



INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL

ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACION

UNIDAD SANTO TOMAS

SEMINARIO:
LA COMUNICACION EN LA GESTION EMPRESARIAL

“PLAN ESTRATEGICO DE COMUNICACION INTERNA
PARA EL TALLER DE MARIBELLY JEANS”

TRABAJO FINAL

Que para obtener el Título de:

LICENCIADO EN RELACIONES COMERCIALES

Presentan:

ELISA GOMEZ RIOS
LILIANA MAGAÑA VAZQUEZ
GABRIEL SANTAMARIA PACHECO
CITLALI VALENTE ROMAN

LICENCIADO EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

Presenta:

CLAUDIA ESTHER GARCIA LEDESMA

CONDUCTOR: LIC. MARIA DEL CARMEN FONSECA GARCIA
MEXICO D. F. MAYO 2009



Mi agradecimiento primeramente es con Dios! Por permitirme estar donde estoy,
a mis padres por ayudarme, apoyarme en todas mis decisiones y por dirigir mis pasos

para ser quien soy,

a mis hermanos que siempre han sido un gran apoyo e inspiración en mi carrera,
a ustedes las Gracias y mis bendiciones por formar parte de mi historia de vida, por aportarme
cada uno en su momento, la sabiduría que necesitaba para continuar mi trayecto, Gracias por
estar ahí aún cuando no lo pedía y por seguir a mi lado incondicionalmente, Muchas Gracias!

A mis compañeros del equipo GELICE por el enorme apoyo, amistad, cariño y comprensión que
me brindaron en este tiempo que compartimos,

Gracias por permitirme formar parte de su historia, de ustedes me llevo un gran aprendizaje y
claro, la amistad que ya comenzamos y que estoy segura continuará por mucho tiempo...

Sin ustedes, la historia de este proyecto no se hubiera escrito,

Gracias por Ser y Estar.

No podría incluir todos y cada uno de los nombres de las personas a las cuales les estoy
agradecida por colaborar directa o indirectamente en este logro, sin embargo quiero que quede
asentado que los llevo en mi corazón y con enorme afecto, les digo:

Gracias! donde quiera que se encuentren...

Claudia Esther García Ledesma

Le doy las gracias a Dios por haberme brindado la oportunidad de vivir esta maravillosa experiencia, y por darme la fuerza y valentía suficiente para poder culminar uno de mis más preciados sueños.

A mis papás,

Que siempre me han apoyado incondicionalmente en cualquier etapa de mi vida, ¡Gracias por ser los maravillosos padres que son!

Por todo su amor, cariño, consejos y por todo lo que me han enseñado para que yo pueda cada día convertirme en una mejor persona, de la que espero siempre se sientan muy orgullosos así como yo me siento, de que unas personas como ustedes, sean mis padres.

¡Los quiero muchísimo y no saben lo importante que son para mí!

A mi hermanito al que quiero muchísimo.

Muchas gracias por ser como eres conmigo, por todo tu amor, apoyo y por todas esas ocasiones en que me esperaste hasta que terminara.

Sigue como hasta ahora echándole muchas ganas en todo lo que hagas y recuerda que siempre podrás contar conmigo.

José Luis,

Muchas gracias por todo el amor y apoyo que siempre me brindas, por ser una persona tan dulce y linda conmigo, por esas ocasiones que te tocaron vivir mis momentos de estrés y sobre todo por siempre estar a mi lado cuando te necesite, por todo eso y mucho más Tú bien sabes lo importante que eres para mí.

A mis compañeros que fungieron un papel importante no solo en la realización de este proyecto sino también en mi vida, ¡Los quiero mucho!

*Esther,
Gracias por tu ingenio y creatividad, que nos ayudo en todo momento.*

*Liliana,
Gracias por tu alegría, entusiasmo y compromiso que siempre te caracterizo.*

*Citlali,
Gracias, por todos esos instantes que le diste tu toque único a este proyecto.*

*Gabriel,
Gracias por tu perseverancia y por todo el apoyo que me brindaste.*

Muchas gracias a todos, por fungir un papel importante en mi vida, y sobre todo en este triunfo que alcance.

Elisa Gómez Ríos

AGRADECIMIENTO

En la preparación de esta Tesis recibí ayuda y aliento de muchas personas que directa o indirectamente colaboraron en la realización de este trabajo. No tendría suficiente espacio para expresar mi inmensa gratitud. Para empezar, quiero agradecer.....

A mis padres Silvia y Mario

A quienes agradezco de todo corazón por su amor, cariño, comprensión y apoyo sin condiciones ni medida. Gracias por guiarme sobre el camino de la educación. Creo ahora entender porque me obligaban a terminar mi tarea antes de salir a jugar, y muchas cosas más que no terminaría de mencionar.

A mis amigos del Seminario

Elisa, Gabriel, Citlali y Esther, que estuvieron conmigo y compartimos tantas aventuras, experiencias, desveladas y por hacer que cada momento fuera ameno y super divertida. No voy a olvidar su confianza, consejos, enseñanzas, lealtad y ayuda durante el lapso de este Seminario.

Al Instituto Politecnico Nacional:

Es, fue y será un honor ser parte de una institución que me vio desenvolverse, como personas, estudiantes y hoy me observa como una profesionista en la carrera de Licenciado en Relaciones Comerciales, me siento honrada y comprometida al pertenecer a ella.

Agradecida por su noble propósito de dotar a la patria de profesionistas y por brindarme la oportunidad de forjar una digna profesión y formar parte de esta gran institución ya que me siento tan orgullosa y privilegiada, al ser egresada de nuestra institución.

“La tecnica al servicio de la patria”

A la Escuela Superior de Comercio y Administracion

Con profundo agradecimiento por que en ella curse mi carrera profesional adquiriendo innumerables conocimientos, experiencias y de alcanzar una de mis más grandes aspiraciones y que a base de trabajo continuo, demostrar ser un digno representante de esta escuela.

A cada uno de los maestros

Con cariño, admiración y respeto, agradezco a los maestros que participaron en mi desarrollo profesional durante mi carrera, por todas las enseñanzas, su disposición, ayuda y conocimientos brindados, que sin ellos no estaría en donde me encuentro ahora.

Sinceramente ... Muchas gracias

Liliana Magaña Vázquez

AGRADECIMIENTOS

Esta tesis se la dedico a mis padres Gabriel y Carolina, por ser mi apoyo y guía para cumplir mis sueños soy afortunado en contar con ustedes, agradezco de todo corazón por su amor, cariño y comprensión. **EN TODO MOMENTO LOS LLEVO CONMIGO.**

También agradezco a mis hermanas Karina y Pamela por la compañía y apoyo que me brindan, de igual forma a mis amigos Daniel, Karla y Abril que me motivan a ser una mejor persona. **SE QUE CONTARE CON USTEDES SIEMPRE.**

Y por ultimo y no por eso menos importante a mis compañeras de tesis Liliana, Elisa, Esther y Citlali por que a pesar de las dificultades que fueron bastantes, conseguimos llegar al objetivo. **FELICIDADES EQUIPO!!!!**

Gabriel Santamaría Pacheco

Agradecimiento

Todo empezó con una pequeña ilusión, llegaron cinco jóvenes a la escuela, esperando terminar una carrera, la cual debido a todos sus esfuerzos se concluyó. Poco tiempo después, estos jóvenes decidieron no quedarse atrás y cumplir su sueño de ser Licenciados; por lo que llenos de entusiasmo y ganas de salir adelante, decidieron emprender un viaje, el cual los unió por azares del destino, formando así un maravilloso vínculo de amistad y, la conjunción de un equipo que lucharía hasta el final para lograr su sueño.

Y así paso el tiempo, poco más de seis meses para que estos jóvenes unieran mas y mas sus lazos a tal modo de terminar un trabajo que los llevo al éxito y al reconocimiento.

Este grupo conformado por Claudia Esther García Ledesma, Elisa Gómez ríos, Liliana Magaña Vázquez, Gabriel Santamaría Pacheco y Citlali Valente Román, ha logrado su propósito y por eso esta tesis no habría podido concluirse sin el esfuerzo y entusiasmo que cada uno le puso a su labor. Por eso Hoy doy las gracias a Dios por permitirme conocer a tan bellas personas y darme la gracia de ser Licenciada en Relaciones Comerciales.

La vida es dura y en estos días no es fácil acabar una carrera, mucho menos cuando tienes todo que perder...

Desde pequeña creía que por mas esfuerzo que hiciera nunca lograría mi meta, siempre me sentí mal por no tener lo que una persona convencional posee, a pesar de todas mis inseguridades; siempre has estado ahí en los buenos y malos momentos. Por eso hoy te doy gracias por el apoyo que me diste sin esperar nada a cambio, tú que siempre compartiste todos mis momentos por buenos o malos que estos fueran, además soportarme hasta el final, a veces mirando y otras tantas participando.

Gracias a la familia que me dio el creador y que en ningún momento han dejado de guiarme: A mi madre, porque a pesar de todo lo que has sufrido, siempre encontraste la forma de sacarme adelante.

A mi abuelita, tu bella señora que a pesar de tener esa armadura, eres la parte que ha mi vida le ha dado dulzura y confianza, gracias por acercarme a Dios y por mostrarme que aunque la tormenta sea muy fuerte, después viene la calma y hay que seguir trabajando para seguir avanzando.

A mi tía Lidu, porque siempre te preocupaste por mi educación y eres de gran apoyo para mi madre y por supuesto para mí. Gracias por apoyarme en mis primeras letras, por siempre estar al pendiente de que terminara la tarea a tiempo, en fin por querer más y más de mí. Por ayudarme a ser la Profesionista que soy “Gracias”.

José Ramón Barrios, tú has sido mi compañero, prometiste estar conmigo en las buenas y en las malas; en fin, que te puedo decir que no sepa tu ya. Pues de todos modos también parte de mi crédito es tuyo, ya que te han tocado las desveladas, mis frustraciones y mis alegrías, gracias por apoyarme y permitir que continúe con mi crecimiento.

PERO SOBRE TODO GRACIAS AL SEÑOR POR TODO LO QUE ME HA DADO, POR PERMITIRME SEGUIR ADELANTE EN ESTA CARRERA DE VIDA Y A TI QUE DE ALGUNA MANERA HAZ ESTADO EN EL MOMENTO Y LUGAR INDICADO PARA APOYARME.

“GRACIAS”.

Citlali Valente Román

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	13
 METODOLOGÍA	
Planteamiento del problema.....	15
Hipótesis.....	16
Objetivo del proyecto.....	16
Justificación.....	17
 CAPITULO I MARCO TEÓRICO	
Comunicación.....	20
Comunicación interna.....	32
Intracomunicación.....	34
Estrategias de intracomunicación.....	38
Cultura empresarial.....	52
Misión de una empresa.....	54
Visión de una empresa.....	55
Vision compartida.....	56
Liderazgo.....	64
Estructura organizacional.....	72
 CAPITULO II LA INDUSTRIA MAQUILADORA	
Antecedentes.....	79
Condiciones de trabajo.....	81
Estadísticas.....	82
Tendencias.....	86
 CAPITULO III ANTECEDENTES DE “MARIBELLY JEANS”	
Historia.....	88
Productos.....	89
Distribución.....	92

Infraestructura.....	93
Capital humano.....	94
Competencia.....	95
Estados financieros.....	95

CAPITULO IV DIAGNOSTICO PARA LA EMPRESA “MARIBELLY JEANS”

Investigación.....	96
Cuestionario para los trabajadores del Taller de Maribelly Jeans.....	96
Muestra.....	96
Justificación de los cuestionarios.....	97
Objetivo del cuestionario.....	97
Formato del cuestionario.....	98
Análisis.....	104
Entrevista para los propietarios de Maribelly Jeans.....	108
Objetivo de la entrevista	108
Entrevista de estilo de liderazgo aplicado a los propietarios del Taller Maribelly Jeans.....	108
Justificación de la Entrevista.....	108
Objetivo de la entrevista.....	109
Formato de la entrevista.....	110
Análisis.....	113
Formato de la entrevista.....	114
Análisis.....	118
Análisis DAFO.....	120

CAPITULO V PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA EL TALLER “MARIBELLY JEANS”

Planificación de la Estrategia de Identidad para “Maribelly Jeans”.....	122
Planificación de la Estrategia de Estructura Organizacional para “Maribelly Jeans”.....	123

Planificación de la Estrategia de Imagen Empresarial para “Maribelly Jeans”.....	130
Planificación de la Estrategia de Motivación Empresarial para “Maribelly Jeans”.	139
Planificación de la Estrategia de Apoyo Empresarial para “Maribelly Jeans”.....	144
Planificación de la Estrategia de Integración Empresarial para “Maribelly Jeans”	149
Plan de acción para “Maribelly Jeans”.....	152
Cronograma de actividades.....	155
Presupuesto total.....	156
 ANEXOS	
Anexo 1 Código Fiscal de la Federación Artículo 28 y Artículo 32-a.....	157
Anexo 2 Graficas.....	162
Anexo 3 Inscripción Patronal para Instituciones de Asistencia Privada.....	182
Anexo 4 Código Fiscal de la Federación Artículo 29 y Artículo 29-a.....	186
 BIBLIOGRAFÍA.....	 192

INTRODUCCIÓN

Actualmente existen jeans de diferentes modelos, colores, formas, tamaños y texturas que se adaptan a los gustos y al ritmo de vida de cada cual. Hoy más que nunca esta prenda de vestir es esencial, pues es usada para todo tipo de ocasiones y se adapta a los más divertidos estilos.

Con el paso del tiempo los famosos jeans se vuelven una prenda indispensable y de moda, que ha ido evolucionando y creando nuevas tendencias, teniendo gran éxito principalmente en la población juvenil que sigue y en algunos casos impone también nuevas formas de uso o nuevos diseños, dejando de ser estos una prenda de trabajo para convertirse en el elemento indispensable de un guarda ropa y pudiendo combinarlo ya sea con una prenda sport, una prenda causal, o incluso una prenda elegante y distinguida.

Esta creación revoluciono la moda y se convirtió en la prenda de vestir mas celebre de la historia.

Los primeros modelos blue jeans eran sencillos, amplios y con tirantes, fabricados con tejidos de algodón, los cuales entraron a formar parte de las costumbres de los norteamericanos. En los 40's al finalizar la segunda guerra mundial, se introduce la mezclilla y los jeans empiezan a popularizarse, tanto en America como en Europa.

En la década de los 60's se convierten en un símbolo de la juventud rebelde y en los 70's en la prenda universal que no conocía diferencias de sexo, clase, raza o creencia. A finales de los 70's e inicio de los 80's, por la necesidad de comodidad y de facilitar el movimiento en el baile y el deporte, aparecen los baggies, amplios a la cadera, se empiezan a ver cambios de diseño y texturas, introduciendo diferentes técnicas de lavado con químicos.

En los 90's y principios del 2000 evoluciona la mezclilla, aparecen nuevas texturas, nuevos cortes y procesos que proyectan una apariencia de desgaste "Vintage look"

Por tal motivo, el presente trabajo tiene como finalidad, describir de manera sustanciosa la situación actual de Maribelly Jeans, siendo este un Taller de maquila de pantalones de mezclilla para damas y niñas, y de reciente formación.

Explicaremos las inquietudes de los propietarios en relación a su estructura organizacional, cultura y comunicación interna, así como de su ambiente laboral. También hablaremos sobre la historia de Maribelly Jeans, productos que ofrecen, su forma de distribuirlos y todo en referencia al Taller, el cual estará dentro del Capítulo III.

Se mostrará un desglose de cada una de las etapas de la investigación, así como la conceptualización básica de cada término utilizado en ella, temas como comunicación, intracomunicación, estrategias de intracomunicación, liderazgo, visión compartida, estructura organizacional y cultura organizacional; y los veremos reflejados en el Capítulo I Marco Teórico.

Dentro del proceso de la investigación, se aplicaron cuestionarios a los trabajadores y entrevistas a los propietarios, los cuales nos ayudaron a determinar los parámetros del liderazgo aplicados en la actualidad, también se evaluó el ambiente laboral que en el taller predomina. Por otro lado, conseguimos identificar que existe la necesidad de aplicar estrategias de comunicación, estructura organizacional y cultura, esto con la idea de mejorar las expectativas de la empresa y que exista para el Taller un crecimiento generalizado, es decir, que puedan obtener ventajas tanto los propietarios, como los empleados y el consumidor.

METODOLOGÍA

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Para analizar a detalle la situación actual en la que se encuentra el Taller, se efectuó una visita con los dueños de la empresa y de acuerdo a la plática sostenida con los empresarios del Taller Maribelly Jeans, en donde ellos comentaron sus inquietudes, en relación a lo que sucede en la empresa. Se detectó que en primera instancia, la empresa no cuentan con una cultura organizacional, es decir, no tiene una misión, visión, objetivos y valores; lo que a su vez ocasiona que el personal que ahí labora, no se sienta comprometido ni identificado con el Taller, provocando la inexistencia de una visión compartida y un plan de comunicación interna dentro de la empresa para generar un sentido de pertenencia e identidad con el Taller.

Por otro lado se halló que en este momento la empresa no tiene una estructura organizacional, causando problemas de comunicación interna para la delegación de actividades y normas a cumplir, por lo que se carece de una organigrama, así como una línea de mando definida ya que según el dueño él trata de ser muy amigable con los trabajadores pero ellos abusan de su gentileza, con esto se ubicó un problema de liderazgo. Por lo que se requiere hacer una estructura organizacional formal, especificando las funciones de cada área y las responsabilidades de cada nivel jerárquico logrando la mejora en el proceso de comunicación interna.

También los dueños comentan que los empleados que recurren a pedir trabajo, únicamente son las que viven cerca del Taller, por lo que no se cuenta con un perfil ni método de selección para el reclutamiento del personal, y ellos no realizan alguna acción para contratar a nuevas personas, sino que solo esperan a que estos lleguen por si solas a pedir trabajo.

Además existe una gran problemática con la rotación del personal, porque los empleados, una vez ya capacitados y sienten que tienen su sueldo seguro, buscan otro Taller o dejan de ser productivos. Así que es necesario buscar una motivación, como podía ser las prestaciones del IMSS, ya que actualmente no cuentan con ella.

Después se solicitó un permiso a los dueños para realizar otra visita a su instalación y así conocer la infraestructura del Taller, observar de cómo se encontraba el ambiente laboral y posteriormente hacer el registro de producción y ventas.

HIPOTESIS

En relación al planteamiento del problema se ha establecido la siguiente hipótesis:

Si Maribelly Jeans no cuenta con un plan de comunicación interna, línea de mando, visión compartida, cultura y estructura organizacional, entonces es necesario efectuar un Plan Estratégico de comunicación interna, lograremos una comunicación eficiente y un crecimiento en la empresa, de igual forma podremos encaminar de una manera correcta la forma de liderazgo que actualmente ejercen, mantener el agradable ambiente laboral, crear un sentido de pertenencia y tener una motivación constante por parte de los empresarios.

OBJETIVO DEL PROYECTO

Analizar la situación actual, debilidades y fortalezas de “Maribelly Jeans”, que nos permitirá realizar una propuesta para un Plan de Comunicación Interna, mediante la implementación de estrategias que nos ayudaran a perfeccionar la imagen de la empresa, mantener un buen ambiente laboral, brindar un guía y un líder al grupo de trabajo a modo de que las labores se lleven de manera más ágil y eficiente al alcance los objetivos.

JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo parte de la importancia de encontrar puntos clave que nos ayuden en la formulación de estrategias que nos permitan combatir los problemas de comunicación interna, liderazgo, cultura y estructura organizacional, por los que actualmente esta pasando Maribelly Jeans.

El Taller Maribelly Jeans es una micro-empresa mexicana 100% familiar, ubicado en la delegación Iztapalapa en la Ciudad de México, la cual el taller posee 20 maquinas de coser y una cortadora, la cual le permite cumplir con la demanda de producción que les requerían.

Esta registrado en la Secretaria de Hacienda y Crédito Publico como persona física con giro empresaria. Y cuentan con el registro de su marca, con el nombre de “Maribelly Jeans”, buscando con esto consolidar su empresa y posicionar sus productos.

A propósito de estos últimos aspectos, cabe señalar que la comunicación es de suma importancia para las empresa ya que es un proceso a través del cual se transmite y se recibe información de la misma organización, sin olvidar que debe estar en un continuo movimiento, una vez realizada, no puede regresar, borrarse o ignorarse y existe una respuesta en ambas direcciones; y en el mundo globalizado, el campo de la comunicación en general, y el de la comunicación organizacional en particular, deberá considerar su relación con ámbitos de discusión vinculados con el desarrollo socioeconómico que le permita operar con las líneas más avanzadas de la actividad productiva, buscando adecuar y optimizar los canales de comunicación al servicio de nuevas formas de organización para impulsar la competitividad de nuestras empresas e instituciones.

La comunicación es uno de los factores fundamentales en el funcionamiento de las organizaciones sociales, es una herramienta, un elemento clave en la organización y juega papel primordial en el mantenimiento de la institución. Su actividad es posible gracias al intercambio de información entre los distintos niveles y posiciones del medio; entre los miembros se establecen patrones típicos de comportamiento comunicacional en función de variables sociales, ello supone que cada persona realiza un rol comunicativo.

Con lo anterior podemos entender la comunicación organizacional es el conjunto de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, dando como resultado el entendimiento total de la información.

Además de tener una buena comunicación organizacional, e importante llevar un buen control y una buena administración del tiempo, se debe tener claro a donde se quiere llegar, de ahí la importancia de plantear una visión, misión, objetivos y reconocer debilidades y fortalezas reales. Entre las características de un verdadero líder se encuentra la capacidad de visualizar el futuro y plantear unas acciones claras para combatir ese futuro, y lograr las metas que beneficien a su equipo de trabajo.

Debe existir una buena relación de trabajo con el equipo, ya que un líder siempre esta rodeado de un grupo de personas que lo siguen, que trabajan por un beneficio común (visión compartida) y que tienen un manejo de prioridades, las cuales se identifican gracias al conocimiento de lo que es importante y lo que es urgente.

Es también el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo par alcanzar objetivos. El proceso de llevar a un grupo en una determinada dirección, fundamentalmente por medios no coercitivos. Un liderazgo eficiente lo definimos como aquel que produce un movimiento hacia el logro de lo que es mejor, a largo plazo, para el grupo.

Así que el punto de partida de esta propuesta, surge en el momento que se sostuvo una platica con los propietarios de la maquiladora, donde nos explicaron las inquietudes de la situación actual de su empresa, por tal motivo, buscará promover un cambio positivo para mejorar las condiciones de la empresa, así como su crecimiento.

Por lo que en este proyecto se ha planeado desde el primer momento un conjunto de métodos y estrategias didácticas, que orientarán, de manera razonable el éxito en Maribelly Jeans y con esta experiencia persigue básicamente los siguientes objetivos:

Implementar tácticas para perfeccionar la imagen “Maribelly Jeans”, a través del desarrollo de un nuevo formato en su papelería y la utilización de uniformes para los empleados y mejorar la comunicación entre los empleados, clientes y dueños.

- Lograr unir a todas las personas que laboran en Maribelly Jeans por medio de reuniones
- Brindar un guía y un líder al grupo de trabajo a modo de que las labores en conjunto, nos lleven de manera más ágil y eficiente al alcance de las metas y objetivos, tanto a corto, como largo plazo, para incrementar y diversificar los posibles mercados

La realización del proyecto permitirá que en Maribelly Jeans exista una visión compartida y obtener la capacidad material, técnica y humana instalada que permite la continuidad de los procesos.

En caso de ser adjudicado este proyecto, Maribelly Jeans se compromete a la aplicación de alguna de las estrategias propuestas, para alcanzar los objetivos del mismo, así como darle seguimiento para conocer la eficiencia de las estrategias.

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO

Con fines de entender ciertas definiciones y términos, los cuales harán referencia a lo largo del presente trabajo, se presenta una reseña de ciertos temas, que ayudaran a una mejor comprensión.

COMUNICACIÓN

Para iniciar este capítulo, comenzaremos ha hablar de la comunicación; definiéndola como *"Un proceso a través del cual se transmite y se recibe información en un grupo social"*

La comunicación es un fenómeno de carácter social que comprende todos los actos mediante los cuales nos comunicamos para transmitir o intercambiar información. Comunicar significa poner en común e implica compartir. La comunicación es un proceso por que es:

- ∂ Dinámico: porque está en continuo movimiento.
- ∂ Inevitable: porque se requiere para la transmisión de significados.
- ∂ Irreversible: porque una vez realizada, no puede regresar, borrarse o ignorarse.
- ∂ Bidireccional: porque existe una respuesta en ambas direcciones.
- ∂ Verbal y no verbal: porque implica la utilización de ambos lenguajes.
- ∂ Comunicación intrapersonal: es la capacidad de comunicarse con sí mismo a través del pensamiento.

Fundamentos de la comunicación

En el mundo globalizado de hoy en día en el centro de los procesos sociales se están colocando los medios de telecomunicación y la informática que están revolucionando las formas de trabajo, de vida y la manera de entender el mundo. La proliferación de las tecnologías y la profesionalización de las prácticas hacen de la comunicación la figura emblemática de las

sociedades del tercer milenio. En la sociedad del conocimiento la importancia de la formación de capital humano radica en que es fuente de creación de ventajas, éstas proceden de la información, formación, pericia, capacidad creativa, habilidad para identificar y resolver problemas, y liderar y gestionar con eficiencia organizaciones productoras de satisfactores sociales.

De esta manera, el campo de la comunicación en general, y el de la comunicación organizacional en particular, deberá considerar su relación con ámbitos de discusión vinculados con el desarrollo socioeconómico que le permita operar con las líneas más avanzadas de la actividad productiva en el marco de la globalización, buscando adecuar y optimizar los canales de comunicación al servicio de nuevas formas de organización para impulsar la competitividad de nuestras empresas e instituciones. Así como también entendemos que la comunicación es un amplio campo de posibilidades de interacción social porque es a través de ella como los seres humanos logran entenderse, coordinarse y posibilitar el crecimiento y desarrollo de las organizaciones.

La comunicación es uno de los factores fundamentales en el funcionamiento de las organizaciones sociales, es una herramienta, un elemento clave en la organización y juega papel primordial en el mantenimiento de la institución. Su actividad es posible gracias al intercambio de información entre los distintos niveles y posiciones del medio; entre los miembros se establecen patrones típicos de comportamiento comunicacional en función de variables sociales, ello supone que cada persona realiza un *rol comunicativo*. Con lo anterior podemos entender la comunicación organizacional como el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización entre esta y su medio.

Funciones de la comunicación

- ∂ **Informativa:** Tiene que ver con la transmisión y recepción de la información. A través de ella se proporciona al individuo todo el caudal de la experiencia social e histórica, así como proporciona la formación de hábitos, habilidades y convicciones. En esta función el emisor influye en el estado mental interno del receptor aportando nueva información.

- ∂ **Afectivo - valorativa:** El emisor debe otorgarle a su mensaje la carga afectiva que el mismo demande, no todos los mensajes requieren de la misma emotividad, por ello es de suma importancia para la estabilidad emocional de los sujetos y su realización personal. Gracias a esta función, los individuos pueden establecerse una imagen de sí mismo y de los demás.
- ∂ **Reguladora:** Tiene que ver con la regulación de la conducta de las personas con respecto a sus semejantes. De la capacidad autorregular | autorreguladora y del individuo depende el éxito o fracaso del acto comunicativo Ejemplo: una crítica permite conocer la valoración que los demás tienen de nosotros mismos, pero es necesario asimilarse, proceder en dependencia de ella y cambiar la actitud en lo sucedido.
- ∂ **Producción:** Como realizar los procesos de producción. (Informar a empleados como llevar a cabo sus trabajos o funciones)
- ∂ **Innovación:** De y En la organización. La primera se refiere a cambios en la organización (innovación en la línea de productos o la imagen del producto estrella). La segunda da referencia en el cambio de actitud de cada uno de los individuos de la organización.
- ∂ **Mantenimiento:** Compensación, Capacitación, reconocimiento individual que encaminen a cumplir con los objetivos y metas institucionales.

Funciones de la comunicación dentro de un grupo:

- ∂ **Control:** La comunicación controla el comportamiento individual. Las organizaciones, poseen jerarquías de autoridad y guías formales a las que deben regirse los empleados. Esta función de control además se da en la comunicación informal.
- ∂ **Motivación:** Lo realiza en el sentido que esclarece a los empleados qué es lo que debe hacer, si se están desempeñando de forma adecuada y lo que deben hacer para optimizar su rendimiento. En este sentido, el establecimiento de metas específicas, la retroalimentación sobre el avance hacia el logro de la meta y el reforzamiento de un

comportamiento deseado, incita la motivación y necesita definitivamente de la comunicación.

- ∂ **Expresión emocional:** Gran parte de los empleados, observan su trabajo como un medio para interactuar con los demás, y por el que transmiten fracasos y de igual manera satisfacciones.
- ∂ **Cooperación:** La comunicación se constituye como una ayuda importante en la solución de problemas, se le puede denominar facilitador en la toma de decisiones, en la medida que brinda la información requerida y evalúa las alternativas que se puedan presentar.

Elementos del proceso de la comunicación

Para una eficiente comunicación, es importante tomar en cuenta los elementos de la comunicación, la cuales son:

- ∂ **Fuente:** Es el lugar de donde emana la información, los datos, el contenido que se enviará, en conclusión: de donde nace el mensaje primario.
- ∂ **Emisor o codificador:** Es el punto (persona, organización...) que elige y selecciona los signos adecuados para transmitir su mensaje; es decir, los codifica para poder llevarlo de manera entendible al receptor. En el emisor se inicia el proceso comunicativo.
- ∂ **Receptor o decodificador:** Es el punto (persona, organización...) al que se destina el mensaje, realiza un proceso inverso al del emisor ya que en él está el descifrar e interpretar lo que el emisor quiere dar a conocer. Existen dos tipos de receptor, *el pasivo* que es el que sólo recibe el mensaje, y el receptor *activo o perceptor* ya que es la persona que no sólo recibe el mensaje sino que lo percibe y lo almacena. El mensaje es recibido tal como el emisor quiso decir, en este tipo de receptor se realiza el *feed-back* o retroalimentación.
- ∂ **Código (reglas del signo, símbolo):** Es el conjunto de reglas propias de cada sistema de signos y símbolos que el emisor utilizará para transmitir su mensaje, para

combinarlos de manera arbitraria porque tiene que estar de una manera adecuada para que el receptor pueda captarlo. Un ejemplo claro es el código que utilizan los marinos para poder comunicarse; la gramática de algún idioma; los algoritmos en la informática, todo lo que nos rodea son códigos.

- ∂ **Mensaje primario (bajo un código) o contenido:** Es el contenido de la información (contenido enviado), el conjunto de ideas, sentimientos, acontecimientos expresados por el emisor y que desea transmitir al receptor para que sean captados de la manera que desea el emisor. El mensaje es la información.
- ∂ **Canal de comunicación o transmisor:** Es el medio a través del cual se transmite la información-comunicación, estableciendo una conexión entre el emisor y el receptor. Mejor conocido como el soporte material o espacial por el que circula el mensaje. Ejemplos: el aire, en el caso de la voz; el hilo telefónico, en el caso de una conversación telefónica.
- ∂ **Referente:** Realidad que es percibida gracias al mensaje. Comprende todo aquello que es descrito por el mensaje.
- ∂ **Situación:** Es el tiempo y el lugar en que se realiza el acto comunicativo.
- ∂ **Interferencia o barrera (ruido):** Cualquier perturbación que sufre la señal en el proceso comunicativo, se puede dar en cualquiera de sus elementos. Son las distorsiones del sonido en la conversación, o la distorsión de la imagen de la televisión, la alteración de la escritura en un viaje, la afonía del hablante, la sordera del oyente, la ortografía defectuosa, la distracción del receptor, el alumno que no atiende aunque esté en silencio.
- ∂ **Ambiente de la comunicación.** En gran parte la claridad, la fidelidad y la reacción, dependen del estado en que se encuentren las reacciones entre la fuente y el receptor.

- ∂ **Retroalimentación o realimentación (*feed-back*, mensaje de retorno, mensaje secundario o respuesta):** Es la condición necesaria para la interactividad del proceso comunicativo, siempre y cuando se reciba una respuesta (actitud, conducta...) sea deseada o no. Logrando la interacción entre el emisor y el receptor. Puede ser positiva (cuando fomenta la comunicación) o negativa (cuando se busca cambiar el tema o terminar la comunicación). Si no hay realimentación, entonces solo hay información más no comunicación.

Elementos prácticos para una comunicación eficiente.

- ∂ Ante todo tener el objetivo de comunicarse.
- ∂ Saber escuchar.
- ∂ Mantener la calma y una actitud racional, aunque su estado emocional sea fuerte, tenga en cuenta que la forma es tan importante como lo que se dice.
- ∂ Hable con claridad, sin rodeos y adaptando lo que quiere decir a quien esta escuchando y a la situación.
- ∂ Motive y deje que la contraparte hable, así conocerá su criterio
- ∂ Haga preguntas y tenga en cuenta todas las ideas.
- ∂ Evite debates innecesarios, pueden dañar la relación.
- ∂ Sea reflexivo.
- ∂ Emita sus criterios proporcionando opciones creativas.
- ∂ Cuando sea posible apoye sus palabras con acciones.
- ∂ Trate de retroalimentarse para conocer si el mensaje se entendió y se aceptó.
- ∂ Tenga en cuenta no sólo lo que dice su interlocutor, sino además sus gestos y sobre todo las expresiones del rostro.
- ∂ Piense, razone lo que quiere decir antes de expresarlo.
- ∂ El receptor debe tener en cuenta sus posibilidades de recepción e interpretación así como estar al tanto de todas las formas en que el emisor le puede transmitir algún mensaje.

Requisitos de la Comunicación efectiva

1. **Claridad.** La comunicación debe ser clara, para ello el lenguaje en que se exprese y la manera de transmitirla, deben ser accesibles para quien va dirigida.
2. **Integridad.** La comunicación debe servir como lazo integrador entre los miembros de la empresa, para lograr el mantenimiento de la cooperación necesaria para la realización de los objetivos.
3. **Aprovechamiento de la organización informal.** La comunicación es más efectiva cuando la administración utiliza la organización informal para suplir canales de información formal.
4. **Equilibrio.** Todo plan de acción administrativo debe acompañarse del plan de comunicación para quienes resulten afectados.
5. **Moderación.** La comunicación debe ser la estrictamente necesaria y lo más concisa posible, ya que el exceso de información puede ocasionar burocracia e ineficiencia.
6. **Difusión.** Preferentemente toda la comunicación formal de la empresa debe efectuarse por escrito y pasar solo a través de los canales estrictamente necesarios, evitando papeleo innecesario.
7. **Evaluación.** Los sistemas y canales de comunicación deben revisarse y perfeccionarse periódicamente.

Formas de comunicación

- ∂ **Directa:** Es la comunicación que se desarrolla entre el emisor y el receptor o receptores en forma personal, con o sin ayuda de herramientas. Es llamada también comunicación boca-oído. (Hablar frente a frente, charlas, conferencias, etc.)
- ∂ **Indirecta:** Es aquella donde la comunicación está basada en una herramienta o instrumento ya que el emisor y el receptor están a distancia. La comunicación indirecta puede ser personal o colectiva.
- ∂ **Indirecta/personal:** Se desarrolla con la ayuda de una herramienta o instrumento (hablar por teléfono, enviar una comunicación impresa, radioaficionados, correo electrónico, chat por internet, etc.)

- δ **Indirecta/colectiva:** El emisor se comunica con un grupo de receptores ayudado por una herramienta o instrumento (periódicos, televisión, radio, cine, libros, página web, videos, etc.). Se le conoce también como comunicación social o de masas.

Tipos de Comunicación

1. Por razón de los canales que sigue y de su contenido, se dividen en:

- a) **Formal.** Se origina en la estructura formal de la organización y fluye a través de los canales organizacionales, lleva un contenido querido y ordenado por la empresa. (correspondencia, instructivos, manuales, etc.)
 - ✓ **Comunicación verbal (tramo corto):** El filtro formal en este caso sería por ejemplo cuando un empleado desee hablar con su jefe, en primera instancia se dirige a su secretaria administrativa o asistente personal.
 - ✓ **Comunicación escrita:** Esta se puede dar a través de: Realización de cartas y memorándum. Estos son utilizados para transmitir información en forma breve y condensada, aclarando quien o quienes son los emisores y quien o quienes son los receptores de tal información.
- b) **Informal.** Surge de los grupos informales de la organización y no sigue los canales formales aunque se puede referir a la organización, este tipo de comunicación es de gran importancia, ya que por su característica puede llegar a influir más que la comunicación formal. (Comentarios, chismes, rumores, opiniones, etc.)
 - ✓ **Intrapersonal:** Se da en el interior de la misma persona. A la organización le importa ya que trata de relacionar los conocimientos de cada persona con su forma de actuar en el trabajo.
 - ✓ **Interpersonal:** Se da entre dos personas, de la misma o de otro nivel de jerarquía.
 - ✓ **Personal Grupal:** (o viceversa): Se da primero en una sola persona y luego en el grupo.
 - ✓ **Intergrupar:** Se da entre dos grupos de igual o de distinta jerarquía.

