



Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo



Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas

Tesis

**“LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN PARA UNA ADMINISTRACION EFECTIVA EN EL
CENTRO DE DISTRIBUCION MEGA MORELIA DE COCA-COLA FEMSA”**

Para obtener el grado de:
Licenciado en Administración

Presenta:
Elizabeth Chávez González

Asesor de Tesis:
M.A. Francisco de Asís del Moral Zambrano

Morelia, Mich. Julio 2012

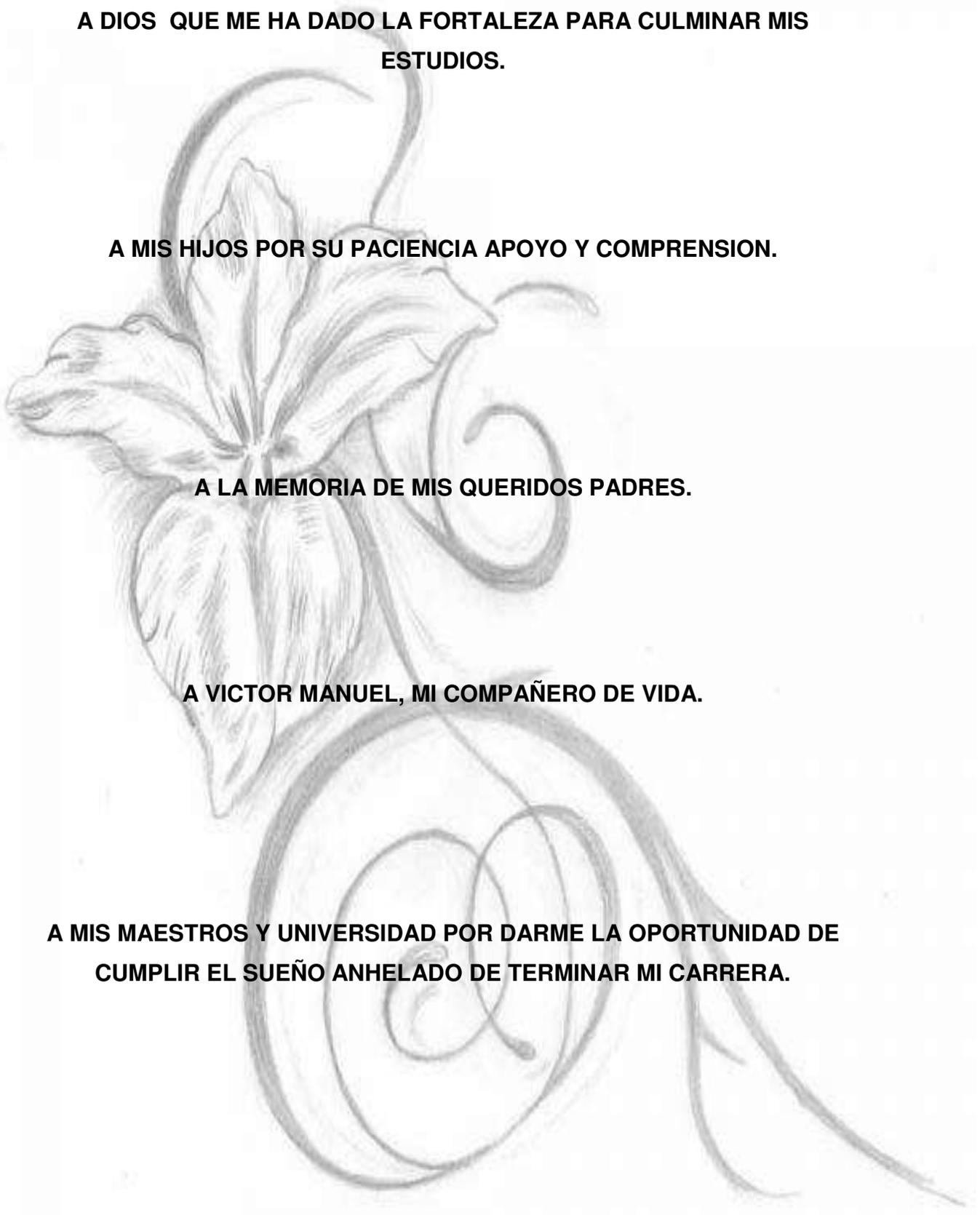
A DIOS QUE ME HA DADO LA FORTALEZA PARA CULMINAR MIS ESTUDIOS.

A MIS HIJOS POR SU PACIENCIA APOYO Y COMPRESION.

A LA MEMORIA DE MIS QUERIDOS PADRES.

A VICTOR MANUEL, MI COMPAÑERO DE VIDA.

A MIS MAESTROS Y UNIVERSIDAD POR DARME LA OPORTUNIDAD DE CUMPLIR EL SUEÑO ANHELADO DE TERMINAR MI CARRERA.



“LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN PARA UNA ADMINISTRACION EFECTIVA EN EL CENTRO DE DISTRIBUCION MEGA MORELIA DE COCA COLA FEMSA”.

ÍNDICE.

CONCEPTO .	PÁGINA.
INTRODUCCIÓN.	1
Capítulo I. Objetivos Generales y Metodología.	
1.1.- Objetivo General.	2
1.2.- Objetivos específicos.	2
1.3.- Antecedentes .	3
1.4.- Definición del problema.	3
1.5.- Planteamiento del problema.	4
1.6.- Formulación de hipótesis.	4
1.7.- Preguntas de investigación.	5
1.8.- Justificación.	5
1.9.- Método de investigación.	6
Capítulo II. Comunicación.	
2.1.-Definición de comunicación.	8
2.2.-Importancia de la comunicación.	8
2.3.-Objetivos de la comunicación.	9
2.4.-Tipos de comunicación.	10
2.4.1.-Comunicación Horizontal.	10
2.4.2.-Comunicación Vertical.	10
2.4.2.1.-Comunicación ascendente.	10
2.4.2.2.-Comunicación descendente.	10

CONCEPTO .	PÁGINA.
2.5.-Elementos de la comunicación.	11
2.6.-La comunicación y la administración.	12
2.7.-Clasificaciones de la comunicación dentro de la administración.	12
2.7.1.-Comunicación formal.	13
2.7.2.-Comunicación informal.	13
2.7.2.1.-Rumor.	13
2.7.3.-Comunicación interpersonal.	14
2.7.4.-Comunicación efectiva.	14
2.7.5.-Comunicación eficiente.	15
2.8.-Barreras de la comunicación.	15
2.8.1.-Barreras semánticas .	15
2.8.2.-Barreras lingüísticas.	15
2.8.3.-Barreras físicas.	15
2.8.4.-Barrera fisiológicas.	16
2.8.5.-Barreras psicológicas.	16
2.9.- ¿Cómo optimizar la comunicación en las empresas?	16
2.9.1.-Regular el flujo de información.	17
2.9.2.-Empatía.	17
2.9.3.-Fomento de la confianza.	17
2.9.4.-Simplificación del lenguaje.	17
2.9.5.-Saber escuchar.	18
2.9.6.-Dar seguimiento.	18
2.10.-Tipos de comunicación.	18
2.10.1.-Comunicación oral .	18
2.10.2.-Comunicación escrita.	18
2.10.3.-Comunicación gráfica.	19

CONCEPTO .	PÁGINA.
Capítulo III. Administración.	
3.1.-Conceptos básicos.	20
3.2.-La Administración: Enfoque Interdisciplinario.	21
3.2.1.-Administración e Ingeniería.	21
3.2.2.-Administración y Psicología.	21
3.2.3.-Administración y Sociología .	22
3.2.4.-Administración y Economía.	22
3.2.5.-Administración y Derecho.	22
3.2.6.-Administración y Matemáticas.	23
3.3.-Aplicación de la Administración en las organizaciones.	23
3.4.-Administradores y Administración.	24
3.4.1.-Procesos Gerenciales.	24
3.4.2.-Perfil Gerencial.	25
3.4.2.1.-Conocimientos.	25
3.4.2.2.-Habilidades.	26
3.4.2.3.-Actitudes.	26
3.4.3.-Funciones del Administrador.	27
3.4.3.1.-Actividades Interactivas.	28
3.4.3.2.-Actividades Técnicas.	28
3.4.3.3.-Actividades Personales.	29
3.4.4.-Roles.	29
3.4.5.-Código de Ética del Administrador .	29
3.5.-Orígenes de la Administración.	30
3.5.1.-Antecedentes Históricos de la Administración.	30
3.5.1.1.-Revolución Industrial.	34
3.5.1.2.-Precursores de la Administración.	35
3.5.1.2.1.-Henry Robinson Towner.	35
3.5.1.2.2.-Charles Babbage.	36
3.5.1.2.3.-Robert Owen .	37

CONCEPTO .	PÁGINA.
3.6.-Clásicos de la Administración, Aportaciones y Limitaciones.	38
3.6.1.-Frederick Taylor.	38
3.6.2.-Lilian y Frank Gilberth.	39
3.6.3.-Henry Gantt.	40
3.6.4.-Henry Fayol.	41
3.6.4.1.-Principios Generales de la Administración.	42

Capítulo IV. Coca Cola Fomento Económico Mexicano, Sociedad Anónima (FEMSA).

