

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA



TITULO:

PROPUESTA DE UN DISEÑO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL QUE
CONTRIBUYA A MEJORAR LA COMUNICACIÓN Y LAS RELACIONES
INTERPERSONALES ENTRE JEFES Y COLABORADORES DE LA EMPRESA
TECNOGLOBAL, S.A. DE C.V., UBICADA EN EL ÁREA METROPOLITANA DE SAN
SALVADOR

PRESENTADO POR:

GALDAMEZ RIVERA ALICIA STEPHANIE	GR13057
RAMIREZ CRUZ ERICK ALEXIS	RC13041
REGALADO CRUZ OSCAR SAMUEL	RC13039

TRABAJO FINAL PARA OPTAR AL TITULO DE LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

DIRECTOR DEL PROCESO DE GRADO:

LIC. BENJAMIN MORENO LANDAVERDE

COORDINADOR GENERAL DEL PROCESO DE GRADO:

LIC. ISRAEL RIVAS

**CIUDAD UNIVERSITARIA DR. FABIO CASTILLO FIGUEROA, SAN SALVADOR,
EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA, 5 DE DICIEMBRE DE 2022**

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

RECTOR

MSC. JUAN ROSA QUINTANILLA

VICE-RECTORA ACADÉMICA

DRA. EVELYN BEATRIZ FARFÁN MATA

VICE-RECTOR ADMINISTRATIVO

MSC. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

SECRETARIO GENERAL

LIC. PEDRO ROSALIO ESCOBAR CASTANEDA

**AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS Y
HUMANIDADES**

DECANO DE LA FACULTAD

MSD. JULIO CÉSAR GRANDE RIVERA

VICE-DECANO

MSD. MARÍA BLAS CRUZ JURADO

SECRETARIA GENERAL

NATIVIDAD DE LAS MERCEDES TESHÉ PADILLA

AUTORIDADES DEL DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA

JEFE DEL DEPARTAMENTO

LIC. WILBER ALFREDO HERNÁNDEZ PALACIOS

COORDINADOR GENERAL DEL PROCESO DE GRADO

LIC. ISRAEL RIVAS

DIRECTOR DEL PROCESO DE GRADO

LIC. BENJAMÍN MORENO LANDAVERDE

AGRADECIMIENTOS

“Primeramente, agradecer a Dios Todopoderoso, por darme la vida hasta este momento, por darme la oportunidad de ver culminado todo mi esfuerzo durante todos estos años. A mis padres, porque con su esfuerzo y dedicación me han sacado adelante y me permitieron continuar estudiando, por darme ánimos en esos momentos donde yo creía desfallecer, este logro es de ustedes, de principio a fin.

A mis hermanos, por estar siempre conmigo, por apoyarme desde el comienzo de mi carrera, gracias por guiarme siempre. A mi abuela Yolanda, por estar conmigo y apoyarme hasta este día, por brindarme un hogar por muchos años. A mi abuela Fina y abuelo Balta, quienes ya no están conmigo físicamente, pero que siempre los he llevado en mi mente y corazón.

A mis amigas Débora, Tania, Doris, gracias por su amistad incondicional. Por animarme en todo momento. A mis primeros amigos en la Universidad, Beatriz, Marcela, Verónica, Ángel, Samuel, Andrea, Leonela, Margarita, Erick, Antonio. Gracias, desde el comienzo hasta este punto me han acompañado y me han ayudado, gracias por todos esos momentos que me regalaron estos años.

A mi docente asesor, Lic. Benjamín Moreno Landaverde, quien desde mi primer año en la Universidad me apoyó tanto, gracias por todo el conocimiento compartido, por todo su apoyo y por guiarme durante este proceso. Y no puede faltar mi equipo de tesis, gracias Samuel y Erick, por confiar en mí aun cuando yo no lo hacía; gracias por su paciencia, por siempre enseñarme algo nuevo, los volvería a elegir una y mil veces”.

Alicia Stephanie Galdámez Rivera

“Mi principal sostén y apoyo incondicional fue y sigue siendo mi papá, Ricardo Ramírez, estoy seguro que es él quien más emocionado se sentirá en mi acto de graduación, pero en este momento, quiero plasmar también mis agradecimientos a mí mismo y a mis amigos más cercanos por seguir confiando en mí, aun cuando yo dudaba de mis habilidades y capacidades”.

Erick Alexis Ramírez Cruz

“Primeramente, deseo agradecer a Dios Padre, Jesús Hijo y el Espíritu Santo sin quien todo esto no sería posible.

Agradecer a Margarita Lara por quien me he esforzado más allá de lo posible y me ha apoyado desde que la conozco como mi pareja, mi confidente, mi mejor amiga, y compañera de vida, por todo lo que me ha brindado le estoy eternamente agradecido.

Agradecerles a mis padres por brindarme el don de la vida, mi moral, mis valores y a quien les debo toda mi vida académica y mucho más. Agradecer a Marcos Regalado por estar ahí conmigo acompañándome como fiel hermano, compañero, confidente desde el día en que nació.

Agradecimientos a Héctor Alberto quien me acompañó desde que le conocí y me apoyo en todos mis momentos más difíciles hasta su último día. Agradecerle a Becky, Sorto, Denise, Walter, Valeria, Jehú, Karla, Memo, Sama, Leonela, Anita por ser mis amigos, por su compañía y apoyo durante mi vida.

Agradecerles a mis mentores sin quienes no habría llegado hasta aquí, Felipe Valenzuela, Bartolo Castellanos, Jaime Arriola, Armando Zelaya, Ángel Meléndez, Israel Rivas, Napoleón Rodríguez, Marcelino Menjívar, Daniel Madrid. Agradecer expresamente a nuestro asesor de proceso de grado Benjamín Moreno Landaverde por acompañarnos y guiarnos.

Le agradezco a Erick Ramírez y Alicia Galdámez mis compañeros de proceso de grado con quienes lo realizamos, por toda la confianza y esfuerzo que hemos puesto en nuestro trabajo juntos gracias. Y finalmente me agradezco a mí mismo, por no desistir y continuar mi carrera, con el fin de alcanzar mis objetivos y mejorar como persona”..

Oscar Samuel Regalado Cruz

ÍNDICE

RESUMEN	vi
INTRODUCCIÓN	vii
I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
A. Descripción del problema	9
B. Enunciado del problema	10
1) Delimitación del problema	11
C. Objetivos de la investigación	11
1) Objetivo general:	11
2) Objetivos específicos:.....	11
D. Justificación del estudio.....	12
II. MARCO TEORICO.....	14
A. Antecedentes.....	14
III. METODOLOGÍA.....	20
A. Tipo de estudio	20
B. Tipo de investigación	20
C. Población y muestra	20
D. Métodos.....	21
E. Técnicas	21
F. Instrumentos	21
G. Recursos	28
H. Procedimiento.....	28
I. Actividades (Ver cronograma)	30
IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	31

A.	Análisis de guía de observación.....	47
B.	ANÁLISIS DE DATOS DEL TEST DE SUPUESTOS FUNCIONALES	48
	Diagnóstico	55
V.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	57
	Conclusiones	57
	Recomendaciones	58
VI.	REFERENCIAS	59
VII.	ANEXOS	60
A.	Anexo No. 1	60
B.	Anexo No. 2	64
C.	Anexo No.3	69
D.	Anexo No. 4	70

RESUMEN

Esta investigación aborda la necesidad de mejorar las relaciones interpersonales entre jefes y colaboradores de la empresa Tecnoglobal, S.A. de C.V., para ello se propone un diseño de estructura organizacional que ayude a crear un ambiente de trabajo ideal y una comunicación efectiva. A través de una metodología cualitativa, se realizó una encuesta con colaboradores de los distintos niveles jerárquicos que componen la compañía para identificar las principales barreras en la comunicación. Los resultados obtenidos, indican que una estructura organizacional rígida y la falta de canales de comunicación abiertos, contribuyen a propiciar un espacio de trabajo tenso. Por tanto, se propone una estructura organizacional completa, que incentive la participación de todos los colaboradores en la toma de decisiones; así como el desarrollo de programas de capacitación en habilidades y de liderazgo para jefaturas y colaboradores. La implementación de estas estrategias tiene como fin único el fortalecimiento de las relaciones interpersonales, aumentar la satisfacción laboral y mejorar la eficiencia organizacional en Tecnoglobal, S.A. de C.V.

Palabras clave: estructura organizacional, relaciones interpersonales, liderazgo, comunicación, Tecnoglobal.

INTRODUCCIÓN

En la era moderna, la eficacia de la comunicación se ha convertido en un factor crucial para el éxito y la supervivencia de las organizaciones en un entorno altamente competitivo y globalizado. La comunicación efectiva dentro de una organización no solo es vital para garantizar la cohesión interna y la colaboración, sino que también influye directamente en la capacidad de la organización para adaptarse a los cambios, resolver problemas y tomar decisiones informadas. Sin embargo, la forma en que una organización está estructurada puede tener un impacto significativo en la calidad y eficacia de la comunicación en su interior.

En el panorama empresarial actual, caracterizado por cambios rápidos y constantes, las organizaciones se enfrentan a desafíos cada vez mayores para mantenerse competitivas y adaptarse a un entorno dinámico. En este contexto, la estructura organizacional emerge como un componente esencial que influye en la eficiencia operativa, la toma de decisiones y la capacidad de respuesta ante los cambios del entorno.

Una estructura organizacional adecuada puede proporcionar una base sólida para la coordinación, la comunicación y la eficiencia de los recursos, mientras que una estructura inadecuada puede obstaculizar la agilidad y la adaptabilidad necesarias para sobrevivir y prosperar. Todo lo anterior es propio de cualquier organización y la distribuidora TECNOGLOBAL S.A. de C.V. no está ajena a este análisis. En las siguientes páginas se describe la investigación que realizó el equipo de investigadores en dicha empresa con el fin de poder finalizar su proceso de grado.

En el capítulo I, se presenta el planteamiento del problema en el cual se describe la situación actual del problema; así como también el enunciado del problema. Además, se presentan los objetivos que guiarán la investigación y se justifica la importancia y relevancia de la misma.

En el capítulo II, se presenta el marco de referencia que incluye investigaciones previas que permiten sustentar la presente investigación; así como también la conceptualización de los indicadores que afectan directamente a la estructura organizacional de la empresa TECNOGLOBAL, S.A. de C.V.

En el capítulo III, se presenta la metodología, que contiene el tipo de investigación utilizada, el tipo de muestreo y se detallan los instrumentos de recolección de datos. Además, del cronograma de actividades que permitirá tener claridad del tiempo que durará la investigación.

El capítulo IV da a conocer los resultados obtenidos por los instrumentos aplicados, así como el análisis general de los resultados.

En el capítulo V, se presentan las conclusiones y recomendaciones que el equipo realiza de acuerdo a los resultados obtenidos por la presente investigación.

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A. Descripción del problema

En un entorno competitivo en el que las nuevas tecnologías dictan el rumbo del desarrollo, resulta crucial para las empresas mantenerse al ritmo de crecimiento acoplándose a dichos avances. Dado que estas innovaciones están al alcance de todos, pueden obligar al cierre de operaciones de organizaciones que no logren adaptarse. Es en este contexto que cobra gran importancia la estructura interna de una empresa, ya que se convierte en la columna vertebral de la organización. La ausencia de una estructura formal conlleva a la falta de claridad en roles y responsabilidades, lo cual genera problemas de comunicación interna entre departamentos y puede dar lugar a confusiones o duplicación de esfuerzos. La falta de definición de límites y funciones entre departamentos conduce a la desorganización, afectando la dirección, el orden y, en última instancia, la productividad y eficiencia de la empresa en su conjunto.

Las empresas con estas características provocan que los jefes pierdan dirección y no cumplan una de sus principales funciones hacia sus colaboradores: liderar a su equipo. Dado que los roles no están definidos claramente, en muchas ocasiones, una sola persona tiende a tomar el control de las operaciones en todos los departamentos debido a la desorganización, involucrándose en todos los niveles e irrespetando la jerarquía de los puestos de trabajo. Esto lleva a que los jefes de cada área pierdan autoridad ante sus colaboradores, ya que no son capaces de dirigir los esfuerzos hacia los objetivos propuestos, objetivos que solo una persona conoce debido a su intromisión en distintas áreas.

En contraste, cuando existe una estructura formal con límites claros, la información puede fluir hacia todas las áreas correspondientes. Esto permite que todas las partes involucradas estén al tanto de la situación actual y puedan definir objetivos y acciones en una misma dirección. Sin roles definidos en una empresa desorganizada, no hay personas que rindan cuentas por no cumplir con las metas

propuestas. La tarea de supervisar indicadores internos no está asignada a puestos de trabajo específicos, lo que evita que los jefes exijan a sus colaboradores y es en estas situaciones, donde la falta de exigencia provoca que las relaciones entre los colaboradores y jefes solo estén matizadas por la camarería, bastante similar al estrés, al recibir estrés en proporciones moderadas, provoca el cumplimiento de objetivo, pero la falta de este termina embotando las habilidades y recursos de las personas, Información que en el caso de las empresas, provoca que no se cumplan los objetivos necesarios para mantener rentable la operación de la organización.

Estos desafíos se observan en la operación de TECNOGLOBAL S.A. de C.V., donde se registran 405 ventas en un mes, pero debido a los síntomas previamente mencionados, solo 295 se concretan en servicios instalados. Hubo 113 ventas que no se finalizaron debido a la falta de seguimiento en las áreas correspondientes del distribuido, datos que han sido extraídos de su propio indicador de productividad. Esto podría llevar a una baja moral entre los trabajadores, generando insatisfacción debido a la pérdida de ventas por la ineficacia de otras áreas de la empresa, lo que a su vez podría elevar el índice de rotación del personal.

La creación de una estructura organizacional con bases sólidas y responsabilidades definidas no solo mejorará la comunicación entre áreas de la empresa, sino que también aumentará la calidad de la colaboración entre los trabajadores de los demás departamentos

B. Enunciado del problema

¿Cómo la propuesta de diseño de estructura organizacional contribuirá a mejorar la comunicación y las relaciones interpersonales entre jefes y colaboradores de la empresa TECNOGLOBAL S.A de C.V. ubicada en el área metropolitana de san salvador?

1) Delimitación del problema

Espacial: La investigación se desarrolló en la empresa TECNOGLOBAL S.A. de C.V., distribuidora autorizada de Compañía de Telecomunicaciones de El Salvador (C.T.E.), conocida como CLARO El Salvador, ubicada en Final 73 Avenida Sur y segunda Calle #4-A, Colonia Escalón, del departamento de San Salvador.

Temporal: La investigación se desarrolló en el período de febrero a junio del año 2022.

C. Objetivos de la investigación

1) Objetivo general:

Proponer una nueva estructura organizacional que permita el mejoramiento de la comunicación y de las relaciones interpersonales de los colaboradores de la Empresa TECNOGLOBAL, S.A. de C.V.

