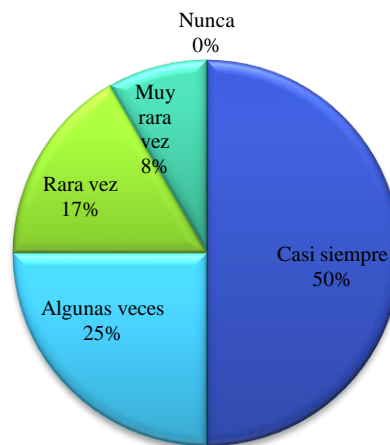
10. Es frecuente el envío o recepción de información por escrito a través de memos, circulares, minutas y cartas.



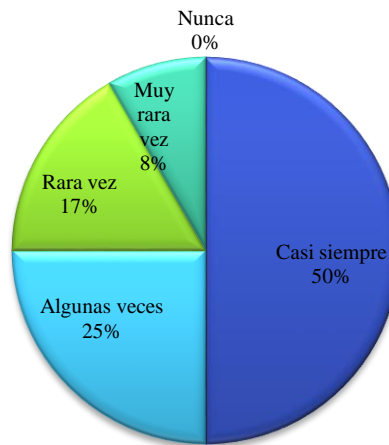
11. En la organización se da seguimiento por escrito a los pendientes, tareas, objetivos de forma periódica y puntual.



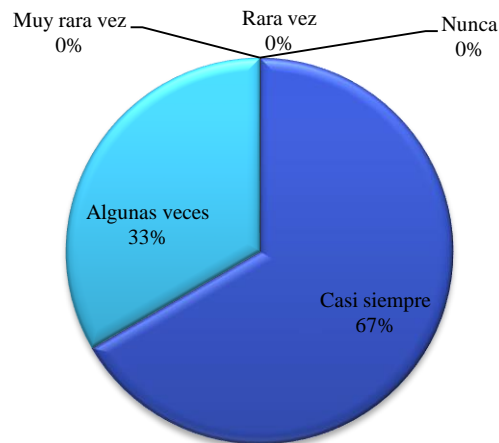
12. Los mandos intermedios reciben de manera formal la información que solicitan al equipo directivo.



13. Me informan por medios electrónicos las acciones estratégicas que tengo que seguir para el funcionamiento de mi departamento.



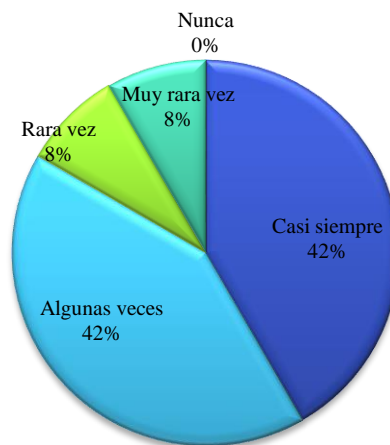
14. El uso de los correos electrónicos me permiten dar seguimiento a mis actividades cotidianas laborales.



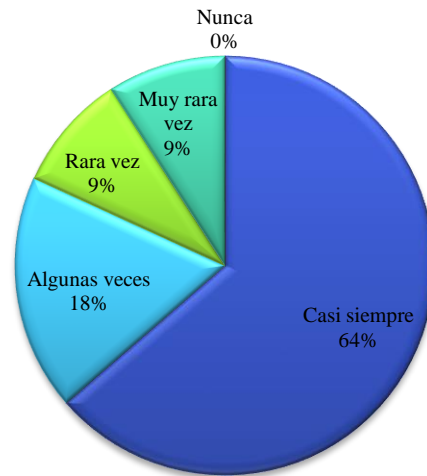
15. Respondo a los correos electrónicos que me envían de forma oportuna.