4.1.- ¿Quiénes Somos?	45
4.1.1.-Misión.	46
4.1.2.-Visión.	46
4.1.3.-Valores.	46
4.2.-Antecedentes históricos.	47
4.3.-Historia de Coca Cola Fomento Económico Mexicano, Sociedad Anónima (FEMSA)	48
4.4.-Nuestra Presencia en América.	49
4.5.-División México.	50
4.6.-Zona Bajío.	51
4.6.1.-Regiones de la Zona Bajío.	51

Capítulo V. Centro de Distribución Mega Morelia Coca-Cola Fomento Económico Mexicano, Sociedad Anónima (FEMSA).

5.1.-Centro de Distribución Mega Morelia: Departamentos y Funciones.	52
5.1.1.-Gerencia Regional.	52
5.1.2.-Gerencia de Ventas.	53
5.1.3.-Líder de Asesores.	54

CONCEPTO .	PÁGINA.
5.1.4.-Asesor Oro.	55
5.1.5.-Departamento de Ventas Especiales.	56
5.1.5.1.-Vendig – Fountain.	56
5.1.5.2.-Tiendas de Conveniencia.	57
5.1.5.3.-Autoservicios.	57
5.1.6.-Departamento de Administración.	57
5.1.6.1.-Organigrama.	58
5.1.6.2.-Jefe Administrativo .	58
5.1.6.3.-Supervisor de Saldos.	59
5.1.6.4.-Supervisor de Liquidaciones.	59
5.1.6.5.-Auxiliares Administrativos .	59
5.1.6.6.-Administrador de Pedidos .	60
5.1.6.7.-Auxiliares de Cuentas por Cobrar.	60
5.1.6.8.-Liquidadores.	61
5.1.6.9.-Cobradores.	61
5.1.6.10.-Cajeros.	61
5.1.7.-Departamento de Recursos Humanos.	61
5.1.7.1.-Jefe de Recursos Humanos.	61
5.1.7.2.-Coordinador de Recursos Humanos – Selección.	61
5.1.7.3.-Coordinador de Recursos Humanos – Capacitación.	62
5.1.7.4.-Auxiliar de Recursos Humanos.	62
5.1.7.5.-Auxiliar de Nóminas.	62
5.1.7.6.-Servicio Médico.	62
5.1.7.7.-Recepción.	63
5.1.7.8.-Vigilancia.	63
5.1.8.-Departamento de Servicio a Ventas.	63
5.1.8.1.-Jefe de Servicio a Ventas.	64
5.1.8.2.-Coordinador de Refrigeración.	65
5.1.8.3.- Coordinador de Soporte a Ventas	65
5.1.8.4.-Analistas.	66
5.1.8.5.- Auxiliares de Soporte a ventas.	66

CONCEPTO .	PÁGINA.
5.1.9.-Departamento de Operaciones.	66
5.1.9.1.-Ejecutivo de Operaciones.	66
5.1.9.2.-Coordinador de Reparto.	67
5.1.9.3.-Coordinador de Operaciones.	68
5.1.9.4.-Supervisor de Reparto.	69
5.1.9.5.-Supervisor de Bodega.	70
5.1.9.6.-Coordinador de Mantenimiento de Edificio.	70
5.1.10.-Departamento de Taller Automotriz.	70
5.1.10.1.-Jefe de Taller Automotriz.	71
5.1.10.2.-Controlista .	71
5.1.10.3.-Mecánicos .	71
5.1.11.-Hewlett-Packard. (HP).	71

Capítulo VI. Relación del Departamento de Administración con los demás Departamentos.

6.1.-Departamento de Administración y Gerencia Regional.	72
6.2.-Departamento de Administración y Gerencia de Ventas Refresco.	72
6.3.-Departamento de Administración y Gerencia de Ventas Garrafón.	72
6.4.-Departamento de Administración y Ventas Especiales.	73
6.5.-Departamento de Administración y Recursos Humanos .	73
6.6.-Departamento de Administración y Servicio a ventas.	73
6.7.-Departamento de Administración y Soporte a Ventas.	74
6.8.-Departamento de Administración y Operaciones.	74
6.9.-Departamento de Administración y Taller Automotriz.	74

Capítulo VII. Determinación de la Comunicación en la Empresa.

7.1.-Plan General de Investigación.	75
7.1.1.-Fuente de datos.	76

CONCEPTO.	PÁGINA.
7.1.2.-Métodos de Investigación.	77
7.1.3.-Instrumentos de Investigación.	80
7.1.4.-Plan de Muestreo.	84
7.1.5.-Métodos de contacto.	85
7.2.-Medición.	87
7.2.1.-Medición de la Comunicación.	88
7.3.-Escala de medición.	90
7.4.-La Escala Likert.	93
Capítulo VIII. Evaluación Diagnóstica de la Comunicación en el Centro de Distribución Mega Morelia de Coca Cola Fomento Económico Mexicano, Sociedad Anónima (FEMSA).	
8.1.-Población determinada.	96
8.2.-Muestra.	96
8.3.-Cuestionario.	99
8.4.-Concentrado de los resultados del cuestionario.	101
8.5.-Estadísticas.	102
8.6.-Presentación de los resultados con estadística.	102
8.7.-Análisis e interpretación de resultados.	113
8.8.-Discusión de resultados.	115
8.9.-Resultados de la evaluación diagnóstica. Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).	116
Conclusiones.	118
Recomendaciones.	120
Glosario de términos.	123
Bibliografía.	125
Páginas de Internet	126

INTRODUCCIÓN.

El Centro de Distribución Mega Morelia es solo una pequeña parte de la gran Empresa que es Fomento Económico Mexicano, Sociedad Anónima (FEMSA), y el proceso que inicia desde que se recibe el producto que es trasladado en grandes tráileres hasta que es entregado a los clientes detallistas, requiere de una efectiva Administración.

Cada uno de los departamentos que forman este Centro de Distribución tiene sus funciones bien definidas y se entrelazan entre sí como una perfecta máquina que requiere de un óptimo desempeño para que la operación se dé sin contratiempo alguno.

Todos y cada uno de estos departamentos, tienen una estrecha relación con el departamento Administrativo que es la piedra angular de esta organización, por lo que se requiere que haya entre ellos una estrecha comunicación, ya que el menor error por falta de esta, es causa de innumerables errores en el proceso, lo que ocasiona retrasos y contratiempos.

El presente trabajo se llevara a cabo con el firme propósito de detectar cuáles son las causas de la falta de comunicación entre los diferentes departamentos, los problemas que esta ocasiona y sus consecuencias, para una vez identificados proponer posibles soluciones, lo que resultará en beneficio para todos y sobre todo para lograr una Administración Efectiva.

CAPITULO I.

OBJETIVOS GENERALES Y METODOLOGÍA.

1.1.- Objetivo General.

“Determinar de qué manera la mala comunicación o la ausencia de ella influyen en el correcto flujo de operaciones y con esto dificultan las funciones del departamento Administrativo del Centro de Distribución Mega Morelia de Coca Cola Fomento Económico Mexicano, Sociedad Anónima (FEMSA)”.

1.2.-Objetivos Específicos.

a) Identificar el grado de comunicación que hay entre los diferentes departamentos que forman parte de la Mega Morelia.

b) Identificar como influye la mala comunicación o la ausencia de ella para el correcto flujo de operaciones en la Mega Morelia.

c) Identificar los problemas que ocasiona la mala comunicación o la ausencia de ella en cada departamento de la Mega Morelia.

d) Identificar como influye la mala comunicación o la ausencia de ella en la relación del departamento Administrativo con los demás departamentos de la Mega Morelia.

e) Identificar las posibles causas de la mala comunicación a la ausencia de esta en la Mega Morelia.

f) Identificar posibles soluciones para fomentar una buena comunicación en la Mega Morelia.

1.3.- Antecedentes.

El Flujo de operaciones de la Mega Morelia, esta tan complejamente interrelacionado en todas y cada una de sus etapas, que la más ligera falla en cualquiera de ellas ocasiona descalabros en todos y cada uno de los departamentos que intervienen en la operación.

Casi a diario se presentan casos de errores en la promociones de ventas, en la elaboración de facturas, en el des abasto de producto, etc. Y esto se debe a que los pre vendedores, que son el primer contacto con los clientes, ofrecen producto sin verificar en bodega el stock suficiente, a que se ofrece una promoción que aún no ha sido cargada en sistema, o que se vende a un cliente que ha sido bloqueado por morosidad, todos y cada uno de estos problemas, se pueden evitar simplemente con comunicación.

Una vez cometidos estos errores, corresponderá al departamento administrativo resolverlos, ocasionando con esto retrasos y re trabajos, que por lo general afectan los costos.

1.4.- Definición del problema.

Debido a que la operación no puede detenerse, ya que nuestros clientes esperan el producto que se pre vendió, se pueden presentar fallas como falta de stock de determinado producto o presentación, o también a que se ofreció alguna promoción que no ha sido cargada en el sistema, etc., estos problemas se deben generalmente a la falta de comunicación, de momento se busca alguna solución, pero esta es momentánea, después vendrán las consecuencias de las fallas y por desgracia, estas afectan en un alto porcentaje al departamento administrativo, ya que los departamentos que intervienen en las ventas cumplen su objetivo al

entregar el producto, pero los gastos y costos producto de estas fallas pasarán a ser problema de administración, quien será responsable de resolver todo contratiempo.