2. Por razón del receptor, pueden ser:

- a) **Individual.** Cuando va dirigida a una persona en concreto.
- b) **Genérica.** Cuando va dirigida a un grupo sin precisar nombres de personas.

- c) Comunicación Interpersonal: Aquella en la que se interactúa con otros individuos, es decir, se establece un diálogo con ellas. Es la forma de comunicación más primaria, directa y personal.
- d) Comunicación Masiva: Toda aquella que se realiza a través de los medios de difusión de información, como el radio, televisión, periódicos, revistas e Internet.
- e) Comunicación Organizacional: Esta comprende la comunicación interna y la comunicación externa.

- ✓ Comunicación Interna: Se refiere al intercambio de ideas entre los diferentes niveles de la organización; como por ejemplo la gerencia y los públicos internos, es decir, empleados.

El mensaje en la transmisión con frecuencia es mal entendido, no se interpreta la comunicación en el sentido de la intención.

- **Comunicación formal** vertical que sigue la cadena organizacional de mandar hacia abajo desde la mayor autoridad por medio de varios niveles gerenciales hacia los trabajadores (*de forma descendente*), por medio de directrices formales como: boletines, periódicos a empleados y mensajes verbales; y hacia arriba partiendo de los empleados por conducto de los varios niveles de autoridad hasta la alta gerencia (*de forma ascendente*).
- Comunicación formal horizontal que se refiere a la comunicación entre ejecutivos, supervisores y jefes de grupo de un mismo nivel y autoridad, se lleva a cabo por medio de conferencias, juntas informativas y discusiones.

- ✓ Comunicación Externa: Esta tiene que ver con los públicos externos, es decir, consumidores, representantes o distribuidores, proveedores, agencias gubernamentales y legisladores, etc.

3. Por razón de la obligatoriedad que se espera en la respuesta:

- a) Imperativa. Exige una respuesta precisa.
- b) Exhortativa. Espera una acción sin imponerla obligatoriamente.
- c) Informativa. Simplemente comunica algo, sin señalar nada que se espere, al menos en un plazo inmediato.

4. Por razón de su forma de ser:

- a) Oral. Personal, telefónica, interfono, etc.
- b) Escrita.
- c) Gráfica.

5. Por su sentido:

- a) Vertical. Cuando fluye de un nivel administrativo superior a uno inferior. "ordenes, instrucciones" o viceversa "quejas, reportes, sugerencias".
- b) Horizontal. Se da en niveles jerárquicos semejantes. "memoranda, circulares, juntas, etc."

Barreras de la comunicación

Son consideradas barreras u obstáculos de la comunicación los siguientes procesos:

- ∂ **Cortocircuito:** Ocurre cuando se salta algún detalle importante dentro de la estructura del mensaje.
- ∂ **Deformación:** Es considerado como un problema semántico, es decir, que se encuentra relacionado directamente con el lenguaje y sus distintos marcos de referencia: Forma de pensar, de actuar, la crianza, entre otras.
- ∂ **Falta de aceptación:** La falta de aceptación por parte del receptor del mensaje pudiese ser atribuida a la falta de claridad del mismo.
- ∂ **Filtración:** Se da cuando según las intenciones del emisor se manipula la información. Ocurre generalmente en la comunicación verbal ascendente.
- ∂ **Sincronización:** Debe existir coordinación y correspondencia entre el tiempo y la información que se emite o realiza.
- ∂ **Sobrecarga:** Si no existe ningún principio de excepción, se debe comunicar lo que esta funcionando mal.

Comunicación eficiente

Una comunicación eficiente está basada en el establecimiento de un puente donde el emisor tenga detectado el objeto, el lenguaje y el contenido correcto, conociendo previamente quién es el receptor y previendo cuál será su feedback (retroalimentación).

La comunicación corporativa eficiente se basa en dos escenarios fundamentales:

- o La estructura de una buena política de comunicación, donde se identifican los puntos de partida reconocidos, el establecimiento de estándares de calidad en la proyección y una coordinación para integrar toda la comunicación que se proyecta.
- o Unas características específicas de la campaña, donde se identifica los elementos relacionados con el análisis del problema, el desarrollo de la estrategia comunicacional, los planes de implantación y el cálculo de la efectividad del programa de comunicación corporativa.

La comunicación en la empresa

Este factor integrador hace necesaria la comunicación para mantener unidos a los distintos elementos componentes de la organización. Por tanto, la comunicación es una parte esencial en las empresas. Si embargo, no siempre se le reconoce su importancia. Hasta hace muy poco, la comunicación se desarrollaba en la empresa, básicamente, de dos formas diferentes:

a) Una comunicación espontánea y natural que, generalmente, se limitaba al intercambio de información y opiniones o puntos de vista entre compañeros; y los inevitables rumores.

b) Una comunicación burocrática que consistía en la transmisión de órdenes instrucciones de trabajo, orales o por escrito; notificaciones laborales, etc., que utilizaban como medios: los partes de trabajo, los comunicados oficiales, las circulares, avisos, etc., y como canales: el correo, el tablón de anuncios, y, a lo sumo, en algunas empresas, los boletines informativos y las revistas de empresa.

Recientemente, se ha descubierto la importancia de la Comunicación Interna al considerarla como instrumento de gestión de los recursos humanos; pero en realidad, su planteamiento

siempre ha sido muy mecanicista e inconsciente. La comunicación interna ha actuado al servicio de la empresa, intentando crear estados de opinión irreales y, a la vez, interesados, lejos de la realidad cotidiana, tendientes a favorecer una sola perspectiva: la de la empresa.

Desde este enfoque, la finalidad primordial de la Comunicación Interna es conseguir que los trabajadores conozcan y, sobre todo, acepten las políticas y directrices de la empresa. Con ello, se pretende conseguir dos objetivos básicos:

- a) Reducir la conflictividad laboral.
- b) Incrementar la productividad y la eficacia del funcionamiento de la empresa.

Hoy, debido a la evolución social y al aumento del nivel cultural de los trabajadores, el ordeno y mando ya no funciona. Por consiguiente, para que los trabajadores aporten su colaboración y esfuerzo a la consecución de los objetivos de la empresa, quieren saber cuáles son esos objetivos y quieren también cuál es la realidad de la empresa, su posicionamiento en el mercado, sus proyectos de futuro y, en definitiva, su viabilidad. Quieren compartir, quieren cooperar.

La comunicación organizacional es el conjunto de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, dando como resultado el entendimiento total de la información.

Motivaciones para comunicar en una empresa

Actualmente, las personas tienen distintas necesidades, lo que determina a su vez distintas motivaciones. Debemos entender por necesidad el estado de carencia en un momento determinado y motivación, como la fuerza que impulsa a hacer las cosas para satisfacer dichas necesidades. Trabajar es, en sentido genérico, un intento por satisfacerlas.

Otro factor importante es el compromiso que tiene el empleado al sentirse identificado con la empresa. Ejemplo de ello, es crear un Sistema de Dirección de Personas, que satisfaga todas sus necesidades, lo que requiere la creación y el desarrollo de un sistema de compensación, capacidad y desarrollo, y de comunicación y participación.

En tanto, un sistema de capacitación y desarrollo serviría para satisfacer la necesidad psicológica, es decir, se considera los planes de desarrollo de carrera, los concursos internos para postulación a ascensos, la oferta de cursos según el área de interés y la metodología, los programas, la interrelación con docentes, las evaluaciones, el acceso a biblioteca, las consultas técnicas, entre otros. Además, si se cuenta con sistemas de comunicación y participación, se puede satisfacer una necesidad social; entre ellos, se incluye: compartir una visión común, noticias, datos de utilidad, encuestas, publicaciones y sugerencias, comunidades de interés o clubes, hobbies, actividades culturales, deportes, premiaciones, reconocimiento a trabajadores destacados en diferentes ámbitos no sólo por su desempeño laboral sino también por actividades extralaborales; eventos de la organización, cumpleaños, aniversarios, nacimientos, matrimonios, obtención de becas, entre otros.

El sistema de comunicaciones y participación es básico para mantener las comunicaciones internas y apoyar a la gestión de la organización dentro del Taller de Maribelly Jeans.

COMUNICACIÓN INTERNA

El tener una identidad corporativa es primordial para que las empresas tengan éxito, ya que cuando una persona se siente identificada con los objetivos se compromete y trabaja mejor, para adquirirla se tiene que manejar la comunicación interna y más cuando el principal recurso es el material humano como en el caso de Maribelly Jeans.

La comunicación interna está determinada por la interrelación que se desarrolla entre el personal de la institución. El clima organizacional dentro de una empresa se puede definir como la calidad duradera del entorno interno que tienen sus miembros; lo cual influye en su comportamiento. Ese entorno puede ser medido en términos de valores, basado en el conjunto de características o atributos que se plantean, y puede ser orientado con la utilización planificada de motivaciones.

La Identidad Corporativa: La identidad corporativa es el conjunto de símbolos, comunicación y comportamiento de una empresa, basados en la visión y misión de la misma. Es decir, es la personalidad de la empresa

Repercusión en la comunicación interna

La empresa del futuro inmediato viene definida por estas características básicas:

- ∂ La globalización y la liberación de los mercados: La Aldea Universal
- ∂ La organización como sistema abierto, en el que interactúan todos los elementos integrantes.
- ∂ El aprovechamiento de toda la inteligencia, creatividad y capacidad de decisión del personal que participa en la empresa.
- ∂ La organización en red, constituida por pequeños grupos o equipos de trabajo que interactúan entre sí a través de una red de comunicación.
- ∂ El alineamiento de todos los esfuerzos orientados por una visión compartida.

A partir de esta concepción de la empresa como organización, hay que contemplar la Comunicación Interna como:

- ∂ Un elemento más de los que integran el sistema empresa y en permanente interacción con los restantes elementos.
- ∂ Un elemento facilitador de la integración del personal en el proyecto de empresa y de su participación en la concepción, diseño y desarrollo de la visión compartida.
- ∂ Un agente de cambio que posibilite la adecuación de la empresa a las cambiantes exigencias del entorno y de la evolución tecnológica y social.
- ∂ Como elemento de cohesión, que le permite a la organización dirigir todas sus acciones a la consecución del objetivo general y orientarla a través del aparente caos.

Para que exista la Intracomunicación, debe existir antes una Comunicación Interna, que se entiende como el proceso espontáneo de las relaciones de una empresa

Como vemos la comunicación interna juega un papel fundamental dentro de las organizaciones y dentro de Maribelly Jeans también debido a que una sola persona no puede integrar todas las

funciones que se deben llevar a cabo, ya que necesita conocer todas las situaciones que se presentan dentro del taller para solucionarlas y cumplir con los objetivos planteados.

INTRACOMUNICACIÓN

Saber comunicarnos bien es la clave principal para un perfecto entendimiento entre personas o grupos. Dentro de las empresas, debe existir siempre una correcta comunicación que permita mantener informados a todos los trabajadores, acerca de ciertos temas de interés.

La comunicación es el hecho que un determinado mensaje originado en el punto A, llegue al punto B que está distante en el espacio o en el tiempo, la comunicación implica transmisión de una información

Por otro lado, la comunicación interna es un tema que se tomará en consideración para el desarrollo de las estrategias para Maribelly Jeans dentro del proyecto.

Entre la comunicación interna como esencia de las organizaciones y los medios para comunicarla hay un vacío estratégico que llenar. A su diseño y construcción le hemos llamado la Intracomunicación.

Como consecuencia, hemos intentado evitar hablar de los medios de comunicación y nos hemos centrado en las diez estrategias capaces de ser consideradas como los diez pilares que mantienen el peso del puente que faltaba.

La Intracomunicación es la estrategia que enlaza en doble dirección la comunicación interna y los medios para comunicarla con objeto de conseguir una mayor efectividad

El papel de la intracomunicación se convierte en facilitador y posibilitador de que se aporten todos los puntos de vista, y colaboren a obtener la necesaria síntesis de todos ellos hasta convertirse en la buscada visión compartida. La intracomunicación es, pues, una estrategia que genera un proceso continuo de comunicación transversal para la creación de valor en la cultura organizativa.

- ∂ En la intracomunicación (como en cualquier acción empresarial) no se puede improvisar.
- ∂ Cualquier acción de intracomunicación que decidamos emprender debe ir precedida de la elección de una estrategia de actuación.
- ∂ En el diseño de esta estrategia, deberá seguirse una metodología, rigurosamente definida.

Tratamiento profesional de la intracomunicación

- ∂ El poder real de la comunicación
- ∂ Correlación entre información y aceptación del mensaje
- ∂ Creemos lo que decimos
- ∂ Efecto bumerán
- ∂ Recursos emocionales
- ∂ La comunicación en grupo

Estrategia e intracomunicación

Estrategia, es el proceso seleccionado mediante el cual se espera alcanzar un estado futuro, también puede definirse como la mejor forma de alcanzar los objetivos buscados al inicio de una situación conflictiva, en el entendido de que Conflicto no implica necesariamente una pelea, sino una lucha por obtener una de dos o más posibles situaciones hipotéticas que no pueden darse simultáneamente.

Algunos dicen que estrategia implica conocer de antemano las distintas formas en las que se va a redimir un conflicto y de que forma enfrentarlo conociendo las metas que se desean alcanzar, viendo la estrategia como un plan que debe permitir la mejor distribución de los recursos y medios disponibles a efectos de poder obtener aquellos objetivos deseados.

La comunicación es un proceso complejo que implica el intercambio de informaciones, datos, ideas, opiniones, experiencias, actitudes y sentimientos, y que no por ser obvio merece olvidar que su significado viene del latín “comunicare” que significa compartir.

La comunicación pues, consiste, en última instancia, en trascender la comprensión de un sólo individuo.

La comunicación es el entramado —el sistema nervioso— que mantiene unidos a los distintos elementos componentes de la organización. Sin la comunicación las empresas no pueden sobrevivir.

Sin embargo, no siempre se le ha reconocido. Hasta hace muy poco, la comunicación se desarrollaba en la empresa, básicamente, de dos formas diferentes:

- a. Una comunicación espontánea y natural que, generalmente, se limitaba al intercambio de información o puntos de vista entre compañeros; y los inevitables rumores.
- b. Una comunicación burocrática que consistía en la transmisión de órdenes de trabajo, orales o por escrito, notificaciones laborales, etc., que utilizaban como medios: los comunicados oficiales, circulares, avisos, etc., y como canales: el correo, el tablón de anuncios, y algunas empresas, los boletines informativos y las revistas de empresa.

Recientemente, se ha descubierto la importancia de la comunicación interna al utilizarla como instrumento de gestión de los recursos humanos, intentando favorecer una sola perspectiva: la de la empresa. La finalidad primordial de la comunicación interna es conseguir que los trabajadores conozcan, y sobre todo, acepten las políticas y directrices de la empresa, pretendiendo conseguir dos objetivos básicos:

- a. Reducir la conflictividad laboral.
- b. Incrementar la productividad y la eficacia del funcionamiento de la empresa.

El papel de la intracomunicación se convierte en facilitador y posibilitador de que se aporten todos los puntos de vista, y colaboren a obtener la necesaria síntesis de todos ellos hasta convertirse en la buscada visión compartida. La intracomunicación es, pues, una estrategia que genera un proceso continuo de comunicación transversal para la creación de valor en la cultura organizativa.

- o En la intracomunicación (como en cualquier acción empresarial) no se puede improvisar.

- o Cualquier acción de intracomunicación que decidamos emprender debe ir precedida de la elección de una estrategia de actuación.
- o En el diseño de esta estrategia, deberá seguirse una metodología, rigurosamente definida.

Saber comunicarnos bien es la clave principal para un perfecto entendimiento entre personas o grupos. Dentro de las empresas, debe existir siempre una correcta comunicación que permita mantener informados a todos los trabajadores, acerca de ciertos temas que también les interesan

La información interna hace que los empleados siempre estén al tanto de los éxitos o problemas de la compañía, compartiendo con ellos tanto alegría como tristezas, generando en los individuos motivación y sentido de pertenencia con el sitio de trabajo. Además, siempre se debe mantener al tanto a los empleados acerca de los objetivos y metas de la compañía, y la forma más apropiada para conseguir los mejores resultados.

Asimismo, los empleados se identifican con las ideas y objetivos de la compañía y lucharán porque su esfuerzo colabore con el éxito de la misma. Con buena información, cada empleado logra comprender su papel dentro de la organización y se motivará para realizar mejor su trabajo para beneficio propio y de la empresa en general.

En este nuevo enfoque que estamos haciendo con la comunicación interna, nos pareció imprescindible "constituir" y "editar un mapa que facilitara, de un solo golpe de vista, cuáles son los componentes, límites e interacciones de todas las partes implicadas en este enfoque.

Con ello, cada organización podrá establecer su propio "itinerario" por la Intracomunicación y adaptarlo a su particular problema de comunicación interna.

ESTRATEGIAS DE INTRACOMUNICACIÓN

Debido que actualmente en el Taller Maribelly Jeans, encontramos que el mayor problema que existe, se debe a que los empleados que ahí laboran no se sienten identificados con la empresa, lo cual esta ocasionando que no exista un compromiso real por parte de ellos y que en cuanto ellos lo decidan dejen el taller, provocando grandes daños para esta.

Es por esta causa que hemos elegido las siguientes estrategias de comunicación interna:

- ∂ Estrategia de apalancamiento.
- ∂ Estrategia de nominamiento.
- ∂ Estrategia de acompañamiento.
- ∂ Estrategia de ritualizamiento.
- ∂ Estrategia de diseñamiento.
- ∂ Estrategia de anclamiento.

Con la finalidad, de lograr nuevos métodos que les permita a los dueños poseer una mejor relación con sus empleados y sobre todo que les ayude a demostrarles que son un factor muy importante dentro de la empresa, y que si el taller logra crecer ellos indudablemente también lo podrán hacer.

Los principales puntos que buscamos conseguir con los empleados son: identificación, pertenencia, importancia y seguridad por parte de los dueños y del Taller Maribelly Jeans.

Estrategia de apalancamiento

La estrategia de apalancamiento nos permitirá obtener un cambio significativo para mejorar la relación laboral que actualmente existe dentro de la empresa, sin que este sea difícil de adoptar por parte de todos los miembros de la empresa.

La Estrategia del Apalancamiento consiste en la ordenación metodológica de decisiones y recursos, encaminada a averiguar las causas subyacentes o últimas que ocasionan un

determinado problema o situación que pretendemos solucionar o modificar y, una vez descubiertas, actuar sobre ellas para obtener el objetivo propuesto.

Diseño de la estrategia de apalancamiento

En el diseño de la Estrategia de Apalancamiento proponemos seguir el siguiente proceso de actuación:

1. Definir el problema: El punto de partida se sitúa en el análisis del problema que pretendemos solucionar. Es importante en este paso, delimitar y acotar el problema en el que nos vamos a centrar, aislándolo de los próximos y concomitantes.
2. Identificar las causas: Una vez acotado el problema, efectuaremos una indagación encaminada a descubrir los procesos que rigen el hecho o situación a que nos enfrentamos. Esto es, por debajo de las apariencias y de los síntomas, hay que adentrarse en las estructuras subyacentes y remontarse a las verdaderas causas originarias del problema.
3. Interacción de los elementos: Un nuevo paso, consistirá en averiguar cómo interactúan los distintos elementos que intervienen en el proceso y, de forma especial, cómo repercuten en la generación del problema.
4. Identificar el punto de apalancamiento: El punto clave en la elaboración de la estrategia radica en la identificación del «Punto de Apalancamiento»; es decir, el punto crítico sobre el que debe incidir la fuerza de la acción para conseguir el objetivo previsto con el menor esfuerzo posible.
5. Diseñar el plan de acción: Conocido el Punto de Apalancamiento, procede planificar la actuación idónea que produzca la activación de «la palanca».
6. Sistema de seguimiento y control: El paso final de la fase de diseño de la estrategia consiste en elaborar un sistema de seguimiento y control en el que se tracen las líneas generales de control a seguir en la fase de ejecución.

Aplicación de la estrategia de apalancamiento

La aplicación de la Estrategia de Apalancamiento se ajustará al siguiente proceso operativo:

1. Programación de las acciones a realizar: A partir del plan de actuación diseñado en el paso 5 de la fase anterior, se procederá a programar las acciones concretas a realizar, con cuantificación de medios, elaboración de calendario y asignación de responsables.
2. Ejecución de las acciones programadas: Seguidamente, se procederá a llevar a la

práctica las acciones programadas, de conformidad con lo previsto en el paso anterior.

3. Seguimiento de la aplicación: Desde el momento mismo de iniciarse la aplicación de la estrategia, se efectuará un seguimiento, según lo establecido en el paso 6 de la fase de elaboración.
4. Evaluación de la aplicación: Una vez finalizada la aplicación, se efectuará una evaluación de la totalidad del proceso que nos permita determinar su eficacia.

Entre los aspectos que interesa evaluar, cabe destacar los siguientes:

- ∂ ¿Se llegó a descubrir la causa real del problema?
- ∂ ¿Se establecieron correctamente las interacciones de los distintos elementos que intervienen en el proceso?
- ∂ ¿Se acertó en la identificación del Punto de Apalancamiento?
- ∂ ¿Se diseñó el proceso de actuación adecuado?
- ∂ ¿Se aplicó correctamente el proceso diseñado?
- ∂ ¿Se alcanzó el objetivo?

Estrategia de nominamiento

La estrategia de nominamiento nos permitirá mantener la relación laboral que actualmente existe dentro del Taller Maribelly Jeans y encontrar factores que nos sean útiles para reforzar esta relación, a fin de lograr que los empleados se sientan identificados con la empresa.

La estrategia de Nominamiento consiste en disponer lo necesario para conseguir que cualquier acción de comunicación no sea un frío intercambio de información entre elementos anónimos de la organización, sino que se produzca en el marco de una relación empática entre dos o más personas plenamente identificada y que se conocen mutuamente.

Diseño de la estrategia de nominamiento

∂ Base de datos

El primer paso consiste en disponer de una base de datos configurada con criterios de comunicación. Lo ideal y más económico es conseguir que la base de datos de gestión de personal responda a los criterios de comunicación; pero como esto no es posible, habrá que crear un fichero paralelo que reúna las condiciones requeridas por comunicación. En ningún

caso deben utilizarse ficheros que respondan a otros criterios, porque podrían hacer fracasar la comunicación.

∂ El libro de estilo

Se deberá introducir en el libro de estilo de la Intracomunicación un capítulo en el que se recojan los criterios y requisitos que debe cumplir una comunicación personalizada, así como los vicios a evitar.

∂ Procedimiento de actuación

Se elaboraran procedimientos operativos para cada una de las situaciones estándares de comunicación que se hayan identificado.

∂ Formación

Se deberá incluir un tema en el que se muestren y desarrollen las recomendaciones sobre la personalización de la comunicación.

∂ Sistema de seguimiento

Se establecerá un sistema de seguimiento que permita comprobar, en todo momento, si la comunicación se ajusta a lo que hemos definido como comunicación personalizada.

Aplicación de la estrategia de nominamiento

∂ Identificación de los interlocutores

No debe iniciarse ninguna acción de comunicación sin tener claramente identificado al interlocutor o interlocutores con quien queramos comunicarnos. Para identificar a los interlocutores nos serviremos de la base de datos.

Si el interlocutor es una sola persona, la identificación debe ser lo más amplia y completa que la discreción y el respeto a la intimidad permitan.

Si nos queremos comunicar con un grupo o colectivo, identificaremos las características comunes que les configuran como tal colectivo. Si el grupo es muy heterogéneo, será aconsejable segmentarlo en subgrupos con evidentes características o puntos de interés comunes; y, a partir de esa segmentación, dirigirnos a cada subgrupo en concreto.

ð Personalizar la comunicación

Una vez identificado el interlocutor y cuando ya tenemos de él un conocimiento suficiente, estamos en condiciones de personalizar la comunicación.

Si el interlocutor es una sola persona, nos dirigiremos a él por su nombre y, en toda la comunicación, lo trataremos como una persona única y específica. Como ya se identificó su situación, intereses, problemas y preocupaciones, no solo se deberán tener en cuenta, sino que se deberá hacer referencia a ellas. Así mismo habrá que ajustar la comunicación a las siguientes características de la persona: sexo, edad, antigüedad en la empresa, el puesto que ocupa, el centro de trabajo, su historia profesional; en las comunidades autónomas en las que se utilizan dos lenguas, la comunicación debe hacerse en la lengua habitual del interlocutor.

Si con quien vamos a comunicarnos es con un colectivo con intereses o problemas comunes, trataremos de enfocar nuestra atención hacia esos puntos comunes, propios del colectivo; en ningún caso le daremos un tratamiento impersonal y anónimo.

ð Responsabilizarse

La personalización de la comunicación no puede darse en un solo sentido. Quien realice una acción de comunicación debe asumir la responsabilidad de la misma, identificándose ante sus interlocutores.

El responsabilizarse de la comunicación tiene un doble beneficio: Por una parte, da credibilidad a la comunicación pues alguien que da la cara; por otra, da confianza al destinatario, que conoce a su interlocutor.

ð Empatizar

La comunicación ganará en calidad y eficacia, si hacemos un esfuerzo por establecer una relación empática con nuestro interlocutor o interlocutores. La empatía, es la capacidad que nos permite acercarnos a la comprensión de los sentimientos de los demás. Antes de iniciar una acción de comunicación, se debe intentar pasar al otro lado, situarnos del lado de ellos, tratar de comprender su posicionamiento ante la información que vaya a transmitirles. Si prevemos que lo que vamos a comunicar no va a ser recibido con satisfacción, este ejercicio de aproximación empática puede sernos de gran ayuda en el enfoque que vayamos a dar a la

comunicación. Esto nos permitirá abordar la acción con naturalidad y hacerles comprender que conocemos y compartimos sus inquietudes y temores; pero, al mismo tiempo, si nuestro planteamiento es honesto y hemos cimentado una sólida credibilidad, comprenderán que es lo que les estamos comunicando, aunque no les guste, es una realidad a la que deben enfrentarse y, sobre todo, tendrán el convencimiento de que no pretendemos engañarles.

Si actuamos de esta forma y demostramos auténtico y sincero interés por nuestros interlocutores, no debemos esperar que cambien sus puntos de vista y acepten el nuestro, pero si podemos esperar que nos escuchen, estudien nuestra propuesta y, en definitiva, estén mejor predispuestos a aportar sus ideas para alcanzar una solución de consenso.

∂ Cuidar las formas

Se debe adoptar una actitud abierta y no ofensiva, mostrando en todo momento un trato correcto, educado y agradable durante la comunicación.

De igual forma se deberá cuidar la expresiones utilizadas y que la conversación que se emplee sea fluida, gramaticalmente correcta, de un nivel cultural medio alto y con una voz convenientemente modulada; a fin de facilitar la comprensión y el entendimiento.

∂ Errores que deben evitarse

- Rodear la información
- Recurrir al cómodo pero impersonal: Sr./a; muchísimo menos Querido / a amigo/a. ya que una nota, una carta o cualquier comunicación que empiece así, además de ser una grosería, denota un desprecio hacia el interlocutor al que se dirige y una total falta de interés en la comunicación, además de perder credibilidad.
- Si se debe enviar una misma comunicación a un número considerable de personas, se deberá enviar siempre original y nunca fotocopias; ya que estas últimas solo demuestran una falta de interés hacia las otras personas.
- Sustituir la firma original por un sello de goma.

Estrategia de acompañamiento

El uso de la estrategia de acompañamiento, nos ayudara a fortalecer las técnicas de capacitación que actualmente se emplean dentro del Taller Maribelly Jeans.

Consiste en programar acciones individualizadas y personalizadas en las que un “guía” apoya el tránsito de una situación a otra, aclara las dudas que surgen y disipa incertidumbres, de forma que se puedan tomar decisiones personales con conocimiento de causa y total confianza.

Esta estrategia basa su éxito en fortalecer una comunicación en tramos muy pequeños e intensos, complementada por una comunicación muy personalizada y apalancar en la gestión de la confianza.

Diseño de la estrategia de acompañamiento**∂ Selección de los “Guías”**

El primer paso consiste en establecer los criterios a tener en cuenta en la selección de estos guías. Se requieren personas que sean didácticas.

∂ Planificación de la acción.

Se elaborará un plan general de actuación en el que se indicarán los pasos que habrá que seguir en la aplicación del acompañamiento.

∂ Diseñar la logística

Indicando las rutas y las secuencias, así como los medios materiales, técnicos y humanos que serán necesarios.

∂ Apoyo al acompañamiento

Con el objetivo de reforzar y anclar el efecto que se espera conseguir es aconsejable organizar una acción complementaria basada en una acción personal de los mandos con sus colaboradores.

∂ Oficina de información permanente

Atendida por un experto, que debe funcionar mientras queden dudas por aclarar. Comité de seguimiento.

Aplicación de la estrategia de acompañamiento

- ∂ Selección de las guías
- ∂ Preparación de la sesión de consulta
- ∂ Preparación de los medios: buscar y acondicionar los despachos en los que se realizaran las consultas; contactar con los colaboradores de la acción e instruirles de su misión; organizar los transportes; preparar la documentación necesaria.
- ∂ Preparación formal de la sesión: se organiza un ensayo general de cómo debe funcionar la consulta, en el que intervienen tanto los integrantes de los grupos de expertos como los demás colaboradores.
- ∂ Organización de la participación del personal en la consulta: se contacta con los responsables de las distintas unidades organizativas para acordar la participación de su personal en la consulta y la colaboración que se requiere de dicha unidad.
- ∂ Cuando ya todo esta preparado para el inicio de la acción, se dará amplia información de la operación programada a la totalidad de la plantilla de la empresa.
- ∂ Realización de la acción
- ∂ Apoyo al acompañamiento

Esta acción complementaria requiere una preparación más minuciosa, por lo que se deberá montar una sesión de información – formación con los mandos, en la que:

Se informa de la estrategia de acompañamiento y en que va a consistir.

Se les pide su colaboración con la unidad de comunicación interna para organizar la consulta de sus colaboradores.

Se explican los puntos clave del tema objeto de explicación.

Se les pide que hablen con sus colaboradores (uno por uno), después de haber realizado la consulta con el experto, y comprueben si han entendido las explicaciones y si lo tienen todo claro. Si observan que les queda alguna duda, deben aclarársela, si pueden (sin entrar en tecnicismos); si no están en condiciones de aclararla, deben invitarles

∂ **Oficina de información permanente**

Funciona mientras se planteen dudas que aclarar.

∂ **Comité de seguimiento**

Analizará el desarrollo de la operación y ejecutar las oportunas medidas correctoras, en caso de ser necesarias.

∂ **Evaluación de la operación**

Se procederá a efectuar un análisis de cómo se ha desarrollado, tanto en su conjunto como en cada una de sus fases, con el objetivo de obtener una evaluación global y destacar los aspectos más relevantes de la experiencia, tanto positivos como negativos, para futuras aplicaciones.

Estrategia de ritualizamiento

Nos basaremos en el uso de la estrategia de ritualizamiento para elaborar técnicas de integración y esparcimiento para los empleados del Taller Maribelly Jeans, con la finalidad de que los dueños de la empresa les puedan ofrecer un beneficio adicional a sus empleados.

La necesidad de establecer vínculos ha llevado a los seres humanos a generar costumbres, ceremonias y reglas para visualizar exteriormente los símbolos vividos en su interior.

Los símbolos han llevado un papel importante en la evolución de la humanidad a la sociedad que actualmente conocemos. El ritual como componente físico, visible y notorio es necesario para organizar los simbolismos de las organizaciones.

Si deseamos implantar o reafirmar un nuevo valor organizativo, tendremos que escoger el mix de símbolos y rituales más adecuado para conseguirlo.

Ritualizamiento es la estrategia que plantea la necesidad de poner en marcha rituales, que sean capaces de visualizar y transmitir la comunicación interna por sí mismos. Se trata de hacer participar incorporar y anexionar al actor-receptor en la esencia del mensaje a comunicar.

La estrategia reflexiona sobre la necesidad prever acciones de participación dependiendo del objetivo a conseguir en el Plan de Intracomunicación.

Diseño de la estrategia de ritualizamiento

1. Análisis de los valores a movilizar: Definir los valores a los que focalizar los rituales.
2. Análisis de contravalores: Puede que sea necesario criterizar los valores por negación. Es decir encontrar rituales que desplacen a valores que no nos interesan.
3. Elección de los lenguajes: Es necesario establecer los parámetros lingüísticos que transportaran a los rituales hacia sus receptores –participantes.

Los valores son <<letreros >> que los empleados <<instalan>> en su cerebro dependiendo de las experiencias con la organización. Los rituales les ayudan a reconocer si están bien colócalos

Aplicación de la estrategia de ritualizamiento**∂ Plan de Acogida**

Alineamiento.- Se usa en el momento de la entrada de un nuevo colaborador, en la medida en que las empresas tienen a rotar el personal con mayor frecuencia, tienen que implementar este plan de acogida. La necesidad de involucrar al nuevo empleado de forma inmediata a nuestra organización, hará necesario establecer rituales de bienvenida.

El plan se efectuara después del proceso de selección y se pondrá en marcha el primer día de trabajo .Puede también plantearse algunos días antes de su incorporación definitiva.

Las acciones más significativas de un plan de Acogida son:

- ∂ Entrevista de bienvenida con el Director General.
- ∂ Pase del video corporativo o soportes afines.
- ∂ Explicación de los valores corporativos.
- ∂ Nombramiento de un Tutor.
- ∂ Curso de Formación básica.
- ∂ Entrega del dossier de Documentación de bienvenida.
- ∂ Presentación de los compañeros del área de trabajo.
- ∂ Entrevista con el Tutor y el responsable de RRHH y Comunicación interna, quince días después de su entrada en la organización.
- ∂ Arquitectura de reuniones.

Este ritual tiene que estar previsto en la estrategia de Franquiciamiento, es necesario que la organización tenga bien establecidos los rituales de las reuniones. Su cadencia, tiempo, organización son necesariamente un trabajo que el mando-coordinador debe cuidar como su máxima responsabilidad.

Las organizaciones deben acostumbrarse a gestionar a través de la comunicación interna, si quieren establecer los vínculos necesarios de sus empleados con su organización (Management by Intracomunicación).

Rituales sociales: Son todos aquellos actos que tienen que ver con el ámbito social del empleado. La organización debe mostrar su interés por los empleados, para que de esta forma haya una unión.

Rituales de temporalidad: Es necesario establecer los criterios que regirán los ritos de temporalidad. Será necesario establecer que ritos habrán de efectuarse dependiendo del tiempo que el empleado este consumiendo en la organización.

Rituales de reconocimiento: Vinculan la consecución de objetivos al reconocimiento organizacional.

Rituales con el entorno: Son todas aquellas acciones en las que se involucra el espacio social más cercano del empleado. Es importante que un plan de Intracomunicación sea capaz de desarrollar rituales que involucren a los empleados.

Cada organización debe encontrar los rituales con el entorno que mas encajen en su cultura organizacional.

Medios de ritualizamiento

En cada ritual se deben plantear que medios nos apoyan en el ritualizamiento.

Manual de Estilo.- Es el documento que plantea, autoriza y desautoriza el uso de las palabras escritas o verbales. Es el documento que da significado a los usos de las palabras en cada situación.

Manual de Valores.- Es el documento donde se reflejan los valores corporativos y sus implicaciones en el comportamiento espontáneo de la organización. Es un documento imprescindible en las organizaciones actuales y se utiliza transversalmente e muchos de los rituales preparados por las organizaciones.

Estrategia de diseñamiento

Emplearemos la estrategia de diseñamiento para ofrecerle a los dueños y empleados del Taller Maribelly Jeans una nueva imagen de dicha empresa, con la finalidad de que no solo vean un pequeño taller sin oportunidades de crecimiento, sino que por el contrario, vean Maribelly Jeans como una “Microempresa en crecimiento” que les ayudara a elevar sus expectativas de vida para todos los miembros de esta.

El diseño en la comunicación viene aplicándose desde hace 2500 años, juega un papel importante, tanto en los aspectos formales (un libro).

La estrategia consiste en utilizar las técnicas y métodos del diseño en Intracomunicación con el objetivo de ayudar a captar la atención de los destinatarios de la información y despertar su interés, de forma que abra la puerta el conocimiento del mensaje que se quiere transmitir.

Diseño de la estrategia de diseñamiento

1.- Definir las pautas de diseño: El diseño en una empresa no puede ser arbitrario; debe responder a reflejar la cultura de la empresa y debe ser un medio para consolidar y transmitir la imagen de la empresa.