2) Objetivos específicos:

- Analizar la estructura organizacional que presenta la Empresa TECNOGLOBAL S.A. C.V. mediante la aplicación de instrumentos de recolección de datos.
- Analizar el tipo de comunicación y calidad de las relaciones interpersonales que manifiesta el personal de la empresa TECNOGLOBAL, S.A. de C.V. como producto de la estructura organizacional.
- Proponer un Manual de Organización que permita orientar al personal sobre la claridad y especificidad de cada una de las áreas que comprenden la estructura jerárquica de la empresa TECNOGLOBAL, S.A. de C.V

D. Justificación del estudio

Una estructura organizacional sólida y eficiente puede brindar una serie de beneficios a una empresa que no la posee o que tiene una estructura organizacional débil o inadecuada. Claridad en roles y responsabilidades: Una estructura organizacional define roles y responsabilidades claros para cada empleado. Esto evita la confusión y superposición de funciones, lo que puede llevar a una mayor eficiencia y productividad.

Cuando esta se encuentra definida permite establecer jerarquías y canales de comunicación claros. Esto facilita la toma de decisiones y asegura que las decisiones sean tomadas por las personas adecuadas. Al igual que ayuda a eliminar redundancias y optimizar los procesos internos. Esto puede conducir a una mayor eficiencia operativa y ahorro de costos.

Una estructura organizacional puede proporcionar oportunidades de desarrollo y promoción claras para los empleados. Esto puede aumentar la motivación y la retención del talento y aún más, cuando se encuentra bien diseñada, permite crecer y adaptarse a medida que la empresa se expande. Esto facilita la gestión del crecimiento y la escalabilidad.

Todas las áreas de una empresa, no están aisladas unas de otras, sino que están en constante interacción, y sobre la base de esta interacción se encuentran los procesos de comunicación que establecen tanto los colaborados entre sí, como la comunicación entre distintas áreas de la empresa.

Cuando se presenta una comunicación, permite la coordinación entre los miembros de la organización. Cuando todos los empleados comprenden sus roles y responsabilidades y pueden compartir información de manera efectiva, se evitan confusiones y se mejora la colaboración, mientras que las tomas de decisiones, cuando se basan en una comunicación clara y abierta, se vuelven en procesos de decisiones informadas y oportunas. Los líderes deben recibir información precisa de

todos los niveles de la organización para tomar decisiones estratégicas y operativas adecuadas.

La comunicación adecuada también puede aumentar la moral y el compromiso de los empleados. Cuando los líderes se comunican de manera transparente, reconocen los logros y brindan retroalimentación constructiva, los empleados se sienten valorados y más motivados para contribuir al éxito de la empresa. Dado que el mundo en general está en constante desarrollo, las empresas también están sujetas a cambios continuos dentro de su estructura interna, y son los miembros de la organización quienes determinan si estos cambios son aceptados o rechazados a medida que interactúan con el exterior altamente competitivo.

Por lo tanto, es esencial identificar los factores que conducen a la creación de una estructura organizacional desorganizada en TECNOGLOBAL, S.A. de C.V., que afecta la calidad del trabajo de las personas y se convierte en problemas para la empresa, como la productividad, rotación de personal, por mencionar algunos. Es decir, es importante entender hasta qué punto esta estructura puede impactar en los puestos de trabajo en toda la empresa, al reconocer que una empresa es capaz de seguir funcionando a pesar de la falta de una estructura clara y definida que guíe hacia objetivos, se debe a sus procesos de comunicación interna, aunque sean desorganizados. Esta última afirmación resalta un gran valor; al potenciar estos procesos se puede generar un cambio significativo dentro de las instalaciones de TECNOGLOBAL, S.A. de C.V.

II. MARCO TEORICO

A. Antecedentes

A menudo, los conceptos de estructura organizacional y diseño organizacional se ven como sinónimos. Normalmente la estructura organizacional es “representada por un organigrama formal que muestra las relaciones de autoridad, los canales formales de autoridad, los grupos formales de trabajo, los departamentos o divisiones y las líneas formales de responsabilidad” (...) además, “describe las relaciones internas, la división de mano de obra y el medio de coordinar la actividad dentro de la organización” (Hodge, 2003, p. 34 y 18).

Para Strategor (1995), la estructura es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad. Según Hall (1996) la estructura organizacional es “el arreglo de las partes de la organización”. Para Hall (1996), Ranson, Hinings y Greenwood (1980, Citado por Hall, 1996) y Hodge (2003) la estructura debe de ser contingente, es decir que sepa adaptarse a cada situación de la organización, a los cambios de los miembros entre otros, por tanto, la estructura de una organización no debe estar fija nunca.

Para Fombrum (1986, Citado por Hall, 1996), la estructura está en surgimiento continuo debido a que “existe una yuxtaposición de soluciones tecnológicas, intercambios políticos e interpretaciones sociales en las organizaciones y alrededor de ellas, que dan como resultado módulos de estructuración”. De acuerdo con sus investigaciones, Liwak (1961), Hall (1962), Heydebrand (1990), Sticinchcombe (1990) (citados por Hall, 1996) piensan que la organización no tiene una única estructura.

Quizás el autor que más ha trabajado sobre dicho tema en la actualidad es Henry Mintzberg(1995) , para quien la estructura es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, y la posterior coordinación de ésta... la

estructura organizacional es una estructura intencional de roles, cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible. Dentro del concepto de estructura organizativa se pueden incluir “ideas como el proceso de toma de decisiones (centralización), cómo se divide la mano de obra (diferenciación) y el conjunto de normas, políticas y procedimientos que rigen las actividades (formalización) de la organización (Hodge, 2003).

Elementos básicos de la estructura organizacional

Para Hodge (2003) la estructura reconoce dos elementos clave: la diferenciación y la integración. La diferenciación es el desglose del trabajo para llevarlo a cabo en una serie de tareas, tema que fue estudiado por primera vez por Lawrence y Lorsh en su obra *Adaptación de las estructuras de las empresas*, publicado en 1967. Para Lawrence y Lorsh (citados por Strategor, 1995), la diferenciación es la división de la empresa en un determinado número de unidades que conlleva una división correspondiente del entorno en sub entornos distintos. Según Strategor (1995), la diferenciación se explica sobre la base de las siguientes cuatro dimensiones:

1. La naturaleza de los objetivos, que pueden ser medidos en términos cuantitativos (coste, rendimiento, plazo) o cualitativos (calidad de servicio, innovación).
2. El horizonte temporal del trabajo: a corto o largo plazo.
3. La naturaleza de la orientación de los individuos: que pueden estar más concentrados en la tarea que deben realizar, o en sus relaciones con los demás.
4. El grado de formalización de la estructura, en el sentido antes definido. Según Hodge (2003) la diferenciación puede ser horizontal, vertical, o por dispersión espacial. En seguida veremos de qué se trata cada una.

Diferenciación horizontal (departamentalización): se refiere a la forma en que están subdivididas las tareas desarrolladas por la organización, a un mismo nivel jerárquico. Una primera forma de diferenciación horizontal es subdividir las tareas en trabajo realizado por especialistas y no especialistas. Una segunda forma de

diferenciación horizontal es la de la realización de tareas rutinarias y uniformes, como en las plantas de ensamble. Los problemas que a menudo se presentan con este tipo de diferenciación es la de dar nombre a los diferentes puestos de trabajo y la de coordinar a los especialistas.

Diferenciación vertical (jerarquización): este tipo de diferenciación hace referencia “a la división de trabajo por niveles de autoridad, jerarquía o cadena de mando” (Hodge, 2003). Uno de los problemas que puede presentar una diferenciación vertical extrema es la lenta comunicación organizacional, lo que implica una demora en la toma de decisiones. Chiavenato (2004) considera tres niveles organizacionales (niveles jerárquicos) básicos para la toma de decisiones correspondientes al diseño y la estructuración organizacional.

La integración es el proceso de coordinación necesaria entre las diferentes tareas para asegurar la consecución de todas las metas de la organización. En su obra Organizaciones y ambiente, Lawrence y Lorsch (1967) definieron por primera vez la integración como “la calidad del estado de colaboración que existen entre los departamentos que se requieren para alcanzar la unidad de esfuerzos por las demandas del ambiente”. Para Hodge (2003) la integración es el método o las estructuras que se utilizan para coordinar tareas. La integración se puede dar de dos formas: horizontal (o diversificación) o vertical.

- Integración horizontal o diversificación: se presenta cuando una organización añade más productos o líneas de productos a los ofrecidos en su portafolio de bienes o servicios.
- Integración vertical: se presenta cuando una empresa adquiere o se fusiona con un proveedor, distribuidor o cliente. Ésta puede ser ascendente, cuando se centra en el cliente o en los usuarios, y descendente, cuando su objetivo son los distribuidores. Estos procesos muchas veces reflejan lo que se llaman “cadenas de valor”. La integración horizontal y la integración vertical determinan tres aspectos clave para el buen funcionamiento de la estructura organizacional. Éstos son:

- La división del trabajo en la organización
- La organización de roles (jerarquía)
- La coordinación (reglas)

COMUNICACIÓN EN LAS EMPRESAS

la Teoría de la Comunicación Organizacional Estratégica propuesta por James E. Grunig y David M. Dozier (2000), se enfoca en cómo la comunicación puede ser utilizada de manera estratégica para alcanzar los objetivos y metas de una organización. Esta teoría reconoce que la comunicación no solo es un medio para transmitir información, sino que también desempeña un papel crucial en la construcción de relaciones, la gestión de la reputación y la influencia en las percepciones de las partes interesadas tanto internas como externas.

Para James E. Grunig y David M. Dozier la Teoría de la Comunicación Organizacional Estratégica se centra en aspectos clave:

Enfoque en Objetivos Organizacionales: Esta teoría se centra en cómo la comunicación puede contribuir directamente a los objetivos y metas de la organización. Esto implica que la comunicación no solo debe ser vista como una función aislada, sino como una parte integral de la estrategia general de la organización.

Gestión de la Reputación y la Imagen: La teoría reconoce que la comunicación puede influir en la percepción que tienen los públicos sobre la organización. Las estrategias de comunicación pueden ayudar a construir y mantener una reputación positiva y una imagen sólida entre los stakeholders, lo que puede tener un impacto significativo en la confianza y la lealtad.

Segmentación de Audiencias: En la comunicación organizacional estratégica, se presta atención a las diferentes audiencias que interactúan con la organización, como empleados, clientes, inversionistas, medios de comunicación y más. Las

estrategias de comunicación se adaptan a las necesidades y expectativas específicas de cada grupo.

Comunicación Bidireccional: Se valora la comunicación bidireccional, que incluye tanto la comunicación descendente (de la organización hacia los stakeholders) como la comunicación ascendente (de los stakeholders hacia la organización). Esto permite una retroalimentación constante y una mejor comprensión de las necesidades y preocupaciones de las partes interesadas.

Adaptación al Contexto: Las estrategias de comunicación deben ser adaptables al contexto en constante cambio en el que opera la organización. Esto incluye considerar factores como la cultura organizacional, las tendencias del mercado, los desarrollos tecnológicos y los acontecimientos actuales.

Medición y Evaluación: La teoría destaca la importancia de medir y evaluar los resultados de las estrategias de comunicación. Esto ayuda a determinar la eficacia de las tácticas utilizadas y a realizar ajustes para lograr los mejores resultados posibles.

Liderazgo Comunicativo: Los líderes de la organización desempeñan un papel fundamental en la comunicación estratégica. Su habilidad para comunicar la visión, los valores y los objetivos de la organización influye en cómo los demás interpretan y responden a estos elementos.

Integración con la Gestión: La comunicación estratégica no se considera un departamento aislado, sino que está integrada con otras áreas de gestión, como la toma de decisiones, la planificación estratégica y la gestión de recursos humanos.

La Teoría de la Doble Función de la Comunicación, propuesta por Wilbur Schramm (1959) es una teoría que aborda los dos roles principales que desempeña la comunicación en la sociedad y en las interacciones humanas. Schramm argumenta que la comunicación tiene dos funciones principales, que a menudo operan de manera simultánea, pero pueden ser distintas en su enfoque y efecto. Estas dos funciones son la función de conexión y la función de contexto.

Función de Conexión (Relaciones Interpersonales): Esta función se refiere a cómo la comunicación actúa como un medio para conectar a las personas, fomentar relaciones y fortalecer los lazos sociales. En este sentido, la comunicación desempeña un papel crucial en la construcción y mantenimiento de relaciones interpersonales, ya sean amistades, relaciones familiares, relaciones románticas o relaciones laborales. La comunicación efectiva en esta función implica la habilidad para escuchar, empatizar, expresar emociones y establecer vínculos significativos con los demás.

Función de Contexto (Transmisión de Información): Esta función se enfoca en cómo la comunicación se utiliza para transmitir información, datos, hechos y mensajes relevantes, es decir, se refiere a la comunicación que transmite contenido objetivo y útil para la toma de decisiones, el aprendizaje y la comprensión del entorno. La precisión y claridad en la comunicación son aspectos críticos en esta función.

La comunicación en esta función es esencial para compartir conocimientos, informar sobre eventos, educar a las personas y garantizar que la información importante llegue a quienes la necesitan. La precisión, la claridad y la efectividad en la transmisión de información son aspectos clave en esta función.

En conjunto, estos argumentos resaltan la idea de que la comunicación cumple dos funciones esenciales y complementarias en la sociedad y las interacciones humanas. Aunque ambas funciones son distintas en su enfoque, a menudo se entrelazan y coexisten en la mayoría de las situaciones comunicativas. Schramm sostiene que comprender y reconocer estas dos funciones de la comunicación es crucial para una comprensión completa de cómo las personas interactúan, se relacionan y se comunican en diferentes contextos.

III. METODOLOGÍA

A. Tipo de estudio

El tipo de estudio que se desarrolló es Cuali-cuantitativo exploratorio, ya que permitió arrojar una visión general respecto a una determinada realidad, que para este estudio es la realidad que se experimenta en la distribuidora TECNOGLOBAL, S.A. de C.V. con respecto al clima laboral de dicha distribuidora.

B. Tipo de investigación

Diagnóstica, puesto que se analizó una situación determinada de forma exhaustiva, con el objetivo de emitir conclusiones de la evaluación realizada.

C. Población y muestra

1) Población: La población fue 100 trabajadores que se encuentran activos en la distribuidora; en diferentes áreas, entre ellas, ventas, call center, back office y administrativos.

2) Muestra: La muestra utilizada para la investigación fue no probabilística, de tipo intencional o por conveniencia. El tipo de muestra consiste en la selección de individuos de manera intencional por los investigadores del estudio. El tipo de muestra se basó en el hecho que, dadas las condiciones del trabajo realizado en la compañía, la disponibilidad de los empleados de TECNOGLOBAL, S.A. de C.V. depende del trabajo a realizar en el día; es decir, al realizar trabajo de campo, no siempre se presentan en su totalidad en las instalaciones de la empresa.