Todo esto podría evitarse con algo tan simple como una buena **Comunicación.**

1.5.- Planteamiento del problema.

Puesto que la comunicación es una herramienta administrativa de uso común, que con frecuencia se cita como, la habilidad para el éxito de un administrador.

Las actividades de comunicación de los administradores, generalmente se efectúan dentro de una organización e implican el compartir información con otros miembros de la organización. Alguna parte de la efectividad de la organización, estará determinada por la medida que el patrón o red de comunicación se ajuste a las características del trabajo.

El establecimiento de canales de comunicación, a través de los cuales se ejerza y se controlen los resultados, constituyen el sistema nervioso de la empresa, lleva al órgano directivo todo lo que debe conocerse, y éste, hacia cada jefe, supervisor o trabajador, las órdenes de acción debidamente coordinadas.

1.6.- Formulación de hipótesis.

“Los problemas que enfrenta el departamento administrativo en relación al proceso de ventas, disminuirían considerablemente, si se mejora la comunicación entre este departamento y los demás que intervienen en ese proceso, ya que

cuando se cuestiona la causa de estos problemas, se llega a la conclusión de que se ocasionaron por desconocimiento de planes, procedimientos o presupuestos que son básicos para el correcto funcionamiento del flujo de operaciones”

1.7.- Preguntas de investigación.

- a) ¿Cómo influye la falta de comunicación en el buen funcionamiento del flujo de operaciones de la Mega Morelia?

- b) ¿Cómo influye la falta de comunicación tanto ascendente como descendente en el buen funcionamiento de la Mega Morelia?

- c) ¿Cuáles son las barreras de la comunicación que influyen en el buen funcionamiento de los procesos de la Mega Morelia?

- d) ¿De qué manera podemos lograr un sistema de comunicación efectiva?

1.8.- Justificación.

Aunque en la teoría administrativa, se ha considerado siempre que la comunicación entre grupos y personas es vital y aunque la comunicación es un tema que se ha investigado mucho, ha sido relativamente poco común, concebir a la organización total, como un sistema de comunicación y llevar a cabo investigaciones que se concentren en la estructura y los procesos, es decir, en las redes de este sistema.

Estudios realizados en grupo, ha demostrado la forma en que la efectividad del grupo en la solución de problemas, estaba influenciado por la medida en que el

sistema o red de comunicación del grupo satisficiera o se ajustara a los requisitos del proceso de comunicación que presentaba el problema a resolver.

El proceso de comunicación permite a los administradores, ejecutar las tareas de su cargo. Es necesario que reciban información, para que tengan bases para planear, los planes tienen que comunicarse a otros para que se ejecuten. Para organizar es preciso comunicarse con los empleados, acerca de las actividades que les corresponden. Las comunicaciones escritas y orales, son parte esencial del control. Los administradores solo pueden desempeñar sus funciones, relacionándose y comunicándose con los demás, de tal modo que el proceso de comunicación, es la base de la que dependen todas las funciones administrativas.

También se justifica desde el punto de vista metodológico ya que la investigación se llevará a cabo a través de técnicas como el cuestionario y la observación directa que generarán los resultados analizados estadísticamente. Finalmente y no menos importante el diseño de las estrategias que irán a solventar una situación directamente en el campo laboral representándose a través del beneficio obtenido en el Centro de Distribución.

1.9.-Métodos de Investigación.

Por lo que se refiere al método, se plantea la utilización de uno orientado a conocer el grado de comunicación que existe en el Centro de Distribución Mega Morelia de Coca Cola Fomento Económico Mexicano, Sociedad Anónima (FEMSA), para determinar la influencia que tiene una comunicación deficiente, esto con la finalidad de mejorar la red de comunicación, ya que una comunicación eficiente se traduce en una Administración efectiva.

La investigación pretende obtener resultados que permitan rechazar o aprobar la hipótesis planteada.

Esta investigación incluye investigación documental y de campo.

La secuencia de la investigación se resume de la siguiente manera:

- 1) Definición del problema de investigación.
- 2) Determinación de variables.
- 3) Recolección de datos.
- 4) Análisis de los datos.
- 5) Elaboración del reporte de investigación.

CAPITULO II.

COMUNICACIÓN.

2.1.- Definición de Comunicación.

La Comunicación es el proceso mediante el cual el emisor y el receptor establecen una conexión en un momento y espacio determinados para transmitir, intercambiar o compartir ideas, información o significados que son comprensibles para ambos.

Según Idalberto Chiavenato, comunicación es “el intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social”

Robbins y Coulter nos brindan la siguiente definición: “Comunicación es la transferencia y la comprensión de significados”.

2.2.- Importancia de la Comunicación.

La comunicación es uno de los elementos más importantes de un grupo social. La comunicación parte del sentido de que existe el elemento primordial que es el lenguaje. El lenguaje es considerado como un elemento de relación social; es el encargado de hacer cognoscible el pensamiento; es la idea entre los hombres con motivo de su actividad productiva y de su vida espiritual; es registro y combinación de ideas y pensamientos.

El lenguaje como expresión de toda sociedad, es imprescindible, ya que, en combinación con el trabajo, genera el desarrollo de la misma. Hay un principio que nos dice: “mientras más claramente pensemos, más claramente seremos capaces de comunicarnos, y en la medida en que aprendamos a comunicarnos mejor, descubriremos que podemos pensar mejor”.

No se puede exagerar la importancia de la comunicación efectiva para los administradores por una razón específica: todo lo que un administrador lleva a cabo involucra comunicación. Todo, absolutamente todo movimiento en la organización se da a través de la comunicación. Un administrador no puede tomar decisión alguna sin información, se tiene que comunicar esa información, y una vez tomada la decisión, se comunicará a toda la organización tal decisión. Un trabajador no puede realizar sus tareas rutinarias sin información.

2.3.- Objetivos de la Comunicación.

- Informar cuál es la misión de la organización, su filosofía y sus valores (información externa e interna).
- Informar a la organización de los sucesos económicos, políticos, sociales y financieros que la pueden afectar o beneficiar.
- Informar a la organización hacia dónde se dirige el sector que opera (sus aspectos positivos y negativos).
- Informar las ventajas competitivas y comparativas de nuestra organización (clientes, proveedores, socios y los trabajadores de nuestra organización).
- Informar de nuestras relaciones comerciales, culturales y sociales, como elemento de solidez de nuestra organización.
- Informar de las estrategias a seguir para el cumplimiento de nuestros objetivos, etc.

2.4.- Tipos de Comunicación.

Los mensajes siguen caminos dentro del espacio organizacional denominados redes de comunicación, gran parte de estas redes son líneas formales de comunicación, en tanto que otras son líneas informales.

2.4.1.- Comunicación Horizontal.

Se desarrolla entre personas del mismo nivel jerárquico. La mayoría de los mensajes horizontales tienen como objeto la integración y la coordinación del personal de un mismo nivel.

2.4.2.- Comunicación Vertical.

Esta se da en dos sentidos:

2.4.2.1.- Comunicación vertical ascendente.

Es la que fluye desde cualquier puesto de un organigrama hacia arriba, hasta otro puesto. Este tipo de comunicación contiene la información que los administradores necesitan, para evaluar el área organizacional de la que son responsables.

2.4.2.2.- Comunicación vertical descendente.

Se utiliza para enviar los mensajes de los superiores a los subordinados; uno de los propósitos más comunes de estos comunicados es proporcionar las instrucciones suficientes y específicas del trabajo: “quién, debe hacer qué, cuándo, dónde, y por qué”.

2.5.- Elementos de la Comunicación.

- **Emisor:** Es la persona o grupo, en el que se indica y quien dirige toda la comunicación. En un organismo social, es la persona o grupo que tiene necesidades, deseos o información que quiere transmitir a otra u otras personas.
- **Mensaje:** Es aquello que deseamos comunicar. Es la forma en la que el remitente codifica la información, puede estar en cualquier forma que pueden captar y entender los sentidos del receptor.
- **Canal:** Es el medio o modelo por el cual se transmite la comunicación: oral, escrita, símbolos, signos. Para que la comunicación resulte eficaz y eficiente, el canal debe ser apropiado para el mensaje.
- **Receptor:** Es la persona o grupo a quien va dirigida la información. Si esta no llega a ningún receptor, no hay comunicación.
- **Respuesta:** Toda comunicación implica necesariamente una reacción o respuesta.
- **Ambiente:** La claridad, la fidelidad y la reacción dependen del estado en que se encuentran las relaciones entre la fuente y el receptor, aquí se puede dar lo referente a Ruidos, término para designar cualquier factor que perturbe, confunda, o de cualquier otra manera, estorbe la comunicación. La interferencia puede ocurrir en cualquier etapa del proceso.

- **Retroalimentación:** Esta es una reversión del proceso y expresa la reacción a la comunicación del remitente. La retroalimentación organizacional, puede tomar diversas formas, desde la directa como sería un simple acuse de recibo verbal, hasta la indirecta, que se expresa mediante acciones o documentación.

2.6.- La Comunicación y la Administración.