2.- Catálogo de profesionales: el Departamento de comunicación interna debe establecer contactos con los profesionales del diseño y estar al corriente de las tendencias y del funcionamiento del mercado.

3.- Análisis de la acción de comunicación: Al planificar cualquier acción de comunicación a realizar como los medios a utilizar.

4.- Elección de acciones concretas: Analizada la acción de comunicación que se va a realizar, se está en condiciones de seleccionar el tipo de diseño a utilizar y las acciones que deberán ponerse en marcha.

5.- Plan de actuación: Como último paso en la elaboración de la estrategia, se confeccionara el correspondiente plan de actuación.

Aplicación de la estrategia de diseño

Los pasos a seguir en la aplicación de la estrategia son los siguientes:

Elección de profesionales o colaboradores: en función del tipo de acción de comunicación a realizar y del modelo de diseño a aplicar, se seleccionara los profesionales colaboradores a quienes se les vaya a encargar la realización o el asesoramiento del proyecto de diseño.

Confección de maquetas: Previo al inicio de cualquier acción de comunicación en la que se haya decidido que intervenga la estrategia de Diseño, debe encargarse a la empresa o profesional que se haya seleccionado la confección de una maqueta de la acción de diseño en concreto. Para ello debe transmitirse a estos profesionales una idea más clara y completa posible de lo que queremos.

Pre-test: Presentada la maqueta, debe analizarse si responde al encargo efectuado, si va a cumplir el objeto que se ha asignado y, por tanto, debe pasar a la fase de realización o si, por el contrario, debe introducirse alguna modificación.

Programación: Una vez aceptado el diseño en su versión definitiva, pueden llevarse a la práctica de las acciones programadas.

Realización de la acción: Deben ejecutarse las acciones programadas.

Pos- Test: Finalizada la acción es necesario realizar un nuevo test entre una muestra representativa para averiguar si la acción diseñada ha conseguido el objetivo o propuesto o se han producido errores o deficiencias.

Evaluación: Se procede a efectuar una evaluación global del proceso.

Estrategia de anclamiento

Usaremos la estrategia de anclamiento para elaborar medibles que nos ayuden a supervisar el progreso y nivel de aceptación de cada una de las estrategias empleadas, con la finalidad de

vigilar que cada una se este llevando de la mejor manera posible o en su defecto, implementar un plan de acción en caso de que sea necesario.

La Estrategia de Anclamiento consiste en la ordenación metodológica de procesos y recursos encaminados a lograr la consolidación del cambio, previendo cualquier intento involucionista y actuando con sentido de anticipación para evitar que tal involución pueda prosperar.

La Estrategia de Anclamiento hay que contemplarla como la contrapuesta y complementaria a la de Apalancamiento. La Estrategia de Anclamiento la utilizamos para asegurar posiciones ya alcanzadas.

Diseño de la estrategia de anclamiento

1. **Estudio previo de la situación:** Elaborar un estudio topográfico de la nueva situación surgida como consecuencia de la implantación del cambio. En este estudio deben reflejarse tanto los aspectos favorables al cambio como los factores de oposición y resistencia, analizar los factores internos y externos, por último se efectuara un sondeo prospectivo de la posible evolución de los acontecimientos.
Este mapa de situación requiere que sea actualizado permanentemente.
2. **Consolidación del cambio:** Elaborar un plan destinado a que ese cambio que acaba de implantarse se consolide, este plan debe contemplar el medio plazo y prever acciones de refuerzo a lo largo de todo el periodo; debe ser flexible y tener previsto mecanismos de revisión y adaptación.
3. **Fortificación de las posiciones:** Debe diseñarse un sistema de alarma que permita detectar con la suficiente antelación cualquier maniobra encaminada a entorpecer o abortar la consolidación del cambio.
4. **Seguimiento y control:** Diseñar un plan de seguimiento y control que permita detectar conocer en todo momento el proceso de consolidación.

El uso de cada estrategia que proponemos ayudara a todos los miembros del Taller Maribelly Jeans a mantener los puntos positivos con los que actualmente cuenta y modificar los aspectos

nocivos para la empresa, con la finalidad de ofrecer un mantener el buen ambiente laboral para ambas partes.

Dichas estrategias se deberán monitorear desde su inicio hasta su culminación, con la finalidad de supervisar su nivel de aceptación y los beneficios que se han obtenido.

En caso de encontrar algún inconveniente, se deberá analizar e inmediatamente buscar la causa de dicha falla y proponer una medida alternativa.

En la cual, las estrategia desarrolladas ayudaran a mejorar los aspectos de cultura organizacional, liderazgo y estructura organizacional.

CULTURA EMPRESARIAL

Dentro del proyecto, hemos determinado estrategias que ayudaran a mejor la cultura empresarial de Maribelly Jeans; tomando en cuenta que esta es lo que identifica la forma de ser de un empresa y se manifiesta en las formas de actuación ante los problemas y oportunidades de gestión y adaptación a los cambios y requeridos de orden exterior o interior, que son asimilados en forma de creencias colectivas que se transmiten y se enseñan a los nuevos miembros como una manera de pensar, vivir y actuar.

Cultura, desde el punto de vista de la sociología, es el conjunto de conocimientos, tradiciones, usos y costumbres. Es única para cada estructura social, se aprende y se transmite.

Para una empresa es muy importante tener una cultura bien definida ya que es aquello que la va a caracterizar y con lo que va a marcar la diferencia. Para que la cultura de la empresa pueda expresarse, es necesario que no solo la alta gerencia tenga conocimiento sobre la misión y la visión, sino que todas las personas que conforman la organización, desde los más altos directivos hasta el operativo de menor jerarquía dentro de la misma sepan sobre tales. La misión y la visión reflejan el porqué de la existencia de la empresa, los objetivos, la ideología, etcétera. Por lo tanto, es muy importante que todos los integrantes de la organización tengan

claro estos factores, ya que si todos van hacia un mismo camino y actúan en función de la misión y la visión, se reflejará en sus acciones la cultura de la empresa.

La cultura empresarial, es el conjunto de valores, principios, normas, percepciones de vida, conocimientos de los procesos productivo, etc., que de manera general identifica la forma de ser de un empresa y se manifiesta en las formas de actuación ante los problemas y oportunidades de gestión y adaptación a los cambios y requeridos de orden exterior o interior, que son asimilados en forma de creencias colectivas que se transmiten y se enseñan a los nuevos miembros como una manera de pensar, vivir y actuar.

Estas creencias básicas conforman la cultura empresarial, e impulsadas y conducidas desde el liderazgo definen la identidad y operan como factores de adaptación y transformación del entorno exterior y el desarrollo de los mecanismos internos para enfocar la gestión de forma propia y diferencial de otras empresas.

La cultura empresarial se expresa en los contenidos de él sentido de pertenencia, en la capacidad flexible de conceptualizar metas comunes, en la gestión integral de la empresa con sus objetivos estratégicos y criterios de evaluación y en la medida de los resultados.

El lenguaje y las categorías conceptuales propios de cada cultura empresarial u organización, son esenciales para fijar los límites de la identidad como grupo y establecer las reglas de juego en las relaciones con las personas que pertenecen a la misma.

Las organizaciones plasman en sus misiones el conjunto de creencias que sirven de premisas a todas sus políticas y acciones. Uno de los factores más importantes del éxito empresarial es la invariable adhesión de todo el cuerpo social a dichas creencias. Estas presunciones son impulsadas desde el liderazgo y tienen como funciones definir la identidad perseguida, la adaptación del grupo al entorno externo y la integración de sus procesos internos para su adecuación y supervivencia.

Si una organización quiere estar a la altura de los desafíos que le plantea un mundo en proceso de cambio, debe hallarse preparada para cambiar en si misma todo lo que sea preciso a lo largo de su historia empresarial.

Tener una filosofía de empresa es fundamental y tiene mucho mas peso que los recursos técnicos o económicos, ya que estos, aun siendo esenciales para el éxito, son menos trascendentales que la firmeza con que las personas que integran la organización creen en sus preceptos básicos y los cumplen.

Los directivos en sus respectivos niveles tienen la responsabilidad de introducir, comunicar y movilizar a sus colectivos y a los demás miembros de la empresa de la responsabilidad de aplicar los contenidos de los mismos en su quehacer diario.

Las oportunidades de éxito no dependen de una política industrial, que a menudo se concibe en términos abstractos sin tomar en cuenta el entorno cultural, político e histórico específico en que se pone en práctica y no analiza las consecuencias que los factores culturales tienen sobre la planificación. Así que, la cultura empresarial, todo ese resultado de un proceso educativo y de valores

Para proponer la misión y visión de Maribelly Jeans, es importante tener presente la definición de las mismas, así como la forma de elaboración. También comentaremos lo que es la visión compartida, debido que ha sido otro de los problemas detectados en la empresa.

MISIÓN DE UNA EMPRESA

Dentro de toda organización es importante definir lo que somos y a donde queremos llegar al hacer esto conseguimos que cada uno de los elementos que conforman la empresa se sientan identificados y comprometidos con la organización; a esto le llamamos misión.

Toda organización tiene una misión que define su propósito y que, en esencia, pretende contestar esta pregunta ¿En que negocio estamos?. El definir la misión de la organización obliga a la administración a definir con cuidado el espacio de su producto o servicio. La determinación del negocio en el que está una organización.

“Es una declaración duradera de objetivos que distinguen a una organización de otras similares.”

Es un compendio de la razón de ser de una empresa, esencial para determinar objetivos y formular estrategias. También se la denomina declaración del credo, de propósito, de filosofía, de creencias, de principios empresariales, o declaración “definiendo nuestra empresa”.

La formulación de una misión muestra una visión a largo plazo de una organización, en términos de que quiere ser y a quien desea servir, describe: el propósito, los clientes, los productos o servicios, los mercados, la filosofía y la tecnología básica de una empresa. La formulación de una misión debe:

1. Definir qué es la organización y lo que aspira a ser.
2. Ser lo suficientemente específica para excluir ciertas actividades y lo suficientemente amplia para permitir el crecimiento creativo.
3. Distinguir a una organización de todas las demás.
4. Servir como marco para evaluar las actividades presentes y futuras.
5. Formulada en términos tan claros que pueda ser entendida en toda la empresa. La misión hace que las actividades de formulación, ejecución y evaluación de estrategias sean mucho más fáciles.

Al conocer y delimitar nuestras actividades nos ayudara a lograr nuestras metas, ya que podremos evaluar nuestras acciones y con esto formular nuestras estrategias para conseguir nuestros objetivos

VISIÓN DE UNA EMPRESA

Maribelly Jeans ha sido el sueño de un hombre y una mujer que teniendo una visión decidieron tomar el riesgo y crear el taller a manera de poder dar empleos a su comunidad y por supuesto mejorar la calidad de vida de ellos y de las personas que los rodean. Con la visión de ofrecerles

a los clientes piezas de mezclilla de la más alta calidad, para así entrar en la preferencia del público y mantenerse de esta forma.

La visión define de manera muy amplia lo que se espera a futuro de la organización, cual es el alcance en cuanto a sector, crecimiento y reconocimiento efectivo, y el porque de ese reconocimiento. Conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro. La visión señala el camino que permite a la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro.

Elementos:

- a) Formulada por los líderes de la organización.
- b) Dimensión del tiempo.
- c) Integradora.
- d) Amplia y detallada.
- e) Positiva y alentadora.
- f) Realista -Posible.
- g) Consistente.
- h) Difundida Interna y Externamente.

Maribelly Jeans se preocupa por la calidad tanto de los productos que ofrece, como de las instalaciones y ambiente laboral que se vive a diario en el taller. Ya que es una empresa literalmente joven esta en busca de mejorar esta, para de levante la forma de seguir creciendo y apoye a la economía de la Nación, pero sobre todo seguir adelante para apoyar a la comunidad.

VISIÓN COMPARTIDA.

La visión es aquello que se quiere ser en el futuro, también lo que se desea tener, Maribelly Jeans empezó como un sueño que poco a poco ha tomado forma, empezando como la idea de dos personas que deseaban tener su propio negocio y seguir el camino hacia este ha sido provechoso, a pesar de que varias veces se ha tenido que evaluar si la dirección en la que van

es la correcta. Este ha sido un proceso, que si realmente no ha sido fácil ha llevado a las personas responsables del negocio a potenciar sus talentos para seguir adelante, teniendo en cuenta que el futuro de ellos y de las personas que trabajan para ellos depende de las decisiones que se tomen y de la capacidad que haya para prever los problemas y no separarse de la visión, esta visión que necesitan todos los miembros de Maribelly Jeans para que el taller salga adelante y no se pierda en el camino como ha tantas pequeñas empresas ya le ha sucedido.

Definimos a la visión como aquella idea o conjunto de ideas que se tienen de la organización a futuro. Es por ello que es el sueño maspreciado a largo plazo. La visión de la organización a futuro expone de manera evidente y ante todos los grupos de interés el gran reto empresarial que motiva e impulsa la capacidad creativa en todas las actividades que se desarrollan dentro y fuera de la empresa. Consolida el liderazgo de alta dirección, ya que al tener claridad conceptual acerca de lo que se requiere construir a futuro, le permite enfocar su capacidad de dirección, conducción y ejecución hacia su logro permanente.

Para poder definir la visión debemos establecer a futuro lo que se pretende alcanzar en el desarrollo de la organización, identificar los aspectos estratégicos en los cuales se debe de concentrar la atención para alcanzar el objetivo a futuro y la evaluación de lo asertivo del camino recorrido así mismo de la reconsideración de los objetivos.

En todo este proceso hay un elemento potenciador y creador que consiste en que se movilizan todos los recursos de la organización hacia la construcción de un futuro común y esto es muy potente en todos los sentidos, tanto desde el punto de vista personal, como profesional y organizacional, ya que es una oportunidad única para "construir tu futuro aportando y desarrollando potencial".

La mayor parte de las organizaciones han necesitado de un líder que asuma todas las funciones, una equivocación o bien un no entender el entorno ha provocado que cantidad de organizaciones se mueran, por esto la grandeza de la visión, es que aquí en el fondo todos pueden ser y son líderes de su organización y de su futuro.

Para empezar a actuar no hay que esperar al final del proceso, ya que a medida que se van encontrando oportunidades de acciones, de mejora, se potencian y se ponen en marcha.

Es también importante la distinción entre planificación y visión. Planificación consiste en ir del presente hacia el futuro, teniendo en cuenta el pasado. Visión es: estando en el futuro ir hacia el presente pero analizando y profundizando en la situación global.

La Visión Compartida no es una idea. Ni siquiera es una idea tan importante como la libertad. "Una visión compartida es una fuerza en el corazón de la gente, una fuerza de impresionante poder, un sentimiento de identificación y compromiso". Claro puede estar inspirada por una idea, pero si es tan convincente como para lograr el respaldo de más de una persona cesa de ser una mera imagen y se convierte en algo palpable. La gente comienza a verla como si existiera. Es por ello que una visión compartida despierta el compromiso de mucha gente, porque ella refleja la visión personal de esa misma gente.

La Visión es verdaderamente Compartida cuando todos tienen una imagen similar y les interesa que sea mutua, y no sólo que la tenga cada uno por separado. Dicho de otra manera si logramos que nuestra Visión Personal se convierta en la Visión de todos los demás integrantes de la organización y estos no solo no acepten como tal sino que además se identifiquen con esa Visión y la hacen suya, entonces es Verdaderamente Compartida. Cuando la gente comparte una visión esta conectada y vinculada por una aspiración común que los lleva a lograr mejores resultados que los esperados.

Visión personal

La visión personal nace en uno, por dentro. La mayoría de los adultos tienen poco sentido de una visión real. Tenemos metas y objetivos, pero no son visiones. Al preguntarse qué desean, responden de qué quieren librarse. Asimismo, solemos concentrarnos en los medios y no el resultado.

Una visión real no se puede comprender al margen de la idea de propósito, y con ello se refiere al "por qué un individuo cree que está vivo". Como premisa funcional la idea tiene gran potencia, entre otras cosas porque implica que la dicha puede ser el resultado de vivir en coherencia con nuestro propósito.

Ahora diferenciemos visión de propósito. Propósito es dirección, la Visión es un destino específico, la imagen del futuro deseado. El propósito es abstracto en tanto la visión es concreta.

La visión es intrínseca y no relativa. Es algo que deseamos por su valor intrínseco no por su posición en relación con otras cosas.

Ahora cuando la visión se alcanza (o no), nuestro sentido de propósito nos guía más allá, nos impone una nueva visión. Por eso el dominio personal debe ser una disciplina. Un proceso de localizarse continuamente, una y otra vez, en lo que se desea de veras, en nuestras visiones.

Cabe agregar que la visión es multifacética, tiene facetas personales, sociales, y todas forman parte de lo que deseamos. Es claro que se necesita coraje para defender nuestra visión personal.

Ese coraje para defender nuestra visión distingue a las personas con dominio personal.

Importancia de la visión compartida dentro en la organización.

En el termino más simple, una visión compartida es la respuesta a la pregunta: "¿Qué deseamos crear?" Así como las visiones personales son imágenes que la gente lleva en la cabeza y el corazón, las visiones compartidas son imágenes que lleva la gente de una organización. Crean una sensación de vínculo común que impregna la organización y brinda coherencia a actividades dispares que se realizan por el personal de la organización.

En la actualidad "visión" es un concepto familiar en el liderazgo empresarial. Pero un examen atento revelo que la mayoría de las "visiones" son de una persona (o un grupo de personas) y se imponen sobre la organización. Estas visiones a lo sumo exigen acatamiento, más no compromiso. Entonces decimos que una visión compartida logra despertar el compromiso de mucha gente, porque ella refleja la visión personal de esa misma gente.

Como sabemos, las visiones personales extraen su vigor del profundo interés de un individuo. Y es por ello las visiones compartidas derivan su fuerza de un interés común. Entonces concluimos de que una de las razones que por las cuales la gente procura construir visiones compartidas es por el deseo de sentirse conectadas a tareas importantes, de poder satisfacer la

necesidad de relacionarse con otras personas, de compartir experiencias distintas y de esta manera puedan concretar los objetivos más deseados.

En una corporación, una visión compartida modifica la relación de la gente con la compañía. Dicho de otra manera ya no es la compañía "de ellos" sino la "nuestra". Una visión compartida es el primer paso para lograr que gente que profesaba mutua desconfianza entre ellos comience a trabajar en conjunto y se logre crear una identidad común. El propósito, la visión y los valores compartidos de una organización establecen el lazo común más básico.

Las visiones compartidas apelan tan naturalmente al coraje que la gente ni siquiera repara en la dimensión de ese mismo coraje. Coraje consiste simplemente en hacer lo que se necesita para alcanzar una visión que estaba emergiendo desde hacía años, por ejemplo entre los líderes del programa espacial de los Estados Unidos: su visión compartida era poner un hombre en la Luna al final de la década. Esto inspiró un sinnúmero de actos de valentía para poder concretar esa visión compartida.

En la dinámica que implica el proceso de la Visión Compartida podemos observar algo muy significativo y es el espectro implicado en lo que a compromiso y visión se refiere.

Posibles actitudes ante una visión compartida.

En la mayoría de las organizaciones contemporáneas, hay relativamente pocas personas "alistadas", a aún menos "comprometidas". La gran mayoría se encuentra en un estado de "acatamiento". Los que acatan siguen el impulso de la visión. Hacen lo que se espera de ellos.

Respaldan la visión hasta cierto punto. Pero no están alistados ni comprometidos.

Compromiso: Queremos la visión. Lograremos concretarla. Crearemos las "leyes" (estructuras) que sean necesarias.

Alistamiento: Queremos la visión. Haremos lo que sea posible dentro del "espíritu de la ley".

Acatamiento genuino: Vemos los beneficios de la visión. Hacemos todo lo que se espera y más.

Seguimos la "letra de la ley", "al pie de la letra", un "Buen soldado".

Acatamiento formal: Vemos los beneficios de la visión. Hacemos lo que se espera y nada más. "Bastante buen soldado".

Acatamiento a regañadientes: No vemos los beneficios de la visión, pero tampoco queremos perder el empleo. Hacemos casi todo lo que se espera de nosotros porque no queda más remedio, pero damos a entender que no formamos parte del asunto.

Desobediencia: No vemos los beneficios de la visión y no hacemos lo que se espera. "No lo haré; no puedes obligarme".

Apatía: No estamos a favor ni en contra de la visión. No manifestamos interés ni energía. "¿Ya es hora de irse?".

En la mayoría de las organizaciones, la mayoría de la gente se encuentra en un estado de acatamiento formal o genuino respecto de las metas y reglas de la organización. Por otra parte, la gente desobediente o que obedece a regañadientes a menudo sobresale. Se opone a las metas y reglas y manifiesta esa oposición, ya sea mediante la inacción o (cuando acata a regañadientes) mediante un "acatamiento malicioso" ("Lo haré para demostrar que no funciona"). Quizá no hable públicamente contra las metas de la organización, pero no obstante sus puntos de vista son conocidos. (A menudo reserva sus sentimientos más sinceros)

No obstante, hay un mundo de diferencia entre el acatamiento y el compromiso. La persona comprometida aporta una energía, una pasión y una excitación que no se pueden generar si uno se limita a acatar, aunque este acatamiento sea genuino. Es por ello que la persona comprometida no "respeto" las reglas del juego. Si las reglas constituyen un obstáculo para lograr la visión, hallara modos de cambiar las reglas y ponerlas a su favor. Un grupo de personas realmente comprometidas con una visión común representa una fuerza abrumadora. Son capaces de lograr lo que parece imposible individualmente.

Conceptos claves de la visión compartida.

1. Visión es una imagen del futuro, no probable sino posible, que deseamos de forma realista y atractiva. Vivir el futuro en presente. "Cómo seremos cuando lleguemos allí".

2. Valores es cómo esperamos viajar, adonde deseamos ir. "Si actuamos como debemos, qué se verá y qué pensaremos".
3. Misión es lo que se propone la organización. "Por qué estamos aquí todos juntos en este momento".
4. Metas son los objetivos que debemos alcanzar en poco tiempo "compromisos de lo que queremos alcanzar".
5. Aprender es según los caracteres chinos: acumular conocimientos y estudiar constantemente.
6. Autoridad viene del griego "autor" que significa hacedor, maestro o creador. "compartir la autoridad".
7. Dominio es ser dueño de algo.
8. Modelo mental son "mapas" tácitos que se tienen en la mente y que funcionan como si fueran la "realidad".
9. "Jefe y "miembros" es el líder con autoridad y autonomía suficiente para dirigir un proceso de visión sin interferencias de otros. "Miembros" son todos los participantes en el proceso. Sentido de pertenencia.
10. Diálogo es una tesonera indignación colectiva de la experiencia cotidiana y nuestras creencias tácitas.
11. Discusión es hacer pedazos los componentes de una situación y profundizar en la comprensión de los mismos para ver como encaja en la situación.
12. Equipo es un grupo de personas que se necesitan entre si para lograr unos resultados.
13. Comunidad es cambio o intercambio compartido por todos los miembros de una organización.
14. Líder es el que conduce a los demás hacia un futuro positivo para todos.

La mayor aspiración en lo que hace a liderazgo, es la capacidad para compartir una imagen del futuro que se procura crear.

Cuesta concebir una organización que alcanzara alguna grandeza sin metas, valores o misiones que sean profundamente compartidos dentro de la organización.

Cuando hay una visión genuina (algo que es totalmente opuesto a "formulación de visión"), la gente no sobresale ni aprende porque se lo ordenen sino porque lo desea.

Con frecuencia, la visión compartida de una compañía gira en torno del carisma del líder, o de una crisis que acicatea a todos temporalmente, más, dada la opción, la mayoría de las personas prefiere ir tras una meta elevada, no sólo en tiempos de crisis sino en todo momento. Lo que suele faltar es la disciplina para traducir la visión individual en una visión compartida (no un recetario, sino principios y prácticas rectoras).

La práctica de la visión compartida supone aptitudes para configurar "visiones del futuro" compartidas que propicien un compromiso genuino antes que mero acatamiento. Al dominar esta disciplina, los líderes aprenden que es contraproducente tratar de imponer una visión, por sincera y noble que sea la intención del mismo.

Las visiones se propagan a causa de un proceso reforzador de creciente claridad, entusiasmo, comunicación y compromiso entre nosotros. A medida que la gente habla, las visiones cobran nitidez. A medida que cobran nitidez, crece el entusiasmo hacia la visión compartida. Deducimos entonces que las visiones pueden morir porque la gente se desaliente ante la aparente dificultad de concretar la visión, ante los difíciles obstáculos que se nos presentan continuamente. Al aumentar la claridad acerca de la índole de la visión, también aumenta la brecha entre la visión y la realidad actual. La gente se descorazona, siente incertidumbre o se vuelve cínica, lo cual produce un deterioro del entusiasmo.

Las visiones emergentes también pueden morir por que la gente se siente abrumada por las exigencias de la realidad actual y pierde de vista la visión. El factor limitativo reside en el tiempo y la energía consagrados a una visión.

La visión compartida juega un papel fundamental a la hora de lograr los propósitos de una empresa, para Maribelly Jeans no ha sido fácil sostener esta, ya que muchos empleados entran y salen si tener un sentido de pertenencia en común ó solo hacen su trabajo por el dinero que les pagan, sin tener ese plus que los haga realizar mejor y con mayor producción su trabajo.

Es muy importante que en el taller se logre esta visión si es que no existe, porque de esta forma se estaría ayudando al crecimiento de Maribelly Jeans y por supuesto al de los empleados que hay.

El procurar que los empleados se sientan parte de es muy importante, ya que así dirán nuestro taller, debemos hacer las cosas para que nos vaya bien y por supuesto para que Maribelly Jeans crezca

LIDERAZGO

Con el propósito de tratar el tema de liderazgo y realizar una investigación de campo, explicaremos de manera concreta dicho tema; y conocer como las personas pasan la mayor parte del tiempo tratando de planear la forma como van a desarrollar sus actividades, planean la manera como van a alcanzar sus metas y otras actividades menos importantes, y a veces gastan mas tiempo tratando de organizar su tiempo; pero también existen personas metódicas que logran organizar su tiempo de tal forma que consiguen sus objetivos y los desarrollan efectivamente.

La administración de los recursos, se complementa muy bien con el liderazgo, debido a que un buen líder no puede ocuparse de todas sus obligaciones y debe emplear muy bien su tiempo, además debe tener habilidades tales como saber delegar, saber distinguir lo que es importante, lo que es urgente, así como tener excelente manejo de prioridades.

Para llevar un buen control y una buena administración del tiempo, se debe tener claro a donde se quiere llegar, de ahí la importancia de plantear una visión, misión, objetivos y reconocer debilidades y fortalezas reales. Entre las características de un verdadero líder se encuentra la capacidad de visualizar el futuro y plantear unas acciones claras para combatir ese futuro, y lograr las metas que benefician a su equipo de trabajo.

Debe existir una buna relación de trabajo con el equipo, ya que un líder siempre esta rodeado de un grupo de personas que lo siguen, que trabajan por un beneficio común y que tienen un manejo de prioridades, las cuales se identifican gracias al conocimiento de lo que es importante y lo que es urgente.

Liderazgo: Es el proceso por el que un individuo ejerce influencia sobre las personas e inspira, motiva y dirige sus actividades para que alcancen las metas, la esencia del liderazgo es contar con seguidores. Debe incluir a un grupo o grupos de personas. Supone una distribución desigual del poder entre líderes y miembros del grupo. Debe tener la capacidad para utilizar las diferentes formas de poder y para influir en la conducta de seguidores.

Es también el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo par alcanzar objetivos. El proceso de llevar a un grupo (o grupos) en una determinada dirección, fundamentalmente por medios no coercitivos. Un liderazgo eficiente lo definimos como aquel que produce un movimiento hacia el logro de lo que es mejor, a largo plazo, para el grupo.

Se han encontrado características comunes entre la gente con liderazgo (ambición y energía, deseo de dirigir, honestidad e integridad, seguridad en uno mismo, inteligencia y el conocimiento relevante sobre el trabajo)

Las características anteriores no garantizan el éxito, ya que pasa por alto las necesidades de los seguidores; además no separa la causa del efecto e ignora los factores situacionales.

Los líderes podrían ser irrelevantes cuando los subordinados posean características como experiencia, entrenamiento, orientación "profesional" o indiferencia hacia las recompensas organizacionales y por lo tanto se pueda sustituir o neutralizar el efecto de liderazgo.

Los líderes aprenden a ganarse el respeto de sus colaboradores gracias a su carisma, que es más importante a tener el poder que se le otorga a un gerente normal gracias a su cargo, y las características del liderazgo los mencionaremos a continuación.

Características del Liderazgo

En general podemos mencionar que las principales características del liderazgo son:

- ∂ Capacidad para usar el poder con eficacia y de un modo responsable.
- ∂ Capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas de motivación en distintos momentos.
- ∂ Capacidad para inspirar.

- ∂ Capacidad para actuar en forma tal para que se desarrolle un ambiente que conduzca a responder a las motivaciones y fomentarlas.

Características de un líder.

Ahora se hará mención de las características de un líder

- ∂ Comprende las cosas y tiene poder de visión
- ∂ Sabe compartir y comunicar su visión
- ∂ Ve su labor como algo que facilita, fortalece y libera a cada miembro del equipo para que pueda cumplir parte en la visión
- ∂ Da ejemplo y trabaja con constancia
- ∂ Inspira a la gente del equipo con integridad, responsabilidad, paciencia y coraje
- ∂ El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga.
- ∂ Por todo lo anterior, podemos decir que un líder debe contar con:
- ∂ Autocontrol: para contener la ansiedad y la intranquilidad, incluso en las situaciones más adversas
- ∂ Decisión, confianza en si mismo y motivación
- ∂ Capacidad de motivar a los seguidores
- ∂ Agudeza mental y capacidad de análisis objetivo, tanto propio como exterior, capacidad de pensar en forma estratégica y con visión a futuro
- ∂ Amplios conocimientos de la organización, historia y tareas que ha de desempeñar
- ∂ Buenas relaciones
- ∂ Credibilidad y excelente reputación
- ∂ Conciencia de un compromiso social y sentido del deber
- ∂ Capaz de asumir riesgos y responsabilidades

Estilos de liderazgo

Encontramos diversos estilos de liderazgo, exponiendo los más adecuados para dicho proyecto son los siguientes:

1. La dimensión de “consideración” o grado en que el líder tiene en cuenta los sentimientos de los miembros del grupo. Indican que cuando esta dimensión tiende a ser alta, el líder se caracteriza por el favorecimiento de la aparición de relaciones personales, muy cordiales, una gran disponibilidad para escuchar a los subordinados y permitir su participación en la toma de decisiones.
2. Líderes “centrados en los empleados” y líderes “centrados en la producción”, con resultados en cuanto a formas de relación y efectividad en el trabajo. La conducta del líder contiene dos dimensiones: la “consideración” y la “iniciativa para la estructura”. Estos creen que la falta de consideración no fomenta la satisfacción en el trabajo y la lealtad del empleado.
3. Contingencia o de la efectividad del liderazgo. Se cree que las personas con un nivel bajo de Compañero Menos Apreciado, es decir, se preocupan primordialmente del éxito en su tarea, es decir, están “centrados en la tarea”. Por otra parte, a las personas que describen a su compañero de trabajo menos apreciado a un nivel alto, se las considera como centradas en las relaciones, es decir, preocupadas especialmente en conseguir y mantener relaciones interpersonales satisfactorias.
4. Liderazgo directivo dominante: Orienta a los empleados sobre qué debería hacerse y cómo debería hacerse, programando el trabajo y manteniendo los estándares de rendimiento.
5. Liderazgo de apoyo dominante: Se preocupa por el bienestar y las necesidades de los empleados, mostrándose amigable y asequible a todos y tratando a los trabajadores como iguales.
6. Liderazgo participativo dominante: Consulta con los empleados y toma en consideración sus ideas al adoptar decisiones.
7. Liderazgo centrado en el logro dominante: Estimula al personal a lograr el máximo rendimiento estableciendo objetivos estimulantes, realzando la excelencia y demostrando confianza en las capacidades de sus empleados.

8. El liderazgo transaccional centra su atención en las transacciones interpersonales que se producen entre gestores y empleados. Se considera a los líderes desarrollando conductas que mantienen una interacción de calidad entre ellos mismos y sus seguidores. Las dos características subyacentes al liderazgo transaccional son:
 - a) Los líderes se sirven de compensaciones contingenciales para motivar a sus empleados
 - b) Los líderes aplican medidas correctoras sólo en el caso de que sus subordinados no cumplan los objetivos de rendimiento establecidos.
9. El liderazgo carismático hace hincapié “en la conducta simbólica del líder, en sus mensajes visionarios e inspiradores, en la comunicación no verbal, en el recurso a valores ideológicos, en el estímulo intelectual de los seguidores por parte del líder, en la demostración de confianza en sí mismo y en sus seguidores y en las expectativas que tiene el líder del auto sacrificio del seguidor y de su rendimiento más allá de su obligación”. El liderazgo carismático puede dar lugar a importantes cambios y resultados en la organización, ya que “transforma” al personal para que procure los objetivos de la organización en vez de sus propios intereses. Los líderes carismáticos transforman a sus seguidores induciendo cambios en sus objetivos, valores, necesidades, creencias y aspiraciones. Logran esta transformación apelando a los conceptos que sus seguidores tienen de sí mismos, es decir, a sus valores y a su identidad personal.

En relación a los estilos de liderazgo es importante conocer los tipos de liderazgo para saber aplicarlos de la mejor manera y lograr que la empresa alcance sus objetivos.

TIPOS DE LIDERAZGO

De acuerdo a la investigación realizada se encontraron este tipo de liderazgo

Líder autocrático.

Concentra el poder e impone decisiones que son acatadas por quienes deben responder con sumisión a su autoridad, este tipo de líder se concentra en gobernarse a sí mismo, en otras palabras que el poder ilimitado se concentre principalmente en una sola persona, teniendo el

poder ella sola, cumple el rol de asignar las diferentes tareas a realizar y designa como estarán compuestos los diferentes grupos a trabajar.

Líder democrático

Mantiene un equilibrio entre las prioridades de la empresa y las de los trabajadores. Es tolerante y respetuoso con las cualidades humanas, y consulta a sus colaboradores al margen de que después toma sus propias decisiones con su equipo. En el trabajo es un miembro más del grupo, lo que provoca en él un gran desgaste de energía, ya que realiza su trabajo a la vez que actúa como comunicador. Planifica, organiza y dirige contando con la participación del equipo y tomando parte activa en la realización de los objetivos previstos por la organización.

Los grupos que funcionan con líderes democráticos suelen presentar más expectativas de futuro, además de ofrecer trabajos de más calidad y satisfacción debido a la mayor conciencia de equipo que se fomenta.

Líder “de rienda suelta”

Provee a sus subordinados de los medios, la información y la opinión necesaria para tomar decisiones. Él no interviene por iniciativa propia, ni ejerce su autoridad o influencia, deja estas tareas al grupo de trabajo.

Líder paternalista

Tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un padre con su hijo. El toma la mayor parte de las decisiones y le deja tomar algunas a sus empleados en cosas de poca trascendencia. Acepta algunos comentarios a sus órdenes. Da recompensas y castigos. Controla todo lo fundamental. Los subordinados se relacionan con él, con precaución. Promueve poco el trabajo en equipo. Lo que más los motiva es el dinero y el poder, los empleados no se sienten responsables al logro de los objetivos, suele haber insatisfacción con el trabajo.

Los líderes paternalistas, tienen la labor que sus empleados trabajen más y mejor, incentivándolos, motivándolos e ilusionándolos a posibles premios si logran el objetivo. Los seguidores tienen que tener mucho cuidado con las promesas que se les plantean, ya que si no se logra el objetivo tienden a caer en constantes desánimos, engaños y frustrados por falsas

promesas. Los trabajadores deben sentirse inferiores y tienen que obedecer las órdenes que se les imponen, obligándolos a cumplir los objetivos planteados, deben reprimirse los conflictos y siempre están sometidos a altas presiones y persecuciones.

Líder participativo

Crea un clima participativo y tiene confianza en sus empleados. Aunque la mayor parte de las decisiones importantes las toma él, permite que los empleados tengan su espacio de toma de decisiones. Reconoce las cualidades, los logros, y esfuerzos de sus empleados y los premia. Estos tienen confianza en el líder. Promueve la responsabilidad y su liderazgo asume forma de objetivos por alcanzar. Las repercusiones de ejercer este tipo de liderazgo con los subordinados son:

- Los empleados observan actitudes generalmente favorables a la empresa y se sienten responsables también de lo que hacen.
- Hay buena satisfacción en el trabajo, buen nivel de confianza, aceptación abierta de los objetivos y, rara vez, resistencia.