16. En la empresa se responden los correos electrónicos que se envían.



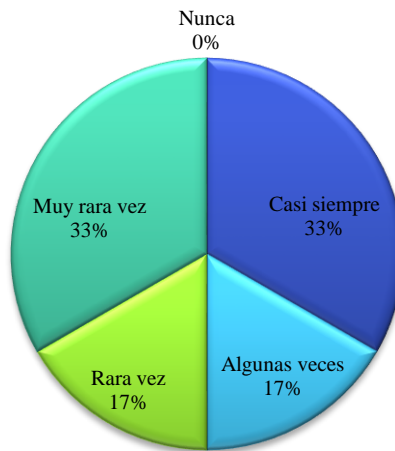
17. Estoy enterado y firmo los memorándums que se envían.



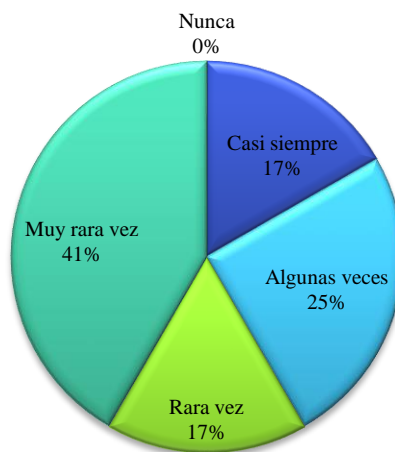
18. Se formaliza la comunicación administrativa en las reuniones de trabajo.



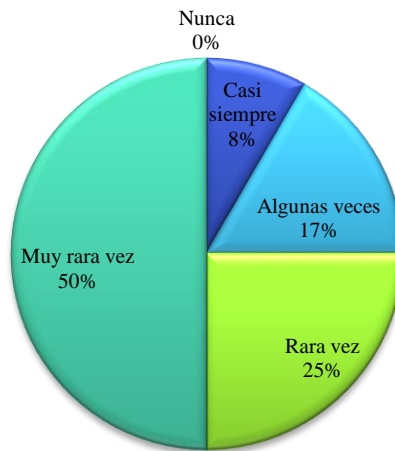
19. En las juntas de trabajo la empresa asigna un responsable que formalice la información que se plantea en esas reuniones.



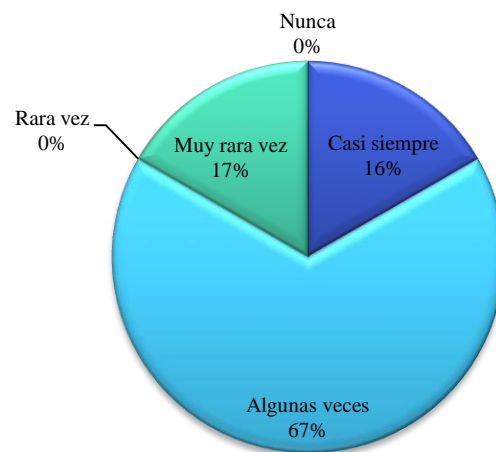
20. Existe una línea de acción por parte de la empresa para verificar el manejo de la información escrita producto de las distintas reuniones.



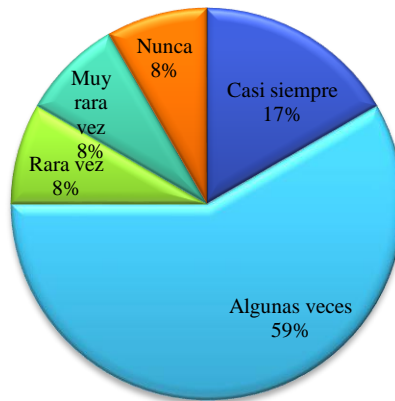
21. Se me informa por escrito de los avances que existen en relación a los temas abordados en las juntas.