Una orden mal dada es una tarea mal realizada. El que no sabe mandar no sabe hacer, porque es incapaz de explicar y razonar lo que hace. La mayoría de los fracasos ocurridos en la fábrica, la escuela, la iglesia o la familia obedecen a defectos en los canales comunicativos, ya sea de tipo técnico, mal lenguaje, mala escritura, mal entrenamiento o de carácter personal, como prejuicios de raza, religión o intereses privados. Un buen administrador hará bien en revisar sus sistemas y métodos comunicativos y mejorarlos a través de un estudio de la materia.

2.7.-Clasificaciones de la Comunicación dentro de la Administración.

La comunicación juega un papel importante en toda empresa, una buena comunicación puede significar eficiencia, coordinación y organización, mientras que una mala comunicación, puede dar origen a retrasos, malentendidos y conflictos internos.

Los tipos de comunicación dentro de una empresa básicamente son dos: la comunicación formal y la comunicación informal.

2.7.1.-Comunicación formal.

Es la comunicación en donde el mensaje se origina en un integrante de un determinado nivel jerárquico y va dirigido a un integrante de un nivel jerárquico superior, un nivel inferior, o de un mismo nivel; siguiendo canales establecidos formalmente por la empresa.

Esta comunicación suele utilizar medios tales como los murales, intercomunicadores, teléfonos, Internet, circulares, memorandos, cartas, publicaciones, informes, reportes, reuniones, charlas, eventos, etc.

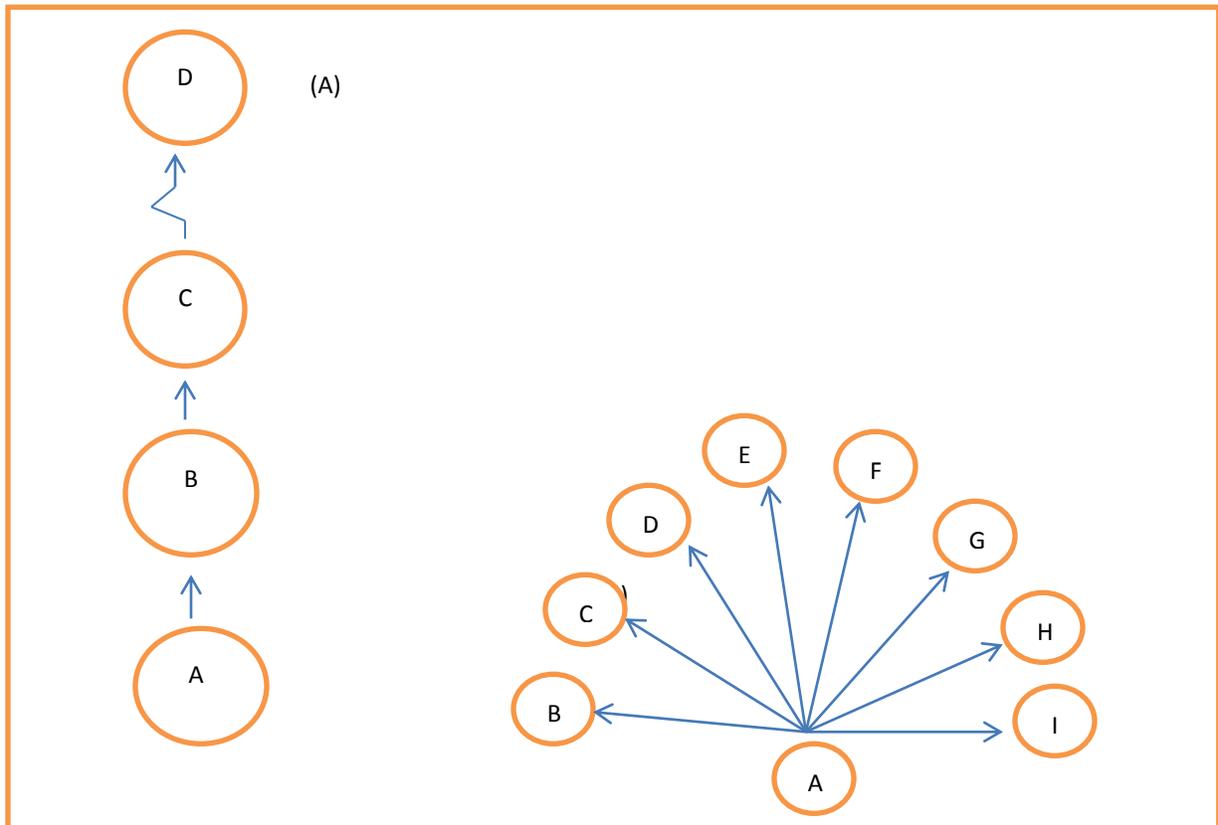
2.7.2.-Comunicación informal.

Es la comunicación en donde el mensaje circula entre los integrantes de la empresa sin conocer con precisión el origen de este, y sin seguir canales formalmente establecidos por la empresa.

2.7.2.1.-Rumor.

El rumor es un ejemplo de la comunicación informal, el cual corre de persona a persona, y aunque nadie se responsabiliza de su veracidad, se toma como una verdad.

El rumor puede ser negativo para la empresa si es que crea un ambiente de tensión, expectativa y desasosiego entre el personal.



Cuadro 1: Cadena sencilla del rumor.

(A) Rumor transmitido de emisor a receptor-emisor-receptor (mensaje distorsionado)

(B) Rumor transmitido simultáneamente a varios receptores.

2.7.3.-Comunicación interpersonal.

Es la relación directa que se da entre un emisor, un receptor o varios receptores utilizando el lenguaje como medio y efectuando un intercambio de mensajes, en este proceso los participantes se ofrecen recíprocamente señales verbales y no verbales, dándose la retroalimentación inmediata.

2.7.4.-Comunicación efectiva.

La comunicación efectiva es aquella que a través de destreza en la forma de comunicar, logra el propósito de lo que se quiere transmitir o recibir.

2.7.5.-Comunicación eficiente.

La comunicación eficiente está basada en el establecimiento de un puente, donde el emisor tenga identificado el objeto, el lenguaje y el contenido correcto, conociendo previamente quien es el receptor y previendo cuál será su reacción.

La comunicación corporativa eficiente se basa en dos principios fundamentales:

1.-La estructura de una buena política de comunicación.

2.-La determinación de características específicas de la campaña, donde se identifiquen los elementos relacionados con el análisis del problema, el desarrollo de la estrategia comunicacional, los planes de implementación y el cálculo de la efectividad del programa de comunicación corporativa.

2.8.-Barreras de la comunicación.

Son todos aquellos factores que impiden la comunicación, deformando el mensaje, u obstaculizando el proceso general de esta.

2.8.1.-Barreras semánticas.

Es cuando una palabra tiene distintos significados y no se utiliza con precisión o cuando la palabra no es conocida.

2.8.2.-Lingüísticas.

Es cuando se habla en un idioma distinto al que está familiarizado el receptor.

2.8.3.-Físicas.

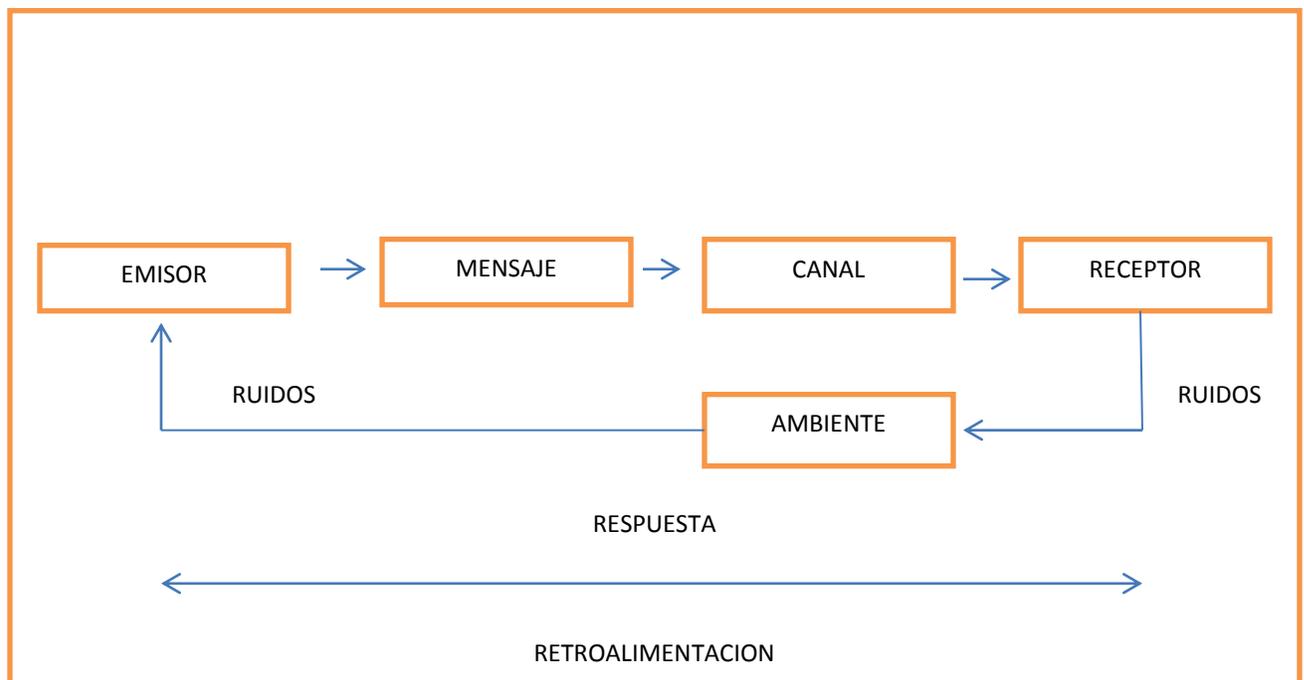
Se presentan por la influencia del medio social y ambiental. Lejanía, ruido, cubículo pequeño, etc.