El proceso consistió en la toma de una muestra del 35% que corresponde a 35 empleados de TECNOGLOBAL, S.A. de C.V., que debieron de reunir los siguientes requisitos: edad entre 20 y 60 años, tiempo de servicio de entre 1 y 6 años.

D. Métodos

- 1) Observación: Exploración detallada sobre eventos, personas o condiciones, con el propósito de examinar algo.
- 2) Entrevista: Es de gran utilidad en la investigación cualitativa para recabar datos; se define como una conversación que se propone un fin determinado distinto al simple hecho de conversar. Es un instrumento técnico que adopta la forma de un diálogo coloquial.

E. Técnicas

- 1) Observación dirigida: Es la que ocurre cuando hay un objetivo concreto, se conocen claramente cuáles son los aspectos a observar, para alcanzar tal objetivo.
- 2) Entrevista dirigida: Unifica criterios, lo que facilita y simplifica el proceso de evaluación de los candidatos y candidatas. Sin embargo, este tipo de entrevista no permite profundizar en las respuestas, por lo que se pueden escapar detalles importantes sobre su personalidad o experiencia.

F. Instrumentos

- 1) GUÍA DE OBSERVACIÓN: Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis. La observación es un elemento fundamental de todo proceso de investigación; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos. La observación posee una técnica que es la observación dirigida, es la que ocurre cuando hay un objetivo concreto, se conocen claramente cuáles son los aspectos a observar, para alcanzar tal objetivo esto se lleva a cabo utilizando su instrumento conocido como guía de observación. (Ver anexo 2, Pág. 80)

a. PLANIFICACIÓN DE LA GUÍA DE OBSERVACIÓN

La guía de observación se realizó buscando conseguir información pertinente que sirviera para expandir el conocimiento del tema de estudio de investigación. Buscando atender a esto se seleccionaron distintas variables que fueran fácilmente observables y que fuera posible interpretarlas de manera cualitativa.

i. PROPÓSITO DE LA GUÍA DE OBSERVACIÓN

El propósito de la guía de observación fue poder tomar nota de ciertas variables del fenómeno de estudio y de los sujetos a través de la observación directa de este. Esto es imperativo para poder contrastar la información adquirida por otros instrumentos aplicados durante la investigación con el fin de darnos una perspectiva más amplia sobre lo que se estudia.

ii. POBLACIÓN A QUIEN VA DIRIGIDO

En toda investigación es necesario delimitar la población objeto de estudio para extraer una muestra representativa, en este caso fue una muestra aleatoria intencionada donde se tomó a 35 empleados, que tuvieran de uno a seis años de estar trabajando en la empresa TECNOGLOBAL S.A. de C.V. y que sus edades oscilaran entre los 20 y 60 años.

iii. RECURSOS DISPONIBLES

Los recursos económicos es un índice no menor a la hora de planificar una metodología de investigación. La elaboración y aplicación de la guía de observación conlleva un arduo e intenso trabajo. En esta investigación los recursos económicos quedaron circunscritos a:

Pago de la papelería e impresiones para la elaboración de la guía de observación.

Pago de los utensilios (lapiceros) usados para rellenar las guías de observación por parte de los investigadores.

Pasajes del transporte público para trasladarse al lugar de realización de la encuesta.

La digitalización de la información y el análisis estadístico de los resultados corrieron por cuenta del tiempo de los egresados.

b. ELABORACIÓN DE LA GUÍA DE OBSERVACIÓN

La guía de observación respondió a las necesidades de una investigación cuali-cuantitativa como la que se realizó en este caso era una observación directa donde los investigadores estuvieron en contacto sin intermediarios con el fenómeno del estudio, así como también fue sistémica pues se siguió un proceso metodológico sobre lo que se quería observar. Se realizó una guía de observación donde se indican mediante la técnica de observación dirigida las condiciones ambientales y de estructura y condiciones de los sujetos encuestados.

c. APLICACIÓN DE LA GUÍA DE OBSERVACIÓN

En el caso de la guía de observación presentada se realizó una por sujeto encuestado donde cada encuestado durante la aplicación de este primer instrumento (la encuesta) era sometido al segundo (la observación) por parte de los encuestadores quienes iban rellorando la guía de observación impresa en dos hojas papel bond tamaño carta a dos caras. Durante la aplicación de la encuesta a los empleados se relleno la guía de observación con la información recopilada por los investigadores mientras los encuestados contestaban ese instrumento.

- 2) GUIA DE ENTREVISTA: Entre los instrumentos de la entrevista, el que se escogió para esta investigación es la encuesta, ya que permitió recopilar información pertinente conteniendo preguntas abiertas o cerradas. Es usada para conocer distintas opiniones sobre algún tema específico.

Este instrumento consiste en aplicar una serie definida de preguntas o ítems sobre un problema determinado de investigación del que deseamos conocer algo. Las respuestas son escritas usualmente por la persona consultada. (Ver anexo 1 en Pág. 76)

a. PLANIFICACIÓN DE LA ENCUESTA

Para los fines buscados por esta investigación se realizó una encuesta basada en diferentes variables que consideramos valiosas para evaluar nuestro problema de investigación y en base a ella se desarrollaron diferentes preguntas que permitieran una aproximación a esas variables.

i. PROPÓSITO DE LA ENCUESTA

El propósito de la encuesta realizada fue investigar características seleccionadas de la población para realizar las preguntas pertinentes que permitió evaluar lo que se estaba investigando. Con este instrumento se reunió información inicial sobre la temática problema de estudio, y con base a las se refinó el instrumento para su aplicación práctica dentro del trabajo de grado.

ii. POBLACIÓN A QUIEN VA DIRIGIDO

En toda investigación es necesario delimitar la población objeto de estudio para extraer una muestra representativa, para este caso fue una muestra aleatoria intencionada donde se tomó a 35 empleados, que tuvieran de uno a seis años de estar trabajando en la empresa TECNOGLOBAL S.A. de C.V. y que sus edades oscilaran entre los 20 y 60 años.

iii. RECURSOS DISPONIBLES

Los recursos económicos es un índice no menor a la hora de planificar una metodología de investigación. La elaboración y aplicación de la encuesta conlleva un arduo e intenso trabajo. En esta investigación los recursos económicos quedaron circunscritos a:

- Pago de la papelería e impresiones para la elaboración de la encuesta.

- Pago de los utensilios (lapiceros) usados para brindarles a los encuestados para la aplicación de la encuesta.
- Pasajes del transporte público para trasladarse al lugar de realización de la encuesta.
- La digitalización de la información y el análisis estadístico de los resultados corrieron por cuenta del tiempo de los egresados.

b. ELABORACIÓN DE LA ENCUESTA

La encuesta dirigida a empleado de TECNOGLOBAL S.A. de C.V. se confeccionó considerando primeramente cuál era su objetivo, que tendría consonancia con los objetivos general y específico de la investigación. Así también al redactarse las preguntas se hizo buscando que fueran claras en su redacción, para que puedan ser comprendidas en su primera lectura. El instrumento consta de 22 ítems con opciones de respuesta dicotómica que exploran los siguientes procesos de comunicación, relaciones interpersonales, procesos procedimientos internos propios del personal cómo lo son: inducción, capacitaciones constantes para desarrollar al personal y elementos básicos necesario para el desarrollo de las funciones.

c. APLICACIÓN DE LA ENCUESTA.

Terminada la redacción es necesario abocarse al diseño de estructura de la encuesta. El cuestionario fue realizado en impreso en dos hojas de papel bond tamaño carta a dos caras. La aplicación fue realizada de manera presencial por los encuestadores a los empleados de la empresa por la mañana. Se contestaron dudas y se dieron explicaciones generales de como contestar, se abordó de manera individual y en grupo a los distintos individuos partes de la muestra por cuestiones

de logística realizada por parte de la jefatura con quien se trabaja en conjunto en la realización de la investigación.

3) TEST DE SUPUESTOS FUNCIONALES DE DAVID FISCHMAN

Este instrumento consiste en aplicar una serie definida de preguntas o ítems sobre un problema determinado de investigación del que deseamos conocer algo. Las respuestas son escritas usualmente por la persona consultada. (Ver anexo 3 en Pág.80)

a. PLANIFICACIÓN DEL TEST

i. PROPÓSITO DEL TEST

El propósito de la aplicación del test es tener un instrumento cuya validez y confiabilidad este anteriormente comprobada y permita evaluar algunos aspectos claves de lo que se está investigando, en este caso los supuestos disfuncionales de la organización.

ii. POBLACIÓN A QUIEN VA DIRIGIDO

En toda investigación es necesario delimitar la población objeto de estudio para extraer una muestra representativa, para este caso fue una muestra aleatoria intencionada donde se tomó a 32 empleados, que tuvieran de uno a seis años de estar trabajando en la empresa TECNOGLOBAL S.A. de C.V. y que sus edades oscilaran entre los 20 y 60 años.

iii. RECURSOS DISPONIBLES

Los recursos económicos es un índice no menor a la hora de planificar una metodología de investigación. La elaboración y aplicación del test conlleva un arduo

e intenso trabajo. En esta investigación los recursos económicos quedaron circunscritos a:

- Pago de la papelería e impresiones para la elaboración de la encuesta.
- Pago de los utensilios (lapiceros) usados para brindarles a los encuestados para la aplicación de la encuesta.
- Pasajes del transporte público para trasladarse al lugar de realización de la encuesta.
- La digitalización de la información y el análisis estadístico de los resultados corrieron por cuenta del tiempo de los egresados.

b. DESCRIPCIÓN DEL TEST DE SUPUESTOS FUNCIONALES

Es un test del consultor y conferencista internacional David Fischman que consiste en llenar una serie de afirmaciones relacionadas con la cultura empresarial real vs la cultura empresarial ideal. Cada afirmación se califica de 1 a 7 y sirve como indicador para saber qué tan frecuente se dan ciertas situaciones. A través de dos columnas con afirmaciones relacionadas con la cultura de su empresa en una escala de calificación que va de 1 a 7, se evalúa qué tanto las situaciones que se dan en el común de la empresa (columna izquierda) se acercan a las situaciones de la cultura ideal (columna derecha). Evalúa cinco supuestos funcionales que son trabajo en equipo, creatividad, motivación, justicia e integridad.

c. APLICACIÓN DEL TEST

La aplicación fue realizada de manera presencial por los encuestadores a los empleados de la empresa por la mañana. Se contestaron dudas y se dieron explicaciones generales de como contestar, se abordó de manera individual y en

grupo a los distintos individuos partes de la muestra por cuestiones de logística realizada por parte de la jefatura con quien se trabaja en conjunto en la realización de la investigación.

G. Recursos

1) Recursos Humanos:

- Docente asesor
- Equipo investigador
- 35 empleados de TECNOGLOBAL, S.A. de C.V.

2) Recursos materiales:

- Bibliografía consultada
- Papelería
- Equipo de oficina

3) Recursos financieros:

- Transporte
- Fotocopias
- Informe
- Conocimiento aplicado

H. Procedimiento

- Asesoría sobre proyecto de investigación
- Conformación de equipo de trabajo
- Solicitud de asesoría a docente

- Contacto con la empresa
- Estructuración de tema de investigación
- Revisión de tema de investigación
- Envío de protocolo de investigación a coordinador de proceso de grado
- Elaboración de instrumentos de recolección de datos
- Revisión de instrumentos de recolección de datos
- Prueba piloto
- Análisis de resultados
- Revisión bibliográfica
- Elaboración de marco teórico
- Elaboración de anteproyecto
- Presentación de anteproyecto
- Revisión de anteproyecto
- Corrección de instrumentos de recolección de datos
- Aplicación de instrumentos de recolección de datos
- Análisis de resultados
- Elaboración de propuesta psicolaboral
- Elaboración de proyecto final
- Presentación de proyecto final

I. Actividades (Ver cronograma)

Cronograma de actividades					
ACTIVIDADES/MESES	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Asesoría sobre proyecto de investigación	■				
Conformación de equipo de trabajo					
Solicitud de asesoría a docente					
Contacto con la empresa					
Estructuración de tema de investigación		■			
Revisión de tema de investigación		■			
Envío de protocolo de investigación		■			
Elaboración de instrumentos de recolección de datos		■	■		
Revisión de instrumentos de recolección de datos			■		
Prueba piloto			■		
Análisis de resultados			■	■	
Revisión bibliográfica			■	■	
Elaboración de marco teórico			■	■	
Elaboración de anteproyecto			■	■	
Presentación de anteproyecto				■	
Revisión de anteproyecto				■	
Corrección de instrumentos de recolección de datos				■	■
Aplicación de instrumentos de recolección de datos				■	■
Análisis de resultados				■	■
Elaboración de propuesta psicolaboral				■	■
Elaboración de proyecto final					■
Presentación de proyecto final					■

IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

En el siguiente capítulo se desglosa a detalle los resultados obtenidos de la encuesta realizada a los empleados de TECNOGLOBAL, S.A. de C.V.

Se utilizó una encuesta que contenía 22 ítems con opciones de respuesta dicotómica, con el objetivo de determinar los factores y patrones disfuncionales que inciden en la cultura organizacional.

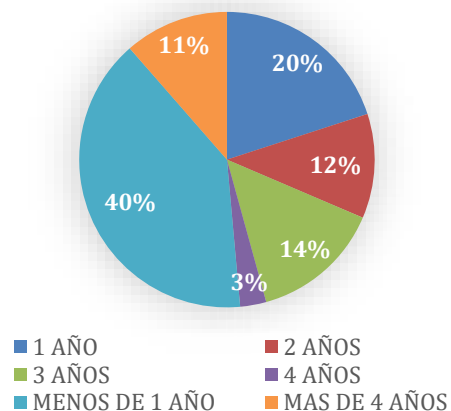
De igual manera, se utilizó una guía de observación que permitió identificar las condiciones ambientales y de infraestructura en las que se desarrolla el trabajo en la organización. Así mismo, se presentan los resultados de test de supuestos funcionales de David Fischman.

Al ser demasiados factores del clima laboral, por las limitaciones de la investigación, se decidió limitar a 6 factores del clima laboral para dicho estudio, los cuales fueron: Motivación, satisfacción, síndrome de cronos, bienestar laboral, relaciones interpersonales e inteligencia emocional.

A. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Tiempo de laborar en la empresa

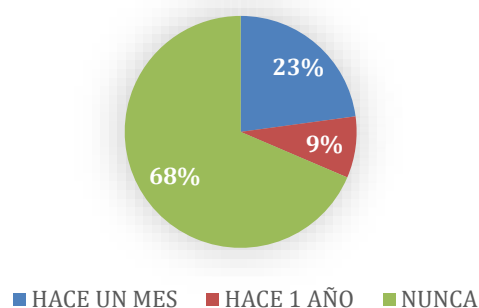
Tiempo	Fr	Fr%
1 AÑO	7	20%
2 AÑOS	4	11.42%
3 AÑOS	5	14.28%
4 AÑOS	1	2.85%
MENOS DE 1 AÑO	14	40.00%
MAS DE 4 AÑOS	4	11.42%
TOTAL	35	100%



El 20% menciona que tienen un año de estar trabajando en la empresa; el 12% menciona que tiene dos años; el 14% tiene 3 años; el 3% tiene 3 años; mientras que el 40% tiene menos de un año de laborar para TECNOGLOBAL y el 11% tiene más de 4 años.

Goce de últimas vacaciones

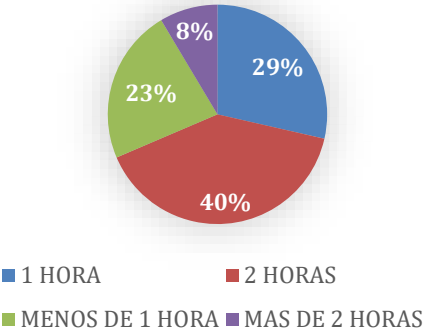
Fecha	Fr	Fr%
HACE UN MES	8	23%
HACE 1 AÑO	3	8.50%
NUNCA	24	68.50%
Total	35	100%



El 23% indica que hace un mes recibió su goce de vacación, mientras que el 9% indica que fue hace un año. No obstante, el 68% indica que nunca han recibido vacaciones.

Tiempo que se demora en ir y venir del trabajo

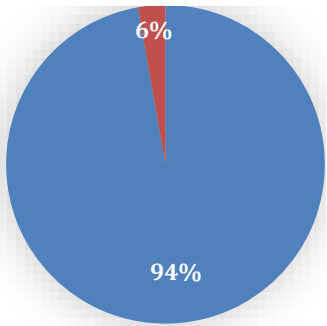
Tiempo	Fr	Fr%
1 HORA	10	28.50%
2 HORAS	14	40%
MENOS DE 1 HORA	8	23.00%
MAS DE 2 HORAS	3	8.50%
TOTAL	35	100.00%



El 29% indica que se tardar en ir y venir de su trabajo 1 hora; el 40% menciona que se tarda 2 horas; el 23% se tarda menos de 1 hora, mientras que el 8% menciona que se tarda más de 2 horas.

Cuando ingreso a trabar a TECNOGLOBAL, S.A. de C.V. ¿se le explicaron las funciones que iba a realizar en su puesto de trabajo?

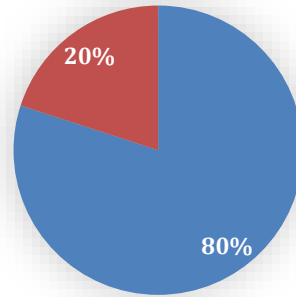
Respuesta	Fr	Fr%
SI	33	94%
NO	2	6%
TOTAL	35	100%



El 6% indica que no se le explicaron las funciones que iba a realizar en la empresa; mientras que el 94% indica que si se le explicaron sus funciones.

¿Le informan de las reglas y leyes de la empresa?

Respuesta	Fr	Fr%
SI	28	80%
NO	7	20%
TOTAL	35	100%

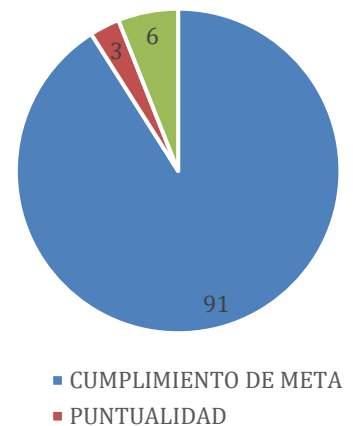


El 20% expresa que sí le informan sobre las leyes de la empresa; mientras que el 80% indica que no se le informa.

Esto indica una falta clara de comunicación entre los empleados y la institución, así como también la ignorancia de los reglamentos internos, así como un posible desconocimiento de otros conceptos que debieron realizarse en el proceso de inducción.

¿Cuáles son las normas y/o reglas que ocupa la empresa para el cumplimiento de metas?

RESPUESTA	Fr	Porcentaje
CUMPLIMIENTO DE META	32	91%
PUNTUALIDAD	1	3%
NINGUNA	2	6%
TOTAL	35	100%

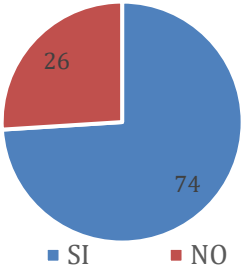


El 91% indica que el cumplimiento de indicadores es una de las normas que utiliza la empresa y se entregan bonificaciones; el 3% indica que la puntualidad y el 6% indica que ninguna regla, el que logró la meta recibe su bonificación.

De acuerdo con las respuestas brindadas el único bono confiable que reciben los empleados es por cumplir las metas de venta que tienen estimadas, no reciben otra bonificación que sea comprobable ni otro incentivo económico que les motive en su desempeño en el trabajo.

¿Su jefe inmediato se toma el tiempo para darles a conocer las nuevas disposiciones?

Respuesta	Fr	Fr%
SI	26	74%
NO	9	26%
TOTAL	35	100%

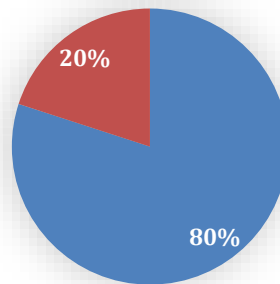


El 74% expresa que su jefe inmediato se toma el tiempo para dar a nuevas disposiciones, mientras que el 26% indica que no se toma el tiempo.

Por las respuestas se intuye que en su mayoría si hay comunicación constante entre la jefatura con los colaboradores, pero un cuarto de la población indicando la falta de está junto con comentarios realizados durante la aplicación de instrumentos indicaría cierta discriminación y/o negligencia por parte de la jefatura a quienes contestaron que no.

¿Es normal que sus compañeros de trabajo informen a los jefes lo que ocurre o sucede en su lugar de trabajo?

	Fr	Fr%
SI	28	80%
NO	7	20%
TOTAL	35	100%

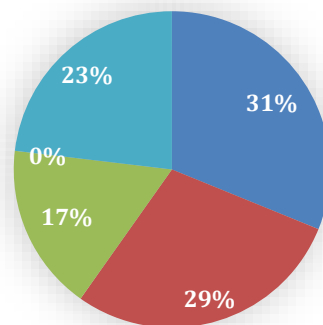


El 80% indica que sí, sus compañeros informan a los jefes sobre lo que ocurre en el lugar de trabajo; mientras que el 20% indica que no.

Según lo mencionado por los mismos trabajadores al contestar esta pregunta, muchos recalcan que era muy común el informar e incluso “poner el dedo”. Indicando que si bien en su mayoría se informa a la jefatura esta información no es siempre benéfica para los empleados, la institución, ni el ambiente de trabajo que poseen.

Aparte de las prestaciones de ley ¿cuáles de los siguientes beneficios recibe?

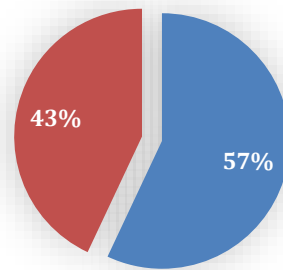
Beneficio	Fr	Porcentaje
DIAS LIBRES	11	31%
PERMISOS ENFERMEDAD FAMILIAR	10	28.50%
BONOS CUMPLIMIENTO METAS	6	17%
VIATICOS	0	0%
OTROS	8	23%
TOTAL	35	100%



El 31% expresa que reciben días libres; el 29% indica que suelen recibir permisos por enfermedad de algún familiar; el 17% indica que reciben bonificaciones por cumplimiento de metas, mientras que el 23% indica que reciben otro tipo de beneficios. En esta pregunta revela mucho sobre tanto empleados como la institución, pues demuestra que no informan sobre las prestaciones que la empresa brinda a su población trabajadora, pero así también una ignorancia por parte de los empleados sobre cuales son prestaciones obligatorias. Se infiere así porque si los empleados las conocieran no habría tanta discrepancia entre sus respuestas, y si la empresa las informará entonces los empleados las conocerían.

¿Las prestaciones sociales que otorga la empresa suplen sus necesidades?

Respuesta	Fr	Fr%
SI	20	57%
NO	15	43%
TOTAL	35	100%

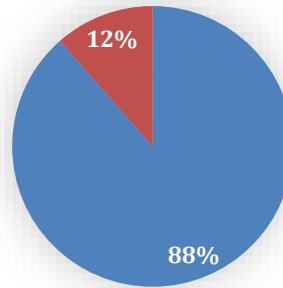


El 57% indica que las prestaciones sociales que otorga la empresa suplen sus necesidades, mientras que el 43% indica que no suplen sus necesidades.

Se percibe una alta insatisfacción por una parte considerable de los empleados ya que es preciso que puedan suplir sus necesidades que es lo mínimo necesario para que puedan desempeñarse mejor, estar motivados y satisfechos en la realización de sus actividades diarias de trabajo.

¿La empresa brinda los materiales y equipos apropiados para realizar su trabajo?

	Fr	Fr%
SI	31	88.50%
NO	4	11.50%
TOTAL	35	100.00%

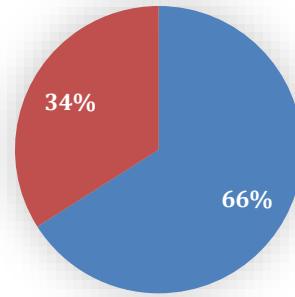


El 88% indica que la empresa le brinda los materiales y equipos adecuados para realizar su trabajo; mientras que el 12% indica que no son los adecuados.

Por esto se infiere que la empresa brinda materiales útiles para la realización de las actividades que sus empleados realizan en su día a día. Pero las respuestas negativas se deben a que estos insumos no son los adecuados para la realización del trabajo, pero solo una minoría lo percibe de esta manera sin mayor información sobre cuales son y la tarea para la que se asignan no podemos afirmar o negar que sea cierto.

¿La empresa facilita espacio para la capacitación para lograr crecimiento personal?

Respuesta	Fr	Fr%
SI	23	66%
NO	12	34%
TOTAL	35	100%

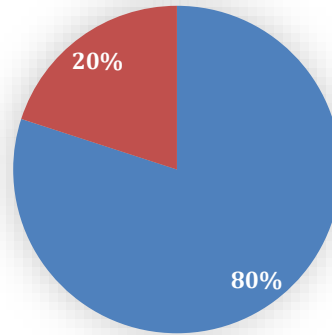


El 66% indica que la empresa si les brinda espacio para su crecimiento personal, como horarios accesibles para poder estudiar; mientras que el 34% indica que no, porque no se brindan capacitaciones.

Por las respuestas que han brindado, se intuye que básicamente las oportunidades de crecimiento personal que brinda la institución son externas esto porque las respuestas positivas sobre horarios accesibles para estudiar indica que se están formando académicamente, pero no necesariamente en una carrera o profesión afín a la institución, indicando que este es un trabajo temporal, contrario a quienes mencionan la falta de capacitación como queja de la falta de crecimiento dentro de la empresa.

¿Considera que tiene muy buena comunicación con su jefe inmediato?

Respuesta	Fr	Fr%
SI	28	80%
NO	7	20%
TOTAL	35	100%

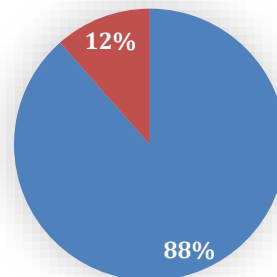


El 80% expresa que tiene una muy buena comunicación con su jefe inmediato, mientras que el 20% indica que no tiene buena comunicación con su jefe.

Esta pregunta va confirmando que el problema de comunicación entre jefatura y colaboradores es consistente con una parte segmentada de la población, que por los mismos comentarios realizados nuevamente sobre favoritismo indicaría que bien podría ser una disposición particular del jefe inmediato hacia estos colaboradores.

¿Considera que tiene muy buena comunicación con sus compañeros de trabajo?

Respuesta	Fr	Fr%
SI	31	88.50%
NO	4	11.50%
TOTAL	35	100.00%

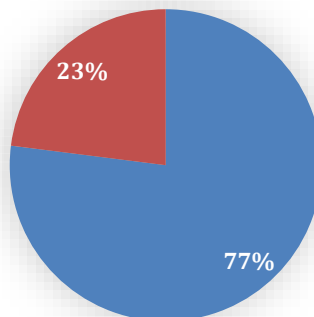


El 88% indica que tiene muy buena comunicación con sus compañeros de trabajo, mientras que el 12% indica que no tiene buena comunicación con sus compañeros.

La mayoría de empleados parece tener relaciones cordiales entre sí, aunque el ideal es que todos mantuvieran este tipo de relaciones interpersonales en el trabajo el bajo índice de las respuestas negativas nos indica que en general la percepción de éstas es favorable pero bien se puede mejorar.

¿Considera que su jefe inmediato toma en cuenta su opinión o la de sus compañeros?

Respuesta	Fr	Fr%
SI	27	77%
NO	8	23%
TOTAL	35	100%

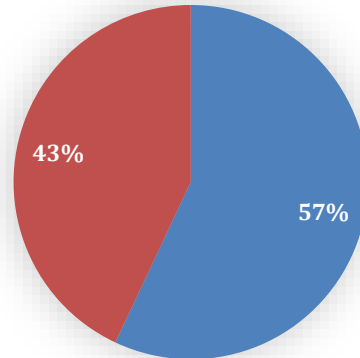


El 77% indica que su jefe inmediato toma en cuenta sus opiniones, mientras que el 23% indica que no son tomadas en cuenta.

En esta pregunta se mantiene la tendencia que aproximadamente un cuarto de la población presenta problemas de comunicación con su jefe inmediato, indicando un problema consistente dentro de las relaciones de trabajo verticales.

¿Es común que las personas propongan ideas para mejorar el trabajo que se lleva a cabo?

Respuesta	Fr	Fr%
SI	20	57%
NO	15	43%
TOTAL	35	100%

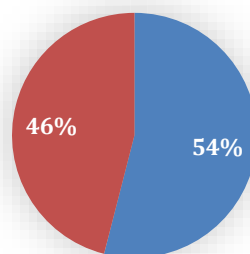


El 57% indica que es normal que se propongan ideas para mejorar el trabajo, mientras que el 43% indica que no es normal.

La percepción sobre las propuestas que realizan los empleados en su mayoría indica que, si ocurren y que son ejecutadas, pero así bien la minoría que indica que este no es el caso siempre es una cantidad notable, podría significar muchas cosas distintas, como que no se proponen ideas, o que estas no son llevadas a cabo, o que la realización y propuesta de estas no son percibidas por los demás empleados.