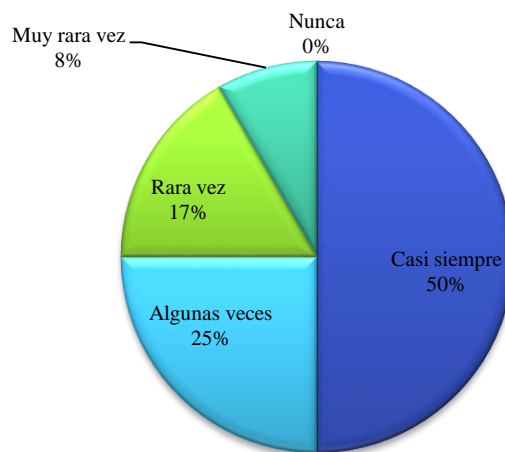
22. Es común que la información administrativa que recibo sea de forma informal.



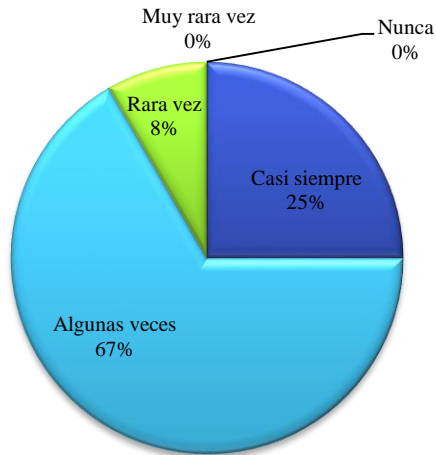
23. Cuando recibo mensajes de manera informal, me es más difícil darle seguimiento a mis actividades de trabajo.



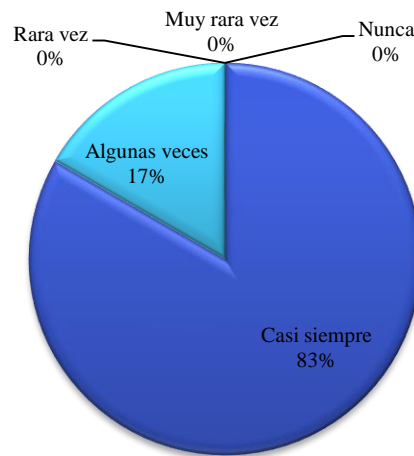
24. Se publican noticias relevantes de la empresa en algún espacio de la organización.



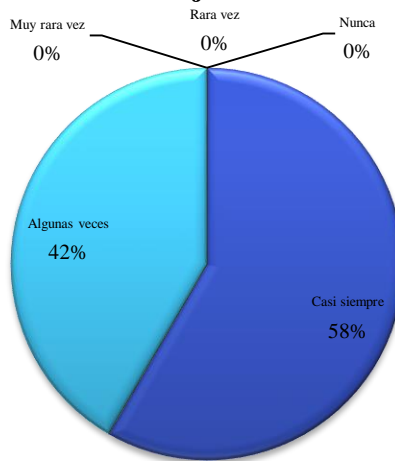
25. Frecuentemente recibo instrucciones de mis tareas laborales por medio de llamadas telefónicas.



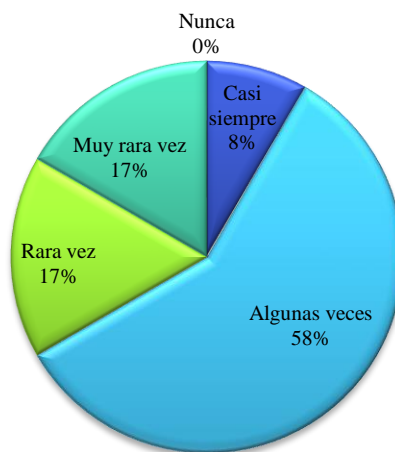
26. Utilizo aplicaciones de mensajería móvil para transmitir información relevante para el funcionamiento de la organización.