2.8.4.-Fisiológicas.

Se manifiestan como consecuencia de un mal corporal o tara mental. Sordera, ceguera, retraso mental, etc.

2.8.5.-Psicológicas.

Se presentan por la actitud o comportamiento de las personas. Agresividad, miedo, timidez, etc.



Cuadro 2: Redes de comunicación.

2.9.- ¿Cómo optimizar la comunicación en las empresas?

Encontramos en el área de la toma de decisiones. Transmitimos información y ésta se utiliza en la toma de decisiones; más aún, las decisiones de grupo exigen transmitir mensajes entre sus miembros y la eficacia de este proceso comunicativo repercutirá profundamente en la calidad de las decisiones colectivas.

La comunicación sirve para controlar en diversas formas el comportamiento de los empleados. Además, propicia la motivación al esclarecer a estos lo que han de hacer, la eficiencia con lo que están llevando a cabo y qué medidas tomar para mejorar el desempeño en caso de que sea insatisfactorio.

La comunicación realiza cuatro funciones básicas en el interior de un grupo u organización: control, motivación, expresión e información.

Para que estas funciones sean óptimas se deben utilizar ciertas estrategias.

2.9.1.-Regular el flujo de Información.

La información debe darse en forma tal que el receptor debe recibir solo aquella que sea necesaria para la comprensión del mensaje a transmitir.

2.9.2.-Empatía.

La empatía consiste en ver las cosas desde el punto de vista de la otra persona y estar de acuerdo con ella. La comprensión del otro conduce a establecer los principios básicos de la comunicación efectiva.

2.9.3-Fomento de la confianza.

Se debe establecer siempre una comunicación confiable a través de informaciones veraces y efectivas, que el mensaje transmitido no tenga una doble intención.

2.9.4.-Simplificación del lenguaje.

La información transmitida se debe hacer utilizando palabras siempre claras y comprensibles.

2.9.5-Saber escuchar.

Siempre se debe ser receptivo y atento a las sugerencias que se expresen para establecer una comunicación armónica.

2.9.6.-Dar seguimiento.

Cuando un mensaje sea transmitido se debe estar pendiente de que este se recibió, qué grado de alcance tuvo y sus efectos.

2.10.-Tipos de comunicación.

Existen diversas maneras de expresar nuestras ideas estas pueden ser:

2.10.1.-Comunicación oral.

La comunicación oral es aquella que se establece entre dos o más personas, tiene como medio de transmisión el aire y como código un idioma.

Cada vez que nos comunicamos hacemos uso de un lenguaje. Pero una forma muy particular de usar el lenguaje es la comunicación oral que corresponde al intercambio de información entre las personas utilizando únicamente la voz para transmitir una información.

2.10.2.-Comunicación escrita.

La comunicación escrita, a diferencia de la oral, no está sometida a los conceptos de espacio y tiempo. La interacción entre el emisor y el receptor no es inmediata e incluso puede llegar a no producirse nunca, aunque aquello escrito perdure eternamente. Por otro lado, la comunicación escrita aumenta las posibilidades expresivas y la complejidad gramatical, sintáctica y léxica con respecto a la comunicación oral entre dos o más individuos.

2.10.3.-Comunicación gráfica.

Comunicación gráfica es todo medio por el cual se transmite un mensaje de manera visual. Este mensaje se emite de manera gráfica o sea que se recibirá visualmente, puede ser fotografía, ilustración o la combinación de estas.

CAPITULO III.

ADMINISTRACIÓN.

3.1.-Conceptos básicos.

Al citar la palabra “administración” me estoy refiriendo a varios conceptos del lenguaje cotidiano: hablo de un lugar físico, es decir al área donde se encuentran los responsables de una institución; la función que desarrolla una persona dedicada a la actividad empresarial. Así mismo la administración puede ser entendida como un proceso integral y social que nos ayuda a solucionar problemas comunes y a tomar decisiones pertinentes.

Las definiciones que de la administración se detallan a continuación, describen de manera concreta su razón de ser. Es cierto que la administración se relaciona casi siempre con el mundo de los negocios, pero esa es solo una parte de su quehacer. Uno de los rasgos de esta disciplina es la universalidad, ya que está dirigida a toda actividad humana.

- Henry Fayol.-“Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar”
- José Antonio Fernández Arena.-“Ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano controlado”
- Koontz y O’Donnell.-“Dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes”.
- J.D. Mooney.-“Arte o técnica de dirigir o inspirar a los demás, con base en un producto y claro conocimiento de la naturaleza humana”.
- George Terry.-“Consiste en lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno”.

Mi definición: “La administración es la consecución de un fin común de manera efectiva a través de los recursos de una organización”.

3.2.-La Administración: Enfoque interdisciplinario.

Para desarrollar su trabajo de manera eficiente, el administrador debe apoyarse en diversos conocimientos, teorías y técnicas, emanados del estudio del pensamiento y de su experiencia personal. Este cúmulo de conocimientos asegura un buen desarrollo del trabajo en ciertas situaciones organizacionales. Se dice que el administrador debe reunir un grado mayor de conocimientos, que le permitan generar un pensamiento integral y solucionar la problemática organizacional.

En resumen, el administrador debe apoyarse en diferentes disciplinas como el Derecho, Contaduría, Finanzas, Matemáticas, Estadística e Informática, entre otras, para ser más objetivo y eficiente en su desempeño profesional.

3.2.1.-Administración e Ingeniería.-Desde principios del siglo XX, la ingeniería mostraba al mundo sus investigaciones con respecto de problemáticas empresariales como el proceso de producción. Así encontramos estudios como el de tiempos y movimientos, capacitación y selección del trabajador, que junto con la tecnología, aportaron grandes beneficios a la práctica administrativa. A estos conocimientos interdisciplinarios se les denominó Ingeniería Industrial (encargada de lograr mayor eficiencia en las organizaciones a través del mejoramiento y desarrollo de procedimientos, sistemas, métodos y programas).

3.2.2.-Administración y Psicología.-Una de las tareas primordiales del administrador es dirigir y coordinar a su personal para lograr los objetivos de la organización. Para esto debe tener conocimientos de la conducta humana con el fin de influir en el comportamiento de los miembros de la entidad y desarrollen eficientemente sus labores. La psicología ayuda al administrador a estudiar y analizar la conducta, personalidad y necesidades básicas de los empleados de manera particular y grupal, y de esta manera aplicar los incentivos motivacionales necesarios para un mejor desempeño laboral.

Así mismo la psicología ayudará al administrador a analizar y estudiar el comportamiento del consumidor, las necesidades de un mercado cada vez con mayores necesidades de productos vanguardistas y de primera calidad, teniendo como resultado la conquista del mercado.

3.2.3.-Administración y Sociología.-La sociología nos permite comprender al hombre en sociedad (algunos puntos de estudio de esta ciencia son los valores, el concepto de grupo, la ética empresarial, la autoridad, la comunicación, entre otros).

Dentro de una organización es importante considerar, entre otros factores, la cultura nacional y local, para poder comprender las conductas del trabajador en grupo.

La sociología nos muestra los principales factores de estudio en el trabajo grupal; a diferencia de la psicología, que observa al trabajador como un individuo.

3.2.4.-Administración y Economía.-Las organizaciones hoy día no pueden llevar acabo los planes táctico-estratégicos sin antes consultar el entorno económico, monitorear diariamente las bolsas de valores más importantes del mundo, la paridad del peso mexicano, etc. Además tomar en cuenta los indicadores financieros, es importante para el crecimiento de la organización, pues afectan directa o indirectamente los resultados monetarios de las entidades.

3.2.5.-Administración y Derecho.-El Derecho rige, con base en leyes, nuestra sociedad en un marco de equidad y justicia. La organización toma como referencia de acción las leyes, y en concordancia con ellas crea documentos de suma importancia para el mejor orden de las entidades como los contratos colectivos de trabajo, servicios profesionales, compra-venta, publicidad, etc. La importancia del

conocimiento y práctica del Derecho en cualquier organización es básica: de ello depende que cumpla con el gobierno y con los empleados.

3.2.6.-Administración y Matemáticas.-Cuando trabajamos en un presupuesto realizamos operaciones matemáticas para crear escenarios virtuales en los cuales destinaremos los recursos organizacionales, con sus respectivas variables. Uno de los principales beneficios para la organización de esta área del conocimiento es el diseño de modelos. Al desarrollar paradigmas matemáticos a futuro, proponemos varias alternativas, arriesgamos todo nuestro capital, tomamos decisiones con diferentes grados de incertidumbre que nos podrían generar algunas pérdidas en la vida real: pero solo se trata de proyecciones numéricas.

3.3.-Aplicación de la administración en las Organizaciones.