¿Cuándo realiza un buen trabajo ¿es reconocido por sus compañeros o jefes inmediatos?

Respuesta	Fr	Fr%
SI	19	54%
NO	16	46%
TOTAL	35	100%

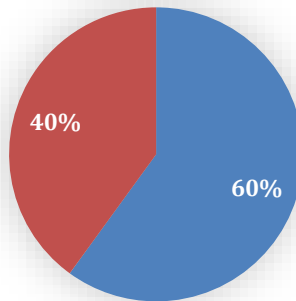


El 54% indica que toda vez que se realiza un buen trabajo, son reconocidos por sus jefes y compañeros; mientras que el 46% indica que no son reconocidos.

Se evidencia que una parte considerable de la población no se siente satisfacción externa por parte de la empresa al realizar sus actividades ni por parte de sus compañeros ni por las jefaturas, lo que repercute en su motivación en el trabajo.

¿Es tomado en cuenta en las decisiones relacionadas a su puesto de trabajo?

Respuesta	Fr	Fr%
SI	21	60%
NO	14	40%
TOTAL	35	100%

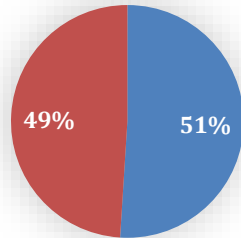


El 60% indica que son tomados en cuenta en las decisiones relacionadas a su puesto de trabajo; mientras que un 40% indica que no son tomados en cuenta.

Aunque la mayoría percibe que son tomados en cuenta la población insatisfecha con esta afirmación es casi la mitad de los encuestados, indicando un persistente, consistente y considerable descontento por parte de los empleados.

¿Considera que su jefe inmediato le brinda un trato diferente al resto de sus compañeros?

Respuesta	Fr	Fr%
SI	18	51%
NO	17	49%
TOTAL	35	100%

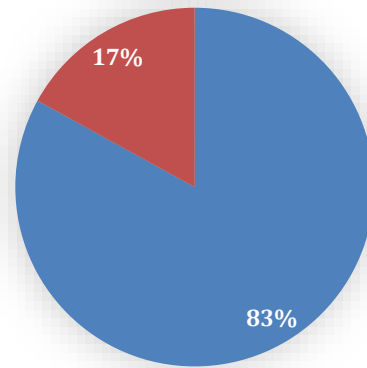


El 51% asevera que, en efecto, su jefe inmediato le brinda un trato diferente al resto de sus compañeros; mientras que el 49% indica que no se le brinda un trato diferente.

Como se ha indicado anteriormente la percepción de los empleados de que hay favoritismo por parte del jefe inmediato a una parte específica de los empleados y que las opiniones al respecto están igualmente divididas. Indicando un problema directo en la comunicación y relación vertical dentro de la institución.

¿Considera que el trabajo en equipo facilita la cooperación entre compañeros?

Respuesta	Fr	Fr%
SI	29	83%
NO	6	17%
TOTAL	35	100%

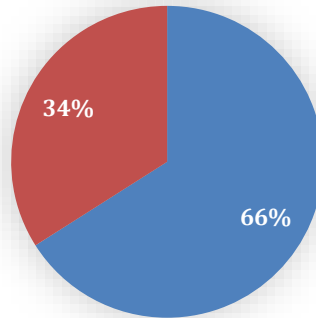


El 83% considera que el trabajo en equipo facilita la cooperación entre compañeros; mientras que el 17% indica que no la facilita.

El trabajo promueve la interacción entre empleados, sus actividades rutinarias son percibidas que promueven las relaciones interpersonales entre los distintos empleados debido a la comunicación constante que deben mantener unos con otros para la realización de sus labores.

¿Se siente cómodo cuando se cambia la forma de realizar una tarea en su puesto de trabajo?

Respuesta	Fr	Fr%
SI	23	66%
NO	12	34%
TOTAL	35	100%

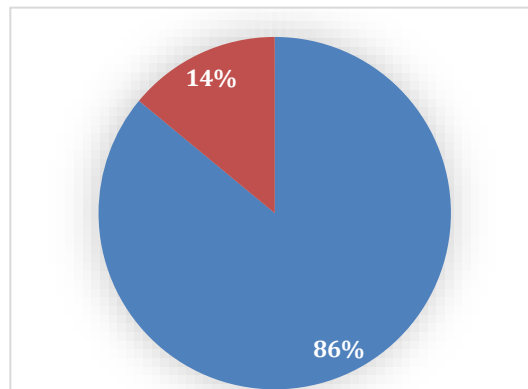


El 66% considera que se siente cómodo cuando se cambia la forma de realizar una tarea en sus puestos de trabajo; mientras que el 34% considera que no se sienten cómodos.

La resistencia al cambio parece ser significativa, pero considerando que está siempre es lo más esperado que sea una percepción minoritaria es un buen indicativo sobre la adaptabilidad de los empleados a los cambios dentro de la institución.

¿Cuándo no está de acuerdo con algo ¿suele comunicarlo a su jefe inmediato?

Respuesta	Fr	Fr%
SI	30	86%
NO	5	14%
TOTAL	35	100%



El 86% asevera que comunican a su jefe cuando no están de acuerdo con algo; mientras que el 14% indica que no comunican nada.

Es probable que aquellos que mantienen una relación discordante con su jefe no consideren comunicarse con su jefe debido a que están predispuestos a esperar un trato distinto al de los demás y que esté sea negativo.

A. Análisis de guía de observación

CONDICIONES AMBIENTALES Y DE ESTRUCTURA	SI	NO
La iluminación del lugar es suficiente	X	
La ventilación del lugar es adecuada	X	
La temperatura ambiental es adecuada	X	
El aspecto físico del lugar es bueno	X	
El ambiente del entorno es confortable		X
La distribución de áreas es adecuada	X	
La capacidad del equipo de trabajo es suficiente	X	
Las condiciones del equipo de trabajo son buenas	X	
La capacidad del mobiliario de trabajo es suficiente	X	
Las condiciones del equipo de trabajo son buenas	X	
La distribución del mobiliario de trabajo es adecuada	X	

OBSERVACIONES VARIAS	SI	NO
Existe acceso para personas con discapacidad		X
La limpieza en general es buena	X	
Los pasillos son espaciosos		X
La ubicación de basureros es accesible	X	
Existen señalizaciones de seguridad		X
Cuenta con extintores contra incendio		X
Posee cafetería	X	

CONDICIONES DEL SUEJTO	SI	NO
La persona viste casual	21	4
La persona viste de acuerdo a su puesto de trabajo	25	

El sujeto se muestra atento a las indicaciones	25	
La persona se nota motivada para realizar su trabajo	25	
La persona mueve las manos constantemente	22	3
La persona hace preguntas	3	22
La persona utiliza un tono de voz adecuado	15	10

B. ANÁLISIS DE DATOS DEL TEST DE SUPUESTOS FUNCIONALES

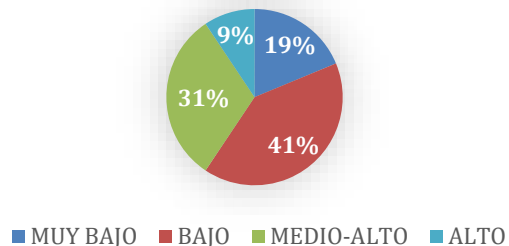
El test considera evalúa lo que son cinco supuestos funcionales: trabajo en equipo, creatividad, motivación, justicia, integridad. Y considera que una puntuación de:

- **MUY BAJO:** es un área donde priman claramente los supuestos disfuncionales y requieren mucho trabajo para revertir la cultura negativa que se ha establecido.
- **BAJO:** Es un área donde hay primacía de los supuestos disfuncionales, pero brindando atención y transmitiendo mensajes positivos claros se puede conseguir revertir la situación.
- **MEDIO-ALTO:** Es un área donde prima lo positivo, aunque requiere de atención permanente para evitar que los supuestos disfuncionales se establezcan.
- **ALTO:** Es un área donde los supuestos funcionales están claramente establecidos, aunque siempre requerirá de alguna atención para evitar la aparición de supuestos disfuncionales.

TRABAJO EN EQUIPO

Trabajo en equipo	MUY BAJO	BAJO	MEDIO-ALTO	ALTO	TOTAL
Fr	6	13	10	3	32
Fr%	19%	41%	31%	9%	100%

Trabajo en equipo



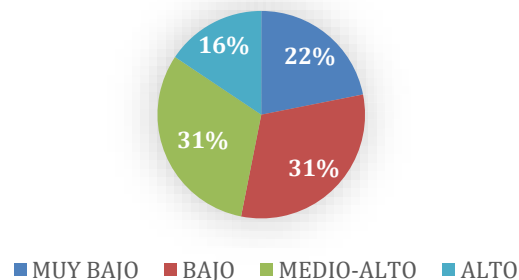
En el supuesto funcional de trabajo en equipo el 19% puntuó MUY BAJO, el 41% puntuó BAJO, un 31% en MEDIO-ALTO y 9% en ALTO.

Este supuesto indicándonos que más de la mitad puntuó bajo y muy bajo nos indica la necesidad de intervenirlo, y que el trabajo en equipo es percibido de manera negativa por los trabajadores.

CREATIVIDAD

Creatividad	MUY BAJO	BAJO	MEDIO-ALTO	ALTO	TOTAL
Fr	7	10	10	5	32
Fr%	22%	31%	31%	16%	100%

Creatividad



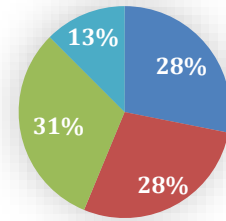
En el supuesto funcional de creatividad el 22% puntuó MUY BAJO, el 31% puntuó BAJO, un 31% en MEDIO-ALTO y 16% en ALTO.

La creatividad también se encuentra en necesidad de intervención ya que más de la mitad percibe el supuesto como disfuncional dentro de la institución ya sea está brindada por los colaboradores o las jefaturas.

MOTIVACION

Motivación	MUY BAJO	BAJO	MEDIO-ALTO	ALTO	TOTAL
Fr	9	9	10	4	32
Fr%	28%	28%	31%	13%	100%

Motivación



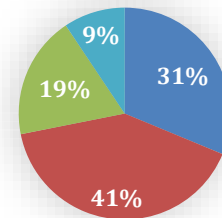
En el supuesto funcional de motivación el 28% puntuó MUY BAJO, el 28% puntuó BAJO, un 31% en MEDIO-ALTO y 13% en ALTO.

La motivación también se encuentra en el umbral de necesidad de ser intervenida por que la mayoría se siente desmotivada o sin los incentivos adecuados para ello.

JUSTICIA

Justicia	MUY BAJO	BAJO	MEDIO-ALTO	ALTO	TOTAL
Fr	10	13	6	3	32
Fr%	31%	41%	18%	9%	100%

Justicia



■ MUY BAJO ■ BAJO ■ MEDIO-ALTO ■ ALTO

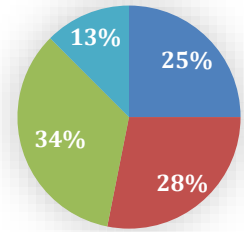
En el supuesto funcional de justicia el 31% puntuó MUY BAJO, el 41% puntuó BAJO, un 18% en MEDIO-ALTO y 9% en ALTO.

Puntuó como disfuncional y en necesidad de intervención, la mayoría percibe el ambiente de trabajo como injusto.

INTEGRIDAD

Integridad	MUY BAJO	BAJO	MEDIO-ALTO	ALTO	TOTAL
Fr	8	9	11	4	32
Fr%	25%	28%	34%	13%	100%

Integridad



■ MUY BAJO ■ BAJO ■ MEDIO-ALTO ■ ALTO

En el supuesto funcional de integridad el 25% puntuó MUY BAJO, el 28% puntuó BAJO, un 34% en MEDIO-ALTO y 13% en ALTO.

La integridad es calificada como disfuncional y en necesidad de intervención, la percepción es mejor que en los demás supuestos.

C. INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Al haber analizado los resultados obtenidos de los instrumentos aplicados a los empleados de TECNOGLOBAL S.A. de C.V. se encontró patrones de interacciones entre los colaboradores poco eficientes, por mencionar algunos, en la encuesta de aplicada, se apreció buenos indicadores de comunicación, existen buenas relaciones interpersonales, pero, al contrastar el grado de comunicación con los resultados del test de los supuestos funcionales, en la variable de trabajo en equipo se obtuvieron resultados bajos, a partir de lo anterior se puede inferir que el personal evaluado posee una percepción incompleta de lo que es la comunicación dentro de la empresa, para ellos, el llevarse bien con sus compañeros de área es significado de comunicación, pero al interactuar con otras áreas, lo perciben de forma negativa, poco colaborativa y hasta hostil, pero al analizar a profundidad, los procesos de comunicación son fundamentales cuando se trabaja en equipo, ya dentro de una misma sección de trabajo o con departamento o áreas de la misma empresa.

La gran mayoría, mencionan que sí les explicaron las funciones que deben cumplir en su puesto de trabajo al momento de ingresar a la empresa. Esto se puede validar por la afirmación que manifiestan dichos sujetos de que su jefe inmediato se toma el tiempo de poder explicarles las nuevas formas o procedimientos a implementar, sin embargo, por los resultados de la encuesta aplicada, más del 60% es personal que tiene menos de un año, y al comparar las respuestas, el personal que expresa que sí se les brindan las nuevas disposiciones solamente es al personal nuevo, mientras que al personal con mayor tiempo, menciona que no siempre se las comparten con regularidad, esto refleja el favoritismo que se experimenta solamente con los miembros nuevos; cuando hay una diferencia entre algunos miembros, se les empieza a aislar del resto del grupo con el fin de que lleguen a cometer errores en su trabajo por no acatar las nuevas indicaciones, indicaciones que no fueron comunicadas en su momento, haciendo que las interacciones se vuelvan carentes de significado. Este patrón de comportamiento puede contribuir a la rotación del personal; solo se tiene en consideración al personal nuevo para compartir

información mientras que con el antiguo, se le deja en segundo plano hasta que cometa algún tipo de equivocación lo que puede provocar niveles de frustración y desmotivación para continuar dentro de la operación de la empresa.

No obstante, muchos sujetos expresan no tener claridad de los reglamentos que la empresa utiliza para el cumplimiento de metas. Por lo anterior, se puede inferir que el grado de comunicación dentro de la distribuidora es superficial, pues si bien es cierto que se les explican las funciones a realizar, no existe claridad en cuanto a los procedimientos, normas y/o reglas que se siguen para evaluar el desempeño de los trabajadores.