Líder autoritario

Este líder se caracteriza porque otorga mayor importancia a las necesidades de la actividad organizacional, desestimando las necesidades de los empleados de su empresa. Ordena y espera ser obedecido, es dogmático y dirige con un sistema de recompensas muy arbitrarias.

El futuro del grupo que dirige está en sus manos, y en la mayoría de las ocasiones éste suele ser incierto ya que depende de las decisiones que él adopte personalmente en un momento dado. Su postulado es: “El jefe siempre tiene razón” y demuestra su poder utilizando la primera persona del singular para referirse a los logros obtenidos.

Líder sustituto

Su característica es que los subordinados tienen más influencia que el propio líder y provocan que el liderazgo sea innecesario. Por lo tanto un líder va a ser efectivo cuando sigue cuidadosamente los pasos en una situación bajo un contexto específico.

Los estilos que dependen estrechamente de la personalidad del líder, resultan decisivos en el trabajo desarrollado, así como en los resultados obtenidos por la empresa.

Está demostrado que los líderes no usan un mismo estilo de liderazgo todo el tiempo, sino que asumen distintos roles según sea la situación. En definitiva, un buen líder se involucrará con el grupo y hará lo que predica. Esto exige una enorme responsabilidad pero, al mismo tiempo, es una actividad muy estimulante.

Liderazgo transformador

Este tipo de liderazgo ocurre cuando el líder cambia a sus subordinados en 3 formas:

- Hacerlos conscientes de que tan importante es su trabajo para la organización para que se alcancen las metas.
- Hacerlos conscientes de sus propias necesidades para su crecimiento personal, desarrollo y logro.
- Motivarlos para que trabajen bien, y que piensen no sólo en su beneficio personal sino en el de toda la organización.

También es importante determinar la importancia en el género de los líderes, no solo se debe considerar los estilos y tipos de liderazgo

GÉNERO Y LIDERAZGO

Para fines del proyecto debemos hablar del género en el liderazgo ya que los propietarios y líderes de la empresa están representados por un hombre y una mujer; y comenzaremos por mencionar que los administradores masculinos y femeninos no tienen comportamientos diferentes en cuanto al liderazgo, es más se dice que las mujeres tienen mayor facilidad para entablar relaciones orientadas y los hombres para orientar las tareas. Las mujeres a veces son más participativas que los hombres y muchos estudios demuestran que tanto los hombres como las mujeres tienen la misma capacidad y oportunidades para ser líderes eficientes.

Se dice que los gerentes femeninos y masculinos eficaces del mundo tienen características y comportamientos similares porque a pesar de que los estereotipos de mujeres y hombres

posean características diferentes al ejercer el liderazgo, la eficacia radica en la combinación de estas características.

Existen 2 tipos de comportamiento en un líder para influir y son:

- ∂ Consideración: Indica que el administrador confía, respeta y cuida a sus subordinados, ver más allá del bien personal.
- ∂ Iniciación de la estructura: Es para asegurarse que los subordinados hacen correctamente su trabajo, y que la organización es efectiva y eficiente. Algunas formas de iniciar la estructura es: asignar tareas a los individuos, decidir que trabajo hay que hacer, hacer horarios, obedecer las reglas y motivar a los empleados.

El liderazgo tiene raíces biológicas basadas en dos sustancias químicas – serotonina y testosterona-. Niveles mayores de la primera parecen mejorar la sociabilidad y el control de la agresión, mientras que altos niveles de la segunda sustancia incrementan el impulso de competir.

Tipos de poder.

- ∂ Poder legítimo: como consecuencia del puesto.
- ∂ Poder del conocimiento o de la experiencia: consultores.
- ∂ Poder de referencia: influencia, por carisma.
- ∂ Poder coercitivo: castigo, reprimido, ejemplo: Fidel Castro
- ∂ Poder de recompensa: dar o negar recompensas tangibles e intangibles.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Los siguientes temas de estructura organizacional, nos permitirá encontrar una alternativa para conservar los parámetros que actualmente se siguen dentro del Taller Maribelly Jeans y proponer una acción que contribuya con el mejor desempeño de actividades para todos los miembros de la empresa.

La estructura organizacional se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre gerentes y entre empleados. Los departamentos de una organización se pueden estructurar, formalmente, en tres formas básicas: por función, por producto/mercado o en forma de matriz.

El departamento es una o varias divisiones de la organización. Departamento es un área bien determinada, una división o sucursal de una organización sobre la cual un gerente tiene autoridad para el desempeño de actividades específicas.

TIPOS DE ORGANIZACIÓN

Organización formal

La organización formal es la determinación de los estándares de interrelación entre los cargos, definidos por las normas, directrices y reglamentos de la organización para lograr los objetivos.

Características Básicas De La Organización Formal

- ∂ Consta de escalas jerárquicas o niveles funcionales establecidos en el organigrama
- ∂ Es racional
- ∂ Es una de las principales características de la teoría clásica
- ∂ Distribución de la autoridad y de la responsabilidad

Organización Funcional

Es el tipo de estructura organizacional, que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones para cada tarea.

La organización por funciones reúne, en un departamento, a todos los que se dedican a una actividad o a varias relacionadas, que se denominan funciones. Es el tipo de estructura organizacional, que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones para cada tarea. Es probable que la organización funcional sea la forma más lógica y básica de división por departamentos. La emplean esencialmente las pequeñas empresas que ofrecen

una línea limitada de productos porque posibilita aprovechar con eficiencia los recursos especializados. Facilita considerablemente la supervisión porque cada gerente sólo debe ser experto en un área limitada de conocimientos y habilidades. Además, facilita el movimiento de los conocimientos y habilidades especializadas para su uso en los puntos donde más se necesitan.

Características de la organización funcional

- ∂ Autoridad funcional o dividida: es una autoridad sustentada en el conocimiento. Ningún superior tiene autoridad total sobre los subordinados, sino autoridad parcial y relativa.
- ∂ Línea directa de comunicación: directa y sin intermediarios, busca la mayor rapidez posible en las comunicaciones entre los diferentes niveles.
- ∂ Descentralización de las decisiones: las decisiones se delegan a los órganos o cargos especializados.
- ∂ Énfasis en la especialización: especialización de todos los cargo.

Ventajas De La Organización Funcional

- ∂ Máxima especialización.
- ∂ Mejor suspensión técnica.
- ∂ Comunicación directa más rápida
- ∂ Cada área realiza únicamente su actividad específica.

Desventajas de la organización funcional

- ∂ Pérdida de la autoridad de mando: la exigencia de obediencia y la imposición de disciplina, aspectos típicos de la organización lineal, no son lo fundamental en la organización funcional.
- ∂ Subordinación múltiple: si la organización funcional tiene problemas en la delegación de la autoridad, también los presenta en la delimitación de las responsabilidades.
- ∂ Tendencia a la competencia entre los especialistas: puesto que los diversos órganos o cargos son especializados en determinadas actividades, tienden a imponer a la organización su punto de vista y su enfoque.
- ∂ Tendencia a la tensión y a los conflictos en la organización: la rivalidad y la competencia, unidas a la pérdida de visión de conjunto de la organización pueden

conducir a divergencias y a la multiplicidad de objetivos que pueden ser antagónicos creando conflictos entre los especialistas.

- ∂ Confusión en cuanto a los objetivos: puesto que la organización funcional exige la subordinación múltiple, no siempre el subordinado sabe exactamente a quien informar de un problema. Esa duda genera contactos improductivos, dificultades de orientación y confusión en cuanto a los objetivos que deben alcanzar.

Campo de aplicación de la Organización Funcional

- ∂ Cuando la organización por ser pequeña, tiene un equipo de especialistas bien compenetrado, que reporta ante un dirigente eficaz y está orientado hacia objetivos comunes muy bien establecidos y definidos.
- ∂ Cuando en determinadas circunstancias, y solo entonces, la organización delega durante un período determinado autoridad funcional a algún órgano especializado.

Organización por Clientes

Por lo general se aplica en empresas comerciales, principalmente almacenes, y su función consiste en crear unidades cuyo interés primordial es servir a los distintos compradores o clientes.

Las compañías orientadas hacia las ventas. Pueden ser organizaciones por cliente en modelo típico incluye las grandes definiciones en clientes minoristas y mayorista tradicionalmente. En algunas compañías siguen estas definiciones: ventas al consumidor y ventas a la industria. La organización al cliente se usa en el sistema de mercadotecnia.

Cuando la empresa aplica una estrategia de segmentación del mercado, los vendedores se especializan en determinados tipos de clientes, lo que les permite conocer mucho mejor las necesidades y deseos de ellos y están mejor preparados para poner en práctica actividades promocionales y aplicar las técnicas de marketing.

Ventajas:

- ∂ Como cualquier tipo de organización bien gestionada, esta tiene a su favor que se identifica rápido y bien con el negocio del comprador.

- ∂ Permite introducirse como si fuera el dueño en las necesidades y potencialidades que tiene el negocio al que quiere venderle.
- ∂ Es más oportuno para enfrentar la competencia y actuar rápidamente en los habituales cambios del mercado.
- ∂ Permiten a los vendedores hacer realidad los lineamientos de marketing de su entidad y, sobre todo, introducirse fácilmente en el mercado potencial.

Desventajas:

- ∂ Permite que diferentes vendedores coincidan en el mismo territorio, ocasionando mayores gastos.

Según muchos estudios, es más rentable mantener los actuales clientes que buscar nuevos. Es por esto que las compañías están estableciendo relaciones a largo plazo con sus clientes como estrategia para aumentar la rentabilidad.

En este sentido, muchas compañías han hecho del cliente el factor determinante de sus estrategias comerciales. Ya no se trata sólo de desarrollar productos sino, además, de adaptarlos a las necesidades reales del cliente.

Organización Matricial

Esta estructura consiste en la agrupación de los recursos humanos y materiales que son asignados de forma temporal a los diferentes proyectos que se realizan, se crean así, equipos con integrantes de varias áreas de la organización con un objetivo en común: El proyecto, dejando de existir con la conclusión del mismo.

Los empleados dentro de la matriz poseen dos jefes; un jefe de función: quien es la cabeza de la función, es decir, al cual se le informa acerca de los asuntos relacionados con aspectos funcionales; y el jefe de Proyectos que es el responsable de los proyectos individuales, todos los empleados que trabajan en un equipo de proyectos se llaman gerentes de subproyectos y son responsables de manejar la coordinación y comunicación entre las funciones y proyectos.

Condiciones:

- ∂ Capacidad de organización, coordinación y procesamiento de información.
- ∂ Se necesita contar con buen capital.
- ∂ Se necesita un equilibrio de poder entre los aspectos funcionales y proyectos de la organización, además se requiere una estructura de autoridad doble para mantener ese equilibrio.

Ventajas:

- ∂ La estructura matricial es un medio eficiente para reunir las diversas habilidades especializadas que se requieren para resolver un problema complejo.
- ∂ Permite reunir varios expertos en un equipo, esto con lleva a que se de una jerarquía muy reducida y haya mayor flexibilidad y autonomía en la organización.
- ∂ Ayuda a mitigar los conflictos entre los objetivos generados por las distintas áreas funcionales de la organización.
- ∂ Los miembros tienden a motivarse más.
- ∂ Sirve para el entrenamiento de cantera (sitio que proporciona personas o elementos para el ejercicio de un trabajo o profesión) de Jefes.
- ∂ Contribuye a aumentar la implicación y el compromiso de los integrantes de los equipos.
- ∂ Esta orientada a los resultados finales; se mantiene la identificación profesional. Identifica con precisión la responsabilidad de cada jefe.
- ∂ Coordina la satisfacción de actividades, tanto para mejorar el producto como para satisfacer el programa y el presupuesto requeridos por el gerente del departamento.
- ∂ Propicia una comunicación interdepartamental sobre las funciones y los productos.
- ∂ Permite que las personas puedan cambiar de una tarea a otra cuando sea necesario.
- ∂ Favorece un intercambio de experiencia entre especialistas para lograr una mejor calidad técnica.

Desventajas:

- ∂ No todo el mundo se adapta bien al sistema matricial.
- ∂ Los miembros del equipo, para ser efectivos, deben presentar habilidades interpersonales, ser flexibles y estar dispuestos a cooperar.

- ∂ El doble flujo de autoridad en ocasiones origina conflictos.
- ∂ Puede propiciar estrés en los miembros de los equipos al tener que rendir cuentas a 2 Jefes.
- ∂ Sus costos burocráticos de operación son bastantes altos debido a que invierte mucho en capacitación de sus empleados y por lo tanto también debe elevar salarios.
- ∂ No está bien definida la autoridad, establecimiento de las prioridades y la utilización de recursos entre los gerentes funcionales y los de proyectos.
- ∂ Existe confusión acerca de quien depende de quien, lo cual puede originar fuga de responsabilidades y falta de delimitación de autoridad.
- ∂ Da lugar a una lucha por el poder, tanto del gerente funcional como del gerente de producto.
- ∂ Funciona a través de muchas reuniones, lo que supone pérdidas de tiempo.
- ∂ El personal puede sentir que su jefe inmediato no aprecia directamente su experiencia y capacidad.
- ∂ Se puede presentar resistencia al cambio por parte del personal.

Empleamos la siguiente información de estructura organizacional para tomarla como referencia y poderla aplicar de la mejor forma posible al Taller Maribelly Jeans, debido a que actualmente no cuenta con ningún tipo de estructura, lo que ha ocasionado que se pierda el control dentro de esta. Es decir no existe ninguna línea de mando y la delegación de responsabilidades aunque a funcionado no ha sido la correcta.

CAPITULO II

LA INDUSTRIA MAQUILADORA

ANTECEDENTES

La Industria Maquiladora surge en México en el año 1964, tras la suspensión del Programa Bracero, como parte del Programa Nacional Fronterizo, con el objetivo de resolver una necesidad concreta: dar empleo permanente a los trabajadores temporales (braceros) que cruzaban la frontera para trabajar en los campos agrícolas de E.U.

Al finalizar el gobierno de López Portillo existían 585 maquiladoras en México. En 1983 un año después de haber iniciado su gobierno Miguel de la Madrid expide el primer decreto para regular la operación de las maquiladoras en México. Cuyos objetivos prácticamente siguen normando la legislación sobre maquiladoras: Crear empleos; integrar la tecnología a la industria nacional, capacitar a la mano de obra; distribuir el ingreso; el aprovechamiento de la capacidad industrial ociosa y la captación de divisas.

La mayoría de estas factorías están situadas en ciudades mexicanas de la frontera con Estados Unidos, principalmente Tijuana, Ciudad Juárez y Heroica Nogales. Estas compañías deben trabajar bajo el programa de Maquila, requiriendo que todos los productos sean regresados a su país de origen. El capital de las maquiladoras suele ser íntegramente extranjero, generalmente las propietarias son compañías estadounidenses, aún cuando existen importantes empresas japonesas y coreanas y de muchos otros países establecidos en el cinturón fronterizo cuya matriz con fines fiscales, comerciales y publicitarios está establecida en Estados Unidos. También muchas empresas maquiladoras son de capital mexicano. Hay que saber que las mujeres trabajan bajo muy malas condiciones y sin estar protegidas contra abusos.

Lo interesante es que a más de 30 años de establecida su operación no ha favorecido el desarrollo industrial de México, con bases tecnológicas propias, que pudieran asegurar el verdadero progreso, revertir los índices de pobreza y miseria y reducir la migración a EU. Ahora,

con la contracción del mercado, los capitales se fugan y sólo en este año han empujado al desempleo a más de 280 000 trabajadores.

Las maquiladoras son: "Centros de trabajo cuya actividad se concentra en el ensamblaje, transformación y/o reparación de componentes destinados a la exportación, como condición necesaria y suficiente para su operación; gozan de un régimen fiscal de excepción lo cual les permite importar insumos sin pagar aranceles y exportar pagando solamente un arancel que fue agregado en México. Otro rasgo clave es que operan bajo el concepto globalizador de "aprovechar las ventajas competitivas" que es este caso es la mano de obra barata de los mexicanos, mayoritariamente femenina".

Uno de los problemas de utilizar el modelo maquilador como motor del desarrollo nacional es la cada vez mayor dependencia de la inversión extranjera, con las concesiones que implica, como por ejemplo el compromiso de mantener bajos los salarios, impuestos etc.

La captación de inversión extranjera directa para instalar maquiladoras en la región no contribuye al desarrollo social y al despegue económico como se propone en el Plan Puebla Panamá, ya que a la fecha por lo menos en México no ha significado, necesariamente que se borre la pobreza que rodea a las zonas donde se instalan los "talleres del sudor" (denominación usada por activistas estudiantiles en EU que luchan contra las injusticias laborales de las maquiladoras (sweat shop).

Es el nombre que se da al sector de la economía dedicado a la producción de ropa, tela, hilo, fibra y productos relacionados.

Los textiles son productos de consumo masivo que se venden en grandes cantidades. La industria textil genera gran cantidad de empleos directos e indirectos, tiene un peso importante en la economía mundial. Es uno de los sectores industriales que más controversias genera, especialmente en la definición de tratados comerciales internacionales. Debido principalmente a su efecto sobre las tasas de empleo.

- Producción de fibras. Las fibras son las materias primas básicas de toda producción textil, dependiendo de su origen, las fibras son generadas por la agricultura, la ganadería, la química o la petroquímica.

- Hilandería. Es el proceso de convertir las fibras en hilos.
- Tejeduría. Es el proceso de convertir hilos en telas.
- Tintorería y acabados. Son los procesos de teñir y mejorar las características de hilos y telas mediante procesos físicos y químicos.
- Confección. Es la fabricación de ropa y otros productos textiles a partir de telas, hilos y accesorios.
- Alta costura. El sector dedicado a la confección de artículos de lujo. Aunque produce cantidades menores de artículos, estos son de gran valor y crean las modas que determinan la dirección del mercado.
- No tejidos. Producción de telas directamente desde fibras sin pasar procesos de hilatura y tejeduría.
- Tejidos técnicos

En la década de 1970, los Jeans o vaqueros se popularizaron hasta el punto de que la mezclilla azul comenzó a usarse en prendas de alta costura. Esto fue posible gracias a la utilización de enzimas como catalizadores en el proceso de fabricación, lo que le ha dado una flexibilidad que no tiene el tejido original y que permite su uso en todo tipo de vestidos y accesorios

El sector de las industrias textil, del vestido y del calzado es uno de los que más se han mundializado. Como consecuencia de este fenómeno, cada vez más rápido desde hace unos años, la distribución mundial de la producción y del comercio ha cambiado radicalmente en los dos últimos decenios.

CONDICIONES DE TRABAJO

En los países desarrollados, los ingresos reales se han mantenido estables o han aumentado incluso ligeramente gracias a una redistribución de la mano de obra en puestos de trabajo que requieren mayores calificaciones. No obstante, algunos grupos vulnerables como los trabajadores no cualificados (principalmente mujeres) y los trabajadores a domicilio están más expuestos y, para conservar sus puestos de trabajo, aceptan con menor reticencia unas condiciones de trabajo más difíciles y salarios más bajos. Los hechos evidencian en los países de ingresos altos y medianos unas disparidades crecientes entre los salarios de los

trabajadores de las industrias del textil, el vestido y el calzado que se deben en gran medida a la generalización de la subcontratación. Las peores condiciones de trabajo rigen en el sector no estructurado, que es el último eslabón de la subcontratación y el que más expuesto está cuando se reducen los costos. Las innovaciones técnicas y la utilización de maquinaria moderna han contribuido a mejorar la seguridad y a prevenir ciertas enfermedades profesionales. A pesar de la promulgación de leyes sobre el particular, la inspección del trabajo sigue siendo inadecuada en muchos países en desarrollo y casi inexistente en el sector no estructurado.

La mundialización de las industrias del textil, el vestido y el calzado ha fomentado el desarrollo de una "economía sumergida". En el sector del vestido, en particular, el trabajo clandestino prolifera tanto en los países en desarrollo como en los países desarrollados. Las prendas de vestir se confeccionan en talleres que explotan abusivamente a una mano de obra integrada a menudo por migrantes clandestinos. En las zonas francas de exportación se priva con frecuencia a los trabajadores de las industrias textil, del vestido y el calzado de sus derechos humanos fundamentales en materia de trabajo, en particular los de sindicación y de negociación colectiva.

El trabajo infantil sigue siendo en este sector una cruel realidad, y cabe incluso que haya aumentado en los últimos veinte años a causa del auge del sector no estructurado y del trabajo a domicilio, aunque esta tendencia empiece a invertirse con la presión creciente de diferentes organismos. Se adoptan cada vez más iniciativas para combatir el trabajo infantil y, de modo más general, para promover los derechos fundamentales de los trabajadores de las industrias textil, del vestido y el calzado. Un ejemplo notable de esta evolución son los "códigos de conducta" voluntarios que han elaborado las empresas multinacionales de las industrias del textil, el vestido y el calzado, tanto en el ámbito de la producción como de la venta al por menor.

ESTADISTICAS

77% de las maquiladoras se encuentra en los estados fronterizos de baja California, Chihuahua, Tamaulipas, Sonora y Nuevo León la región norte del país se ha convertido en un gran polo de atracción para los mexicanos que buscan empleo. Además las maquiladoras se encuentran

desvinculadas del resto de la economía nacional ya que sólo usan el 2% de insumos mexicanos.

Un informe de la OCDE de marzo del 2001 lo dice con claridad: "vista desde una perspectiva de 20 años, la zona fronteriza no constituye aún un buen ejemplo de desarrollo sustentable"

Información del INEGI hasta marzo del 2002, establece que la industria Maquiladora de Exportación IME perdió el 17% de su personal en relación al mismo período del 2001, esto es, 219,188 trabajadores (en su gran mayoría mujeres, muchas de las cuales son jefas de familia y el principal sostén de sus hogares).

La cantidad de despedidos sólo incluye a los trabajadores que laboran en las empresas maquiladoras y no se tiene un registro aproximado de los despidos en las empresas subsidiarias de esas maquilas, ni la de las maquilas informales que también abundan en la nación.

A la fecha 3,430 maquilas son informales y 3,750 son formales, la mayor parte de éstas últimas se concentra en los estados fronterizos.

Fuentes del área de investigación de la universidad obrera señalan que el 20.6% (de un total de 1,847,974) del empleo de la IME de México, Centroamérica y el Caribe, se perdió por la recesión, es decir 386,000 despidos y la cancelación de al menos, 768 empresas maquiladoras. De los cuales, el 57.36%, o mejor dicho 1,000,060 corresponden a la maquila mexicana.

Del total de 386,000 despidos, el 72.74% (280,790) corresponden a la maquila mexicana. Del total de quiebras del sector de la IME que ascendió a 768 en México, Centroamérica y el Caribe 88.67% (681) corresponden a la IME mexicana.

La IME es uno de los sectores industriales que más ha crecido en los últimos 35 años y aunque ha sido una de las más importantes generadoras de empleos en los últimos 20 años, actualmente se encuentra en recesión.

La recesión maquiladora se expresa también en la caída de las horas laboradas, las cuales cayeron de 208.8 millones en octubre del 2000 a 150.4 millones de horas en febrero del 2002.

Una reducción de 58.4 millones de horas laboradas. Desde noviembre del 2000 las horas trabajadas en el sector no han dejado de caer.

El reajuste de las empresas, cierre definitivo de maquilas o baja en la producción, está acompañada con un retroceso en materia de sueldos, salarios y prestaciones: en diciembre de 1999 su valor correspondía a 6,351.2 millones, para diciembre del año 2000 y creció a 7,999.3 millones de pesos, para retroceder a 7,465.4 millones en abril del 2001, la caída es de 533.9 millones de pesos, la cual continuó hasta los 6,779.7 millones en enero de este año y se fue a 5,504.3 millones en los estados fronterizos. Como podemos apreciar, el valor de los sueldos, salarios y prestaciones de los trabajadores de la Industria Maquiladora de Exportación retrocedió desde su punto más alto alcanzado en diciembre del año 2000 a abril del 2002 en 1,219.6 millones de pesos.

En los estados fronterizos el punto más alto alcanzado es entre enero y diciembre del 2000 con 6,488.5 millones de pesos para descender en marzo del 2002 a 5,836.5 millones de pesos la caída desde el punto más alto alcanzado por el rubro de sueldos y salarios y prestaciones de los trabajadores en los estados fronterizos es de 652 millones de pesos.

Investigadores de la universidad obrera señalan que esta caída en sueldos, salarios y prestaciones se debe a varios factores:

1. La disminución del personal ocupado, tanto de obreros, técnicos, como personal de confianza.
2. El estancamiento o muy lento crecimiento de los salarios del personal obrero o la disminución del sueldo del personal de confianza.
3. A la reducción o el lento crecimiento de las prestaciones para los trabajadores maquiladores.

En cuanto a si son o no elevados los salarios de los trabajadores maquiladores, podemos decir que el 2002, los salarios promedio tuvieron un valor de 98.16 pesos diarios, equivalente a 9.62 USD por una jornada de 8 horas, (1.20 USD la hora), frente al salario mínimo de Estados Unidos, que es de 5.25 USD por hora y entre 8 y 10 USD la hora en la industria.

Sólo en el sur de Asia y China se pagan salarios más bajos que en las maquiladoras mexicanas.

La caída de los salarios de los trabajadores mexicanos en los últimos 18 años es del 75.92% (1982-2000). Si tomamos como referencia la devaluación y recesión de 1994-1995, el retroceso de los salarios fue del 33.75% mientras que los salarios de la industria manufacturera cayeron 32.05% y los de la IME retrocedieron 18.39%.

La situación actual esta provocando el "reajuste" de personal, especialmente de obreros y obreras en la IME, el pronóstico es la profundización de la caída salarial y el valor de las prestaciones sindicales en la IME, además del actual reajuste.

Los salarios y las condiciones de trabajo no guardan relación directa con los niveles de productividad de las maquiladoras, es evidente que al contratar a las personas sin las prestaciones de Ley, la mano de obra se vuelve más barata y esto redundo en la disminución de los costos para las maquiladoras.

Cómo decíamos con anterioridad sólo en el Sur de Asia y en China se pagan salarios más bajos que en las maquiladoras mexicanas.

Ante el deterioro salarial y la necesidad que tienen las maquiladoras de aumentar su productividad, los trabajadores han tenido que aceptar el aumento de la duración de sus jornadas laborales para incrementar sus ingresos. En algunos casos llegan a duplicar la jornada de trabajo, con todas las consecuencias laborales y humanas imaginables.

También regresamos al pago por destajo, este sistema prohibido por la legislación laboral, después del triunfo de la revolución mexicana ha reaparecido en las maquiladoras sobre todo en aquellas donde predomina el trabajo manual, al respecto cabe afirmar que las autoridades mexicanas soslayan estas prácticas por captar inversión extranjera.

Los trabajadores a destajo observaron un aumento del 63%, al pasar de 1, 511,919 en 1991 a 2, 464,224 en el 2000.

En general la política del gobierno es dejar trabajar a las maquiladoras a puertas cerradas aún cuando se realicen en ellas operaciones peligrosas sin el equipo adecuado que pongan en riesgo la salud de los trabadores.

Para sobrevivir, los trabajadores mexicanos no sólo se han empleado en la economía informal o han aumentado sus niveles de emigración a EU, se han tenido que emplear en la Industria Maquiladora de Exportación y han tenido que cambiar incluso sus hábitos alimenticios, trabajar horas extras o varias jornadas muchas veces, regresar al pago por destajo; se han visto obligados a realizar trabajos a domicilio; han tenido que contratarse sin ninguna prestación de ley a la que tienen derecho; han tenido que emplearse mediante la contratación temporal y verbal; y cada vez más mujeres, jóvenes y niños trabajan por aumentar el ingreso familiar.

Evidentemente, el modelo maquilador no es la solución al atraso económico de México, aunque las maquiladoras han ayudado parcialmente a resolver el problema del desempleo en México, no han elevado el nivel de vida del pueblo en general si reconocemos que el 40% de la población mexicana vive en la pobreza. Además de que nos colocan en una situación de vulnerabilidad a la dependencia de inversiones que en cualquier momento de inestabilidad buscaran otras latitudes.

TENDENCIAS

La moda de la mezclilla para decoración ofrece al consumidor lo mejor de los dos mundos: casual chic y la duración deseada.

Cuando se trata de moda, lo que se usa hoy en día se irá mañana. No así con los Jeans de mezclilla, la prenda favorita de todos los tiempos los Jeans nunca se sale de estilo. En lugar los Jeans continúan teniendo el tratamiento frontal completo.

Los Jeans de mezclilla eran una de las categorías de prendas de más rápido crecimiento en 2004, con robustas ventas de Jeans entre los consumidores de todas las edades, de acuerdo a la última investigación del Lifestyle Monitor™ de Cotton Incorporated. De hecho, cuando se les preguntó a los consumidores que cosa prefería usar, (67%) de la gente encuestada eligieron Jeans sobre pantalones casuales, y un 85% reportó que ellos veían la mezclilla también en su futuro definitivamente.

Con el énfasis de estilos de vida casuales, las telas no solamente proporcionan comodidad y belleza en diferentes áreas de la casa, sino también tienen el vigor de soportar los rigores de la vida diaria. Debido a que la mezclilla es fuerte y versátil, se usa bien y se pone más cómoda y suave con el tiempo. No es un milagro que satisfaga las necesidades de los consumidores actuales que están viviendo una vida más casual y relajada, pero con un estilo de vida sofisticado en su hogar.

CAPITULO III

ANTECEDENTES DE “MARIBELLY JEANS”

HISTORIA

El Taller Maribelly Jeans es una micro-empresa mexicana 100% familiar, que inicio sus operaciones en 1994 iniciando con un pequeño taller ubicado en la delegación Iztapalapa en el Distrito Federal.

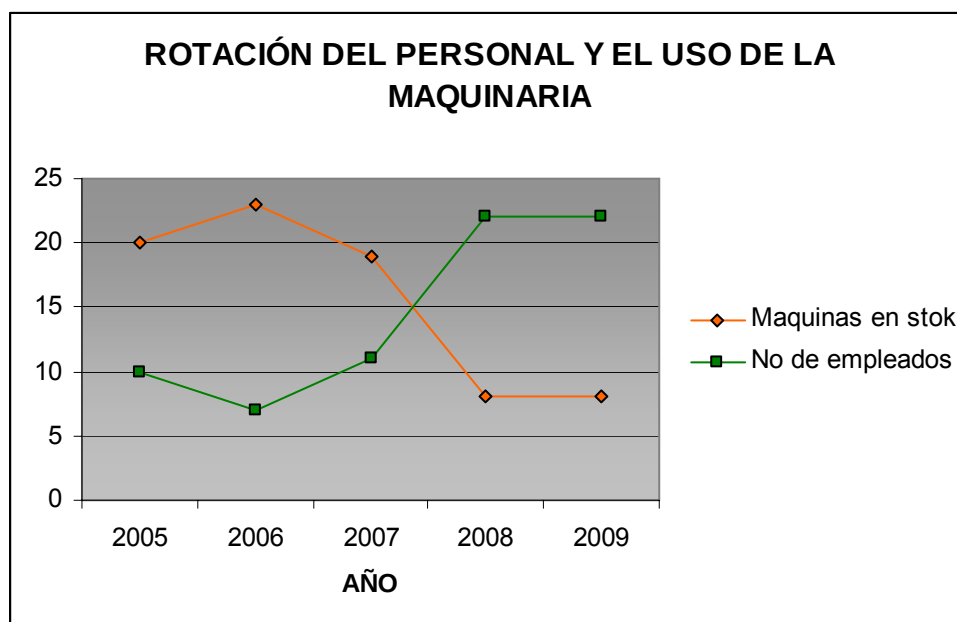
Los propietarios del Taller Maribelly Jeans se dieron a la tarea de iniciar un taller, ya que ellos habían aprendido y trabajado este oficio en los Estados Unidos, por lo cual contaban con los conocimientos necesarios para formar su propio taller de maquila en México; el taller en principio solo contaba con 3 maquinas de coser con las cuales se hizo de su primer cliente siendo estas máquinas suficientes para cumplir con la demanda de producción que ella requería.

Al pasar el tiempo lograron incrementar su cartera de clientes motivo por el cual se hicieron de más maquinaria para cumplir con la demanda de producción que les requerían, llegando a tener hasta 20 maquinas.

En el 2000 el Taller se dio de alta en la Secretaria de Hacienda y Crédito Publico a través del dueño, iniciando así sus operaciones dentro de la industria textil de una manera mas formal; en el 2003 el taller adquirió una cortadora con la cual empezaron a diseñar y producir sus propios productos, estos son pantalones de mezclilla para dama y niña.

A partir de este momento los dueños se dieron cuenta de que podrían obtener mas ganancias al maquilar sus propios pantalones, por lo cual en el 2008 el taller obtuvo el registro de sus productos con el nombre de “Maribelly Jeans”, buscando con esto consolidar su empresa y posicionar sus productos.

En la siguiente grafica, refleja la rotación del personal que ha sufrido en los últimos 5 años el Taller Maribelly Jeans, en la cual podemos apreciar que en el 2006, fue el año en que el taller tuvo el mayor número de empleados, mientras que en el 2007 se presento una disminución de personal. También muestra que las maquinas que han estado en stock, es decir, provocando la disminución de producción y por consiguiente la perdida de utilidades.



PRODUCTOS

Su línea de productos consta de 11 modelos diferentes, catalogados en dos tipos de corte: $\frac{3}{4}$ de cintura, cintura en ropa para dama; que van de las tallas 28 a la 36

En los modelos para niña existen 2 modelos que van de las tallas 4 a la 16, únicamente manejando el corte a la cintura.

Estos productos tienen un precio de venta de \$110 al mayoreo y de \$120 al menudeo, tomando en cuenta que una venta al mayoreo para considerarla así tiene que ser mayor de 1000 piezas.

1. ROPA PARA DAMA

FRENTE

REVERSO



FRENTE

REVERSO



FRENTE

REVERSO



FRENTE

REVERSO



FRENTE

REVERSO



FRENTE

REVERSO





2. ROPA PARA NIÑA



DISTRIBUCIÓN

Realiza su distribución por medio de ventas al mayoreo en tianguis de San Martín y Chinconcuac; el costo por el lugar es de \$130,000; de igual forma en algunas tiendas de la colonia del centro. (Izazaga, 20 de Noviembre y Pino Suárez).

Para la distribución de sus productos cuentan con 2 camionetas.





INFRAESTRUCTURA

Actualmente el Taller Maribelly Jeans, cuenta con una infraestructura de 11 maquinas de coser, una planchadora y una cortadora.





CAPITAL HUMANO

En el aspecto del personal actualmente cuenta con 8 empleados, en la siguiente tabla podemos apreciar a detalle la forma de trabajo de Maribelly Jeans.

Nº DE EMPLEADOS	PUESTO	HORARIO	SALARIO (MENSUAL)
4	COSTURERO	8:30 A 20:00	\$3, 500
1	CORTADOR	8:30 A 20:00	\$2, 800
3	ETIQUETADOR	8:30 A 20:00	\$1, 500

El salario suele variar, como se ha mencionado anteriormente no hay funciones delimitadas ya que en ocasiones algunos empleados que su función primordial es la de coser también tienden a etiquetar o apoyar al cortador esto para cumplir con la meta de producción.

COMPETENCIA

Taller Elena Alcie, el cual lleva 30 años, se dedica a la producción de pijamas, ropa para bebe, batas y blusas.

En este taller el pago que reciben los empleados es de forma semanal, la cantidad de \$1,090.00 y cuentan con las prestaciones del IMSS.

Actualmente no manejan un número mínimo ni máximo de producción.

El ambiente laboral que se maneja dentro de este taller, en ocasiones es demasiado estricto debido a que el personal no puede pasar mucho tiempo en el baño no más de 5 min., sin embargo si llegan a cometer algún error o echan a perder una prenda no se les descuenta.

El horario laboral es de 8:00 a 17:30 horas y solo cuentan con 30 minutos de tolerancia, en caso de que lleguen tarde se les permite pasar tiempo extra para reponer tiempo y evitar así que se les descuente. Cuenta con un total de 40 empleados, y actualmente no están contratando más personal.

ESTADOS FINANCIEROS

Debido a que Maribelly Jeans esta registrada ante la Secretaria de Hacienda y Crédito Público (SHCP) con el Registro Federal de Contribuyentes AURJ670915-RT9 como persona física con actividad empresarial y por Ley, según el Código Fiscal de la Federación Título Segundo de los derechos y obligaciones de los contribuyentes Capítulo Único Artículo 32-a (Ver anexo 1), no esta obligada a llevar un estado financiero más que un registros contables y realizar sus declaraciones de forma anual. Actualmente solo lleva su control de ingresos y egresos por medio de un Contador Público externo.

Sin embargo debido a que esta información los dueños la consideran como información confidencial, no podemos tener acceso a esta.