Como se mencionó anteriormente, una de las características de la administración es la universalidad: se aplica dentro de las organizaciones en todos sus niveles y modalidades, de servicio o transformación, públicas, privadas, mixtas...El matiz de la práctica administrativa cambiará de acuerdo con el estatus y rol de la persona que labora en la entidad. Hay personas que tienen la función administrativa de tomar decisiones, manejar relaciones públicas e imagen de la empresa o velar por la productividad y mantenimiento de los recursos humanos y tecnológicos.

Así mismo, es posible determinar la aplicación de la administración desde un punto de vista técnico, a partir de la aplicación del proceso administrativo y gerencial, es decir, toma de decisiones, comunicación, motivación, entre otros.

3.4.-Administradores y Administración.

3.4.1-Procesos gerenciales.

El trabajo que desarrollará el administrador, dependerá del nivel jerárquico que ocupa en la organización, sin embargo, para entender mejor el proceso gerencial, analizaremos el desempeño del administrador en el mando medio.

En este nivel, el administrador tiene la responsabilidad de garantizar y lograr los resultados esperados por los directivos y cumplir con las autoridades de niveles superiores. Para lograrlo debe propiciar un ambiente en el cual logre motivar a los subordinados; en otras palabras, implementar un sistema administrativo que le facilitará establecer funciones y responsabilidades para obtener resultados programados. Asimismo, promoverá una cultura organizacional llena de valores entre su equipo de trabajo.

La comunicación es un factor importante, que le permitirá al administrador mantener una relación más cercana con su trabajo y sus colaboradores. Además, otros de los conceptos administrativos que debe tomar en cuenta son la sinergia, eficiencia y efectividad. La sinergia es la suma del esfuerzo de todos para generar un producto mayor; eficiencia, optimización de recursos: lograr grandes resultados con el mínimo esfuerzo, sin poner en riesgo la calidad del trabajo; y eficacia, obtener los resultados que pide la organización.

Al desarrollar su trabajo, el administrador se verá influenciado por el ambiente organizacional, que ejercerá presiones sobre él para resolver la problemática de la empresa. Para dar respuesta, no bastan sus conocimientos y experiencia profesional, es necesario, desarrollar un instrumento con técnicas y procedimientos: el proceso administrativo.

Las áreas de trabajo de una organización; producción, finanzas, recursos humanos, mercadotecnia e informática, en combinación con las cuatro fases básicas del proceso administrativo; planeación, organización dirección y control, generan una matriz, en donde se resume todo el proceso gerencial del administrador. Es decir, en cada área de la organización se necesitará implementar un proceso administrativo que ayudará a planear, coordinar, dirigir y controlar todos los elementos que la conforman. Algunos procesos específicos y básicos para el profesional de la administración son los referidos a la comunicación, toma de decisiones y motivación.

3.4.2.-Perfil gerencial.

Cuando pensamos en el perfil gerencial en administración de negocios que necesitan las organizaciones para lograr sus objetivos, necesariamente se pretende que este sea un ejecutivo, capaz de planificar, dirigir, organizar, evaluar y que constantemente este tomando decisiones dentro del quehacer diario de la empresa. Además no solo debe ser capaz de asumir estas responsabilidades, sino que también debe sentir y demostrar la convicción de que, independientemente de la naturaleza de la organización o área que tenga a su cargo, cualquier labor o decisión que ejecute tendrá que llevarla a cabo siempre aplicando todos los valores éticos y humanos.

El perfil gerencial debe incluir necesariamente:

3.4.2.1-Conocimientos.

En primer lugar, el profesional debe tener una preparación a nivel licenciatura en administración o área equivalente. Además debe conocer el giro de la empresa que representa y contar con una especialización del área donde labora; asistir a conferencias, cursos y eventos, que serán primordiales para su actualización profesional y desarrollo personal, además no puede dejarse fuera el manejo de sistemas informáticos, que le ayudarán al administrador a trabajar más

eficientemente y en lo posible manejar otros idiomas para lograr contactos y oportunidades internacionales necesarios.

3.4.2.2.-Habilidades.

El gerente de cualquier organización, pública o privada, comercial, industrial o de servicios, de beneficencia o de cualquier otra índole, ha de reunir las siguientes habilidades:

- Dirigir a los miembros de la entidad para lograr los objetivos organizacionales.
- Asociarse en equipos multidisciplinarios.
- Resolver conflictos laborales e interpersonales.
- Negociar acciones en beneficio de la organización.
- Adaptación a cambios tecnológicos, económicos, políticos y sociales.
- Emplear creativamente los conocimientos adquiridos en la práctica profesional.
- Operar sistemas de cómputo.
- Tomar decisiones.
- Comunicarse adecuadamente en forma escrita y verbal.
- Ejercer y delegar autoridad.
- Detectar desviaciones administrativas.
- Impulsar el cambio y desarrollo organizacional.

3.4.2.3.-Actitudes.

Son estados de ánimo que el administrador exterioriza e influyen en el desarrollo de su trabajo:

- Iniciativa.
- Solidaridad con sus subordinados y superiores.
- Aprendizaje continuo.

- Seguridad en sí mismo.
- Servicio.
- Ética profesional y personal.
- Mesura y cordura en la toma de decisiones.
- Colaboración en el proceso enseñanza-aprendizaje.
- Compromiso y responsabilidad.

3.4.3.-Funciones del Administrador.

Las funciones que desempeña un administrador dentro de una estructura organizacional están definidas por el estatus o nivel que ocupa. Las funciones básicas del administrador se limitan al proceso administrativo; planeación, organización, dirección y control. A continuación se describen algunos de los puntos más importantes de cada una de estas fases:

Planeación: consiste en establecer los objetivos de la organización, determinar programas, políticas y estrategias para alcanzarlos.

Organización: es la realización del diseño de la estructura organizacional. Se especifican factores como autoridad y responsabilidad para cumplir los objetivos planeados.

Dirección: en esta fase, se pretende que los subordinados trabajen sobre lo planeado. Para cubrir una buena dirección deben tomarse en cuenta aspectos importantes como la comunicación, motivación y liderazgo.

Control: en esta etapa se define si los resultados que se obtuvieron se realizaron en base a lo planeado; se detectan las desviaciones y se comparan con los estándares, para hacer las correcciones necesarias.

3.4.3.1.-Actividades Interactivas.

Son las relaciones permanentes del administrador con los individuos que influyen dentro y fuera de la organización. Aquí tendrá que cumplir con los siguientes papeles:

Interpersonales:

- Líder.
- Enlace.

Informativas:

- Monitor.
- Diseminador.
- Vocero.

Resolutivas:

- Empresario.
- Mediador de conflictos.
- Asignador de recursos.
- Negociador.

3.4.3.2.-Actividades técnicas.

El administrador debe saber manejar herramientas como la computadora; solucionar problemas técnicos inherentes a su área y desempeñar labores técnicas específicas como investigación de mercados.

3.4.3.3.-Actividades Personales.

El administrador, como todo ser humano, tiene familia, problemas y conflictos personales. Siendo así, debe también administrar su vida y tiempo, además de ejercer su carrera y atender asuntos personales.

Como podrá apreciarse, el papel del administrador es sumamente amplio. Conjuga todo tipo de actividades, desde personales hasta especializadas en las organizaciones. Pero indudablemente nuestra sociedad exige de este profesionista un papel singular que abarque todos los ámbitos, personales y organizacionales: **Ser Líder.**

3.4.4.-Roles.

Este concepto social es considerado como un conjunto de actitudes que se esperan de cualquier individuo que ocupa un estatus particular. Este comportamiento del administrador dentro de las organizaciones depende de ciertos factores, uno de ellos es sin duda la cultura organizacional de la institución y otro, lo cubren los principios y convicciones propios. Uno de los principales roles del administrador es el de agente de cambio, él tiene la obligación de generar el cambio, de crear una cultura organizacional acorde con el desarrollo social. Siempre se espera que sea un individuo libre de intereses personales y con mucha fortaleza para lograr las metas organizacionales.

3.4.5.-Código de ética del administrador.

El Código de ética es un instrumento de suma importancia que regula la conducta del profesional. En él encontrará los caminos moralmente permitidos para ejercer su profesión, bases filosóficas y valores que le ayudarán a manejar sus acciones de manera correcta. Este código es elaborado por la colectividad

profesional, de modo que los profesionistas, como principales agentes sociales, determinan y actualizan sus propias normas.

Según el Colegio Nacional de Licenciados en Administración (CONLA), el código de ética es el conjunto de normas que ordenan e imprimen sentido a los valores y principios de conducta del administrador: compromiso, honestidad, lealtad, franqueza, integridad, respeto, responsabilidad, etc.

El código de ética elaborado por el Colegio Nacional de Licenciados en Administración (CONLA) está conformado por 17 capítulos, los primeros seis son destinados a normas generales y especifican el campo de acción del administrador, en los capítulos siete y ocho se definen las funciones del perito y auditor dentro de las organizaciones; el nueve nos menciona la responsabilidad que tiene todo profesionista con respecto de la certificación y del diez al diecisiete se analizan los distintos factores, ambientes y agentes que intervienen en la profesión, además las sanciones correspondientes en caso de infringir alguno de los puntos mencionados.

3.5.-Orígenes de la Administración.