Tomando en cuenta los resultados obtenidos, se puede inferir que los trabajadores de TECNOGLOBAL sienten satisfacción al ser reconocidos por sus pares y jefes inmediatos; puesto que el hecho de reconocer su buen desempeño en cualquiera de las actividades de su día a día, los motiva a seguir desempeñándose eficazmente sin que exista preferencia entre los jefes. No obstante, en cuanto al liderazgo de sus jefes inmediatos no se sienten satisfechos, puesto que consideran que no son tomados en cuenta en las decisiones relacionadas a su puesto de trabajo y que de alguna manera afectan su desempeño. Así mismo, cuando se les preguntó sobre si sus opiniones son tomadas en cuenta en las decisiones por parte de su jefe inmediato, aproximadamente un tercio contestó de manera desfavorable hacia su jefe. Esto podría significar que su jefe tiene cierta contrariedad contra este grupo de personas que contestaron negativamente, también pueden ser la disposición de los empleados a su jefe, del jefe a sus empleados o ambas. Pero es remarcable, debido a la gran cantidad de respuestas que indican cierta animosidad en la relación jefe-colaborador.

De las guías de observación aplicadas es considerable la comunicación presente entre compañeros de trabajo colaboradores y jefatura, que tienden a mantener un lenguaje informal, familiar y bastante soez de manera naturalizada. Además, no existe acceso para personas con discapacidad; tampoco se observan señalizaciones de seguridad; por tanto, al encontrarse en una situación de

emergencia donde se deba evacuar y tomando en cuenta lo reducido de los pasillos, podría ocasionarse accidentes dentro de las instalaciones. A pesar de que se cuenta con cafetería, esta no es suficiente para la cantidad de personas que laboran en la distribuidora. En cuanto a las condiciones de iluminación, ventilación y temperatura, se observó que es adecuada y no afectan en el desarrollo de las actividades del personal. Se ha constatado entre observación y encuesta, que los empleados poseen poco o casi nula identificación con la empresa, que en su mayoría se encuentran insatisfechos con sus condiciones laborales y que esto le afecta negativamente a su desempeño.

Contrastando los resultados de la encuesta con el test de los supuestos funcionales, se puede inferir que según la percepción de los colaboradores poseen una comunicación interpersonal, pero, aplicada a organización tanto de manera horizontal y vertical no es efectiva, ni eficaz, ni eficiente, debido a que no pueden trabajar en equipo, evidenciando un individualismo, donde cada quién está enfocado en solamente cumplir su meta y cada vez que se presenta un problema en con su trabajo, busca apoyo con personas con las que tiene más afinidad más no con las persona indicada que, por su puesto de trabajo sí puede solventar. Y muchas de las respuestas de estos sujetos fueron positivas por el miedo a las represalias que sus comentarios pueden provocar, esto se puede evidenciar por los resultados de los supuestos funcionales de justicia, la mayor parte de los sujetos expresa que reciben un mal trato en comparación con el resto debido al favoritismo que se vive en la empresa.

Diagnóstico

La investigación ha comprendido la elaboración de un diagnóstico situacional a partir de la aplicación de instrumentos de recopilación de datos, como la encuesta dirigida a empleados de Teconoglobal S.A. de C.V. y el test de supuestos funcionales, permitieron conocer el trasfondo de las situaciones que se viven en el distribuidor, la cual se describe a continuación.

Dentro de las instalaciones de la empresa, la comunicación es el elemento que se debe de potenciar, porque de acuerdo a los resultado de los instrumentos, los sujetos poseen una percepción errónea de lo que implica la comunicación dentro de la empresa; estos consideran a la comunicación como el llevarse bien con sus iguales y con sus jefes inmediatos, haciendo que las interacciones entre todos los miembros sea de tipo de camaradería, caracterizada por muchas bromas y risas, incluso entre colaborador y jefe, difuminando casi por completo los límites entre la jerarquía de los puestos de trabajo, lo que hace que los puestos que tienen personal a su cargo, pierdan autoridad con respecto a sus colaboradores y cuando se requiere exigir algo, los jefes tienden a utilizar el maltrato verbal y denigraciones para comunicar indicaciones o realizar llamados de atención.

Solo existe buena comunicación interpersonal pero no se evidencia una adecuada comunicación organizacional, ya que nadie tiene conocimiento de las funciones, tareas y responsabilidades de las demás áreas dentro de la empresa, porque al momento de necesitar apoyo, se abocan con la persona con la que tienen más afinidad, más no con la persona correspondiente.

Este desconocimiento es producto de la inexistente estructura organizacional, ya que no hay nada establecido, las funciones y tareas se le asignan de forma verbal a las personas según éstas vayan surgiendo, lo mismo con los puestos de trabajo, de acuerdo a las necesidades de la empresa, así se van creando los puestos de trabajo, pero no se registran en ningún documento.

No se existen análisis de descripción de puestos ni mucho menos manuales de descripción de puestos, manuales de bienvenida ni tampoco misión, visión y valores internos de la empresa que vayan moldeando las interacciones entre los colaboradores. Al no existir una estructura interna sólida, que delimite las responsabilidades de cada puesto de trabajo, provoca una sobre carga laboral que no está siendo remunerada de acuerdo a las funciones que se realizan. La duplicidad de esfuerzos y la falta de coordinación puede generar frustración en el personal de producción dentro de la empresa, que es la fuerza de venta, ya que todo el trabajo que esta área realiza depende de la colaboración de otros departamentos y como no hay procesos definidos entre las distintas áreas, muchas de las ventas que los vendedores realizan no se lo gran concluir.

La empresa se dedica a comercializar los servicios de otra empresa, es decir que TECNOGLOBAL S.A. de C.V. es un intermediario de C.T.E. S.A. de C.V. conocida como CLARO, la distribuidora vende los servicios de CLARO y esta les paga por cada venta instalada, pero para que una venta se convierta en instalación, pasan por varias etapas, por temas de confidencialidad, el proceso del flujo de la venta no se puede compartir, pero, en un mes, se reportaron 405 ventas, clientes que estuvieron de acuerdo a firmar un contrato, sin embargo, de estos contratos solamente 295 se instalaron, solo esta cantidad fueron capaces de finalizar todo el proceso de la venta, haciendo que 113 ventas se rechazaron, al analizarlas, el 90% se cayeron por una falta de seguimiento dentro de las instalaciones del distribuidor, seguimiento que no se pudo realizar de forma eficiente por la falta de estructura dentro de la empresa, no hay puesto de trabajo con funciones específicas, con límites y responsabilidades definidos.

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

La estructura organizacional es fundamental para cualquier empresa que busque operar de manera efectiva y eficiente. Proporciona una clara definición de roles y responsabilidades, mejora la comunicación, promueve la eficiencia y facilita el crecimiento a largo plazo, pero en las instalaciones de la empresa TECNOGLOBAL S.A. de C.V. es casi inexistente, puesto que no se tienen manuales de bienvenida, análisis de puesto, misión, visión y valores de la empresa y tampoco se tiene definida la estructura organizacional.

La comunicación y las relaciones interpersonales, son los dos aspectos del clima laboral más representativos en la empresa TECNOGLOBAL, S.A. de C.V. puesto que se evidencia la inexistencia de un canal de comunicación definido. Así mismo, la calidad de las relaciones interpersonales es superficial, donde la comunicación y la interacción entre las personas es limitada y se basa principalmente en temas triviales o informales, como hablar del clima, compartir información sobre el trabajo o hacer comentarios generales sobre la vida cotidiana. Estas relaciones suelen ser informales y no implican un compromiso emocional significativo.

La existencia de un Manual de Organización representa un beneficio para la empresa TECNOGLOBAL, S.A. de C.V. puesto que proporciona una guía detallada sobre la estructura, funciones y responsabilidades de cada una de sus áreas. Así mismo, ayuda en la integración del personal en la empresa, ya sea tengan cierto tiempo laborando para TECNOGLOBAL, como para los nuevos integrantes.

Recomendaciones

Se recomienda definir la estructura organizacional de TECNOGLOBAL, S.A. de C.V. pues ayudará a mejorar el tipo de comunicación que se presenta entre los colaboradores y jefaturas; así mismo, ayudará en el mantenimiento de relaciones interpersonales adecuadas que faciliten el trabajo en equipo y el desarrollo de las actividades correspondientes a cada área de manera oportuna y eficaz ya que el distribuidor no posee una estructura organizacional establecida.

Se recomienda a la empresa continuar invirtiendo esfuerzos en el análisis del clima laboral presente en TECNOGLOBAL, S.A. de C.V., pues de esta manera se permitirá tener un panorama de los aspectos más relevantes que necesitan ser intervenidos, en este caso de la comunicación y las relaciones interpersonales.

Se recomienda a la empresa invertir esfuerzos para contar con personal especializado en la creación, implementación y actualización de Manuales de Organización que permitan que el personal sea consciente de los roles y responsabilidades de cada una de las áreas que comprende la estructura jerárquica de la empresa y de esta manera evitar la ambigüedad en los procesos, promoviendo así la colaboración de cada área en la consecución de objetivos a largo corto y largo plazo.

VI. REFERENCIAS

Hodge, B., Anthony, W. Gales, L. (2003). *Teoría organizacional, un enfoque estratégico*. 6ª Ed. Madrid, España: Prentice Hall.

Strategor (1995). *Estrategia, estructura, decisión, identidad*. Barcelona, España: Biblio empresa.

Mintzberg, H. (1995). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona, España: Editorial Ariel.

Mintzberg, H. y Brian J. (1993). *El proceso estratégico*. 2ª Ed. México: Prentice Hall Hispanoamericana.

López, J. C., Celeste, P. A., & Abad, L. G. (2005). *Comunica. Lecturas de comunicación organizacional*. Netbiblo.

Parra Moreno, C. F., & Liz, A. D. P. (2009). La estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica. *Gestión y sociedad*, 2(1), 97-108.

Schramm, W. (1965). *La ciencia de la comunicación humana*. Ediciones CIESPAL.

Grunig, J. E., Grunig, L. A., & Ferrari, M. A. (2010). Perspectivas de las Relaciones Públicas: resultados del Excellence Study para la comunicación en las organizaciones. *Revista Mediterránea de Comunicación: Mediterranean Journal of Communication*, 6(2), 9

VII. ANEXOS

A. Anexo No. 1

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA



ENCUESTA DIRIGIDA A EMPLEADOS DE TECNOGLOBAL S.A. DE C.V.

Objetivo: Obtener información veraz por parte de los empleados de TECNOGLOBAL, S.A. de C.V. que permita una aproximación al estado del ambiente de trabajo en el que se encuentran (o desarrollan sus labores).

El presente cuestionario tiene finalidades estrictamente académicas; por tanto, solamente será utilizado para alcanzar los objetivos propuestos en la investigación. Es realizado por estudiantes de la Universidad de El Salvador en proceso de Grado. En este sentido, la información obtenida será manejada con total confidencialidad y anonimato.

INDICACIONES:

A continuación, se le presenta una serie de preguntas sobre cómo percibe usted el trabajo día a día. Por favor lea detenidamente cada una de las preguntas; tómese el tiempo que considere pertinente en ellas deberá marcar SI o NO, según crea conveniente.

SI NO

Aparte de las prestaciones de ley, ¿Cuáles de los siguientes beneficios recibe?

- Días libres
- Permisos por enfermedad familiar
- Bonos por cumplimiento de metas
- Viáticos

Otras: _____

¿Las prestaciones sociales que otorga la empresa suplen sus necesidades?

SI NO

¿La empresa le brinda los materiales y equipos apropiados para realizar su trabajo?

SI NO

¿La empresa facilita espacio para la capacitación para lograr crecimiento personal?

SI NO

¿Considera que tiene una muy buena comunicación con su jefe inmediato?

SI NO

¿Considera que tiene muy buena comunicación con sus compañeros de trabajo?

SI NO

¿Considera que su jefe inmediato toma en cuenta su opinión o la de sus compañeros?

SI NO

Explique:

¿Es común que las personas propongan ideas para mejorar el trabajo que se lleven a cabo?

SI NO

Cuando realiza un buen trabajo, ¿es reconocido por sus compañeros o jefes inmediatos?

SI NO

¿Es tomado en cuenta en las decisiones relacionadas a su puesto de trabajo?

SI NO

¿Considera que su jefe inmediato le brinda un trato diferente al resto de sus compañeros de trabajo?

SI NO

¿Considera el trabajo en equipo facilita la cooperación entre compañeros?

SI NO

¿Se siente cómodo cuando se cambia la forma de realizar una tarea en su puesto de trabajo?

SI NO

Cuando no está de acuerdo con algo ¿suele comunicarlo a su jefe inmediato?

SI NO

B. Anexo No. 2

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR



FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES

DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA



GUÍA DE OBSERVACIÓN

Datos Generales:

Nombre de la Institución:

Ubicación:

Tipo de servicios:

Condiciones Ambientales

1. Iluminación

a) Suficiente b) Insuficiente

2. Ventilación

a) Aire acondicionado b) Ventiladores

3. Temperatura ambiental

- a) Adecuada b) Inadecuada

Observaciones:

Establecimiento

4. Aspecto físico del lugar

- a) Bueno b) Regular c) Malo

Observaciones:

5. Ambiente en el entorno

- a) Confortable b) Ruidoso c) Inadecuado

6. Espacio de movilización

- a) Suficiente b) Insuficiente

7. Acceso para personas con discapacidad

- a) Existe b) No existe

8. Distribución de áreas

- a) Adecuada b) Inadecuada

9. Capacidad de equipo de trabajo (Equipo de cómputo)

- a) Suficiente b) Insuficiente

10. Condiciones del equipo de trabajo

- a) Buena b) Regular c) Mala

11. Capacidad de mobiliario de trabajo (Escritorio, sillas)

- a) Suficiente b) Insuficiente

12. Condiciones del mobiliario de trabajo

- a) Buena b) Regular c) Mala

13. Distribución de mobiliario de trabajo

- a) Adecuada b) Inadecuada

Higiene y seguridad

14. Limpieza en general

- a) Buena b) Regular c) Mala

15. Pasillos

- a) Espacioso b) Reducido

16. Ubicación de basureros

- a) Accesible b) Muy accesible c) Nada accesible

17. Señalización de seguridad

- a) Existe b) No existe

18. Extintores contra incendio

- a) Presente b) Ausente

19. ¿Posee cafetería? ¿Es lo suficientemente grande para la cantidad de personas en la distribuidora?

- a) Si b) No

Observaciones:

Condiciones del sujeto

20. Como viste la persona

- a) Formal b) Casual c) Deportivo

21. ¿Viste de acuerdo a su puesto de trabajo?

- a) Si b) No

22. ¿Cómo es el comportamiento del sujeto?

- a) Se muestra atento a las indicaciones b) Se muestra indiferente

23. ¿Se nota motivado para realizar su trabajo?

a) Si

b) No

24. ¿Mueve las manos constantemente?

a) Si

b) No

25. ¿Hace preguntas?

a) Si

b) No

26. ¿Cómo es su lenguaje corporal?