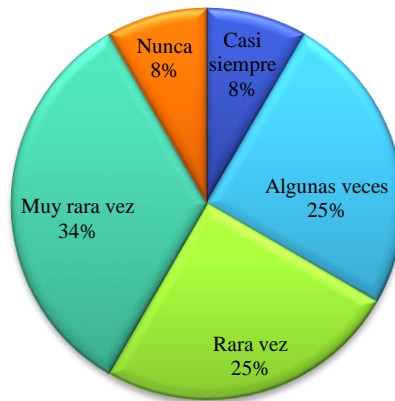
27. Es común que reciba instrucciones de trabajo a través de aplicaciones de mensajería móvil.



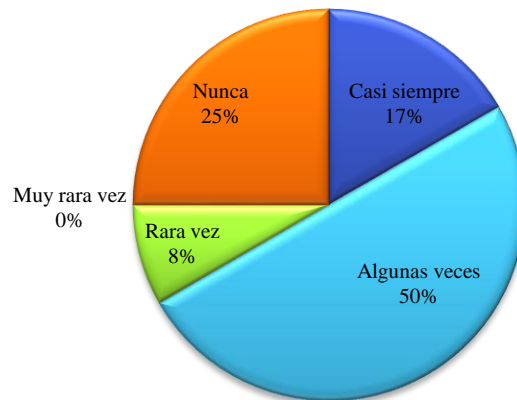
28. Cuando recibo mensajes de aplicaciones de mensajería móvil puedo entregar mejores resultados



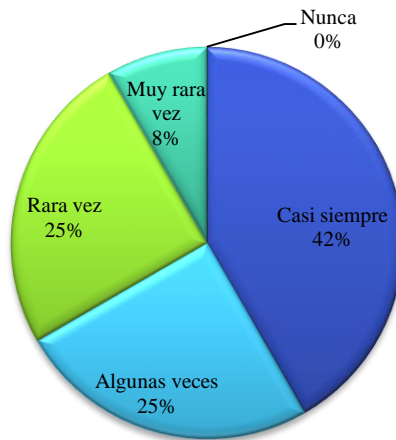
29. Los mensajes enviados por las aplicaciones de mensajería móvil tienen la misma validez que un escrito firmado.



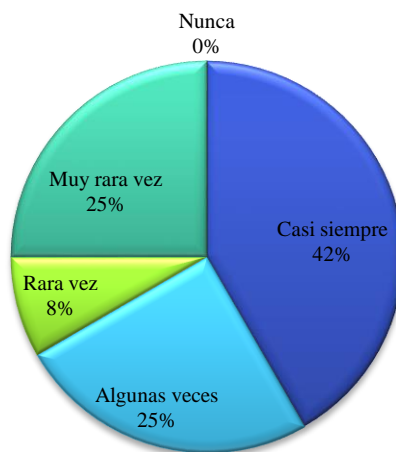
30. Considero que el uso de aplicaciones de mensajería móvil entorpecen las actividades administrativas de la organización.



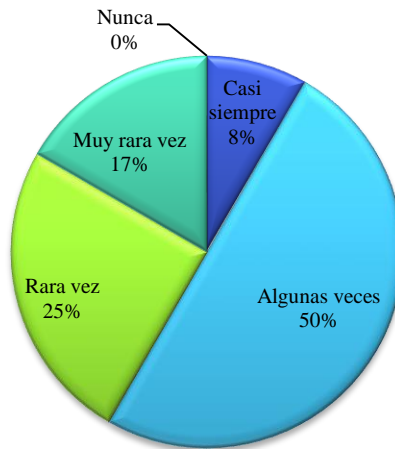
31. La información entre compañeros para el desempeño de nuestras actividades es más oportuna que la que recibimos de manera escrita.



32. La información se da por mis compañeros de trabajo antes que por los directivos.



33. En general, el rumor entre los compañeros sobre alguna situación del trabajo administrativo tiene mayor validez la información oficial.



34. Nos informan de la situación de la empresa los rumores más que los comunicados oficiales.