CAPITULO IV

DIAGNOSTICO PARA LA EMPRESA “MARIBELLY JEANS”

INVESTIGACIÓN

Al empezar con la recolección de información sobre el taller, lo primero que se realizo fue una visita donde pudimos observar las instalaciones del mismo, así como platicar con los dueños. Donde ellos nos comentaron sus inquietudes y lograr que la empresa funcione con mejores resultados.

Posteriormente se tomo la iniciativa de investigar más sobre la situación del Taller, motivo por el cual, decidimos hacer una pequeña entrevista semiestructurada a los dueños, para ver de qué forma es la comunicación que tienen con sus empleados y evaluar el tipo de liderazgo que llevan y así poder definir si este ha sido llevado de manera adecuada por ellos.

Después de la primera plática que sostuvimos con los dueños del taller, se solicitaron los registros que tienen del taller en cuanto a producción y ventas, para que de esta forma nos diéramos cuenta del alcance que ha ido teniendo el taller.

Además de la entrevista que se aplico a los empresarios, también se opto por hacer un cuestionario a los trabajadores del taller, para medir la percepción que ellos tienen de su entorno laboral, la forma ver si estructura organizacional y detectar como maneja la comunicación interna, y si estos han sido aplicados de una forma adecuada para el taller de Maribelly Jeans.

CUESTIONARIO PARA LOS TRABAJADORES DEL TALLER DE MARIBELLY JEANS

MUESTRA

Para la aplicación de este cuestionario, tenemos que nuestro universo es de 8 trabajadores, por lo que no realizamos un muestreo, así que para aplicar los cuestionarios, en el caso de

Maribelly Jeans fue el 100% del universo, debido a que la población dentro del Taller es pequeña.

JUSTIFICACIÓN DE LOS CUESTIONARIOS

El tipo de cuestionario que se aplicó fue contextual, con preguntas cerradas, que abarcan desde el punto de vista general que tienen los empleados en cuanto a su trabajo, así la comunicación que tienen con sus patrones y sobre todo si se encuentran a gusto con la labor que realizan y la recompensa que obtienen por esta.

Obteniendo resultados de suma importancia en referente a su ambiente laboral, el liderazgo que se emplea dentro del Taller, la comunicación que tiene con sus jefes, sus expectativas que tiene al laborar para Maribelly Jeans y como se encuentra su estructura y cultura organizacional

OBJETIVO DEL CUESTIONARIO

Detectar la situación actual del ambiente laboral que existe dentro del Taller Maribelly Jeans, así como conocer la perspectiva que tiene los trabajadores de sus jefes y poder determinar el liderazgo que se maneja, y todo esto con la finalidad de encontrar puntos que podamos usar para atacar las debilidades que se tiene en la empresa.

FORMATO DEL CUESTIONARIO PARA LOS TRABAJADORES



CUESTIONARIO PARA LOS TRABAJADORES DEL TALLER MARIBELLY JEANS

Folio N° 001

El objetivo: Detectar la situación actual del ambiente laboral que existe dentro del Taller Maribelly Jeans, así como conocer la perspectiva que tiene los trabajadores de sus jefes y poder determinar el liderazgo que se maneja, y todo esto con la finalidad de encontrar puntos que podamos usar para atacar las debilidades que se tiene en la empresa.

Buenos días/tardes el día de hoy estamos realizando un estudio en el cual su opinión es muy importante para nosotros.

Le agradecemos su colaboración y le damos las gracias de antemano.

Nombre: _____

Sexo: (F) (M)	Nivel de estudios:
Edad:	☐ Primaria
☐ De 18 a 24 años	☐ Secundaria
☐ De 25 a 39 años	☐ Otros: _____
☐ De 31 en adelante años	

1.- ¿Cuánto tiempo tienes trabajando en el Taller Maribelly Jeans?

- ☐ Menos de un año
- ☐ 1 a 4 años
- ☐ De 4 años en adelante

2.- ¿Qué requisitos te pidieron para entrar a trabajar al Taller Maribelly Jeans?



Folio N° 001

3.- ¿Has trabajado en otro taller de maquila?

Si ()

No () Pasar a la pregunta 5

4.- ¿Por qué razón dejaste tu trabajo anterior?

- ☐ Falta de trabajo
- ☐ Cerro el taller
- ☐ Problema laboral
- ☐ Otros

5.- Actualmente, ¿Qué función realizas en el Taller Maribelly Jeans?

- ☐ Etiquetar
- ☐ Coser
- ☐ Cortar
- ☐ Más de una función

6.- ¿Aprendiste a realizar esta actividad en el Taller Maribelly Jeans?

Si () Pasar a la pregunta 7

No ()

6a.- ¿En dónde? _____

7.- Consideras que el pago que recibes por tus funciones es:

- ☐ Bueno
- ☐ Regular
- ☐ Malo

8.- ¿Recibes tu pago a tiempo?

Si ()

No ()



Folio N° 001

9.- ¿Qué beneficios adicionales te gustaría recibir por parte del Taller Maribelly Jeans?

- ☐ Uniformes
- ☐ Convivencias
- ☐ Actividades deportivas
- ☐ Descuentos a empleados
- ☐ Otras _____

10.- ¿El trabajo que realizas te parece?

- ☐ Bueno
- ☐ Regular
- ☐ Malo

11.- El ambiente de trabajo dentro del Taller Maribelly Jeans es:

- ☐ Agradable
- ☐ Tolerable
- ☐ Desagradable

12.- La relación con tus jefes es:

- ☐ Buena
- ☐ Regular
- ☐ Mala

13.- ¿Qué te gustaría lograr en el Taller Maribelly Jeans?

- ☐ Tener un mejor puesto y aportar nuevas ideas
- ☐ Me motiva a poner mi propio taller
- ☐ Nada en especial
- ☐ Otras



Folio N° 001

14.- ¿En un año te ves trabajando en el Taller Maribelly Jeans?

Si ()

No () (Pasar a pregunta 15)

14a.- ¿De qué forma? _____

15.- ¿Qué te motiva a seguir trabajando en el Taller Maribelly Jeans?

- ☐ Gusto por el trabajo
- ☐ Aprender algo nuevo
- ☐ Necesidad de dinero
- ☐ Gusto por estar en el Taller Maribelly Jeans

16.- ¿Qué es lo que más te agrada del Taller Maribelly Jeans?

- ☐ Ambiente laboral
- ☐ Salario
- ☐ Condiciones del taller
- ☐ Horario
- ☐ Otros

16a.- ¿Cuál? _____

17.- ¿Te gustaría cambiar algo dentro del Taller Maribelly Jeans?

- ☐ El ambiente laboral
- ☐ La forma de trabajo de tus jefes
- ☐ Nada
- ☐ Otros

18.- ¿Cómo es la relación que tienes con el dueño de la empresa?

- ☐ Buena
- ☐ Regular
- ☐ Mala



Folio N° 001

19.- ¿Qué te agrada del dueño de la empresa?

- ☐ Es buena persona
- ☐ Es respetuoso
- ☐ Es accesible
- ☐ Otras

20.- ¿Qué te desagrada del dueño de la empresa?

- ☐ Presiona para sacar el trabajo
- ☐ Habla fuerte y regaña
- ☐ Nada
- ☐ Otras

21.- ¿Cómo es la relación que tienes con la dueña de la empresa?

- ☐ Buena
- ☐ Regular
- ☐ Mala

22.- ¿Qué te agrada de la dueña de la empresa?

- ☐ Es buena persona
- ☐ No tiene trato con ella
- ☐ Es accesible
- ☐ Otras

23.- ¿Qué te desagrada de la dueña de la empresa?

- ☐ Presiona para sacar el trabajo
- ☐ Habla fuerte y regaña
- ☐ Nada
- ☐ Otras



Folio N° 001

24.- Cuándo tienes un problema de trabajo, ¿a quién recurres?

- ☐ Dueña de la empresa
- ☐ Dueño de la empresa
- ☐ Cualquiera de los dos

24a.- ¿Por qué? _____

25.- Si necesitas un permiso, ¿con quién hablas?

- ☐ Dueña de la empresa
- ☐ Dueño de la empresa
- ☐ Cualquiera de los dos

25a.- ¿Por qué? _____

26.- ¿Es fácil negociar con esta persona?

Si ()

No ()

26a.- ¿Por qué? _____

27.- ¿Cuándo cometes un error a quién acudes?

- ☐ Dueña de la empresa
- ☐ Dueño de la empresa
- ☐ Otra persona: _____ (Especificar quién) Termina cuestionario

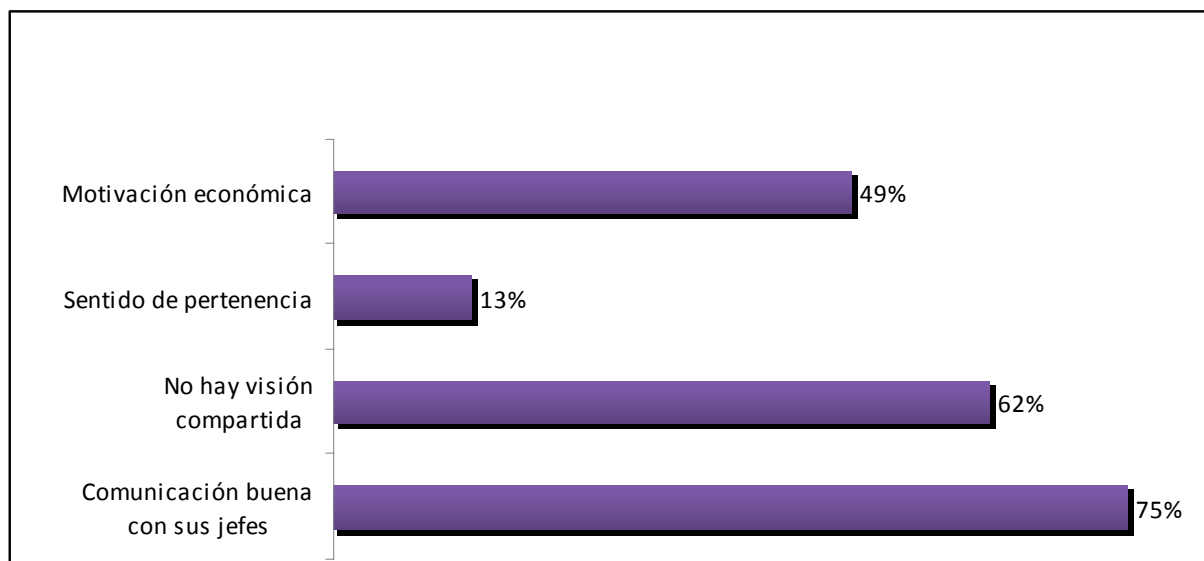
28.- Cuando cometes un error, ¿cómo reacciona tu jefe?

- ☐ Solo se molesta
- ☐ Solo me explica
- ☐ Se molesta y me explica y/ o corrige

Fin del cuestionario

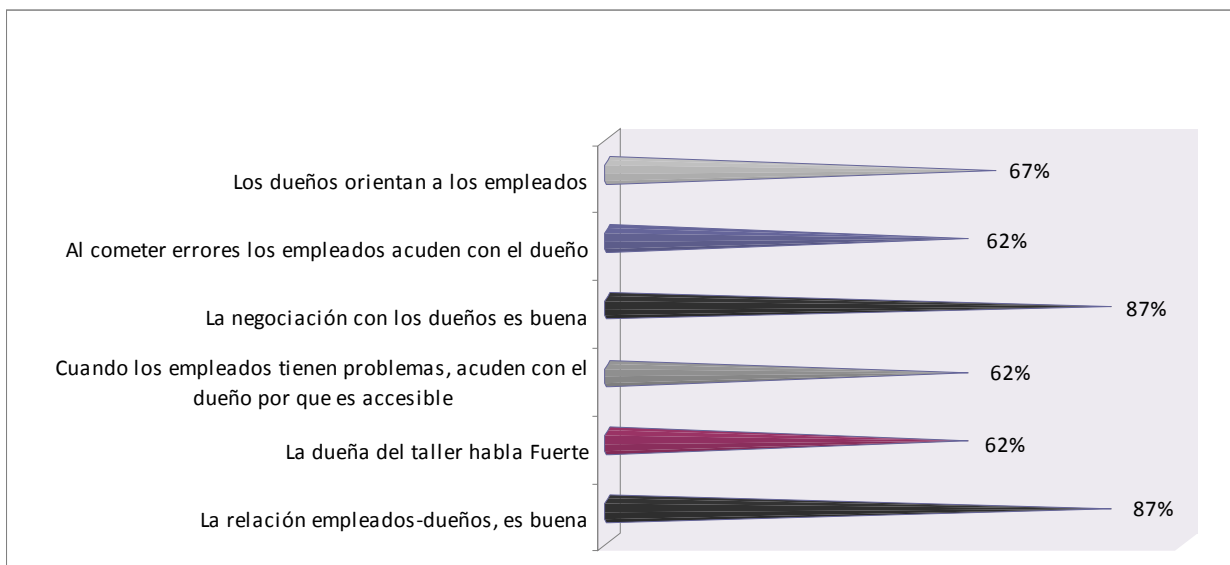
Agradecemos tu colaboración.

ANÁLISIS DE COMUNICACIÓN



En la aplicación de 8 cuestionarios a los empleados de Maribelly Jeans y para la parte de comunicación se encontró que la mayor parte de los empleados consideran que tienen buena relación con sus jefes lo que significa que se tendrá que trabajar en ella para mantener esta buena relación. También se notó que los trabajadores no tienen expectativas dentro del Taller debido a la falta de motivación ya que la única motivación que tiene es la económica, es decir están en el Taller más por necesidad que el de sentirse a gusto en realizar sus labores en la empresa. Se detectó que los empleados no tienen una visión compartida, aunque en su mayoría, en un año si se ven trabajando en el Taller, la razón por la que lo harían es por costumbre o solo porque no tener problemas mientras que un bajo porcentaje comentó que lo seguiría en Maribelly Jean es por que le gusta trabajar en el Taller.

ANALISIS DE LIDERAZGO

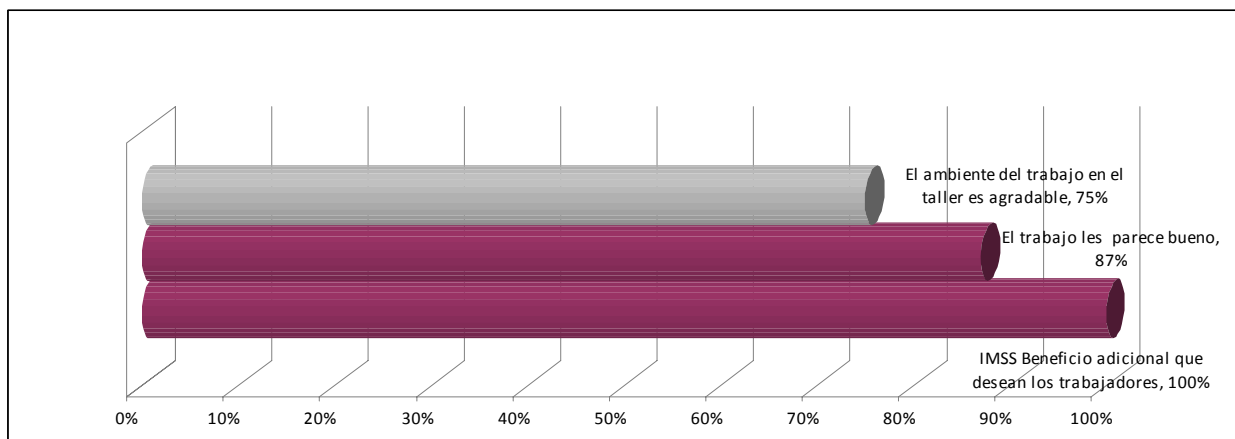


En las encuestas que se aplicaron a los 8 empleados, se llegan a los siguientes resultados:

Que en cuanto a la percepción que tiene los trabajadores del estilo de liderazgo que sus jefes emplean es que los dueños están preocupados por orientarlos en el desarrollo de sus actividades y que la relación que tienen con ellos es buena.

Existe la suficiente confianza porque al momento de cometer algún error ellos acudan directamente con el dueño, así como cuando tiene un problema, ya que creen que es fácil la negociación con él ya que consideran que es una persona muy accesible, y en el caso de la dueña comentan que ella utiliza un tono de voz muy fuerte.

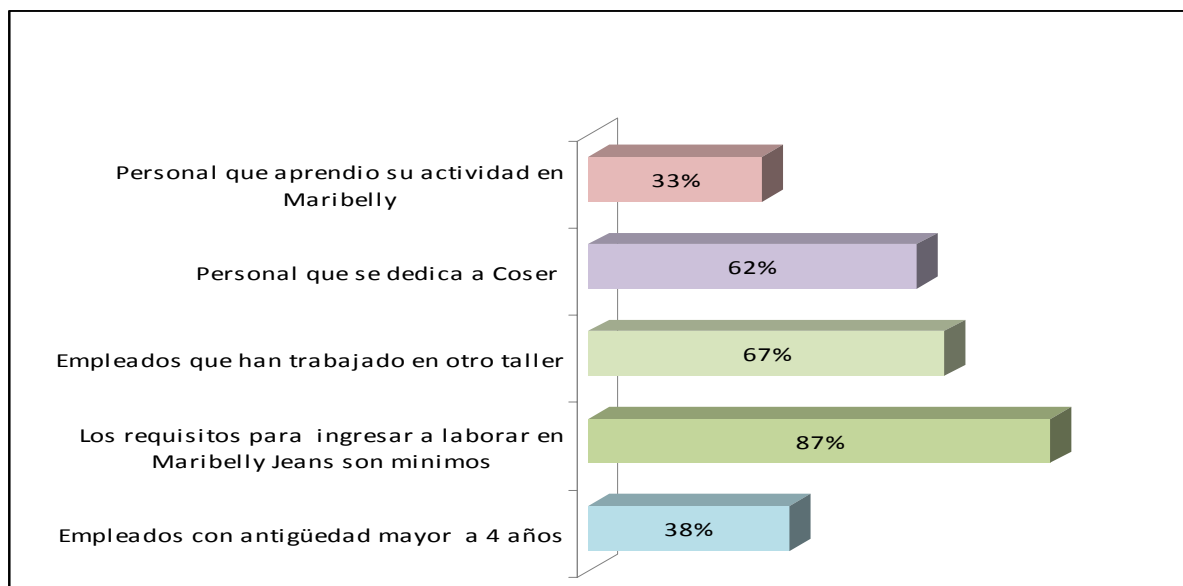
ANALISIS DE CULTURA



En los resultados de este rubro de cultura organizacional vemos reflejado que el único beneficio adicional que a los trabajadores les gustaría tener es la prestación del seguro social.

A los empleados les parece muy bueno el trabajo que realizan dentro del Taller y que su ambiente laboral es agradable y este es un factor de relevancia, por que es lo que más les agrada del Taller de “Maribelly Jeans”

ANALISIS DE ESTRUCTURA



En base a las encuestas que aplicamos a los empleados del Taller Maribelly Jeans, encontramos los siguientes puntos a considerar en cuanto a la estructura que actualmente maneja:

En este momento la mayoría de los empleados únicamente se dedican a coser, y solo unos pocos realizan otras funciones, (cortar, etiquetar y ayudante general).

En la mayoría de los trabajadores ya tenían experiencia dentro de la industria de la maquila al momento de incorporarse a laborar al Taller Maribelly Jeans; a pesar de que esta no es necesaria para poder ingresar, ya que actualmente los requisitos para ingresar al taller, son mínimos

Pero, estos tuvieron que dejar su antiguo empleo, debido a que se escaseo el trabajo en el taller en el que se trabajaban con anterioridad.

Un aspecto importante para la empresa, es que la mayoría de sus empleados, muestran gran interés por seguir laborando en esta por tiempo indefinido, lo que significa una oportunidad tanto para ellos como para el taller para seguir creciendo.

ENTREVISTA PARA LOS PROPIETARIOS DE MARIBELLY JEANS**OBJETIVO DE LA ENTREVISTA**

Examinar las condiciones actuales del ambiente laboral dentro del Taller Maribelly Jeans, y conocer cuál es la percepción de los dueños acerca de la relación laboral y beneficios que les ofrece a sus empleados; con la finalidad de analizar si las condiciones laborales son las óptimas.

ENTREVISTA DE ESTILO DE LIDERAZGO APLICADO A LOS PROPIETARIOS DEL TALLER MARIBELLY JEANS**JUSTIFICACIÓN DE LA ENTREVISTA DE ESTILO DE LIDERAZGO**

Para conocer el estilo de liderazgo que están utilizando los líderes del taller Maribelly Jeans y comprender mejor la problemática que ha presentado, se aplicó un estudio para conocer el modelo de liderazgo que han utilizado. Este estudio se diseñó en la universidad de Michigan, el objetivo de este estudio es conocer si el líder se enfoca más a el trabajo o al personal; para determinar esto dentro del estudio al líder se le presentaron varias situaciones en las cuales el debía elegir cual era la mejor solución para cada una de las problemáticas presentadas.

Los resultados de este estudio nos mostraron que el líder del taller tiene una tendencia a enfocarse centrarse hacia los empleados, ya que el líder se concentra en la satisfacción de las necesidades de su personal y al mismo tiempo fomentar las relaciones interpersonales, para que el líder consiga éxito es importante tener un equilibrio entre el centrarse en el trabajo y centrarse en los empleados ya que solo una combinación de esto hará que el taller llegue a las metas establecidas.

Para analizar la entrevista se utilizó el siguiente método:

Cada una de las respuestas de la entrevista se eligió uno de los siguientes enunciados:

- 1.-Tendería a no hacer esto.
- 2.-Tendería a hacer esto.

Al terminar

Se suma el número de veces que puso "sí lo haría" en los reactivos *impares* y se colocaran en el continuo que aparece abajo.

Total _____

Estilo de 10—9—8—7—6—5—4—3—2—1

Estilo de liderazgo de alta tarea - liderazgo de baja tarea

Se suma el número de veces que puso "sí lo haría" en los reactivos *pares* y se colocaran en el continuo que aparece abajo.

Total _____

Estilo de 10—9—8—7—6—5—4—3—2—1

Estilo de liderazgo de alta - liderazgo de baja relación con la gente

Cuanto mayor sea su puntuación de liderazgo relacionado con las tareas, más marcada será su tendencia a enfocarse en la consecución del trabajo. Cuanto mayor sea su puntuación de liderazgo relacionado con las personas, más orientado estará en satisfacer las necesidades de la gente y fomentar relaciones de apoyo.

OBJETIVO DE LA ENTREVISTA DE ESTILO DE LIDERAZGO

Conocer el estilo de liderazgo que actualmente maneja cada uno de los dueños del Taller Maribelly Jeans, con la finalidad de comprender a mayor detalle cómo es su relación con sus empleados, y saber si este es el más adecuado para que exista una buena comunicación interna.

FORMATO DE LA ENTREVISTA

**ENTREVISTA PARA LOS PROPIETARIOS DEL TALLER MARIBELLY JEANS**

El objetivo: Examinar las condiciones actuales del ambiente laboral dentro del Taller Maribelly Jeans, y conocer cuál es la percepción de los dueños acerca de la relación laboral y beneficios que les ofrece a sus empleados; con la finalidad de analizar si las condiciones laborales son las óptimas.

Buenos días/tardes Sr. (a):_____ el día de hoy vamos a hacerle una entrevista en el cual su opinión es muy importante para nosotros. Le agradecemos su colaboración y le damos las gracias de antemano.

Nombre:_____

1.- ¿Qué requisitos debe cumplir una persona para ser contratada?

2.- ¿Capacita al personal de nuevo ingreso?

Si () No ()

2a.- ¿Por qué?_____

3.- ¿Le agrada capacitar al personal de nuevo ingreso?

Si () No ()

3a.- ¿Por qué?_____

4.- ¿Cómo es la relación con sus empleados?

Agradable () Tolerable () Desagradable ()



5.- ¿En qué grado se involucra en los problemas personales de sus empleados?

Mucho ()

Poco ()

No me involucro ()

6.- Actualmente, ¿cómo considera el ambiente laboral dentro del Taller Maribelly?

Agradable ()

Tolerable ()

Desagradable ()

7.- ¿Cree que su personal se siente parte del negocio?

Si ()

No ()

7a.- ¿Por qué? _____

8.- Cuando el personal comete algún error ¿Recurren a usted?

Si ()

No ()

8a.- ¿Por qué? _____

9.- Cuando existe un error en la producción ¿usted cómo reacciona?

10.-De la experiencia adquirida en Estados Unidos, ¿qué ha aplicado en México?

11.- ¿Considera que esta estrategia le ha funcionado dentro del Taller Maribelly?

Si ()

No ()

11a.- ¿Por qué? _____



12.- ¿Qué diferencia encuentra entre los trabajadores de Estados Unidos y los empleados que actualmente laboran en el taller?

13.- ¿Estaría dispuesto a ofrecer beneficios adicionales a sus empleados?

Si () No ()

13a.- ¿Por qué? _____

14.- ¿Ha considerado cambiar la forma de pago para su personal?

Si () No ()

14a.- ¿Por qué? _____

15.- ¿Por qué razón piensa que se han ido antiguos empleados a otras maquiladoras?

Fin de la entrevista
Agradecemos tu colaboración.

ANALISIS

Los resultados que arrojo la entrevista que se le aplico a los dueños, nos muestra los siguientes aspectos a considerar:

Actualmente no se les pide ningún tipo de requisito a las personas que ingresan a laborar al Taller Maribelly Jeans.

Ellos se encargan de capacitar al personal de nuevo ingreso, con la finalidad de que aprendan bien las actividades que ellos realizaran; con el propósito de disminuir los márgenes de error en la producción.

Consideran que mantienen una buena relación con sus empleados, ya que muestran bastante interés por ellos no solo en el aspecto laboral, sino también personal, sin embargo consideran que sus empleados pese a las atenciones que reciben por parte de ellos no se sienten parte del Taller, es decir no existe un compromiso formal por parte de los trabajadores.

En el caso de que algún trabajador cometa algún error, los dueños proceden a corregirlos y orientarlos para evitar que esto vuelva a ocurrir, así mismo nos indican que existe la confianza por parte de los trabajadores para recurrir con cualquiera de ellos en estos casos.

Con respecto a la experiencia que los dueños obtuvieron en los talleres en los que trabajaron en Estados Unidos, nos comentan que les ha dado un buen resultado el aplicar una forma similar de trabajo y horarios; sin embargo que la actitud que muestran los empleados es lo que a provocado que el ni ellos ni el taller pueda seguir creciendo.

Los dueños de la empresa muestran una actitud positiva por encontrar beneficios adicionales a los empleados a parte de su salario, ya que opinan que un empleado satisfecho trabaja mucho mejor.

Consideran que las personas que se han ido, se debe a la falta de compromiso e interés por trabajar, de igual forma influye el mejor pago que otros talleres cercanos les ofrecen.

FORMATO DE LA ENTREVISTA

**ENTREVISTA DE ESTILO DE LIDERAZGO APLICADO A LOS PROPIETARIOS DEL
TALLER MARIBELLY JEANS**

El objetivo: Conocer el estilo de liderazgo que actualmente maneja cada uno de los dueños del Taller Maribelly Jeans, con la finalidad de comprender a mayor detalle cómo es su relación con sus empleados, y saber si este es el más adecuado para que exista una buena comunicación interna.

Buenos días/tardes Sr. (a): _____ el día de hoy vamos a hacerle una entrevista en el cual su opinión es muy importante para nosotros. Le agradecemos su colaboración y le damos las gracias de antemano.

NOMBRE: _____

1.-Haría (o no haría) saber a mis empleados durante las horas de trabajo no deben hacer cosas que no se relacionen directamente con su labor.

1 (no hacer esto)

2 (hacer esto)

2.-Dedicaría (o no lo haría) tiempo durante las horas de trabajo a hablar con mis empleados para conocerlos personalmente.

1 (no hacer esto)

2 (hacer esto)

3.-Tendría (o no lo haría) una agenda claramente detallada de tareas por realizar durante las juntas del departamento.

1 (no hacer esto)

2 (hacer esto)

4.-Permitiría (o no lo haría) que los empleados llegaran tarde y salieran temprano para ocuparse de problemas personales.

1 (no hacer esto)

2 (hacer esto)



5.- Establecería (o no lo haría) objetivos claros para que los empleados conocieran las necesidades que hay que satisfacer.

1 (no hacer esto)

2 (hacer esto)

6.-Me haría (o no lo haría) participe de los conflictos de los empleados para ayudarlos a resolverlos.

1 (no hacer esto)

2 (hacer esto)

7.-Dedicaría (o no lo haría) buena parte de mi tiempo a dirigir a los empleados para asegurarme de que cumplen con las metas del departamento.

1 (no hacer esto)

2 (hacer esto)

8.-Exhortaría (o no lo haría) a los empleados a que resolvieran problemas relacionados con su trabajo sin que mediara mi autorización.

1 (no hacer esto)

2 (hacer esto)

9.-Me aseguraría (o no lo haría) de que los empleados realizan su labor de acuerdo con el método estándar y de que la llevan a cabo de manera correcta.

1 (no hacer esto)

2 (hacer esto)

10.-Buscaría (o no lo haría) el consejo de mis empleados al tomar decisiones.

1 (no hacer esto)

2 (hacer esto)

11.-Llevaría (o no lo haría) registros frecuentes de la productividad de mi departamento y les haría saber a los empleados cómo se están desempeñando.

1 (no hacer esto)

2 (hacer esto)



12.-Fomentaría (o no lo haría) la confianza entre mis empleados y yo, y entre los integrantes del departamento.

1 (no hacer esto)

2 (hacer esto)

13. Tomaría (o no lo haría) medidas de inmediato para corregir a los empleados que no están cumpliendo con los estándares o los objetivos.

1 (no hacer esto)

2 (hacer esto)

14. Agradecería (o no lo haría) en forma personal a los empleados que cumplieran con los estándares y objetivos.

1 (no hacer esto)

2 (hacer esto)

15. Seguiría (o no lo haría) estableciendo estándares y metas más elevadas, y planteando a mis empleados el reto de cumplirlas,

1 (no hacer esto)

2 (hacer esto)

16. Estaría (o no lo estaría) abierto a discutir problemas personales con los empleados durante el horario de trabajo.

1 (no hacer esto)

2 (hacer esto)

17. Programaría (o no programaría) las horas de trabajo y las tareas de mis empleados para que alcancen los objetivos.

1 (no hacer esto)

2 (hacer esto)



18. Alentaría (o no lo haría) a mis empleados para que cooperaran entre sí, en lugar de competir uno con otro.

1 (no hacer esto)

2 (hacer esto)

19. Me concentraría (o no lo haría) de continuo en tratar de mejorar la productividad de mi departamento mediante actividades como la reducción de costos.

1 (no hacer esto)

2 (hacer esto)

20. Defendería (o no lo haría) a mis buenos empleados si mi jefe o mis colegas criticaran su trabajo, en lugar de estar de acuerdo o quedarme callado.

1 (no hacer esto)

2 (hacer esto)

Fin de la entrevista
Agradecemos tu colaboración.

ANALISIS

Se aplico un cuestionario a los dueños del Taller Maribelly Jeans, con la finalidad de conocer el tipo de liderazgo que actualmente están empleando con sus trabajadores.

Los dueños del Taller Maribelly Jeans, muestran un enorme interés por sus empleados debido a que están dispuestos a tolerar las siguientes actitudes:

- Invertir tiempo para conocer a sus empleados tanto de forma laboral como profesional.
- Facilidades para otorgarles permisos en caso de que alguno de ellos presente algún problema laboral o personal.
- Se involucran demasiado con los problemas de sus empleados.
- Les gustaría fomentar lazos de confianza entre ellos y sus empleados.
- Reconocimiento a los empleados que cumplan los objetivos establecidos.
- Alientan el trabajo en equipo.
- En caso de alguna injusticia defenderán a sus mejores elementos.

Así mismo muestran el siguiente interés por el que exista orden dentro del Taller:

- Les informan a sus empleados lo que no deben de hacer durante su horario de trabajo.
- Especifican de forma clara los objetivos a cumplir.
- Cualquier problema que los empleados lleguen a tener lo deberán consultar primero con ellos.
- Desean ser más productivos pero reducir costos.
- En caso de que alguno de sus empleados cometa algún error procuran orientarlo para evitar que se vuelva a repetir.

Sin embargo encontramos las siguientes desventajas:

- Antes de tomar una decisión importante para la empresa, primero lo consultan con sus empleados.
- No llevan una bitácora de las acciones a realizar.
- No están dispuestos a dedicarles mucho tiempo a sus empleados para apoyarlos en la ejecución de sus actividades.

- No existe un método a seguir para la ejecución de las actividades.
- No llevan un registro de sus niveles de producción.
- En caso de que sus empleados no cumplan con su trabajo no existe ningún tipo de sanción.
- No están dispuestos a discutir problemas personales con sus empleados durante el horario de trabajo.
- No existe una planeación de las actividades que tienen que realizar los empleados.

ANALISIS DAFO

DEBILIDADES	FORTALEZAS
Comunicación interna (Visión compartida) - Los trabajadores no tienen expectativas dentro de Maribelly Jeans. Cultura organizacional - No cuentan con prestación del seguro social (IMSS) - La empresa no cuenta con una misión, visión, objetivos y valores establecidos - No hay motivación en los empleados. Liderazgo - No existe una línea de mando completamente definida. Estructura organizacional - Bajo porcentaje de trabajadores con menos de 4 años de antigüedad en el Taller Maribelly Jeans - La empresa no cuenta con un organigrama definido. - No cuenta con un perfil ni método de selección de personal.	- La ropa de mezclilla es un artículo de alto consumo en México. 14 años maquilando. - Ya cuentan con su propia marca y esta registrada. Desde Mayo 2008 - Realiza su distribución por medio de ventas al mayoreo en los tianguis de San Martín y Chinconcuac, así como en algunas tiendas de la colonia del centro. (Izazaga, 20 de Noviembre y Pino Suárez). - Producción semanal de 5,000 piezas - Existe trabajo constante. - La gente es capacitada por los jefes. - Consideran que el pago por su trabajo es bueno y a tiempo. - El personal considera que su trabajo es bueno. - Buen ambiente de trabajo. - Tiene buena relación con su jefe.

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
• Algunas veces van a maquilar a Puebla que en algunas ocasiones les sale mas barato. • Hay varias maquiladoras en la colonia y los trabajadores se van a ellas. • Taller Elena Alcíe, el cual lleva 30 años, se dedica a la producción de pijamas, ropa para bebe, batas y blusas (competencia indirecta). • En el Taller Elena Alcíe el pago que reciben los empleados es de forma semanal, la cantidad de \$1,090.00 y cuentan con las prestaciones del IMSS.	Comunicación interna (Visión compartida) • Se otorgaran playeras con el logotipo de Maribelly Jeans, como uso de uniforme, para que se sientan parte de la empresa. Cultura organizacional • Se ha sugerido que tengan prestaciones del seguro social (IMSS) • Se propuesto una misión, visión, objetivos y valores. • Se buscara la motivación los trabajadores, mediante la organización de eventos. Liderazgo • Se propone un estilo de liderazgo para mejorar la línea de mando. Estructura organizacional • Se planteo el diseño de un organigrama definido. • Se desarrollaron formatos para la descripción de los puestos y el perfil tener un método de selección definido. • Realizar cursos de capacitación para los trabajadores, para lograr un equilibrio en las actividades.

CAPITULO V

PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA EL TALLER “MARIBELLY JEANS”

PLANIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE IDENTIDAD PARA “MARIBELLY JEANS” (Apalancamiento)

Al momento de detectar que los trabajadores de Maribelly Jeans no se sienten identificados con el Taller, por no contar con una cultura organizacional, se desarrollaran las siguientes propuestas:

MISIÓN

Producir pantalones de mezclilla para damas y niñas para satisfacer las necesidades y deseos en el uso de Jeans con excelentes diseños, estilos y calidad, buscando estar siempre a la moda superando las expectativas del mercado y ofreciendo productos de primer nivel a nuestros clientes y distribuidores.

VISIÓN

Ser una pequeña empresa estable y competitiva en la industria de maquila de pantalones de mezclilla para damas y niñas

VALORES

- | | |
|------------------|---------------------|
| ❖ Innovación | ❖ Compromiso |
| ❖ Competitividad | ❖ Trabajo en equipo |
| ❖ Calidad | ❖ Bien común |
| ❖ Servicio | |

OBJETIVOS*Objetivo general:*

Satisfacer las necesidades y deseos en el uso de Jeans y otras prendas de vestir que distribuimos en Maribelly Jeans, para los diferentes estilos, convirtiéndonos en la mejor alternativa de Jeans; así como ser una marca de prestigio en nuestros diseños.

Objetivo a corto plazo:

Brindar a nuestros clientes y distribuidores un costo beneficio, por su moda, estilos-tendencias y calidad-precio.