C. Anexo No.3

Test de supuestos funcionales de la cultura organizacional

(Fischman, 2009)

Indicaciones

A continuación, encontrará veinte pares de afirmaciones relacionadas con la cultura de su empresa. En cada par encontrará una escala de siete puntos. El puntaje 1 indica que la realidad de su empresa es muy similar a la opción de la izquierda, y el puntaje 7, que es muy similar a la opción de la derecha. Por ejemplo:

Yo describiría el ambiente que se vive en mi empresa como:

Num Lento 1 2 3 4 5 6 7 Rápido

La persona que responde a esta afirmación seccionando el 1 o 2 está de acuerdo con que el ambiente de su oficina le parece lento, sea porque tiene poca actividad o dinamismo. En cambio, la persona que marca el 6 o 7 indica que le parece rápido, sea porque se trate de un lugar muy dinámico o porque esté lleno de actividad.

Marque la opción que refleje mejor los supuestos de la cultura de su empresa. Los supuestos culturales son las ideas que todo el mundo comparte, las «verdades no escritas» que los trabajadores aprenden en el trato con sus compañeros cada día. Sus resultados le permitirán comprender mejor los aspectos más funcionales de la cultura de su empresa. Recuerde que esta herramienta no es de utilidad, a menos que usted conteste con sinceridad y siendo lo más objetivo posible.

No piense demasiado sus respuestas; trate de decidir las con naturalidad. En caso que no le sea posible decidirse por ninguna de las dos opciones, seleccione la opción 4, la intermedia.

No deje sin responder ningún ítem. Puede comenzar.

Mi opinión sobre las cosas características que suceden en mi empresa es la siguiente:

Num	Lento	1	2	3	4	5	6	7	Rápido
1	Aquí cada uno trabaja para su área, no para la compañía.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Aquí se colabora entre áreas y se busca lo mejor para la compañía.
2	Nunca digas lo que piensas, es peligroso.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Aquí la gente dice lo que piensa, abiertamente y con confianza.
3	La gerencia piensa que a la gente no hay que motivarla, basta con pagarle.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Se piensa que una de las tareas más importantes de los gerentes y jefes es motivar a su personal.
4	Aquí se asciende mediante las conexiones.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Aquí se asciende de forma justa por méritos.
5	Aquí ningún jefe cumple sus promesas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Los jefes siempre cumplen sus promesas.
6	Aquí se buscan culpables para todo lo que sale mal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Aquí no se busca culpables, más bien soluciones a los problemas.
7	Las decisiones vienen impuestas desde arriba.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Podemos aportar propuestas y soluciones a todos los niveles y son consideradas.
8	Aquí no se confía en las personas; sienten que tienen que controlarlas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Aquí se confía en la gente, no hay necesidad de estar controlándolo todo.
9	Aquí hay favoritismos claros: a unos se les trata de un modo y a otros de modo distinto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	En la empresa no hay favoritismos: a la gente se le trata con equidad.
10	Aquí hay un ambiente de chismorreos, manipulación e hipocresía.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Aquí las personas son transparentes y evitan hablar a tus espaldas.
11	Nadie colabora con nadie.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Aquí las personas son muy colaboradoras.
12	Aquí se castigan duramente los errores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Existe tolerancia con los errores y se toman como ocasiones de aprendizaje.
13	Aquí nadie se preocupa por la gente auténticamente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Aquí se preocupan genuinamente por las personas.
14	A nadie le interesa que tengas que dejar de lado a tu familia para hacer horas extra.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	La empresa se preocupa por el balance entre trabajo y familia.
15	Aquí nunca te informan lo que pasa y al final te enteras por terceros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	La información se comparte a tiempo y de forma transparente.
16	Los equipos de trabajo son grupos de desconocidos entre sí.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Los equipos de trabajo son una comunidad de amigos cercanos.
17	Sigue las reglas y no cambies nada; cambiar es peligroso.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Es bueno cuestionar el statu quo, el cambio es valorado.
18	Nunca tienes los recursos que necesitas para hacer tu trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Cuentas con los recursos necesario para hacer tu trabajo.
19	Algunos tienen preferencias a la hora de recibir aumentos, bonificaciones y ascensos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Todos tienen la misma oportunidad de recibir aumentos, bonificaciones y ascensos.
20	Los jefes a menudo tratan de ocultar sus errores y disimularlos como si fueran éxitos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Los jefes reconocen honestamente los errores y analizan el modo de corregirlos.

Manual de Organización



TECNOGLOBAL

Tecnoglobal S.A. de C.V.

JUSTIFICACIÓN

Es esencial para TECNOGLOBAL como para cualquier empresa el tener un Manual de Organización actualizado y bien definido, proporciona claridad y transparencia en la estructura organizativa, evitando malentendidos y mejorando la comunicación interna. Además, promueve la eficiencia operativa al establecer flujos de trabajo sólidos y procesos efectivos entre departamentos, lo que es crucial en un entorno tecnológico como lo es el hoy día.

Así también el manual sirve como una herramienta valiosa para la integración de nuevos empleados, acelerando su comprensión de la empresa y su capacidad para contribuir de manera efectiva. Y contribuye al cumplimiento normativo y legal al garantizar que las operaciones se adhieran a las regulaciones pertinentes, especialmente en áreas como el Asesor Legal y la Auditoría Externa.

Ayuda a gestionar riesgos al identificar posibles problemas en la estructura y las operaciones de la empresa, lo que es vital en departamentos como Seguridad Informática y Auditoría Interna. Por último, el Manual de Organización facilita la planificación estratégica al alinear los objetivos estratégicos con la estructura organizativa y los recursos disponibles. En conjunto, estas razones demuestran por qué un Manual de Organización es imperativo en el entorno empresarial actual.

En un mundo empresarial cada vez más globalizado y competitivo, el Manual de Organización desempeña un papel vital en la gestión de la calidad y la mejora continua. Proporciona una base sólida para estandarizar procesos y procedimientos en toda la organización, lo que puede conducir a una mayor eficiencia y calidad de productos y servicios. Esto es especialmente relevante en el Departamento de Ventas, donde la consistencia en las prácticas de ventas puede mejorar la satisfacción del cliente y la retención. En el contexto de la gestión de crisis y la toma de decisiones estratégicas, un Manual de Organización puede ser una herramienta invaluable. Contiene información clave sobre la cadena de mando, roles de emergencia y protocolos de respuesta a situaciones inesperadas. Esto ayuda a la empresa a tomar decisiones más informadas y efectivas en momentos críticos.

OBJETIVOS

Objetivo del manual

- Delimitar las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo que comprende la estructura organizacional de la empresa TECNOGLOBAL S.A. de C.V. definiendo las interacciones y coordinaciones entre todas las unidades.

Objetivos específicos

- Definir un organigrama que comprenda todas las áreas en las cuales está conformada la empresa.
- Delimitar los objetivos, funciones y responsabilidades de cada área o departamento que compone la empresa.
- Definir la misión, visión y valores de la empresa que servirán de ejemplo para moldear el comportamiento de cada uno de los colaboradores.



POLÍTICAS

- ✚ El manual de organización estará al alcance de todos los colaboradores de TECNOGLOBAL S.A. de C.V.
- ✚ Todos los jefes tendrán acceso al manual de organización.
- ✚ Este manual de organización solo será administrado por la empresa TECNOGLOBAL S.A de C.V.
- ✚ La empresa TECNOGLOBAL S.A. de C.V. realizará las modificaciones que considere pertinente en la aplicación manual de organización.
- ✚ Se difundirá la existencia de este manual en la organización TECNOGLOBAL S.A de C.V. para que todo el personal conozca su contenido.



NORMAS

- ✚ El manual de organización deberá de estar al alcance de todos los colaboradores de la empresa.
- ✚ Todos los jefes de la empresa deberán tener acceso al manual de organización.
- ✚ Este manual de organización deberá ser administrado por la empresa TECNOGLOBAL S.A de C.V.
- ✚ La empresa TECNOGLOBAL S.A. de C.V. deberá realizar las modificaciones que considere pertinente en la aplicación manual de organización.
- ✚ Se deberá difundir la existencia de este manual en la organización TECNOGLOBAL S.A de C.V. para que todo el personal conozca



ÁMBITO DE USO

El presente Manual de Organización de TECNOGLOBAL, S.A. de C.V. permanecerá en el área de Recursos Humanos, administrada únicamente por el área de archivo de personal

Dicho Manual, será revisado trimestralmente por las Jefaturas de los Departamentos que se encuentran en la empresa, quienes deberán entregar las revisiones correspondientes al área de archivo de personal.

El área de archivo de personal realizará la actualización correspondiente al Manual de acuerdo a las revisiones entregadas por las Jefaturas de los Departamentos.

La actualización del Manual tendrá una vigencia de un año a partir de su última revisión y deberá ubicarse en el mismo.

MISIÓN



“Brindamos soluciones efectivas y accesibles para satisfacer las necesidades de comunicación y entretenimiento de nuestros clientes, a través de un enfoque centrado en el servicio y la innovación.”.

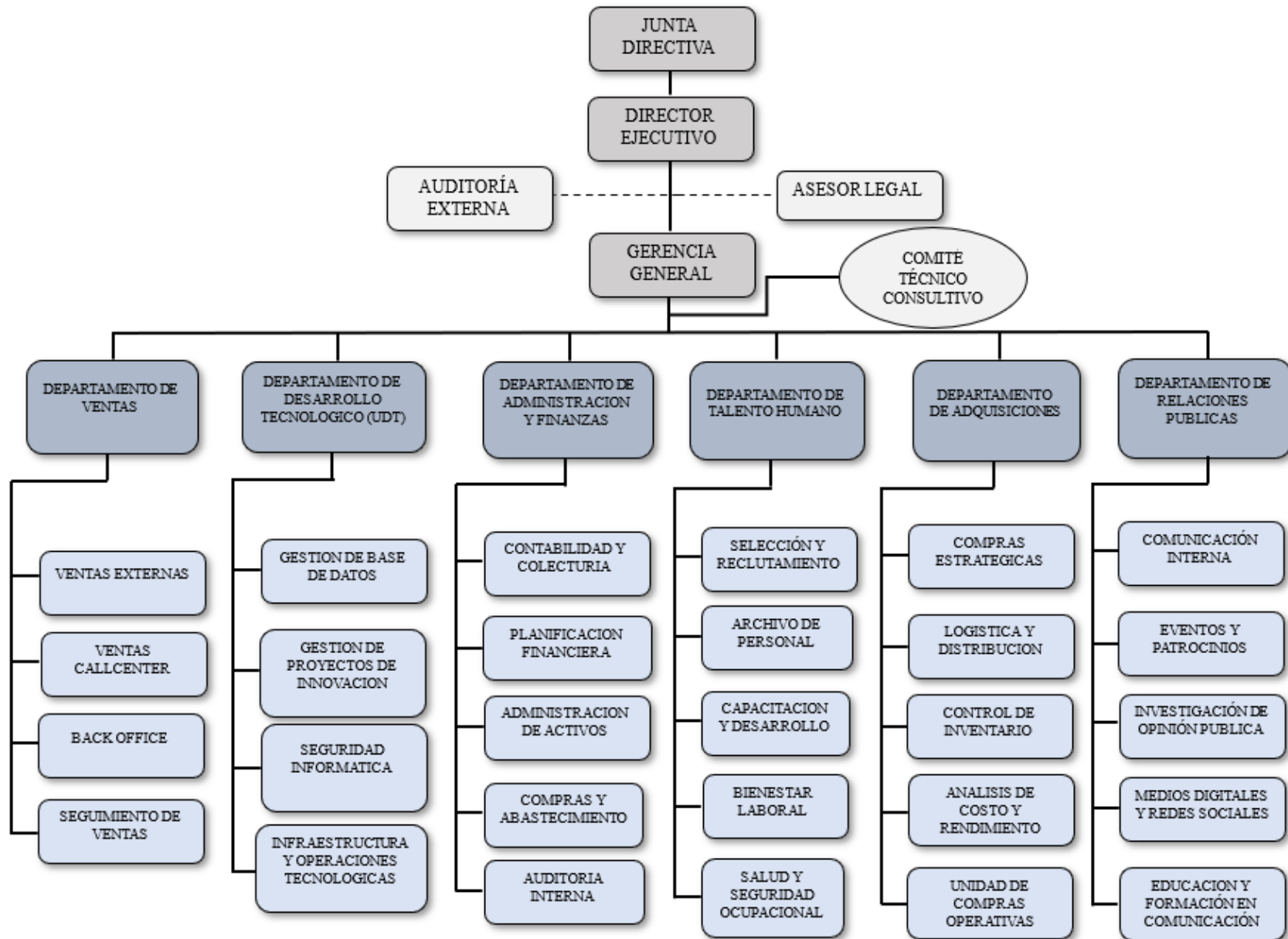
VISIÓN

“Aspiramos a ser reconocidos como el referente líder en el sector de las telecomunicaciones, cable e internet; impulsando una revolución digital que transforma y enriquece la vida de las personas.”



ORGANIGRAMA

Propuesta de estructura organizacional para TECNOGLOBAL se desglosa de la siguiente manera:



OBJETIVOS Y FUNCIONES

- A) Junta directiva:** Se encarga del establecimiento de la misión, visión y estrategias dentro de la organización, lo que implica el nombramiento y supervisión de la alta dirección, la toma de decisión clave así como la supervisión financiera. Tiene la máxima autoridad en materia técnica, financiera y administrativa.
- B) Director Ejecutivo:** Es el órgano superior de administración de la empresa. El responsable de dirigir la gestión, monitorear su operación y desempeño, defendiendo el propósito de la misma y verificando que la administración implemente válidamente la estrategia definida para efectos de alcanzar sus objetivos.
- C) Gerencia General:** Responsable de dirigir, organizar, coordinar y supervisar las actividades administrativas y operacionales de la empresa. Además, dirige la elaboración de los planes estratégicos institucionales, los planes operativos anuales, presupuestos, inversiones y estados financieros de la empresa. Le corresponde la representación legal.

El Gerente General, es el principal responsable del sistema de control interno, y por tanto está bajo su responsabilidad decidir las estructuras, actividades y procesos que conforman el sistema de control interno

- D) Asesor legal:** Responsable de velar por la legalidad de los actos que se ejecutan en TECNOGLOBAL, S.A. de C.V. de tal manera que ellos se encuadren dentro del principio de legalidad de las actuaciones públicas; dar asesoría al Director Ejecutivo y en general a la organización; validar los actos jurídicos de toda índole que suscriban las personas y gerencias con capacidad para obligar a la empresa; representar y defender los intereses de la empresa ante los tribunales y otras personas o Instituciones.