3.5.1.-Antecedentes históricos de la administración.

Con el uso adecuado de los suelos los hombres primitivos desarrollaron prácticas tan importantes como las agrícolas, fue entonces cuando se establecieron en pequeñas aldeas, dejando así su dependencia de la recolección de frutos y centrando toda su práctica en los grandes campos agrícolas, estas necesidades generaron un nuevo concepto de organización social, junto con ello desarrollaron técnicas y métodos elementales para llevar a cabo su trabajo en aquella época. Más tarde estos pequeños grupos emprendieron en gran escala su crecimiento y ahora no bastaba con dirigirse por sí mismo, surgieron entonces los líderes. Los cuales conducían a los integrantes de las villas para poderse organizar, es así como va naciendo la figura del administrador, este mismo

empezó a encargarse de los acuerdos comerciales, de la división del trabajo, de la tributación así como de la conducción de la guerra y la paz.

De la obra de Claude S. George, Jr. Se presentan las principales aportaciones de las culturas y personajes que a través de la historia tuvieron que ver con el origen de los conceptos y las prácticas administrativas modernas.

Los Sumerios fueron un pueblo con una creciente grandeza en propiedades, rebaños y bienes, para poderlos salvaguardar crearon la escritura, una de las invenciones más importantes de la humanidad, el propósito de este surgimiento fue para poder llevar un control administrativo ya que en sus primeros manuscritos se encontraron cuentas de inventarios de hace cinco mil años.

En la cultura egipcia llena de grandes misterios y contribuciones al conocimiento humano como la arquitectura, literatura, religión, arte, etc. La práctica administrativa siempre estuvo acompañando su desarrollo, esto lo podemos observar al admirar sus magnas construcciones de Gizah, las cuales debieron contar con una planeación administrativa, es decir, pensaron en los materiales que se iban a utilizar, los esclavos que desarrollarían el trabajo, así como en la trasportación de sus materiales, con este incesante trabajo se logró la especialización de algunos trabajos.

Los babilonios, una cultura avanzada gracias a su desarrollo mercantil, en sus códigos de Hammurabi y el código Akkadian, mostraban estudios sobre salarios mínimos, control de deudas, uso de recibos y pagarés.

Los hebreos en sus manuscritos sagrados, nos muestran pasajes ricos en prácticas administrativas, uno de ellos es cuando Moisés libera al pueblo judío de las manos de los egipcios, fue una jornada incesante de liderazgo y control.

La milenaria cultura china con los escritos antiguos de Mencius y Chow, en ellos nos percatamos de conceptos tan importantes como el comportamiento organizacional, la planificación y el control, así también se muestra un análisis de las tareas de los sirvientes hasta el primer ministro.

En la cultura romana no podía haberse alcanzado el dominio de los pueblos sin una buena estructura militar y un gran equipo de trabajo, podemos decir que estos avances se debieron a la gran capacidad y habilidad administrativa. El latín es uno de los tesoros de esta cultura, recordemos que la palabra administración proviene de dos vocablos; *ad*, hacia y *ministratio*; esta última proviene de *minister*, vocablo compuesto de *minus*, comparativo de inferioridad, y del sufijo *ter*, que funge como término de comparación. La descentralización fue una práctica administrativa desarrollada con gran habilidad por este pueblo.

La Administración durante el periodo Medieval.

A la caída del imperio romano, los pueblos de Europa Occidental fueron severamente agredidos, se cometían robos, asesinatos, saqueos, las comunidades apenas podían sobrevivir, con todos estos problemas surgió la necesidad de buscar protección, es decir buscar a alguien poderoso para que les pudiera brindar su protección, es así como con estos detalles surgió otro modo de vida llamado feudalismo.

En los feudos su organización era de tipo de “gradación”, es decir con grados descendentes de autoridad delegada. En la cúspide se encontraba el rey,

con el dominio total de las tierras y recursos del feudo, le seguían sus vasallos, es decir la alta nobleza, estos a su vez estaban soportados por sub vasallos, y así sucesivamente hasta llegar a los niveles más bajos en donde se encontraban los siervos. El feudalismo se caracterizó por ser una institución de descentralización a gran escala. Uno de los principales problemas era el de preservar el apropiado equilibrio entre autoridad centralizada y autonomía local.

Por el año 900 encontramos a Alfarabi quien escribió a cerca de la administración de un estado o reino, hizo notar las características de un administrador.

En el siglo XVI, nos encontramos con dos de los escritores más famosos de esta época: Tomás Moro y Nicolás Maquiavelo.

Tomás Moro en su libro Utopía describe un estado ideal, que podía corregir los abusos y las injusticias administrativas que se vivían en la Inglaterra y Europa de su tiempo. En esta obra las ocupaciones son caracterizadas por los principios de especialización del trabajo y máxima utilización de la fuerza de trabajo.

Maquiavelo escribió dos grandes obras: “EL Príncipe” y “Los Discursos”.

En sus obras nos marca las estrategias que debe seguir un rey para poder conquistar otro reino, es decir estableció los principios de poder y mando.

Maquiavelo reiteró que para poder tener un control firme del estado se debe contar con la aprobación del pueblo. Así establece que la autoridad fluye de abajo hacia arriba y no al contrario, reconoce clases de líderes: el natural o tipo innato y

el tipo cuyas técnicas han sido adquiridas. Un buen líder debe saber adaptarse a los signos de los tiempos y saber diferenciar de sus subordinados a aquellos que solo persiguen beneficios y aquellos que realmente son leales, saberlos usar para su ventaja.

3.5.1.1.-La revolución industrial.

Los acontecimientos que se sucedieron principalmente durante esta época, se realizaron en los años 1760 a 1830. El principal lugar fue Inglaterra, y alternativamente en Alemania, Francia, los Estados Unidos de América y otros países de Europa Occidental.

Se define esta época como la que marca el cambio paulatino de la fuerza muscular en el trabajo, por la fuerza de la máquina; sin embargo, las repercusiones no fueron solo de carácter industrial, sino que tuvieron toda una importancia social, económica, intelectual-técnica y política.

La Revolución industrial trajo consigo:

A) Innovaciones técnicas como:

- Se utilizó el coque para la fundición de hierro, éste se laminó.
- Construcción de los primeros altos hornos.
- Máquina para el bombeo de agua.
- Máquina rotatoria de doble efecto.
- Máquina de hilar.
- Uso de ácido sulfúrico.

Podemos decir que la revolución industrial se divide en dos épocas bien definidas:

1.-1780 a 1860: Revolución industrial del carbón y del hierro.

2.-1861 a 1914: Revolución industrial del acero y de la electricidad.

B) Innovaciones financieras y ética protestante.

- Mayor práctica de la asociación.
- Surge el ahorro bancario, el uso de seguros.
- Se desarrolla la bolsa de valores.
- Surge la reforma protestante.
- La fuerza de trabajo se sujeta a la oferta y la demanda.
- Nacimiento de las nuevas formas de organización capitalista.

3.5.1.2.-Precursores de la Administración.

3.5.1.2.1.-Henry Robinson Towne.

Como presidente de la compañía manufacturera Yale y Towne, durante cuarenta y ocho años, implementó métodos administrativos totalmente nuevos en las plantas de su empresa, es declarado como el pionero de la administración científica por los editores de *Industrial Management, the Engineering Magazine*, además afirman que Towne iniciaba la aplicación sistemática de métodos administrativos eficientes.

Towne en esa época demandaba que la administración fuera considerada una ciencia con su propia literatura, revistas y asociaciones. Solo a través de este tipo de distribución, afirmaba Towne, podrían los empresarios beneficiarse de la experiencia de otros.

Fue Towne quien acreditó a Frederick W. Taylor como el apóstol del movimiento científico.

3.5.1.2.2.-Charles Babbage.

Es mejor conocido en nuestro presente por su trabajo como pionero en el desarrollo de la primera computadora digital, sin embargo aunado a este conocimiento, Babbage era un científico, matemático y escritor. Es conocido por su obra *La Economía de las Máquinas y las Manufacturas*. A Charles Babbage se le puede acreditar como el autor que más notablemente contribuyó al desarrollo del enfoque científico del estudio de la administración. Dentro de su raciocinio consideraba que los principios de organización eran aplicables a cualquier campo de acción en donde la coordinación del esfuerzo humano fuera primordial para el logro de un objetivo común. A Babbage no le interesaba como primer término el diseño y la construcción de maquinaria, sino su utilización y la organización de los seres humanos con ese propósito, entre sus aportaciones más importantes para la administración fue que consideró que debería de averiguarse el número de veces que cada operación era repetida por hora; que el trabajo debía ser dividido en esfuerzo físico y mental, que el costo de cada proceso debería determinarse con exactitud; y que cada uno de los trabajadores debería de obtener una gratificación proporcional a su propia eficiencia y el éxito del negocio. Babbage resaltó la importancia de la división del trabajo, señalaba que se podían lograr mayores ganancias a través de la especialización y que con ello el tiempo que se necesitaba para aprender un proceso específico se podía reducir considerablemente. Babbage también acentuó la importancia del equilibrio en los procesos y el principio del tamaño óptimo de las unidades de producción para cada tipo de producto.