Objetivo a mediano plazo:

Superar las expectativas de los clientes y distribuidores con la innovación de sus productos

Objetivo a largo plazo:

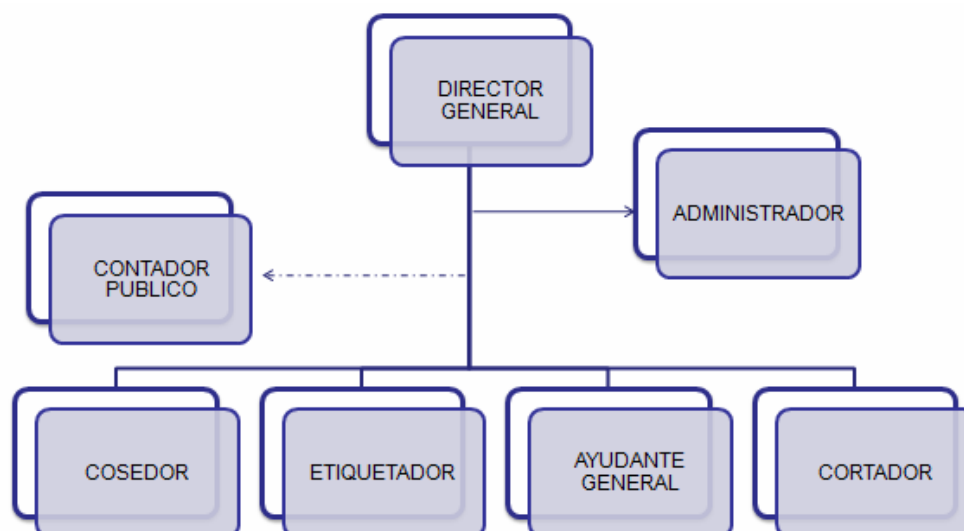
Evolucionar y estar en la moda de vanguardia del mercado mexicano.

 PLANIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA “MARIBELLY JEANS” (Apalancamiento)

Al observar que Maribelly Jeans no cuenta con un organigrama, siendo que esto es de suma importancia para intercambiar información, entre los integrantes del taller, es decir, dichos mensajes se pueden transmitir en diferentes niveles y de diversas maneras.

El organigrama cumplirá una serie de funciones dentro del Taller como:

- ✂ Proporcionar información de procesos internos.
- ✂ Posibilitar funciones de mando.
- ✂ Toma de decisiones.
- ✂ Mejorar la comunicación interna.

ORGANIGRAMA

La creación del puesto de un Administrador en el Taller Maribelly Jeans, surge debido a la falta de estructura organizacional y por la presencia del empleo de un liderazgo paternalista por parte de los dueños de la empresa.

Existen por lo menos tres tipos de habilidades necesarias para que el administrador pueda ejecutar eficazmente el proceso administrativo: la habilidad técnica, humana y conceptual:

Habilidad técnica: Consiste en utilizar conocimientos, métodos, técnicas y equipo necesario para la realización de tareas específicas a través de sus instrucciones, experiencia y educación.

Habilidad Humana: Consiste en la capacidad y en el discernimiento para trabajar con personas, comprender sus actitudes y motivaciones y aplicar un liderazgo eficaz.

Habilidad conceptual: Consiste en comprender las complejidades de la organización global y en el ajuste del comportamiento de la persona dentro de la organización. Esta habilidad permite

que la persona se comporte de acuerdo con los objetivos de la organización total y no apenas de acuerdo con los objetivos y las necesidades de su grupo inmediato.

El papel del administrador es muy variado dependiendo del nivel en que se sitúe, deberá vivir con la rutina y con la incertidumbre diaria del nivel operacional o con la planeación, organización, dirección y control de las actividades de su departamento o división en el nivel intermedio, o incluso con el proceso decisorio en el nivel institucional, orientado hacia un ambiente externo que la empresa pretende servir. Un administrador debe conocer como se prepara un presupuesto de gastos o una previsión de ventas, como se construye un organigrama o flujo grama, como se interpreta un balance, como se elabora la planeación y el control de producción, etc. ya que estos conocimientos son valiosos para la organización, sin embargo lo mas importante y fundamental es saber como utilizarlos y en que circunstancias aplicarlos de manera adecuada.

La falta de un administrador, es punto de partida de una amplia problemática existente: confusión en las expectativas de los empleados, descuido de temas cuyo conocimiento compete al administrador, y terminan haciéndolo los dueños, precario desarrollo y prestigio de la profesión. Todo esto afecta la formación adecuada de grupos de trabajo, reduce las posibilidades de crecimiento y posicionamiento adecuado, lo cual se refleja en que los resultados no se cumplen.

PERFIL DE LOS TRABAJADORES

Según a la investigación que se realizó, el Taller no cuenta con la descripción del perfil de sus trabajadores, por esto es que se ha propuesto un perfil definidos para cada área, en los cuales se le sugiere al dueño de Maribelly Jeans otorgar la Prestación del Seguro Social (Ver Anexo 3 Inscripción Patronal para Instituciones de Asistencia Privada), para que sus empleados estén motivados y tengan beneficios adicionales, para ellos y sus familiares, como:

- ≈ Asistencia médica, quirúrgica, farmacéutica y hospitalaria.
- ≈ Servicio de atención médica especializada.

- ≈ Servicio de ortopedia, rehabilitación y aparatos de prótesis en caso de riesgos de trabajo.
- ≈ Terapia de rehabilitación.
- ≈ Pensión por viudez, orfandad o ascendencia.
- ≈ Ayuda de gastos para matrimonio
- ≈ Ayuda para gastos de funeral del asegurado o pensionado.
- ≈ Pensión en caso de incapacidad permanente o parcial por riesgos de trabajo, invalidez, retiro o cesantía en edad avanzada o vejez.
- ≈ Subsidios por riesgos de trabajo, enfermedad general y maternidad.
- ≈ Servicio de guarderías para tus hijos si eres madre asegurada o si eres trabajador viudo o divorciado, con la custodia de tus hijos.

ADMINISTRADOR

Requisitos:

- Sexo: Masculino.
- Edad: 25-40 años
- Disponibilidad de horario.
- Experiencia en manejo de personal, dominio de las técnicas y métodos de administración, técnicas de comunicación, uso de maquinas de coser (recta y over).

Funciones a desempeñar:

- Responsable de la gestión y optimización de los recursos humanos de la empresa de proporcionar.
- Remunerar y desarrollar al personal, en función de la estrategia y las necesidades de la organización.

Ofrecemos:

- Excelente ambiente de trabajo.
- Sueldo \$5,000
- Prestaciones de Ley

COSTUREROSRequisitos:

- Sexo: Indistinto
- Edad: 20-40 años
- Horario: Lun-Vie 8:00 a 20:00 Sáb 9:00 a 12:00
- Experiencia mínima de 3 meses en el puesto Manejo de over o recta.

Ofrecemos:

- Sueldo \$3,500
- Capacitación.
- Prestaciones de ley

ETIQUETADOR, ALMACENISTARequisitos:

- Sexo: Indistinto
- Edad: 18-40 años
- Horario: Lun-Vie 8:00 a 20:00 Sáb 9:00 a 12:00
- Experiencia: No necesaria
- Activo y responsable

Funciones a desempeñar:

- Etiquetar productos
- Manejar inventarios de entrada y salida de productos.
- Increíble oportunidad de crecimiento.
- Excelente ambiente de trabajo

Ofrecemos

- Sueldo de \$1,500
- Prestaciones de ley
- Capacitación

FORMATO PARA LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

DESCRIPCION Y PERFIL DE PUESTO			
DATOS GENERICOS			
Título de Puesto: _____		Empresa: _____	
UBICACIÓN ORGANIZACIONAL			
<i>Marca en los recuadros según sea el caso con "D" o "I".</i> <input style="width: 40px; height: 20px; border: 1px solid black;" type="checkbox"/> D <i>Directamente</i> <input style="width: 40px; height: 20px; border: 1px solid black;" type="checkbox"/> I <i>Indirectamente (línea punteada)</i> El puesto reporta a: A. Duenos de la empresa B. Administrador Al puesto le reportan: A. No le reporta ninguna B. De 1 a 5 personas El tipo de personal que supervisa es: A. No supervisa personal B. Personal administrativo C. Personal operativo			
MANDATO DEL PUESTO			
<i>Resumir la razón por la cual existe el puesto en la organización y cuál es la contribución esperada del mismo.</i>			
FUNCIONES MAS IMPORTANTES			
1.- 2.- 3.- 4.- 5.- <i>Indicador de desempeño</i>			
CONOCIMIENTOS			
<i>Concluida</i> C <i>En proceso</i> P <i>Trunca</i> T Escolaridad A. Secundaria B. Preparatoria C. Carrera Técnica D. Otros Especificar cuál Años de experiencia A. No necesaria B. De 0 a 11 meses C. De 1 a 2 años D. De 3 a 5 años E. De 6 a 9 años F. Más de 10 años Especificar cuál			

<u>Tipo de experiencia</u> A. Aprendiz.- Sin experiencia previa y/o enfocado ejecución de tareas repetitivas. Requiere supervisión directa. B. Especialista.- Conocimientos de mediana complejidad que se espera desempeño independiente con dirección C. Experto.- Extensos conocimientos de diversa complejidad, principalmente en alta gerencia. Es entrenador de especialista y aprendices. D. Autoridad.- Máxima capacidad, conocimiento y talento en un campo amplio de trabajo. Es responsable de dirigir expertos.			
¿Es requerida experiencia previa en la industria? SI NO			
CARACTERISTICAS DEL PUESTO (Marcar con una "X" la opción que mejor describa al puesto)			
<u>Tipo de Trabajo Realizado</u> A. Rutina.- Dar y recibir información, efectuar trámites/acciones sencillas y repetitivas. B. Coordinación.- Lograr que terceras personas interactúen entre sí. C. Influencia.- Lograr que personas que no le reportan realicen acciones /cambios determinadas D. Dirección.- Dirige lo planeado y controla a terceros			
<u>Nivel de Interacción</u> A. Público en general B. Empleados de menor nivel jerárquico C. No tiene gente a su cargo			
<u>Nivel de Comunicación</u> A. Escuchar y comprender B. Escuchar, comprender y expresar C. Escuchar, comprender, expresar y persuadir			
<u>Autonomía</u> A. Recibe <i>instrucciones precisas y concretas</i> de qué, cómo y cuando hacer. B. Basado en <i>instrucciones / procedimientos generales</i> asigna prioridades en su propio rol. C. Con base a <i>objetivos dados, diseña un plan de trabajo</i> (propio y de su equipo) para su ejecución. D. <i>Establece objetivos y controla la ejecución</i> y avance de actividades, programas y proyectos de larga duración.			
<u>Responsabilidad</u> A. <i>Aplica</i> métodos, sistemas y procedimientos en su propio puesto B. <i>Aplica y vigila</i> métodos, sistemas y procedimientos en e Taller			
<u>Análisis y Solución de Problemas</u> A. <i>Identifica</i> problemas y los <i>reporta</i>. B. <i>Identifica</i> problemas, y propone alternativas de solución. C. <i>Identifica</i> la causa de los problemas y determina <i>soluciones diversas</i> de alta complejidad y <i>coordina acciones</i> con otros para su			
VALIDACIONES			
Elaborada por:	Vo.Bo. Dueños de la empresa		
Nombre y firma	Nombre y Firma		

✦ PLANIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE IMAGEN EMPRESARIAL PARA “MARIBELLY JEANS” (Diseñamiento)

Para el Taller es importante hacer una manifestación física de la marca de Maribelly Jeans. Se hará una referencia a los aspectos visuales de la identidad de la empresa basado en:

- Papelería Corporativa:
 - ✓ Tarjetas de presentación
 - ✓ Hoja membretada
- Papelería Fiscal:
 - ✓ Facturas
 - ✓ Notas de Venta
- Vestimenta:
 - ✓ Playeras

Principal razón de la Estrategia de Imagen Empresarial

- ≈ Captar la atención de los empleados y clientes.
- ≈ Despertar el interés de empleados y clientes.
- ≈ Mejorar las relaciones entre el personal.
- ≈ Resaltar, destacar y hacer atractiva la imagen de “Maribelly Jeans”.

Pretensión de la Estrategia de Imagen Empresarial para los dueños, empleados y clientes de “Maribelly Jeans”

Los dueños de la maquiladora deben de tener una imagen que ayudará para la identificación de su marca, así como un sentido de pertenencia para sus empleados logrando su permanencia por mayor tiempo y de un agradable ambiente de trabajo, como hasta ahora.

Los empleados buscan una identificación con la empresa, tener el sentido de pertenencia, ya que esto les da seguridad, al tener conocimiento total de la empresa a través de una identidad de la misma.

Los clientes deben tener en mente a la marcas, identificada con el logotipo de la empresa.

Objetivo Estratégico:

El objetivo principal de la aplicación de la Estrategia de Imagen Empresarial es “Implementar tácticas para perfeccionar la imagen “Maribelly Jeans”, a través del desarrollo de un nuevo formato en su papelería y la utilización de uniformes para los empleados y mejorar la comunicación entre los empleados, clientes y dueños”.

Objetivos específicos

La Estrategia de Imagen Empresarial tendrá como objetivos específicos, los siguientes:

- Identificar de una manera más fácil a la marca de “Maribelly Jeans”, así como la ubicación de sus productos.
- Impresionar a los empleados y clientes con la nueva imagen de “Maribelly Jeans”
- Promocionar la marca de “Maribelly Jeans”.
- Mejorar la percepción de la imagen de la empresa en un 50%.
- Provocar un cambio significativo en la integración de los empleados con la empresa, para motivarlos a seguir trabajando en “Maribelly Jeans”.
- Crear una expectativa laboral a largo plazo, de los empleados, dentro de “Maribelly Jeans”.

Tácticas:

Se otorgarán camisetas como uniformes a los empleados, que consistirá en una playera tipo polo color beige, bordada con el logotipo de “Maribelly Jeans”, el cual brinda un sentido de pertenencia a los empleados.

También se diseñará la papelería, que consiste en las hojas membretadas, notas de venta, notas de remisión, tarjetas de presentación y facturas personalizadas con el logotipo de “Maribelly Jeans”.

Levantamiento de necesidades de la Estrategia de Imagen Empresarial.

Para determinar las necesidades para implementar la estrategia de imagen empresarial, se realizó una consulta con empleados y dueños del cual se desprenden los requerimientos siguientes:

- o No tiene expectativas futuras en “Maribelly Jeans”.
- o La única motivación que tienen para seguir trabajando en “Maribelly Jeans” es la cuestión económica.
- o Se detectó que los empleados no tienen una visión compartida.
- o No cuentan con una imagen corporativa.

PAPELERÍA CORPORATIVA: TARJETAS DE PRESENTACIÓN

PAPELERÍA CORPORATIVA: HOJAS MEMBRETADAS



Calle Villahermosa Mz. 51 Lt. 11
Col. Santa María Aztahucán Xalpa
Del Iztapalapa C.P. 09640

Tel: 1272 – 6704

PAPELERÍA FISCAL: FACTURAS

		Maribelly Jeans		FACTURA: <u>00598</u>	
		JAVIER AGUILAR RIVAS AURJ670915-RT9		FECHA:	
Calle Villahermosa		Mz. 51 Lt. 11 Col. Santa María Aztahucán Xalpa Del Iztapalapa C.P. 09640 Tel: 1272 - 6704			
Cantidad	Clave	Descripción	P. Unitario	Total	
			Cantidad con Letra		
			Total		

Diseño bajo la disposición del Código Fiscal de la Federación Título Segundo de los derechos y obligaciones de los contribuyentes Capítulo Único Artículos 29 y 29-a (Ver anexo 4)

[illegible]

Presupuesto (proveedores)

Isabel Católica N°. 398 Col CP. 11590

Teléfono/Fax: 57 41 47 49

<http://www.solovolantes.com/>

PEDIDO:

- 1,000 de hojas membretadas impresas a 2 tintas en papel opalina Holandesa en Offset.
- 1,000 de tarjetas de presentación impresas a color en cartulina de opalina en Offset.
- 5 Block de facturas (500) impresas en 2 tintas, en papel autocopiante tamaño carta y 2 copia.
- 5 Block de notas de venta (500) impresas a una tinta, original y una copia en papel autocopiante, tamaño medio oficio (de 21 X 17 cm) y con folio.

COTIZACIÓN:

Hojas membretadas (offset)	\$1,119.00+IVA
Tarjetas de presentación	\$1, 200.00+IVA
Facturas	\$ 980.00+IVA
Notas de venta	\$ 690.00+IVA
Total:	\$3, 989.00+IVA

Pago 50 % anticipo y 50% contra entrega

Tiempo de entrega 3 a 4 días

Atentamente

José Meza

Tel. 5741 2643

originalesideas@hotmail.com

VESTIMENTA: PLAYERAS

1.- Caballero



2.- Dama



Presupuesto (proveedores)

Publi MP Publicidad y bordados

Providencia N° 201 A y B Col. Del Valle CP: 03100

Tel: 5543 2838 y 1087 7295

www.publímp.com

PEDIDO:

12 playeras tipo Polo en color beige con 1 bordado al frente tamaño escudo

COTIZACIÓN:

Precio Unitario \$100.00 + IVA

Costo por ponchado \$200.00 + IVA

Total: \$1, 400 + IVA

Pago 50 % anticipo y 50% contra entrega

Tiempo de entrega: 3 días

Atentamente

José Becerril

becerril@publímp.com

becerrilj@hotmail.com

 **PLANIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE MOTIVACIÓN EMPRESARIAL
PARA “MARIBELLY JEANS” (Nominamiento)**

Principal razón de la Estrategia de Motivación Empresarial

- Captar la atención de los empleados.
- Fortalecer la relación que existe entre los empleados y la empresa.
- Mejorar las relaciones entre el personal.
- Lograr que los empleados se sientan identificados y comprometidos con la empresa “Maribelly Jeans”
- Mantener una buena relación entre los empleados y los dueños de la empresa.

Pretensión de la Estrategia de Motivación Empresarial para los dueños y empleados de “Maribelly Jeans”

Los dueños de la maquiladora deben conseguir mantener una buena relación con sus empleados, con la finalidad de lograr un mejor ambiente laboral en base a los valores que la empresa establece para conseguir que los empleados desarrollen un sentido de pertenencia para sus empleados logrando su permanencia por mayor tiempo, y que estos a su vez contribuyan con la contratación de nuevos elementos.

Conseguir que los empleados sientan una identificación con la empresa, tener el sentido de pertenencia, ya que esto les da seguridad, y esto a su vez favorece al crecimiento interno y externo de la empresa.

Objetivo Estratégico:

El principal objetivo del uso de la Estrategia de Motivación Empresarial es “Implementar tácticas que ayuden a mejorar la percepción que tienen los empleados del Taller Maribelly Jeans”, a través de la implementación de diversos recursos que permitan reconocer el talento de los empleados que actualmente laboran dentro de la empresa.

Objetivos específicos

La Estrategia de Motivación Empresarial tendrá como objetivos específicos, los siguientes:

- Provocar un cambio significativo en la integración de los empleados con la empresa, para motivarlos a seguir trabajando en “Maribelly Jeans”.
- Crear una expectativa laboral a largo plazo, de los empleados, dentro de “Maribelly Jeans”.

Tácticas:

Se recabaran datos de los empleados, con la finalidad de formar un expediente de cada uno de ellos.

- Nombre.
- Domicilio
- Edad
- Teléfono
- Fecha de nacimiento
- En caso de emergencia nombre y teléfono de algún familiar

Una vez recopilados estos datos se colocara cada mes el nombre completo de los empleados que cumplan años en ese mes, con la finalidad de mostrarles lo importantes que son para el Taller Maribelly Jeans.

También se elaborara mensualmente un reporte de actividades que refleje los siguientes datos:

- Puntualidad
- Asistencia
- Niveles de producción

En donde se mencionara el nombre completo del o los empleados que hayan destacado en ese mes en cada rubro, con la finalidad de reconocer el esfuerzo y la calidad de trabajo que día a día ponen en sus actividades, pero sobre todo para manifestarles que ellos más que empleados del Taller son una valiosa parte de una gran familia que se apoya y que se llama Maribelly Jeans.

Levantamiento de necesidades de la Estrategia de Motivación Empresarial

Para determinar las necesidades de la Estrategia de Motivación Empresarial se realizó una consulta con empleados y dueños del cual se desprenden los requerimientos siguientes:

- No existe una larga relación laboral de los empleados con “Maribelly Jeans”.
- Tener beneficios adicionales al pago.
- Que persista el ambiente agradable dentro del taller “Maribelly Jeans”.
- Continuar con la buena relación con los jefes.
- No tiene expectativas futuras en “Maribelly Jeans”.
- La única motivación que tienen para seguir trabajando en “Maribelly Jeans” es la cuestión económica.

Herramientas necesarias

- o Pizarrón
- o Plumones
- o Participación de los empleados.

El reconocer el trabajo de los empleados y su cumpleaños ayudara para que el personal se sienta motivado y sobre todo tomado en cuenta por parte de los dueños, con la finalidad de conseguir un sentimiento de pertenencia e importancia.

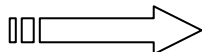
El uso de esta estrategia se implementara el día 1 de Junio del 2009 el cual se ubica dentro de la semana número 23 y se estará usando a partir de ese día hasta la semana número 52 ubicada en el mes de Diciembre solo que esta estrategia se tendrá que analizar el efecto que causo en los empleados cada 2 meses con la finalidad de conocer su punto de vista del uso de este método, así como tomar en cuenta alguna recomendación o idea que estos nos proporcionen, a fin de lograr un ambiente laboral mucho más atractivo y cómodo para ellos sin olvidar la promoción y uso de valores y políticas que la empresa tiene.

Presupuesto

Pizarrón de corcho

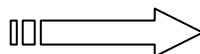
Medida 90 X 60 CM

Precio \$ 299.00



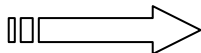
Chinches para pizarrón de corcho

Precio \$ 13.90 con 100 piezas

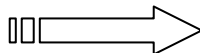


Papel de colores

Precio \$ 109.90 con 500 hojas

**Plumón base agua**

Precio \$ 76.50 con 8 piezas



CANTIDAD (PZA)	DESCRIPCIÓN	PRECIO
1	PIZARRON	\$299.00
1	CAJA DE CHINCHES	\$13.90
1	PAQUETE DE HOJAS DE COLORES	\$109.90
1	PAQUETE DE PLUMONES	\$76.50
	TOTAL	\$499.30

 PLANIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE APOYO EMPRESARIAL PARA “MARIBELLY JEANS” (Acompañamiento)

Principal razón de la Estrategia de Apoyo Empresarial

Promover la idea de un líder para la adecuación de funciones.

Pretensión de la Estrategia de Apoyo Empresarial para los dueños y empleados de la maquiladora “Maribelly Jeans”

Dirigir todas las acciones hacia el objetivo común del taller

Objetivo Estratégico:

El objetivo principal de la Estrategia de Apoyo Empresarial es el de brindar un guía, un líder al grupo de trabajo a modo de que las labores en conjunto, se lleven de manera más ágil y eficiente.

Objetivos específicos

-  Proporcionar un guía para el desarrollo de las actividades.
-  Actualización en el uso de la maquinaria.

Tácticas:

- Proporcionar capacitación específica en cada una de las áreas de producción, dentro de las cuales se resolverán dudas y se orientara en el uso de nuevos métodos de trabajo.
- El administrador será la persona encargada de llevar el control de las asistencias y el nivel de productividad, para ello, contará con un formato que le servirá de base para llevarlo a cabo, la parte de la asistencia se tomará considerando como horario de entrada las 9:00 hrs., dejando un margen de tolerancia de 20 minutos, pasado ese tiempo, el administrador cerrara la lista colocando la palabra Falta en aquellos nombres que no hayan llegado aún y sellando con un diurex la asistencia de ese día, cabe mencionar que ningún empleado será sancionado por retardos, ya que este control es para efectos de medición exclusivamente. Para el control de la productividad, serán considerados como producción mínima X numero de prendas, se usaran colores para

diferenciar en el formato los distintos niveles de producción, esto para designar al final del mes a los trabajadores más destacados, las prendas adicionales también serán contabilizadas.

- Esta capacitación se proporcionará cada 6 semanas y tendrá una duración de 2 días.

Presupuesto

La aplicación de la estrategia no genera un costo extra para el taller, ya que esta es una de las funciones del Administrador propuesto anteriormente.

Levantamiento de necesidades de la Estrategia de Apoyo Empresarial

Implementar un sistema que optimice el desarrollo de las distintas actividades dentro del taller, con cada uno de los empleados.

Herramientas necesarias

Colaboración de los empleados

Supervisión del administrador en las actividades a evaluar.

Aplicación de formatos de control.

[illegible]

NOMBRE DEL MES A EVALUAR

✚ PLANIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE INTEGRACIÓN EMPRESARIAL PARA “MARIBELLY JEANS” (Ritualizamiento)

Principal razón de la Estrategia de Integración Empresarial:

- Mejorar la relación entre el personal y los dueños

Pretensión de la Estrategia de Integración Empresarial para los dueños y empleados de la maquiladora “Maribelly Jeans”

Los dueños logran que los empleados se sientan más unidos e identificados con el Taller Maribelly Jeans.

Los empleados tendrán mayor sentido de pertenencia.

Los clientes disfrutaran de un producto hecho con calidad.

Objetivo Estratégico

Lograr unir a todas las personas que laboran en Maribelly Jeans

Objetivos específicos

- ✚ Mantener un buen ambiente laboral.
- ✚ Realizar por lo menos una reunión para fomentar la unión entre los trabajadores.

Tácticas:

- Se efectuarán entrevistas a los trabajadores, esto con el motivo de conocer sus gustos y preferencias.
- Se determinarán los siguientes puntos para las reuniones:
 1. Lugar
 2. Alimentos
 3. Bebidas

4. Presupuesto

- Comunicar a los empleados la fecha de la reunión por medio del pizarrón.
- Realización del evento.
- El último sábado de cada mes se compara un pastel para festejar los cumpleaños de los empleados de ese mes.

Levantamiento de necesidades de la Estrategia de Integración Empresarial

Actualmente no existe algún sistema de integración del personal que fomente la comunicación de los empleados con los dueños.

Herramientas necesarias

Participación de los empleados y dueños de la empresa.

Planificación de los eventos a efectuar durante el año.

Los resultados de hacer reuniones para los empleados saltan a la vista, ya que estos se sentirán parte de la empresa, pues estos se sienten tomados en cuenta y con sentido de pertenencia cuando estas se realizan. Por lo general se nota que los empleados son mas amigables unos con otros, lo cual podremos ver mediante la observación en las siguientes semanas a la reunión; para este caso tomaremos las últimas dos semanas de Septiembre viendo cual fue el resultado que nos arrojó el evento. Posteriormente conforme a la observación realizada se verá si fue positivo o no para el taller y se tomara la decisión de hacer una siguiente reunión o cancelarla.

Fechas propuestas

Dentro de los eventos a celebrar, recomendamos que los motivos para hacer estas reuniones puedan ser:

1. Aniversario del taller.
2. El 12 de diciembre.
3. Fin de año.

Presupuesto

PRESUPUESTO		
DESCRIPCION	CANTIDAD	PRECIO
COMIDA	12 PERSONAS	\$840.00
REFRESCOS	2	\$180.00
SILLAS	12	\$240.00
MESAS	2	\$300.00
PASTEL*	1	\$150.00
TOTAL		\$1,710

PLAN DE ACCIÓN PARA “MARIBELLY JEANS”

Principal razón del Plan de Acción

- Evaluar los cambios implementados.
- Implementar medidas de control que nos permitan evaluar los cambios que se implementaran para fortalecer a la empresa.
- Mantener y mejorar la relación entre los empleados y los dueños de la empresa.

Pretensión del Plan de Acción para los dueños de “Maribelly Jeans”

Los dueños en conjunto con el administrador de la maquiladora deberán evaluar el nivel de aceptación de los empleados de los cambios efectuados con la finalidad de conocer si ha cambiado la cultura empresarial.

En caso de que los cambios efectuados no hayan conseguido los objetivos planteados, se aplicaran nuevas medidas para alcanzar los objetivos trazados.

Objetivo Estratégico:

El principal objetivo del uso de la estrategia de anclamiento es evaluar las acciones implementadas en el Taller “Maribelly Jeans”, a través de la utilización de herramientas que permitan conocer como ha mejorado la comunicación interna del taller y con esto modificar la cultura empresarial dentro Maribelly Jeans.

Tácticas:

Se aplicaran criterios de evaluación, con la finalidad de conocer la situación surgida a partir de la implementación de los cambios, los cuales se dividirán en segmentos para evaluar cada una de las acciones aplicadas; a continuación se muestran los formatos a utilizar:

Estrategia de Apoyo Empresarial "CAPACITACION"				
FECHA	EMPLEADO	AREA DE PRODUCCION	ACTIVIDAD ENSEÑADA	OBSERVACIONES

FIRMA DEL ADMINISTRADOR: _____

Al conocer en que área de la producción y que empleado requiere de atención mas especializada optimizaremos los niveles de producción y fomentaremos la participación de los empleados con el administrador que es quien brinda la capacitación.

Estrategia de Motivación Empresarial "Empleado Del Mes"					
FECHA	EMPLEADO	PRODUCCION pzas	PUNTUALIDAD	BEST	OBSERVACIONES

Nota: Para la columna de puntualidad el administrador tomara en cuenta la información publicada en el pizarrón, y en este formato anotara la puntualidad utilizando un parámetro entre 1 y 3. En la columna de BEST anotara el número de veces que este empleado haya sido "el empleado del mes".

FIRMA DEL ADMINISTRADOR: _____

Al fomentar la participación de los empleados para lograr ser "el empleado del mes" conseguiremos que tengan un sentimiento de pertenencia e importancia, y con esto tener una expectativa de crecimiento dentro del taller.

Estrategia de Integración Empresarial "Reuniones"				
FECHA	EMPLEADO	PARTICIPACION	SUGERENCIAS	OBSERVACIONES

Nota: En la columna de participación el administrador anotara una calificación utilizando un parámetro entre 1 y 5. La columna de observaciones es para uso exclusivo del administrador.

FIRMA DEL ADMINISTRADOR: _____

Conociendo los gustos y preferencias de los empleados provocaremos una cultura empresarial en la cual el personal se sienta identificado e importante para el taller.

Estrategia de Imagen Empresarial "Uniformes y papelería"								
FECHA	EMPLEADO	USA LA PLAYERA						OBSERVACIONES
		L	M	M	J	V	S	

FIRMA DEL ADMINISTRADOR: _____

Mejorando la percepción de los empleados hacia la marca, conseguiremos que el personal se sienta comprometido con "Maribelly Jeans" y fomentaremos la integración del grupo de trabajo.

Una vez analizada la información obtenida en cada uno de estos formatos, los dueños conocerán la situación surgida a partir de la implementación de los cambios y si estos se han visto reflejados en la ambiente laboral, al estar al tanto de este nuevo escenario sabrán si es necesario efectuar nuevas medidas o no para lograr la consolidación de la nueva cultura empresarial.

Estas medias de control se aplicaran trimestralmente, esto con la finalidad de que los empleados del Taller tengan tiempo de poder asimilar los cambios implementados.

Presupuesto

Papelería

La implementación de esta estrategia no tendrá ningún costo, ya que la papelería ha utilizar es la misma generada por Maribelly Jeans.

CANTIDAD (PZA)	DESCRIPCIÓN	PRECIO
10	HOJAS MEMBRETADAS	S/C
10	PLUMAS	S/C
	TOTAL	S/C

Levantamiento de necesidades de la Estrategia de Control

Se aplicaran estos criterios de evaluación para conocer los resultados de cada una de las acciones implementadas dentro del cual valoraremos los siguientes aspectos:

- La comunicación interna de “Maribelly Jeans”
- La relación laboral entre los empleados de “Maribelly Jeans”.
- La nueva cultura empresarial.

Herramientas necesarias

- o Participación de los empleados.
- o Formatos de control.
- o Criterios de evaluación

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

	JUNIO					JULIO					AGOSTO					SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
SEMANA	S23	S24	S25	S26	S27	S28	S29	S30	S31	S32	S33	S34	S35	S36	S37	S38	S39	S40	S41	S42	S43	S44	S45	S46	S47	S48	S49	S50	S51	S52	
ENTREGAS DE PLAYERAS																															
USO DE LAS PLAYERAS																															
USO DE LA PAPELERIA COMERCIAL																															
REUNIONES																															
IMPLEMENTACION DEL PIZARRON																															
USO DEL PIZARRON																															
CAPACITACION DEL PERSONAL																															
CRITERIOS DE EVALUACION																															

PRESUPUESTO TOTAL

PRESUPUESTO PARA EL PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA DE MARIBELLY JEANS"			
ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN	COSTO	SUB TOTAL
IDENTIDAD			
Mision	N/A	Sin Costo	
Visión	N/A	Sin Costo	
Valores	N/A	Sin Costo	
Objetivos	N/A	Sin Costo	
			Sin Costo
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL			
Organigrama	N/A	Sin Costo	
Perfil de trabajadores	N/A	Sin Costo	
Formato para la descripción de los puestos	N/A	Sin Costo	
			Sin Costo
IMAGEN EMPRESARIAL			
Hojas membretadas	1000 hoja opalina en Offset y 2 tintas	\$1.286,85	
Tarjetas de presentación	1000 cartulina opalina en Offset a color	\$1.380,00	
Facturas	5 block de 100 c/u, autocopiantes, 2 copias y 2 tintas	\$1.127,00	
Notas de ventas	5 block de 100 c/u, autocopiantes de 21 X 17 cm, foliadas, 1 copias y 1 tintas	\$793,50	
Playeras	12 playeras tipo Polo en color beige con 1 bordado al frente tamaño escudo	\$1.610,00	
			\$6.197,35
MOTIVACIÓN EMPRESARIAL			
Pizarrón de corcho	90 X 60 cm		
Chinchés para pizarrón de corcho	100 piezas	\$13,90	
Hojas de colores	500 hojas	\$109,90	
Plumon base de agua	Varios colores	\$76,50	
			\$200,30
APOYO EMPRESARIAL			
Papelería en general	Duixex, plumas, marcatextos y hojas membretadas	Sin Costo	
			Sin Costo
INTEGRACIÓN EMPRESARIAL			
Comida	12 personas	\$840,00	
Refrescos	2	\$180,00	
Sillas	12	\$240,00	
Mesas	2	\$300,00	
Pastel*	1 * Mensual	\$150,00	
			\$1.710,00
CONTROL			
Papelería en general	Plumas, marcatextos y hojas membretadas	Sin Costo	
			Sin Costo
TOTAL			\$8.107,65

ANEXO 1**CODIGO FISCAL DE LA FEDERACION *****TÍTULO SEGUNDO DE LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS CONTRIBUYENTES****CAPÍTULO UNICO****ARTÍCULO 28**

Artículo 28. Las personas que de acuerdo con las disposiciones fiscales estén obligadas a llevar contabilidad, deberán observar las siguientes reglas:

- I. Llevaran los sistemas y registros contables que señale el reglamento de este código, las que deberán reunir los requisitos que establezca dicho reglamento.
- II. Los asientos en la contabilidad serán analíticos y deberán, efectuarse dentro de los dos meses siguientes a la fecha en que se realicen las actividades respectivas.
- III. Llevaran la contabilidad en su domicilio fiscal. los contribuyentes podrán procesar a través de medios electrónicos, datos e información de su contabilidad en lugar distinto a su domicilio fiscal, sin que por ello se considere que se lleva la contabilidad fuera del domicilio mencionado.
- IV. Llevaran un control de sus inventarios de mercancías, materias primas, productos en proceso y productos terminados, según se trate, el cual consistirá en un registro que permita identificar por unidades, por productos, por concepto y por fecha, los aumentos y disminuciones en dichos inventarios, así como las existencias al inicio y al final de cada ejercicio, de tales inventarios. dentro del concepto se deberá indicar si se trata de devoluciones, enajenaciones, donaciones, destrucciones, entre otros.
- V. Tratándose de personas que enajenen gasolina, diesel, gas natural para combustión automotriz o gas licuado de petróleo para combustión automotriz, en establecimientos

abiertos al público en general, deberán contar con controles volumétricos y mantenerlos en todo momento en operación. dichos controles formaran parte de la contabilidad del contribuyente. para tales efectos, el control volumétrico deberá llevarse con los equipos que al efecto autorice el servicio de administración tributaria mediante reglas de carácter general.

Cuando las autoridades fiscales en ejercicio de sus facultades de comprobación mantengan en su poder la contabilidad de la persona por un plazo mayor de un mes, esta deberá continuar llevando su contabilidad cumpliendo con los requisitos que establezca el reglamento de este código.