E) Auditoría externa: es llevada a cabo por un contador independiente. Su propósito es una certificación de los estados financieros de la organización como entidad. Esta certificación es necesaria para algunos inversionistas, prestamistas y todas las empresas públicas. Sus objetivos son:

- a. la exactitud e integridad de los registros contables del cliente
- b. Si los registros contables del cliente se han elaborado de conformidad con el marco contable aplicable
- c. Si los estados financieros del cliente presentan objetivamente sus resultados y situación financiera

F) Comité técnico consultivo: es un grupo de expertos o profesionales designados dentro de una organización con el propósito de asesorar y proporcionar orientación en asuntos técnicos o especializados, responde a la autoridad de la gerencia general debido a que reciben información de lo que ocurre en las diferentes áreas de la organización.

A continuación, se explican brevemente las funciones y competencias de los Departamentos:

- 1) Departamento de ventas:** Se encuentra todo el personal que se encarga tanto de generar ventas así como también el seguimiento que se le da a toda solicitud de servicios de cable e internet que los clientes soliciten. Sus secciones son:
 - a. Ventas externas:** Personal que se encarga de ir a distintas zonas a nivel nacional para promocionar los servicios de cable e internet.
 - b. Ventas Call Center:** Personal que se encarga de realizar gestiones de ventas mediante llamada a una base de datos de posibles clientes.
 - c. Backoffice:** Personal que se encarga de ingresar todas las ventas a los distintos sistemas para su aprobación, ingresan ventas tanto de personal de ventas externas como del área de call center

d. Seguimiento de venta: Consiste en coordinar con las áreas propias de CLARO como lo son el departamento de validación, área de créditos así como la parte técnica para brindar el seguimiento oportuno a cada una de las ventas que realizar el personal de ventas externas y del área de callcenter.

2) Unidad de Desarrollo Tecnológico: Un departamento de desarrollo tecnológico en una empresa generalmente se organiza en diversas secciones o áreas funcionales para gestionar eficazmente las distintas actividades relacionadas con la tecnología y la innovación

a. Gestión de base de datos: Equipo responsable de la gestión, almacenamiento y análisis de datos de la empresa. Esto incluye bases de datos, análisis de datos y gestión de la información.

b. Gestión de proyectos de innovación: Esta sección se enfoca en la identificación y gestión de proyectos de innovación que pueden llevar a la empresa a nuevas oportunidades tecnológicas.

c. Seguridad informática: El equipo de seguridad informática se enfoca en proteger los sistemas, datos y activos digitales de la empresa contra amenazas cibernéticas. Esto incluye la gestión de firewalls, antivirus, políticas de seguridad y respuesta a incidentes

d. Infraestructura y operaciones tecnológicas: Esta sección se encarga de gestionar los sistemas, servidores, redes y la infraestructura de TI necesarios para respaldar las operaciones tecnológicas de la empresa.

3) Departamento de administración y finanzas: Un departamento de Administración y Finanzas en una empresa es esencial para garantizar la gestión eficiente de los recursos financieros y administrativos. Este departamento también se organiza en diversas secciones o áreas funcionales para cumplir con sus responsabilidades específicas

- a. **Contabilidad y Colecturía:** El equipo de contabilidad se encarga de registrar, analizar y mantener registros financieros precisos de todas las transacciones de la empresa. Esto incluye la preparación de estados financieros, balances y estados de resultados de igual forma, encarga de la gestión de efectivo, la administración de cuentas bancarias, la elaboración de presupuestos de flujo de efectivo y la gestión de inversiones.
- b. **Planificación financiera:** El área de planificación financiera se encargan de proyectar y planificar las finanzas futuras de la empresa, lo que incluye la elaboración de presupuestos a largo plazo y la planificación estratégica financiera.
- c. **Administración de activos:** Esta área se enfoca en la gestión y mantenimiento de los activos de la empresa, como propiedades, equipos y otros activos tangibles.
- d. **Compras y abastecimiento:** Se encarga de adquirir los materiales, productos o servicios necesarios para que la organización pueda operar sin problemas. Esto implica identificar proveedores, obtener cotizaciones, negociar contratos y realizar compras.
- e. **Auditoría interna:** Se encarga de realizar auditorías internas para evaluar los procesos financieros y de control interno de la empresa, identificar riesgos y garantizar el cumplimiento normativo.

4) Departamento de Talento Humano: Es esencial para gestionar el capital humano de una empresa y asegurarse de que los empleados estén motivados, comprometidos y productivos. Este departamento también se organiza en diversas secciones o áreas funcionales para llevar a cabo sus responsabilidades de manera efectiva.

- a. **Selección y reclutamiento:** Esta sección se encarga de identificar, atraer y seleccionar a los candidatos adecuados para las vacantes de la

empresa. Esto implica la elaboración de perfiles de trabajo, entrevistas, pruebas y verificaciones de referencias.

- b. Archivo de personal:** Se encarga de mantener registros precisos de los empleados, contratos de trabajo, historiales de desempeño y otra documentación relacionada con el personal.
- c. Capacitación y desarrollo:** El equipo de capacitación y desarrollo se encarga de diseñar programas de formación, tanto para el desarrollo de habilidades como para el cumplimiento de normativas, con el objetivo de mejorar el desempeño de los empleados.
- d. Bienestar laboral:** La unidad de bienestar laboral se ocupa de establecer políticas de compensación, salarios, bonificaciones, incentivos y programas de beneficios para los empleados.
- e. Salud y seguridad ocupacional:** Esta unidad es fundamental para garantizar que los empleados trabajen en un entorno seguro. Esta sección se encarga de cumplir con las normativas de seguridad laboral y promover buenas prácticas.

5) Departamento de adquisiciones: Se encarga de gestionar las compras de bienes y servicios que una empresa necesita para su funcionamiento. Este departamento también puede estar subdividido en varias secciones o áreas funcionales para llevar a cabo sus responsabilidades de manera efectiva.

- a. Compras estratégicas:** Este equipo se encarga de la planificación estratégica de las compras, la identificación de proveedores clave y la negociación de contratos a largo plazo para obtener precios y condiciones favorables.
- b. Logística y distribución:** El equipo de logística se ocupa de coordinar la recepción y distribución de los productos o servicios adquiridos, garantizando la eficiencia en el flujo de materiales.
- c. Control de inventario:** Se encarga de gestionar los niveles de inventario, minimizando costos y asegurando que los productos estén

disponibles cuando se necesiten, así como también del registro del estado de todos los activos fijos de la organización.

- d. Análisis de costo y rendimiento:** Se encarga de realizar análisis de costos para evaluar el impacto financiero de las decisiones de adquisición y proporcionar recomendaciones para la optimización de gastos.
- e. Unidad de compras operativas:** Esta área se encarga de las compras cotidianas y operativas de bienes y servicios, asegurándose de que los suministros estén disponibles de manera oportuna y eficiente.

6) Departamento de relaciones públicas: Se encarga de gestionar y mantener la imagen y la reputación de una empresa ante el público, los medios de comunicación y otras partes interesadas.

- a. Comunicación interna:** Esta sección se enfoca en la comunicación dentro de la empresa, asegurándose de que los empleados estén informados sobre los acontecimientos y las políticas de la empresa.
- b. Eventos y patrocinios:** Esta área se encarga de la planificación y ejecución de eventos corporativos, ferias comerciales, conferencias y acuerdos de patrocinio que puedan mejorar la imagen de la empresa.
- c. Investigación de opinión pública:** Se encarga de realizar investigaciones para evaluar la percepción que tiene el público sobre la empresa y sus productos o servicios.
- d. Medios digitales y redes sociales:** Esta sección se encarga de gestionar la presencia de la empresa en línea, interactuar con la audiencia en las redes sociales y supervisar la reputación en línea.

Educación y formación en comunicación: Proporciona capacitación en comunicación y relaciones públicas a empleados y ejecutivos de la empresa para mejorar sus habilidades de comunicación.



PROPUESTA DE PLAN DE CAPACITACION

A
IMPLEMENTARSE
CON EL
PERSONAL DE
TECNOGLOBAL,
S.A. DE C.V.

Plan de capacitación

La comprensión integral de la estructura organizacional es esencial para el éxito y la eficiencia de la empresa. Con el rápido crecimiento y la complejidad de las operaciones, es imperativo que el personal esté completamente informado sobre la estructura y funciones de cada área dentro de la organización. Esto último ha sido descuidado por la empresa de TECNOGLOBAL, por tal motivo, se realiza la propuesta de la estructura organizacional antes detallada pero poco valor podrá aportar si no va acompañada de un plan de capacitación que permita el conocimiento de las funciones, tareas y roles de cada departamento.

Las principales razones por las cuales se anexa los siguientes planes de capacitación son la optimización de los procesos internos, ya que al comprender cómo se interconectan los diferentes departamentos permite identificar áreas de mejora en los flujos de trabajo así como también, facilita la identificación de redundancias e implementación de procesos más eficientes y de forma consecuente, también mejorará la comunicación interna debido al tener conocimientos sólidos de la estructura facilitará la comunicación entre los diferentes departamentos y niveles jerárquicos, reduciendo malos entendidos y errores derivados de la falta de conocimiento sobre quién es el responsable de qué tarea.

Los beneficios que se esperan con la correcta ejecución del plan es la mejora de la eficiencia operativa, la reducción de malos entendidos y errores, mayor satisfacción y compromiso por el personal y un incremento en la capacidad de adaptación a cambios.

La metodología que se utilizará para el plan de capacitación consiste en desarrollar sesiones informativas sobre la estructura organizacional y la implementación de materiales audiovisuales.

PLAN 1: Introducción al Manual de Organización

Objetivo: Garantizar la aplicación efectiva de los procesos internos y políticas de la empresa TECNOGLOBAL, S.A. de C.V.

ACTIVIDAD	OBJETIVO ESPECIFICO	PROCEDIMIENTO METODOLOGICO	RECURSOS	ENCARGADO	TIEMPO	EVALUACION
Presentación	Lograr que los facilitadoras y participantes se conozcan entre sí para generar un ambiente ameno y cálido.	<p>Presentación personal: Cada facilitador se presentará con su nombre ante los participantes para darse a conocer.</p> <p>Dinámica: presentación por parejas</p>	<p>Humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilitadores • Participantes <p>Materiales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Laptop • Proyector • Material impreso de apoyo 	Erick Ramírez	10 minutos	De la jornada: Conocer las opiniones acerca de la experiencia generada por el desarrollo de la capacitación.

<p>introducción al Manual de Organización</p>	<p>Presentar el propósito del Manual de Organización. Explicar la Estructura Organizativa.</p>	<p>Presentación interactiva: El equipo facilitador con el apoyo de proyector, garantizará la familiarización de términos clave presentes en el Manual de Organización y en la Estructura Organizativa. Dinámica: Discusión en grupo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Lápices • Hojas de papel <p>Refrigerio</p>	<p>Alicia Galdamez</p>	<p>45 minutos</p>	<p>Del papel de los facilitadores: Conocer la opinión de los participantes acerca del equipo facilitador con el desarrollo de la capacitación.</p>
<p>Cierre de la actividad</p>	<p>Reconocer lo aprendido por parte de los participantes en la actividad y de</p>	<p>Espacio de preguntas y respuestas: Los facilitadores darán respuesta a todas las</p>		<p>Samuel Cruz</p>	<p>15 minutos</p>	

	<p>esta manera poder evaluar el desempeño del equipo facilitador.</p>	<p>preguntas o dudas de los participantes, acerca de la temática expuesta.</p> <p>Evaluación: Se pretende evaluar los resultados obtenidos con el desarrollo de la capacitación.</p>				
--	---	---	--	--	--	--

PLAN 2: Roles y responsabilidades

Objetivo: Definir responsabilidades específicas de cada área que compone la estructura organizativa de la empresa TECNOGLOBAL, S.A. de C.V.

ACTIVIDAD	OBJETIVO ESPECIFICO	PROCEDIMIENTO METODOLOGICO	RECURSOS	ENCARGADO	TIEMPO	EVALUACION
Identificación de roles departamentales	Detallar los roles departamentales presentes en la estructura organizativa	Presentación de estudio de casos Dinámica: Role playing para practicar situaciones específicas	Humanos <ul style="list-style-type: none"> • Facilitadores • Participantes Materiales <ul style="list-style-type: none"> • Laptop • Proyector • Material impreso de apoyo • Lápices • Hojas de papel 	Erick Ramírez; Samuel Cruz	45 minutos	De la jornada: Conocer las opiniones acerca de la experiencia generada por el desarrollo de la capacitación.
Cierre de la actividad	Reconocer lo aprendido por parte de los	Espacio de preguntas y respuestas: Los		Alicia Galdamez	10 minutos	Del papel de los

	<p>participantes en la actividad y de esta manera poder evaluar el desempeño del equipo facilitador.</p>	<p>facilitadore darán respuesta a todas las preguntas o dudas de los participantes, acerca de la temática expuesta.</p> <p>Evaluación: Se pretende evaluar los resultados obtenidos con el desarrollo de la capacitación.</p>	<p>Refrigerio</p>			<p>facilitadores:</p> <p>Conocer la opinión de los participantes acerca del equipo facilitador con el desarrollo de la capacitación.</p>
--	--	--	--------------------------	--	--	---

PLAN 3: Procesos internos

Objetivo: Destacar puntos críticos y mejoras prácticas de la estructura organizativa de la empresa TECNOGLOBAL, S.A. de C.V.

ACTIVIDAD	OBJETIVO ESPECIFICO	PROCEDIMIENTO METODOLOGICO	RECURSOS	ENCARGADO	TIEMPO	EVALUACION
Presentación de políticas y norma	Desglosar procesos clave en la aplicación del manual de organización	<p>Presentación de diagramas de flujo interactivos</p> <p>Dinámica: Discusión guiada</p>	<p>Humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilitadores • Participantes <p>Materiales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Laptop • Proyector • Material impreso de apoyo • Lápices • Hojas de papel 	Alicia Galdamez; Samuel Cruz	45 minutos	<p>De la jornada:</p> <p>Conocer las opiniones acerca de la experiencia generada por el desarrollo de la capacitación.</p> <p>Del papel de los</p>

			Refrigerio			facilitadores: Conocer la opinión de los participantes acerca del equipo facilitador con el desarrollo de la capacitación.
Cierre de la actividad	Reconocer lo aprendido por parte de los participantes en la actividad y de esta manera poder evaluar el desempeño del equipo facilitador.	Espacio de preguntas y respuestas: Los facilitadores darán respuesta a todas las preguntas o dudas de los participantes, acerca de la temática expuesta.		Erick Ramírez	10 minutos	

		Evaluación: Se pretende evaluar los resultados obtenidos con el desarrollo de la capacitación.				
--	--	---	--	--	--	--

Seguimiento:

- Sesiones de refuerzo programadas mensualmente durante los primeros tres meses.
- Encuestas de seguimiento trimestrales para evaluar la aplicación del conocimiento.