En los casos en los que las demás disposiciones de este código hagan referencia a la contabilidad, se entenderá que la misma se integra por los sistemas y registros contables a que se refiere la fracción i de este artículo, por los papeles de trabajo, registros, cuentas especiales, libros y registros sociales señalados en el párrafo precedente, por los equipos y sistemas electrónicos de registro fiscal y sus registros, por las máquinas registradoras de comprobación fiscal y sus registros, cuando se este obligado a llevar dichas máquinas, así como por la documentación comprobatoria de los asientos respectivos y los comprobantes de haber cumplido con las disposiciones fiscales.

CODIGO FISCAL DE LA FEDERACION *

TÍTULO SEGUNDO DE LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS CONTRIBUYENTES

CAPÍTULO UNICO

ARTÍCULO 32-a

Artículo 32-a. Las personas físicas con actividades empresariales y las personas morales que se encuentran en alguno de los supuestos de las siguientes fracciones, están obligadas a dictaminar, en los términos del artículo 52 del código fiscal de la federación, sus estados financieros por contador publico autorizado.

Los residentes en el extranjero que tengan establecimiento permanente en el país, deberán presentar un dictamen sobre el cumplimiento de sus obligaciones fiscales, únicamente por las actividades que desarrollen en dichos establecimientos, cuando se ubiquen en alguno de los supuestos de la fracción i de este artículo. En este caso, el dictamen se realizara de acuerdo con las reglas generales que al efecto expida la secretaria de hacienda y crédito público.

Las que en el ejercicio inmediato anterior hayan obtenido ingresos acumulables superiores a \$30,470,980.00, que el valor de su activo determinado en los términos de la ley del impuesto al activo sea superior a \$60,941,970.00 o que por lo menos 300 de sus trabajadores les hayan prestado servicios en cada uno de los meses del ejercicio inmediato anterior. Las cantidades a que se refiere este párrafo se actualizarán anualmente, en los términos del artículo 17-a de este ordenamiento.

Para efectos de determinar si se esta en lo dispuesto por esta fracción se considera como una sola persona moral el conjunto de aquellas que reúna alguna de las características que se señalan a continuación, caso en el cual cada una de estas personas morales deberá cumplir con la obligación establecida por este artículo:

- a) Que sean poseídas por una misma persona física o moral en más del 50% de las acciones o partes sociales con derecho a voto de las mismas.
- b) Cuando una misma persona física o moral ejerza control efectivo de ellas, aun cuando no determinen resultado fiscal consolidado. Se entiende que existe control efectivo, cuando se de alguno de los siguientes supuestos:

1. Cuando las actividades mercantiles de la sociedad de que se trate se realizan preponderantemente con la sociedad controladora o las controladas.

2. Cuando la controladora o las controladas tengan junto con otras personas físicas o morales vinculadas con ellas, una participación superior al 50% en las acciones con derecho a voto de la sociedad de que se trate. En el caso de residentes en el extranjero, solo se consideraran cuando residan en algún país con el que se tenga acuerdo amplio de intercambio de información.

3. Cuando la controladora o las controladas tengan una inversión en la sociedad de que se trate, de tal magnitud que de hecho les permita ejercer una influencia preponderante en las operaciones de la empresa.

Para los efectos de este inciso, se consideran sociedades controladoras o controladas las que en los términos de la ley del impuesto sobre la renta se consideren como tales.

- I. Las que en el ejercicio inmediato anterior hayan obtenido ingresos acumulables superiores a \$34,803,950.00, que el valor de su activo determinado en los términos de la ley del impuesto al activo sea superior a \$69,607,920.00 o que por lo menos 300 de sus trabajadores les hayan prestado servicios en cada uno de los meses del ejercicio inmediato anterior. las cantidades a que se refiere este párrafo se actualizarán anualmente, en los términos del artículo 17-a de este ordenamiento.
- II. Las que estén autorizadas para recibir donativos deducibles en los términos de la ley del impuesto sobre la renta. en este caso, el dictamen se realizara en forma simplificada de acuerdo con las reglas generales que al efecto expida la secretaria de hacienda y crédito público.
- III. Las que se fusionen, por el ejercicio en que ocurra dicho acto. la persona moral que subsista o que surja con motivo de la fusión, se deberá dictaminar además por el ejercicio siguiente. la escíndete y las escindidas, por el ejercicio fiscal en que ocurra la escisión y por el siguiente. lo anterior no Serra aplicable a la escíndete cuando esta desaparezca con motivo de la escisión, salvo por el ejercicio en que ocurrió la escisión. En los casos de liquidación, tendrán la obligación de hacer dictaminar sus estados financieros del periodo de liquidación los contribuyentes que en el ejercicio regular inmediato anterior al periodo de liquidación hubieran estado obligados a hacer dictaminar sus estados financieros.
- IV. Las entidades de la administración pública federal a que se refiere la ley federal de las entidades paraestatales, así como las que formen parte de la administración publica estatal o municipal.

A partir del segundo ejercicio en que se encuentren en suspensión de actividades, los contribuyentes a que se refiere la fracción i de este artículo, no estarán obligados a hacer dictaminar sus estados financieros, a excepción de los casos en que, de conformidad con lo dispuesto en la ley del impuesto al activo y su reglamento, dichos contribuyentes continúen estando obligados al pago del impuesto a que se refiere esa ley.

Las personas físicas con actividades empresariales y las personas morales, que no estén obligadas a hacer dictaminar sus estados financieros por contador público autorizado, podrán optar por hacerlo, en los términos del artículo 52 de este código. Asimismo, los residentes en el extranjero con establecimiento permanente en el país, que no estén obligados a dictaminar el cumplimiento de sus obligaciones fiscales, podrán optar por hacerlo de conformidad con las reglas generales que al efecto expida la secretaria de hacienda y crédito público.

Los contribuyentes que opten por hacer dictaminar sus estados financieros a que se refiere el párrafo anterior, lo manifestarán al presentar la declaración del ejercicio del impuesto sobre la renta que corresponda al ejercicio por el que se ejerza la opción. Esta opción deberá ejercerse dentro del plazo que las disposiciones legales establezcan para la presentación de la declaración del ejercicio del impuesto sobre la renta. No se dará efecto legal alguno al ejercicio de la opción fuera del plazo mencionado.

Los contribuyentes a que se refiere este artículo deberán presentar dentro de los plazos autorizados el dictamen formulado por contador público registrado, incluyendo la información y documentación, de acuerdo con lo dispuesto por el reglamento de este código, a más tardar el 30 de junio del año inmediato posterior a la terminación del ejercicio de que se trate.

El servicio de administración tributaria, mediante reglas de carácter general, podrá señalar periodos para la presentación del dictamen por grupos de contribuyentes, tomando en consideración el registro federal de contribuyentes que corresponda a los contribuyentes que presenten dictamen.

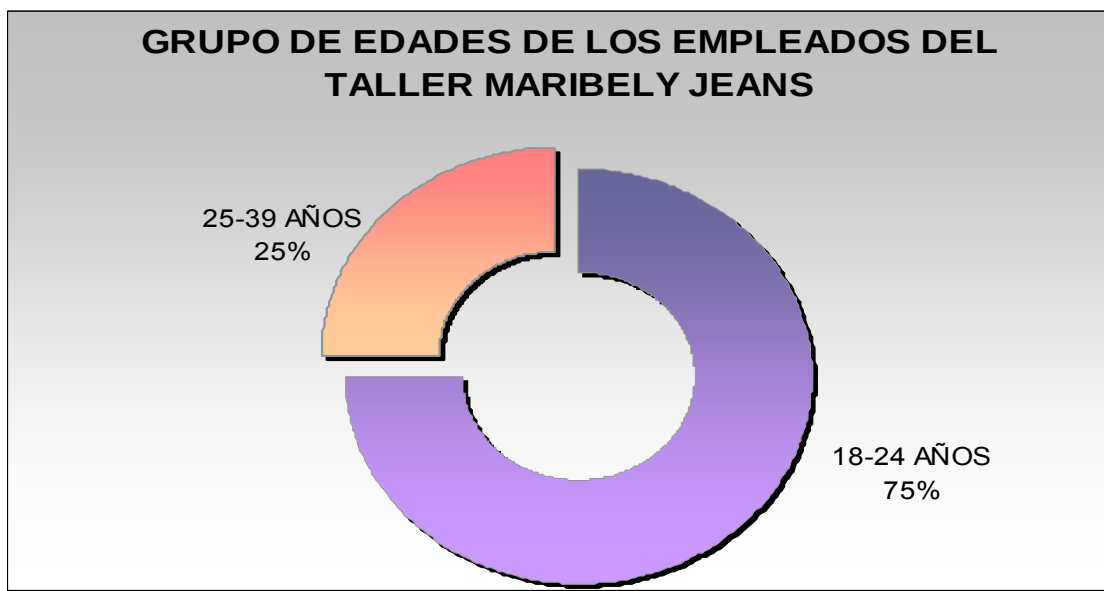
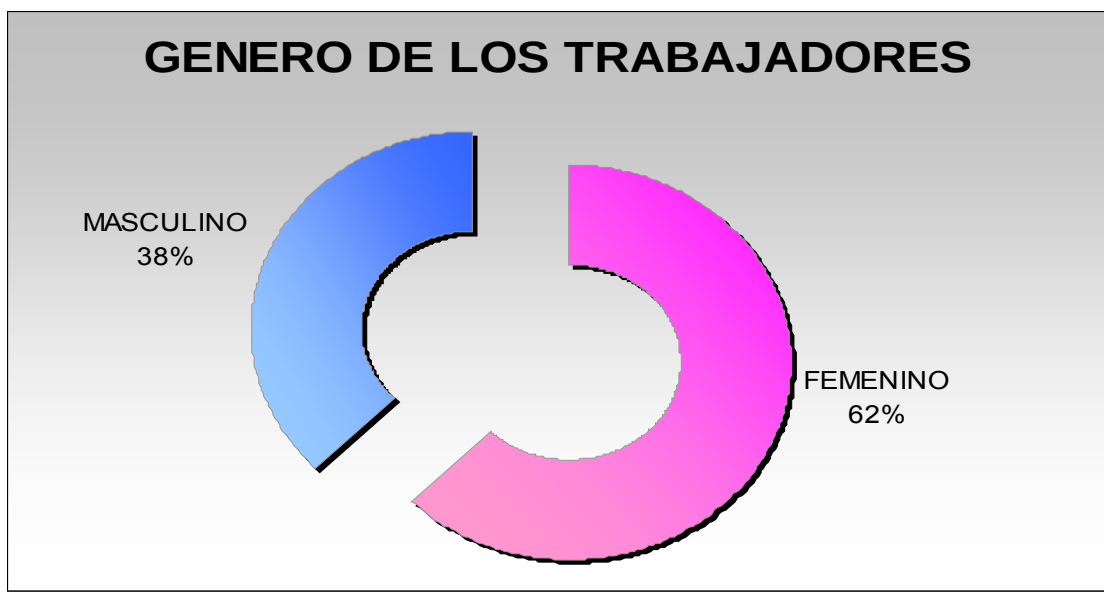
En el caso de que en el dictamen se determinen diferencias de impuestos a pagar, estas deberán enterarse mediante declaración complementaria en las oficinas autorizadas dentro de los diez días posteriores a la presentación del dictamen.

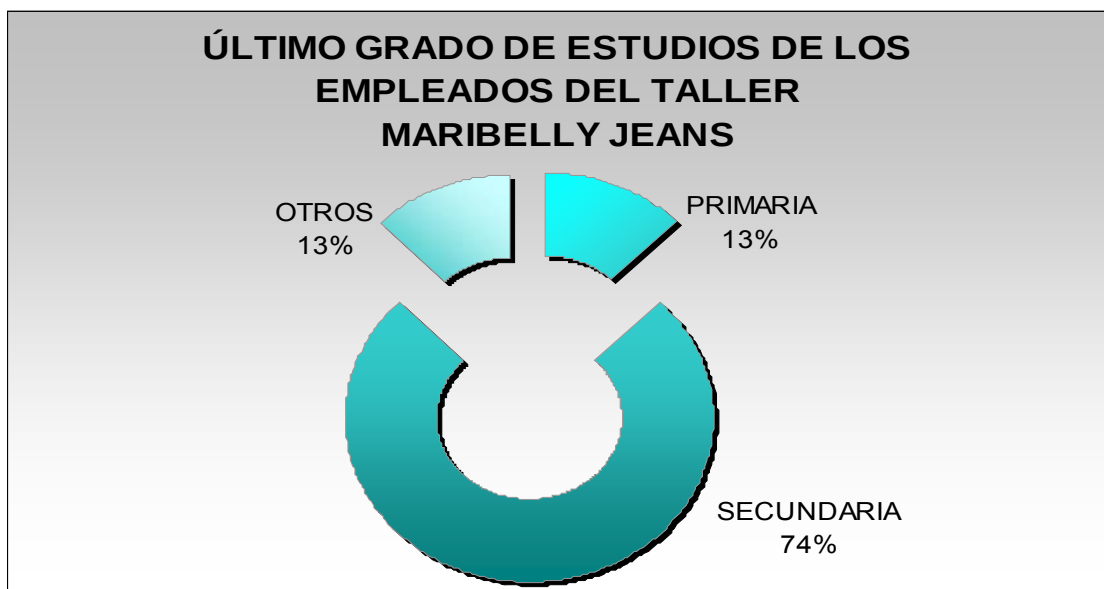
Los contribuyentes personas morales que dictaminen sus estados financieros por contador publico registrado, podrán optar por efectuar sus pagos mensuales definitivos y aquellos que tengan el carácter de provisionales, considerando para ello el periodo comprendido del día 28 de un mes al día 27 del inmediato siguiente, salvo tratándose de los meses de diciembre y enero, en cuyo caso, el pago abarcara del 26 de noviembre al 31 de diciembre del mismo año, y del 1o. de enero al 27 del mismo mes y año, respectivamente. Quienes ejerzan esta opción la deberán aplicar por años de calendario completos y por un periodo no menor de 5 años.

* 25 Marzo 2009

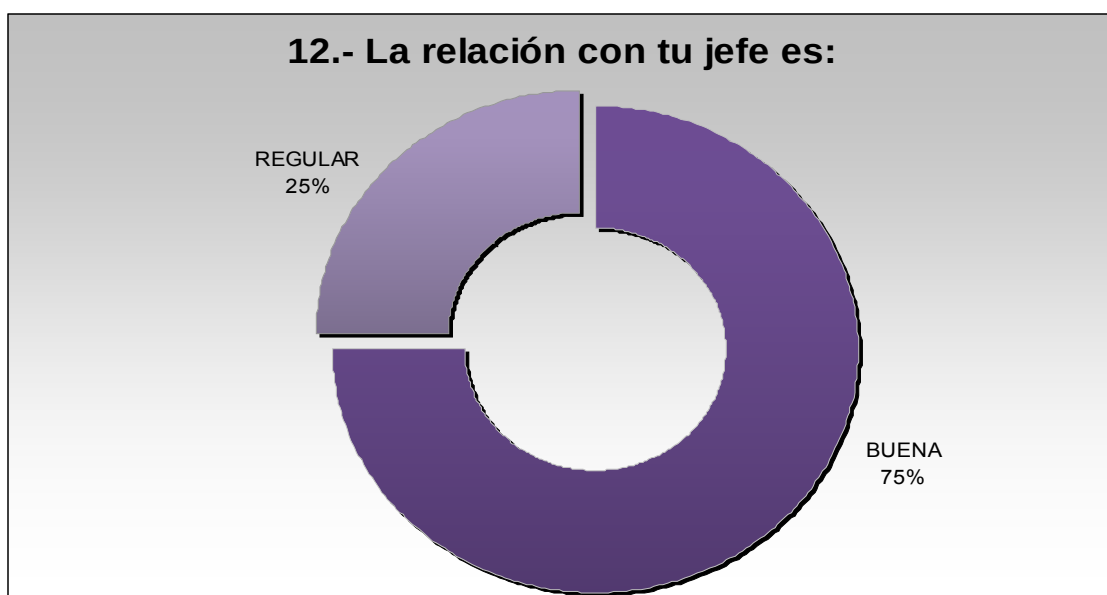
ANEXO 2

GENERAL

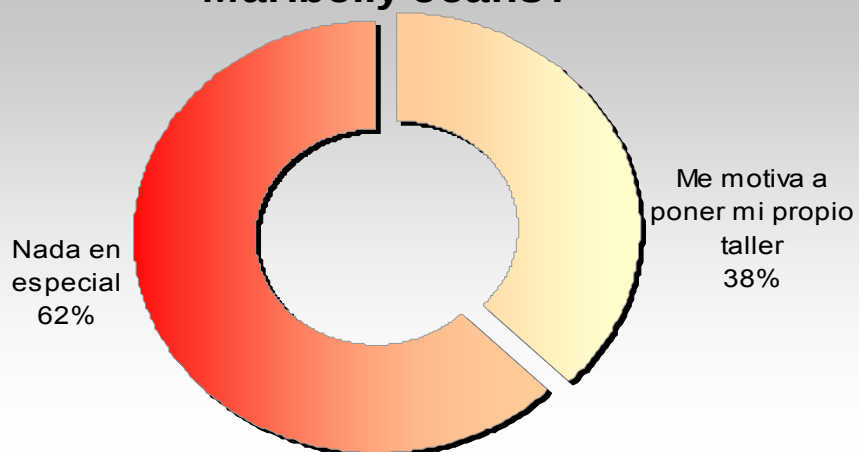




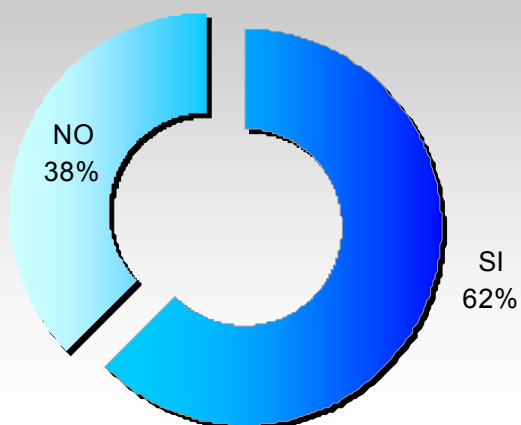
COMUNICACIÓN

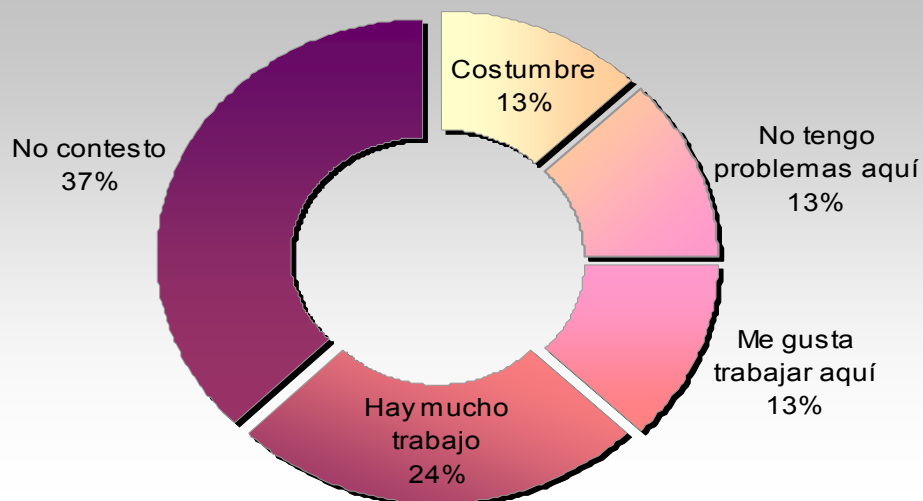
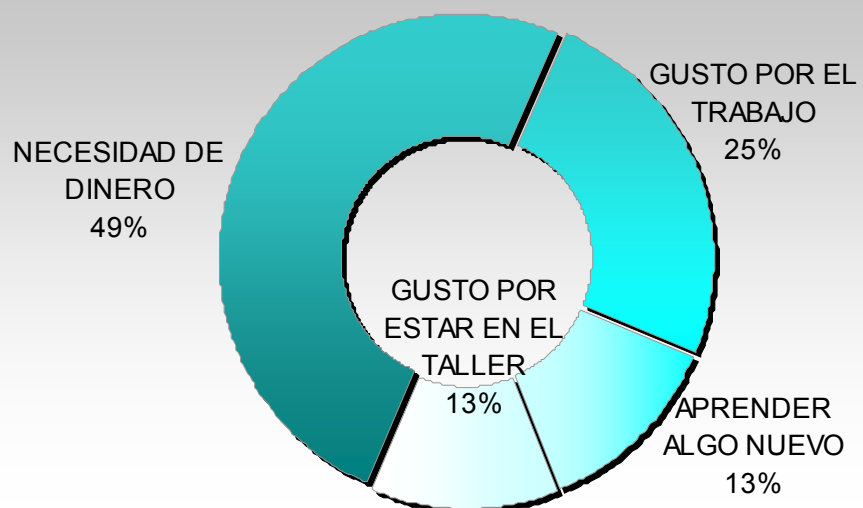


13.- Qué te gustaría lograr en el Taller Maribelly Jeans?



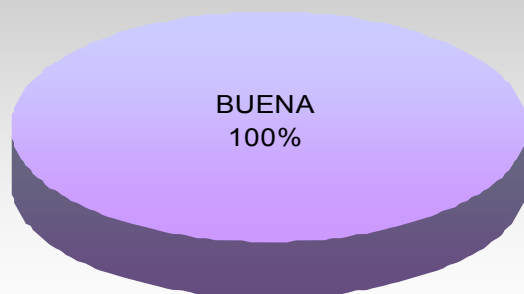
14.- En un año, ¿ Te ves trabajado en el Taller Maribelly Jeans?



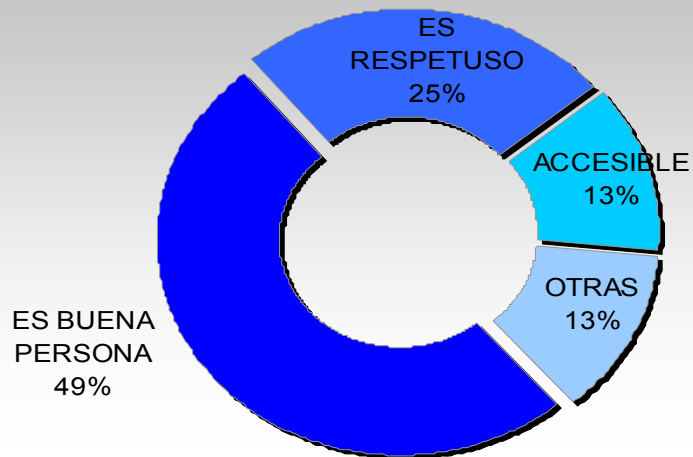
14 (A) .- ¿De qué forma?**15.-¿Qué te motiva a seguir trabajando en el Taller Maribelly Jeans?**

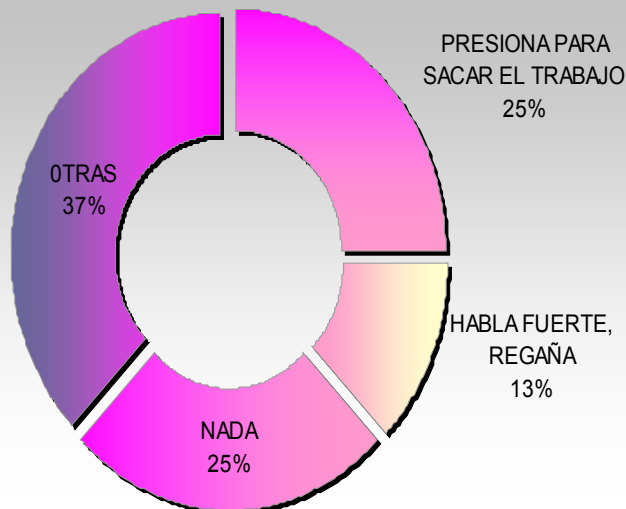
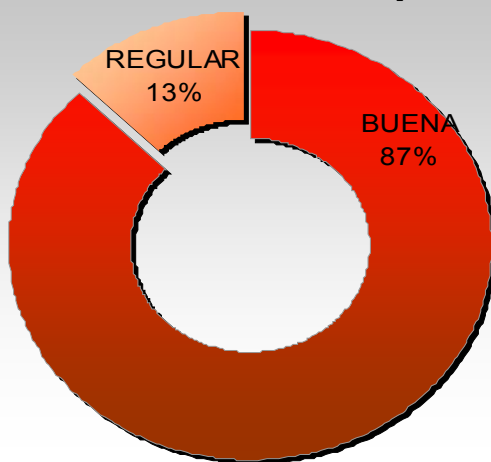
LIDERAZGO

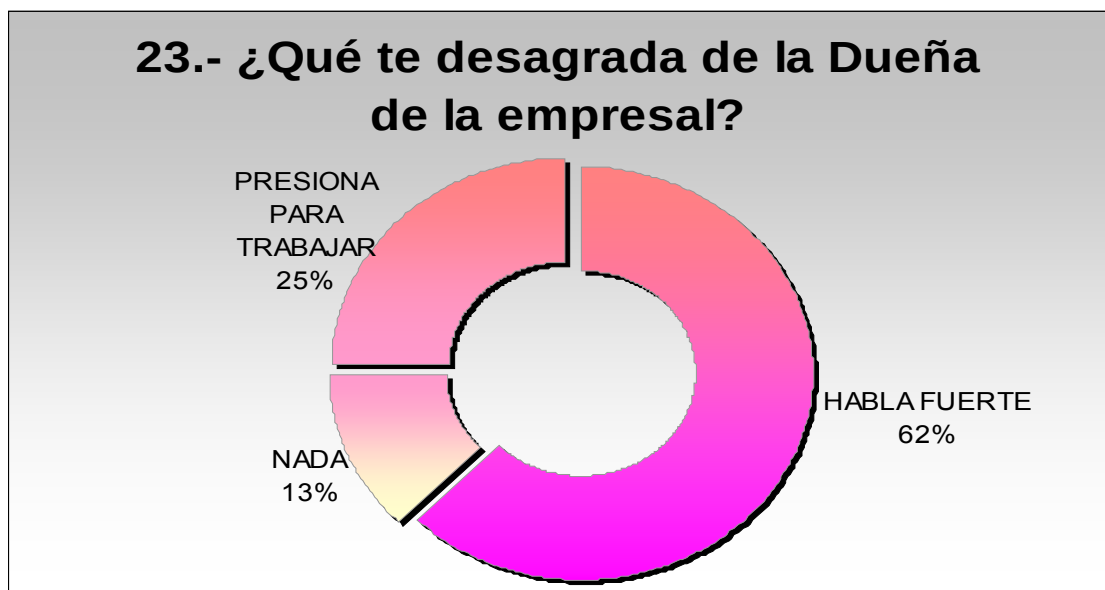
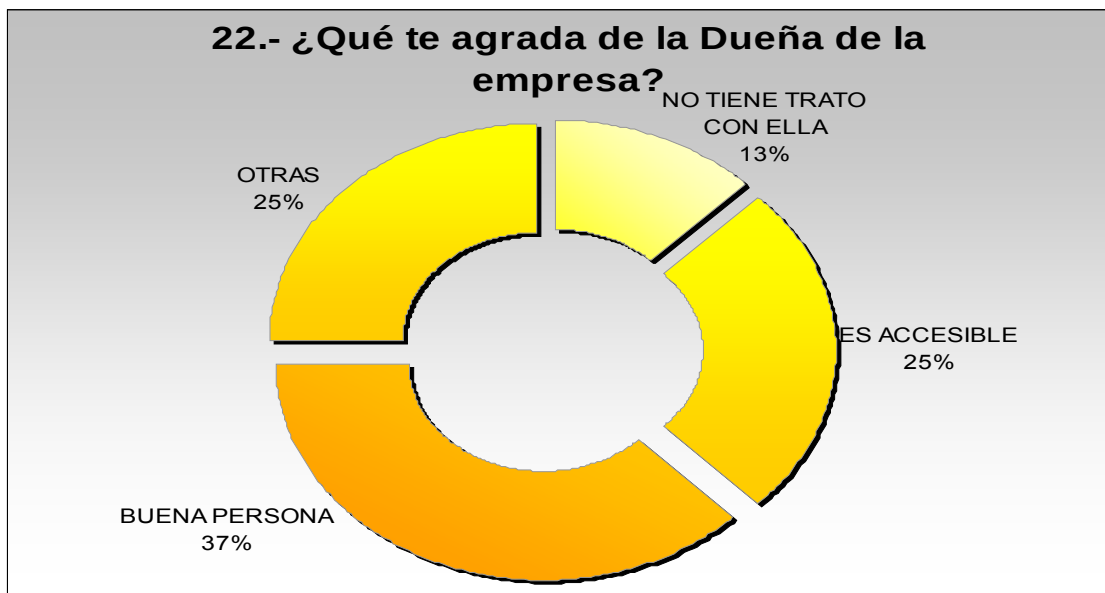
18.- ¿Cómo es la relación que tienes con el Dueño de la empresa?



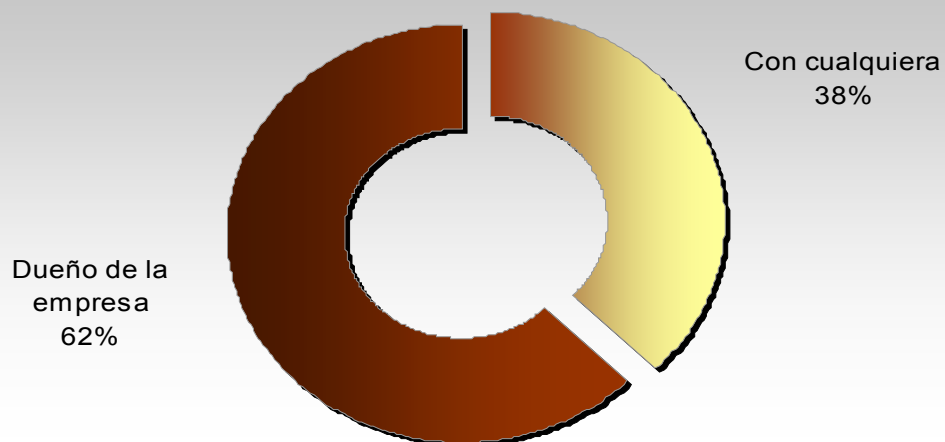
19.- ¿Qué te agrada del Dueño de la empresa?



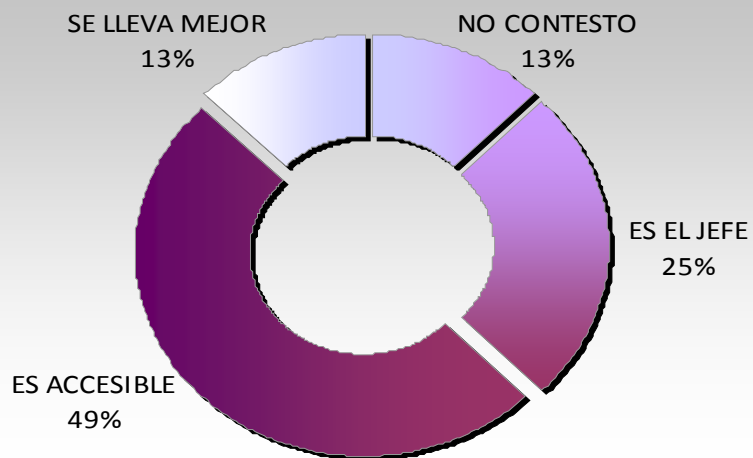
20.- ¿Qué te desagrada del Dueño de la empresa?**21.- ¿Cómo es la relación que tienes con la Dueña de la empresa?**



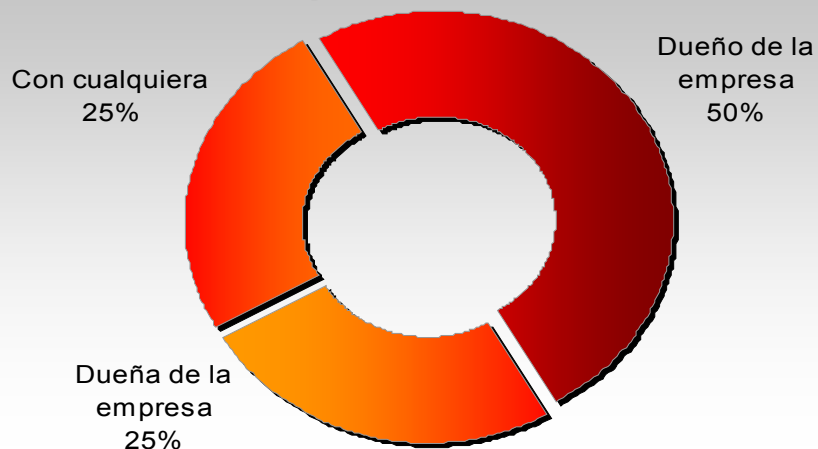
24.- Cuando tienes un problema en el trabajo, ¿A quién acudes?



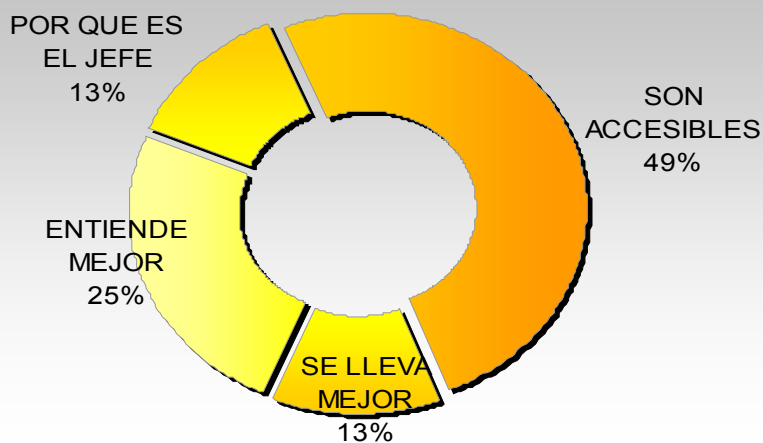
24 (A).- ¿Por qué?



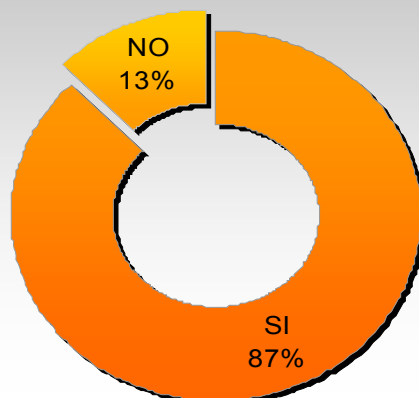
25.- Si necesitas un permiso, ¿Con quién hablas?



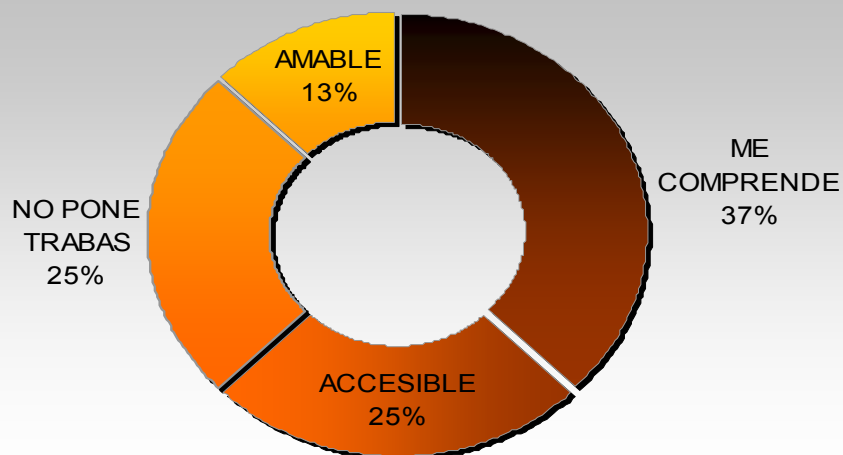
25 (A).- ¿Por qué?



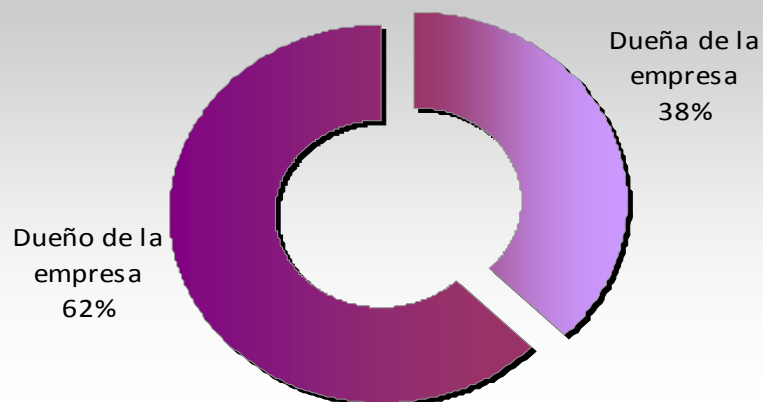
26.- ¿Es fácil negociar con esta persona?



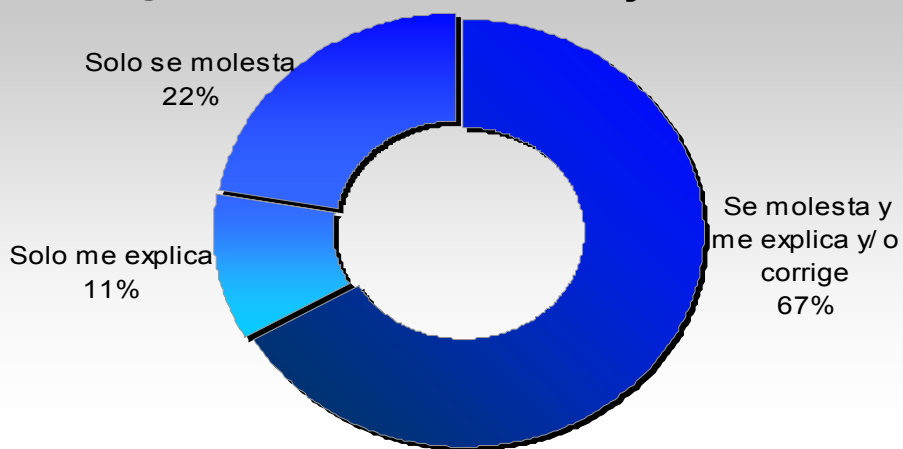
26 (A).- ¿Por qué?



27.- ¿Cuándo cometes un error a quién acudes?

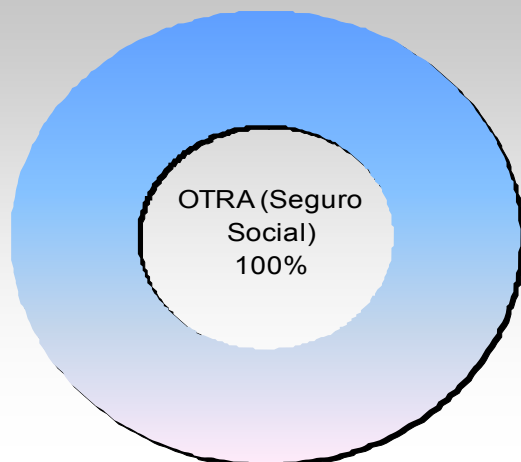


28.- Cuando cometes un error, ¿Cómo reacciona tu jefe?

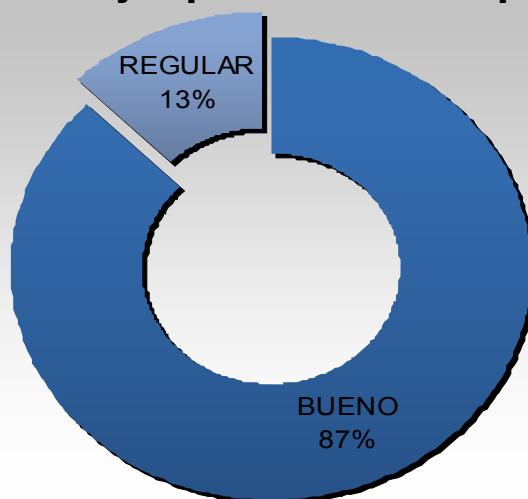


CULTURA ORGANIZACIONAL

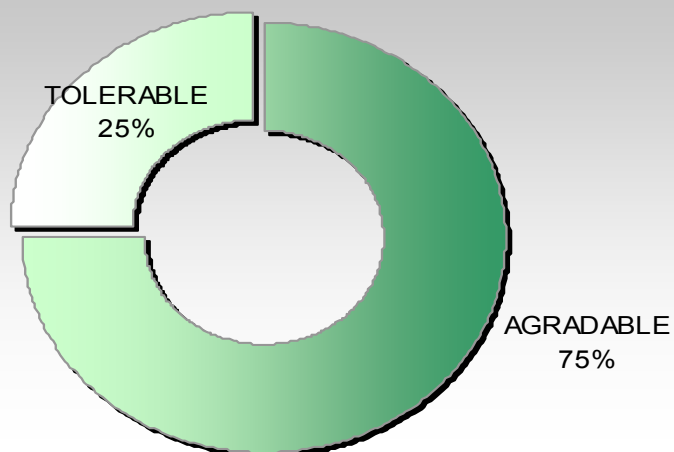
9.- ¿Qué beneficios adicionales te gustaría recibir por parte del Taller Maribelly Jeans?



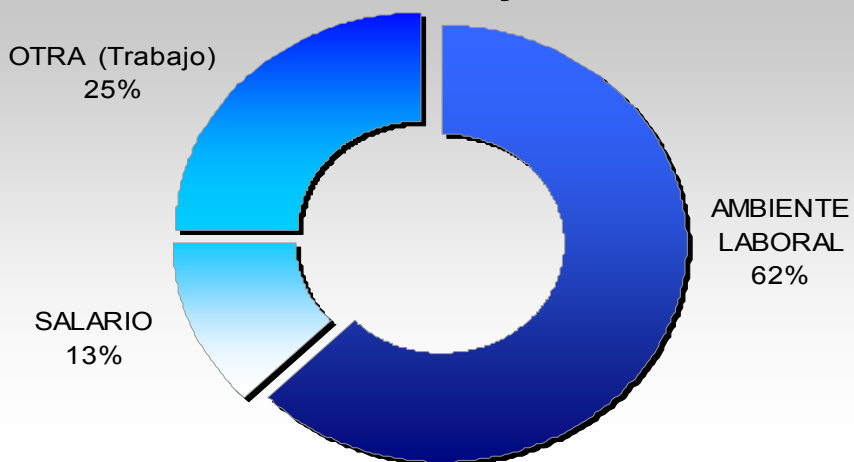
10 .-¿El trabajo que realizas te parece?



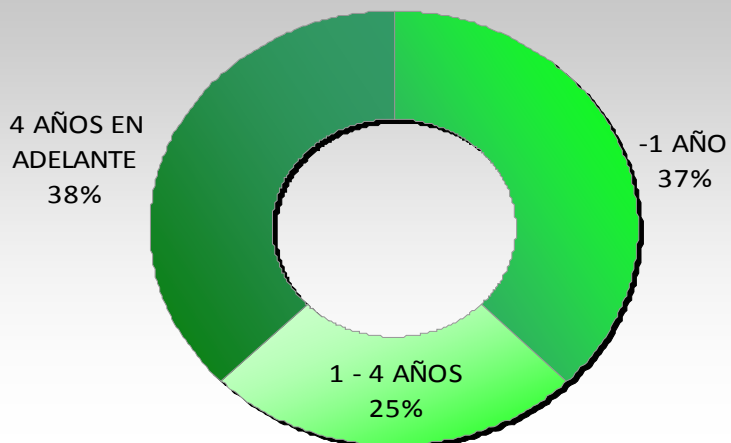
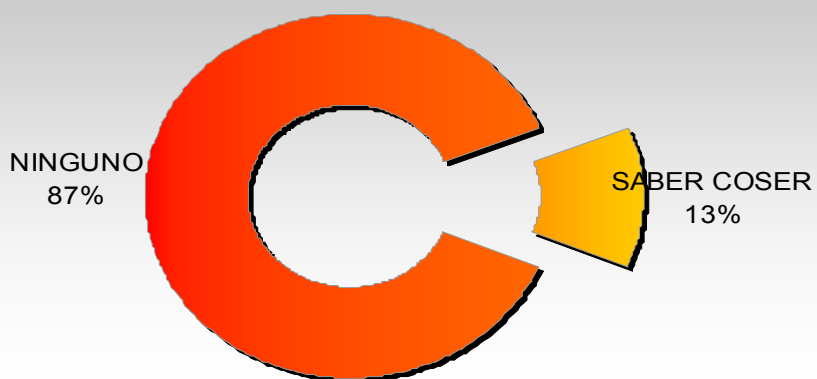
11.- El ambiente de trabajo dentro del Taller Maribelly Jeans es:



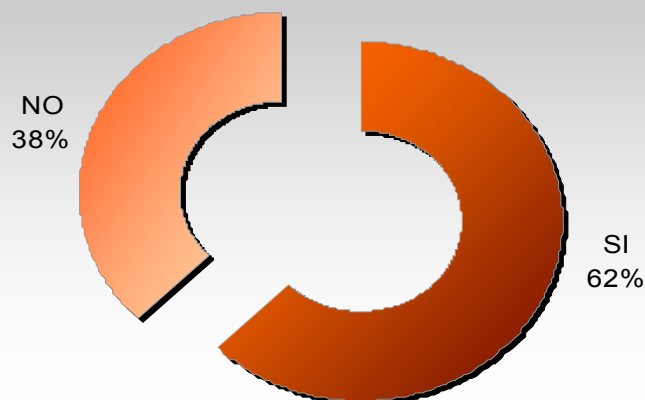
16.- ¿Qué es lo que más te agrada del Taller Maribelly Jeans?



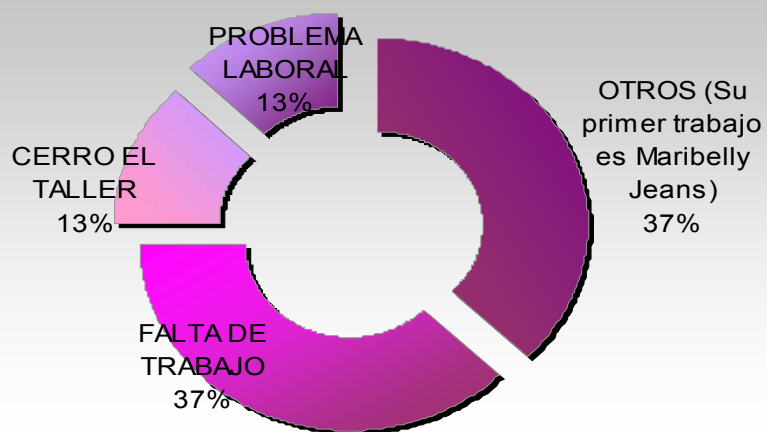
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

1.- ¿Cuánto tiempo tienes trabajando en el Taller Maribelly Jeans?**2.-¿Qué requisitos te pidieron para poder entrar a trabajar en Maribelly Jeans?**

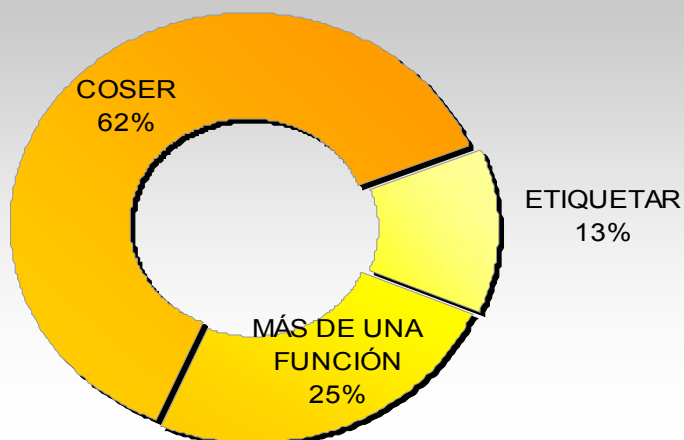
3.- ¿Haz trabajado en otro Taller de Maquila?



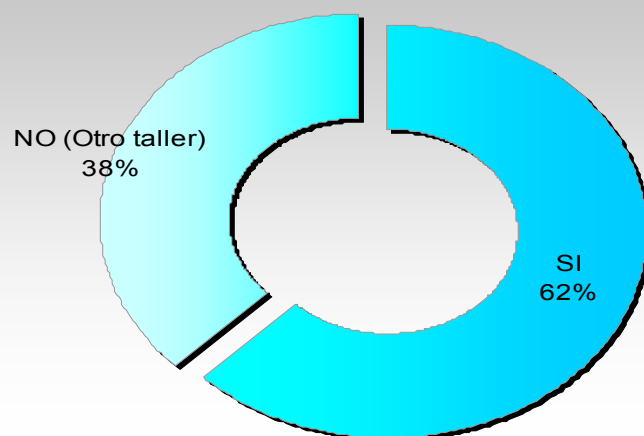
4.- ¿Por qué razón dejaste tu trabajo anterior?



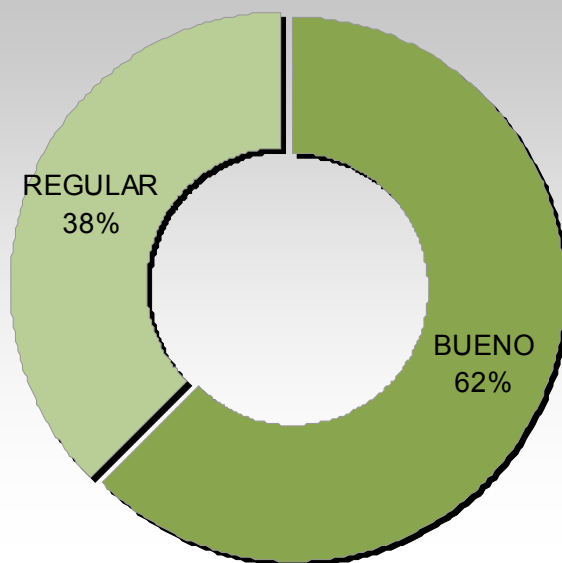
5.- Actualmente, ¿Qué función realizas en el Taller Maribelly Jeans?



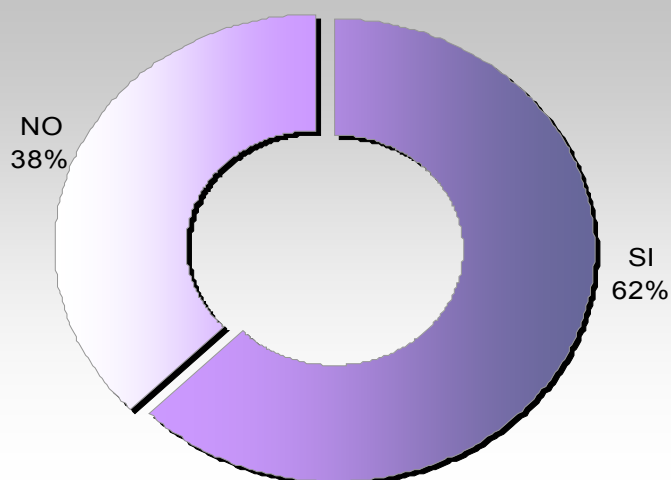
6.- ¿Aprendiste a realizar esta actividad en el Taller Maribelly Jeans?

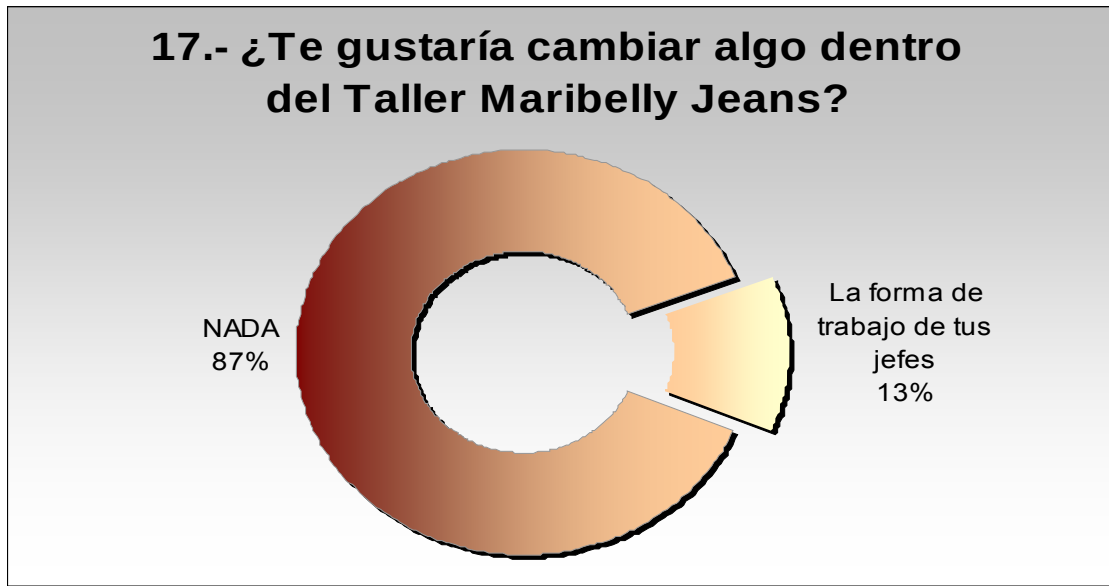


7.- Consideras que el pago que recibes por tus funciones es:



8.- ¿Recibes tu pago a tiempo?





ANALISIS DE GRAFICAS

En base a las encuestas que aplicamos a los empleados del Taller Maribelly Jeans, encontramos que la mayoría de los empleados que actualmente hay, cuentan con un perfil similar, debido a que en su mayoría esta compuesto de personal femenino con un rango de edad entre los 18 y 24 años, quienes solo cuentan como nivel máximo de estudios la secundaria y que ya contaban con experiencia dentro de la industria de la maquila; a pesar de que esta no es necesaria para poder ingresar a trabajar, ya que actualmente no se les pide ningún tipo de requisito. La mayoría del personal tubo que salirse de su antiguo trabajo, debido a que se escaseo el trabajo en el taller en el que se encontraban. Pero gracias al Taller Maribelly Jeans pudieron aprender y complementar los conocimientos que poseían, actualmente la mayor parte del personal únicamente se dedica a coser.

En cuanto al tiempo que llevan los empleados del Taller, encontramos que la mayoría cuenta con de cuatro años en adelante y con menos de un año, por lo que podemos encontrar que a pesar que ha existido una rotación de personal considerable, aun hay personas que han

permanecido fielmente, mientras que en sentido opuesto también contamos con personas relativamente nuevas.

Respecto al ambiente laboral que existe dentro del Taller, hallamos que los empleados se sienten a gusto, ya que opinan que la empresa cuenta con un entorno agradable y que reciben su sueldo en las condiciones que ellos necesitan, es decir consideran que el pago por su trabajo es el justo y a tiempo; sin embargo nos expresan que a ellos les gustaría poder contar con la prestación del Seguro Social y que existiera un cambio en la forma en que se les da algún tipo de instrucción o en su defecto cuando llegan a cometer algún error, ya que en ocasiones mas que una indicación la toman como un regaño, y al parecer como la mayor parte del tiempo llevan una relación bastante amable y tranquila sobre todo por parte del dueño de la empresa, cuando les llegan a llamar la atención lo sienten como una agresión verbal. Actualmente la imagen que poseen los empleados acerca de sus jefes, es positiva debido a que los consideran personas amables, respetuosas y sinceras; solo en el caso de la dueña consideran que tiene un carácter enérgico, sobre todo al momento de dar indicaciones, mientras que en el caso del dueño consideran que tiene una personalidad mucho mas tranquila y comprensiva.

ANEXO 3**INSCRIPCIÓN PATRONAL PARA INSTITUCIONES DE ASISTENCIA PRIVADA**

Es el aviso que debe presentar el patrón o sujeto obligado para registrarse e inscribir a sus trabajadores en el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS).

Las instituciones de asistencia privada estarán obligadas a registrarse como patrón ante el Instituto a partir de que empiece a utilizar los servicios de uno o varios trabajadores.

¿Quién lo realiza?

El representante legal de la institución de asistencia privada.

¿Dónde y en qué horario se presenta?

En la Subdelegación u Oficina Administrativa Auxiliar del IMSS que corresponda al domicilio del centro de trabajo, en horario de 8:00 a 15:30 horas, de Lunes a Viernes.

Para agilizar la Inscripción Patronal, antes de acudir a la Subdelegación puede realizar la Pre-Alta y obtener una cita previa para realizar el trámite, a través de la página de Internet del IMSS en la siguiente dirección:

[www.imss.gob.mx/IMSS/IMSS SITIOS/IMSS 06/Patrones/DIR/Pre Alta Patronal.htm](http://www.imss.gob.mx/IMSS/IMSS_SITIOS/IMSS_06/Patrones/DIR/Pre_Alta_Patronal.htm)

Requisitos:

A. Presentar en original o copia certificada y copia simple (para cotejo), los siguientes documentos:

1. Constancia de Inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes de la institución de asistencia privada.

2. Acta constitutiva de la institución de asistencia privada, inscrita en el Registro Público de la Propiedad y del Comercio y, en su caso, modificaciones a la misma. En caso de no contar con el número de registro (folio mercantil) deberá presentar copia de la solicitud de registro ante dicha Institución.

3. Oficio de autorización de la H. Junta de Asistencia Privada.

4. Identificación oficial del representante legal con fotografía y firma; cualquiera de las siguientes: credencial para votar del Instituto Federal Electoral, pasaporte vigente, cartilla del Servicio Militar Nacional o cédula profesional.

5. Poder notarial del representante legal, mediante el cual se señale la facultad para realizar trámites en entidades públicas, respecto de actos de administración o para pleitos y cobranzas, a nombre del patrón o sujeto obligado

B. Proporcionar los datos del formato Aviso de Inscripción o de Reanudación de Actividades (AFIL-01-A).

Si realizó la Pre-Alta a través de la página de Internet del IMSS, al acudir a la Subdelegación a concluir el trámite de inscripción, el personal institucional imprimirá el formato para su firma.

Puede también copiar los datos registrados en la Pre-Alta en un dispositivo magnético y presentarlo en la Subdelegación.

Si acude directamente a registrar su trámite, el personal de la Subdelegación u Oficina Auxiliar Administrativa llenará el formato con los datos que usted le proporcione.

C. Presentar los siguientes formatos:

- Aviso de Inscripción del Trabajador (AFIL-02) en original y dos copias, de al menos un trabajador. Este formato se puede obtener en las papelerías que ofrecen a la venta formas fiscales o, en su caso, solicitarlo en las oficinas del IMSS.
- Inscripción de las Empresas y Modificaciones en el Seguro de Riesgos de Trabajo (CLEM-01) en original y copia. Este formato le será proporcionado por el personal de la

Subdelegación u Oficina Administrativa Auxiliar del IMSS, o puede descargarlo en la siguiente dirección electrónica.

<http://www.imss.gob.mx/NR/rdonlyres/D52857E4-5B33-4757-9354-490EB886786E/0/Clem01AutCOFEMERNormalLeyendaAct14Oct2004NV.pdf>

¿Qué respuesta se obtiene y en qué plazo?

Al finalizar el trámite el solicitante recibirá copias selladas del Aviso de Inscripción Patronal o de Reanudación de Actividades (AFIL 01-A) y de los Avisos de Inscripción de los Trabajadores (AFIL-02), así como la Tarjeta de Identificación Patronal en un plazo de dos horas posteriores a su presentación de la documentación en ventanilla, siempre y cuando el Instituto no requiera aplicar sus facultades de comprobación.

¿Dónde se puede obtener más información?

Centro de Contacto IMSS (CCIMSS). Llame al 01 800 623 23 23 en horario continuo de 8:00 a 23:00 horas, de Lunes a Viernes en días hábiles y de 8:00 a 18:00 horas (horario del centro de México) en fines de semana y días inhábiles.

Vía correo electrónico o chat, a través de la sección “Contacto” en la página www.imss.gob.mx ó dando clic en www.imss.gob.mx/contacto

En la página del Registro Federal de Trámites y Servicios de la Comisión Federal de Mejora Regulatoria (COFEMER) <http://www.cofemer.gob.mx>

Órgano Interno de Control:

Instituto Mexicano del Seguro Social

Melchor Ocampo 479 Piso 14 Colonia Nueva Anzures

CP 11590, Miguel Hidalgo, Distrito Federal

Teléfono(s): (55) 52-03-01-36

Fax: (55) 52-62-53-31

Horario: Lunes a Viernes de 9:00 a 15:00 horas

www.imss.gob.mx/prestacionesimss/

INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL SERVICIOS DE AFILIACION-VIGENCIA DE DERECHOS AVISO DE INSCRIPCION DEL TRABAJADOR		INSTITUTO DEL FONDO NACIONAL DE LA VIVIENDA PARA LOS TRABAJADORES	
IMSS CLAVE DE ARGUMENTO		TIPO DE CONTRATACION DEL TRABAJADOR PERMANENTE 1 EVENTUAL 2 EVENTUAL CONST. 3	
NUMERO DE REGISTRO PATRONAL		NUMERO DE SEGURIDAD SOCIAL DEL TRABAJADOR	
10 DIGITOS		10 DIGITOS	
APELLIDO PATERNO		APELLIDO MATERNO	
SALARIO BASE DE COTIZACION \$		TIPO DE SALARIO	
FECHA DE INGRESO AL TRABAJO		FIJO 0 VARIABLE 1 MIXTO 2	
DIA (2 DIG.) MES (2 DIG.) AÑO (4 DIG.)		EN CASO DE JORNADA O SEMANA REDUCIDA ANOTAR LOS DIAS QUE LABORA O EL HORARIO	
LUGAR DE NACIMIENTO (ESTADO)		OCUPACION DEL TRABAJADOR	
NOMBRE DEL PADRE (AUN VIVO)		U.M.F.	
NOMBRE DE LA MADRE (AUN VIVA)		U.M.F.	
DOMICILIO DEL TRABAJADOR		Domicilio: CALLE Y/O MANZANA MUNICIPIO: ENTIDAD: C.P.	
NOMBRE, DENOMINACION, RAZON SOCIAL DEL PATRON O SUJETO OBLIGADO		Domicilio: CALLE Y/O MANZANA MUNICIPIO: ENTIDAD: C.P.	
UBICACION DEL CENTRO DE TRABAJO		Domicilio: CALLE Y/O MANZANA MUNICIPIO: ENTIDAD: C.P.	
EXCLUSIVO IMSS FECHA Y HORA DE RECEPCION DE ESTE AVISO EN EL IMSS		EXCLUSIVO IMSS FECHA Y HORA DE RECEPCION DE ESTE AVISO EN EL IMSS	
EXTEMPORANEO 1		EXTEMPORANEO 1	

ANEXO 4**CODIGO FISCAL DE LA FEDERACION *****TÍTULO SEGUNDO DE LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS CONTRIBUYENTES****CAPÍTULO UNICO****ARTÍCULO 29**

Artículo 29. Cuando las leyes fiscales establezcan la obligación de expedir comprobantes por las actividades que se realicen, dichos comprobantes deberán reunir los requisitos que señala el artículo 29-a de este código. Las personas que adquieran bienes o usen servicios deberán solicitar el comprobante respectivo.

Los comprobantes a que se refiere el párrafo anterior deberán ser impresos en los establecimientos que autorice la secretaria de hacienda y crédito público que cumplan con los requisitos que al efecto se establezcan mediante reglas de carácter general. Las personas que tengan establecimientos a que se refiere este párrafo deberán proporcionar a la secretaria de hacienda y crédito público la información relativa a sus clientes, a través de medios magnéticos, en los términos que fije dicha dependencia mediante disposiciones de carácter general.

Para poder deducir o acreditar fiscalmente con base en los comprobantes a que se refiere el párrafo anterior, quien los utilice deberá cerciorarse de que el nombre, denominación o razón social y clave del registro federal de contribuyentes de quien aparece en los mismos son los correctos, así como verificar que el comprobante contiene los datos previstos en el artículo 29-a de este código.

Los contribuyentes con local fijo están obligados a registrar el valor de los actos o actividades que realicen con el público en general, así como a expedir los comprobantes respectivos conforme a lo dispuesto en este código y en su reglamento. Cuando el adquirente de los bienes o el usuario del servicio solicite comprobante que reúna los requisitos para efectuar deducciones o acreditamientos de contribuciones, deberán expedir dichos comprobantes además de los señalados en este párrafo.

El comprobante que se expida deberá señalar en forma expresa si el pago de la contraprestación que ampara se hace en una sola exhibición o en parcialidades. Cuando la contraprestación se pague en una sola exhibición, en el comprobante que al efecto se expida se deberá indicar el importe total de la operación y, cuando así proceda en términos de las disposiciones fiscales, el monto de los impuestos que se trasladan, desglosados por tasas de impuesto. Si la contraprestación se paga en parcialidades, en el comprobante se deberá indicar, además del importe total de la operación, que el pago se realizara en parcialidades y, en su caso, el monto de la parcialidad que se cubre en ese momento y el monto que por concepto de impuestos se trasladan en dicha parcialidad, desglosados por tasas de impuesto.

Cuando el pago de la contraprestación se haga en parcialidades, los contribuyentes deberán expedir un comprobante por cada una de esas parcialidades, el cual deberá contener los requisitos previstos en las fracciones i, ii, iii y iv del artículo 29-a de este código, anotando el importe y número de la parcialidad que ampara, la forma como se realizó el pago, el monto de los impuestos trasladados, desglosados por tasas de impuesto cuando así proceda y, en su caso, el número y fecha del comprobante que se hubiese expedido por el valor total de la operación de que se trate.

Las personas físicas y morales que cuenten con un certificado de firma electrónica avanzada vigente y lleven su contabilidad en sistema electrónico, podrán emitir los comprobantes de las operaciones que realicen mediante documentos digitales, siempre que dichos documentos cuenten con sello digital amparado por un certificado expedido por el servicio de administración tributaria, cuyo titular sea la persona física o moral que expida los comprobantes.

Los contribuyentes que ejerzan la opción a que se refiere el párrafo anterior deberán cumplir con las obligaciones siguientes:

- I. Tramitar ante el servicio de administración tributaria el certificado para el uso de los sellos digitales.

Los contribuyentes podrán optar por el uso de uno o más sellos digitales que se utilizaran exclusivamente para la emisión de los comprobantes mediante documentos digitales. El sello digital permitirá acreditar la autoría de los comprobantes electrónicos

que emitan las personas físicas y morales. Los sellos digitales quedan sujetos a la misma regulación aplicable al uso de una firma electrónica avanzada.

Los contribuyentes podrán tramitar la obtención de un certificado de sello digital para ser utilizado por todos sus establecimientos o locales, o bien, tramitar la obtención de un certificado de sello digital por cada uno de sus establecimientos. El servicio de administración tributaria establecerá los requisitos de control e identificación a que se sujetara el uso del sello digital.

La tramitación de un certificado de sello digital solo podrá efectuarse mediante formato electrónico, que cuente con la firma electrónica avanzada de la persona solicitante.

La emisión de los comprobantes fiscales digitales podrá realizarse por medios propios o a través de proveedores de servicios. Dichos proveedores de servicios deberán estar previamente autorizados por el servicio de administración tributaria, cubriendo los requisitos que al efecto se señalen en reglas de carácter general, asimismo, deberán demostrar que cuentan con la tecnología necesaria para emitir los citados comprobantes.

- II. Incorporar en los comprobantes fiscales digitales que expidan los datos establecidos en las fracciones I, III, IV, V, VI y VII del artículo 29-a del código.

Tratándose de operaciones que se realicen con el público en general, los comprobantes fiscales digitales deberán contener el valor de la operación sin que se haga la separación expresa entre el valor de la contraprestación pactada y el monto de los impuestos que se trasladen y reunir los requisitos a que se refieren las fracciones I y III del artículo 29-a del código. Adicionalmente deberán reunir los requisitos previstos en las fracciones I, III, IV, V y VI de este artículo.

- III. asignar un número de folio correspondiente a cada comprobante fiscal digital que expidan conforme a lo siguiente:

- a) Deberán establecer un sistema electrónico de emisión de folios de conformidad con las reglas de carácter general que expida el servicio de administración tributaria.

- b) Deberán solicitar previamente la asignación de folios al servicio de administración tributaria.
- c) Deberán proporcionar mensualmente al servicio de administración tributaria, a través de medios electrónicos, la información correspondiente a los comprobantes fiscales digitales que se hayan expedido con los folios asignados utilizados en el mes inmediato anterior a aquel en que se proporcione la información, de conformidad con las reglas de carácter general que al efecto emita dicho órgano.

- IV. Proporcionar a sus clientes en documento impreso el comprobante electrónico cuando así les sea solicitado. el servicio de administración tributaria determinara las especificaciones que deberán reunir los documentos impresos de los comprobantes fiscales digitales.

Los contribuyentes deberán conservar y registrar en su contabilidad los comprobantes fiscales digitales que emitan. El registro en su contabilidad deberá ser simultáneo al momento de la emisión de los comprobantes fiscales digitales.

Los comprobantes fiscales digitales deberán archivar y registrarse en los términos que establezca el servicio de administración tributaria.

Los comprobantes fiscales digitales, así como los archivos y registros electrónicos de los mismos se consideran parte de la contabilidad del contribuyente, quedando sujetos a lo dispuesto por el artículo 28 de este código.

- V. Cumplir con los requisitos que las leyes fiscales establezcan para el control de los pagos, ya sea en una sola exhibición o en parcialidades.
- VI. Cumplir con las especificaciones en materia de informática que determine el servicio de administración tributaria.

Los contribuyentes que opten por emitir comprobantes fiscales digitales, no podrán emitir otro tipo de comprobantes fiscales, salvo los que determine el servicio de administración tributaria.

Los contribuyentes que deduzcan o acrediten fiscalmente con base en los comprobantes fiscales digitales, incluso cuando dichos comprobantes consten en documento impreso, para comprobar su autenticidad, deberán consultar en la pagina electrónica del servicio de administración tributaria, si el numero de folio que ampara el comprobante fiscal digital fue autorizado al emisor y si el certificado que ampare el sello digital se encuentra registrado en el servicio de administración tributaria y no ha sido cancelado.

Para los efectos de este artículo, se entiende por pago el acto por virtud del cual el deudor cumple o extingue bajo cualquier título alguna obligación.

CODIGO FISCAL DE LA FEDERACION *

TÍTULO SEGUNDO DE LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS CONTRIBUYENTES

CAPÍTULO UNICO

ARTÍCULO 29-a

Artículo 29-a. Los comprobantes a que se refiere el artículo 29 de este código, además de los requisitos que el mismo establece, deberán reunir lo siguiente:

- I. Contener impreso el nombre, denominación o razón social, domicilio fiscal y clave del registro federal de contribuyente de quien los expida. tratándose de contribuyentes que tengan más de un local o establecimiento, deberán señalar en los mismos el domicilio del local o establecimiento en el que se expidan los comprobantes.
- II. Contener impreso el número de folio.
- III. Lugar y fecha de expedición.
- IV. Clave del registro federal de contribuyentes de la persona a favor de quien expida.

- V. Cantidad y clase de mercancías o descripción del servicio que amparen.
- VI. Valor unitario consignado en número e importe total consignado en número o letra, así como el monto de los impuestos que en los términos de las disposiciones fiscales deban trasladarse, desglosado por tasa de impuesto, en su caso.
- VII. Numero y fecha del documento aduanero, así como la aduana por la cual se realizo la importación, tratándose de ventas de primera mano de mercancías de importación.
- VIII. fecha de impresión y datos de identificación del impresor autorizado.
- IX. tratándose de comprobantes que amparen la enajenación de ganado, la reproducción del hierro de marcar de dicho ganado, siempre que se trate de aquel que deba ser marcado.

Los comprobantes autorizados por el servicio de administración tributaria deberán ser utilizados por el contribuyente, en un plazo máximo de dos años, dicho plazo podrá prorrogarse cuando se cubran los requisitos que al efecto señale la autoridad fiscal de acuerdo a reglas de carácter general que al efecto se expidan. La fecha de vigencia deberá aparecer impresa en cada comprobante. Transcurrido dicho plazo se considerara que el comprobante quedara sin efectos para las deducciones o acreditamientos previstos en las leyes fiscales.

Los contribuyentes que realicen operaciones con el público en general, respecto de dichas operaciones deberán expedir comprobantes simplificados en los términos que señale el reglamento de este código. Dichos contribuyentes quedaran liberados de esta obligación cuando las operaciones con el público en general se realicen con un monedero electrónico que reúna los requisitos de control que para tal efecto establezca el servicio de administración tributaria mediante reglas de carácter general.

BIBLIOGRAFÍA

¹ Metodología de la investigación

Salvador Mercado

Ed. PAC

México, 2008

² Más allá de la comunicación interna: La intracomunicación

Elias, Joan

Ed. Gestión 2000, S.A.

2da. Edición

España, 2003

³ Liderazgo, teoría, aplicación y desarrollo de habilidades

Robert N. Lussier – Christopher F. Achua

Ed. Thomson Learning

México, 2002

⁴ Código Fiscal de la Federación

⁵ <http://rcci.net/globalizacion/2002/fg296.htm>

⁶ <http://es.wikipedia.org/wiki/Maquiladora>

⁷ http://es.wikipedia.org/wiki/Industria_textil

⁸ <http://www.imss.gob.mx>