Sus aportaciones más importantes para esta época fueron:

- Analizar los procesos y el costo de producción.
- Utilizar técnicas de estudios de tiempos.
- Usar el método comparativo para estudiar técnicas de negocios.
- Centralizar los procesos de producción para economizar.
- Estudio de la localización de la planta con respecto a la necesidad de uso de la materia prima.

3.5.1.2.3.-Robert Owen.

En 1836 Robert Owen, presenta su obra “El libro del nuevo mundo moral”, plantea el modelo de la sociedad comunista, después de su experiencia en la colonia comunista americana (New Harmony), su modelo es deformado por sus énfasis espiritistas, pero su argumento central es “la búsqueda de la felicidad de todos, como objetivo final alrededor del cual serán fundados y construidos los núcleos sociales, y esto se hará extensivo a toda la sociedad”. Esta felicidad se obtendría a través de ciertas reglas sobre educación y orden de la sociedad.

Sus ideas no fueron vanas ya que en un lugar de Escocia llamado New Lanark, se construyeron filas de casas de obreros con dos cuartos en cada casa, los desperdicios se apilaron ordenadamente en las calles en lugar de ser desparramados. En las factorías se colgó un pequeño cubo de madera sobre cada empleado, con cada lado pintado de un color que representaba, los diferentes grados de conducta: Blanco para excelente; amarillo, bueno; azul, indiferente; negro, malo.

En Lanark no se contrataron niños menores de diez años y los trabajadores realizaban jornadas de diez horas y media y no eran sujetos a sanciones. El dialogo entre el administrador era de carácter abierto ya que siempre tenía su oficina a las órdenes de los trabajadores de la fábrica para cualquier queja o anomalía que se presentara.

El resultado obtenido en este experimento fue el obtener una elevada productividad. Este nuevo tipo de organización comprobaría las teorías que Owen había desarrollado. El aseguraba que el industrialismo no es necesario construirlo sobre el trabajo barato, el abuso y la brutalidad. Forjó el camino para la legislación

industrial, implantando sus principios y probando que podía funcionar. Owen puede ser considerado como el padre de la administración de personal.

3.6.-Clásicos de la Administración. Aportaciones y limitaciones.

3.6.1.-Frederick Taylor.

Hablar de Taylor es hablar de la administración científica, esta nueva era de la humanidad no fue solo un cambio en el modo de producción, sino que también es un nuevo ángulo de pensamiento. A principio del siglo XX se vuelve ineludible adoptar conocimientos emanados de la ciencia y aplicarlos en las empresas para crear tecnología, la ingeniería tuvo su auge en la implementación de sus conocimientos a los problemas de productividad, los ingenieros como Frederick W. Taylor en América y Henry Fayol en Europa, son un ejemplo de los pioneros científicos de la administración, ambos sin excepción alguna se les considera padres de la administración científica.

Para resumir sus contribuciones a la administración se mencionan a continuación los elementos que conformaron su mecanismo administrativo:

- El estudio de tiempos y movimientos con los instrumentos y sistemas adecuados.
- La creación formal de un departamento específico de planeación en la empresa.
- La “estandarización” tanto de herramientas e instrumentos así como de las actividades que se realizan en la empresa para cada clase de labor.
- El empleo de reglas de cálculo y demás instrumentos que permitan economizar el tiempo.
- El principio de excepción, muy necesario para analizar exclusivamente los casos que realmente crean conflicto dentro de las empresas.

- El despertar la iniciativa del trabajador y compensarla con una bonificación generosa en el éxito de sus labores.
- Desarrollar un sistema moderno de costos.

Esta teoría si bien hizo grandes aportaciones, también se le consideró una teoría con grandes limitaciones, ya que se centró básicamente en las tareas y en los factores relacionados directamente con el cargo y función del obrero.

Se convierte al ser humano en un apéndice de la máquina, a la vez que no permite la socialización del mismo.

Desarrolló en forma indiscriminada la súper especialización del obrero y por ende la enajenación hacia el trabajo.

Considera a la organización como un sistema cerrado.

3.6.2.-Lilian y Frank Gilbreth.

Los esposos Gilbreth al igual que Taylor tenían la inquietud de desarrollar un método específico para el mejoramiento de las tareas de los trabajadores. Frank Gilbreth realizó algunos experimentos en la industria de la construcción con respecto a los movimientos utilizados por los hombres en relación con su trabajo y con las herramientas usadas, desarrollando así mejores métodos de trabajo.

En 1904 se casó con Lillian Moler, y comenzaron juntos una nueva etapa en la investigación científica de la administración.

En el transcurso de sus experimentos los Gilbreth inventaron y utilizaron muchas herramientas y técnicas, fueron unos de los primeros en utilizar películas para analizar y mejorar secuencias de movimientos.

Construyeron modelos de alambres tridimensionales de movimientos para permitir un mejor estudio y análisis de sus investigaciones.

Para registrar los procesos y patrones de flujo utilizados en una situación de trabajo, los Gilbreth desarrollaron el diagrama de proceso y el diagrama de flujo.

Desarrollaron un sistema parecido al de calificación de méritos, llamado Sistema de tarjetas de personal o “lista blanca”, trabajaron en la simplificación del alfabeto inglés, el teclado de la máquina de escribir y la ortografía.

Los esposos Gilbreth son los precursores en el estudio de los problemas organizacionales desde un punto de vista psicológico, sus estudios más que encaminados hacia la productividad, eran desarrollados para evitar accidentes y disminuir la fatiga humana, desarrollando una actitud psicológica saludable en la atmósfera del trabajo. Los Gilbreth propusieron algunos principios de economía de movimientos que pueden clasificarse en tres grupos:

- Relativo al uso del cuerpo humano.
- Relativo a la distribución física del sitio de trabajo.
- Relativo al desempeño de las herramientas y del equipo.

3.6.3.-Henry Gantt.

Henry Lawrence Gantt, ingeniero de profesión y contemporáneo de Taylor, a diferencia de este, desarrolló sus estudios con un enfoque humanístico, ya que se preocupaba por el personal en general. Gantt tenía la idea de que si hubiese algún beneficio deberían tener toda la oportunidad de obtenerlo, de estas influencias nacieron sus dos conceptos: el humanismo y la bonificación por tarea.

En 1901, Gantt publica su sistema de salarios de bonificación por tarea, aunque basado en el sistema de tasas diferenciales por pieza de Taylor, era un sistema más flexible y consiente: si el empleado terminaba su tarea fijada para el día, recibía una bonificación adicional a su paga diaria normal, si no terminaba su trabajo recibía su paga normal y no era castigado. Lo anterior difería del sistema de Taylor que no garantizaba un salario mínimo para una ejecución inferior a la estándar.

Henry Lawrence Gantt desarrolló la “gráfica de balance diario”, ahora conocida como gráfica de Gantt, hecha exclusivamente para llevar un control de lo planeado contra lo que se ha ejecutado en tiempo real. Es una gráfica elaborada con líneas rectas para ilustrar y medir la actividad sobre un plano de coordenadas, la coordenada vertical nos indica la actividad y su producción, y en su eje horizontal el tiempo.

3.6.4.-Henry Fayol.

Se graduó en ingeniería de minas, a los 19 años ingresó a una empresa metalúrgica y carbonífera, a los 25 años fue nombrado gerente de minas y a los 47 asumió la gerencia general de la compañía.

Un problema organizacional y básico fue el que lo motivó a desarrollar una teoría administrativa: El “empirismo” en las organizaciones, él observó que cada jefe gobernaba a su manera sin inquietarse por saber si hay leyes que rijan la materia, por lo tanto había que introducir el método experimental, y como resultado de esta reflexión fue la implementación del instrumento más importante hasta el momento para el administrador: **El Proceso Administrativo.**

Fayol tenía la costumbre de notar diariamente todas aquellas situaciones que le llamaban la atención, producto de esas notas fue la obra que hasta la fecha sigue siendo como una Biblia para el administrador, “Administración General e Industrial” y que es base fundamental de su doctrina y de su escuela.

Sus aportaciones más importantes a la administración se resumen en los siguientes puntos:

- Destacó la universalidad de la administración.
- Creó el primer modelo de proceso administrativo.
- Generó los 14 principios generales de la administración.
- Destacó la importancia de la enseñanza de la administración en escuelas y universidades.
- Definió las áreas funcionales de la organización.
- Diseñó el perfil de los administradores de acuerdo a los diferentes niveles jerárquicos existentes en la organización.

3.6.4.1.-Principios Generales de la Administración.

Para que la administración se lleve a cabo con la máxima eficiencia se hace con la ayuda de principios, esto es todo medio administrativo que fortifique el cuerpo social o facilite el control de este, deben ser flexibles y el utilizarlos implica inteligencia, experiencia, decisión y mesura.

Fayol enumera 14 principios de administración que son:

La división del trabajo: Se hace con el objeto de producir más y mejor con el mismo objeto y esfuerzo, nos trae como consecuencia, especialización de funciones y separación de poderes.

La autoridad y responsabilidad: Es el derecho que se tiene de mandar y el poder de hacerse obedecer, esta debe acompañarse de una recompensa o castigo conocida como responsabilidad.

Disciplina: Es la obediencia manifestada hacia la empresa por parte de su parte social y esta es consecuencia de:

- a) Buenos jefes en todos los grados.
- b) Juntas más claras y equitativas.
- c) Sanciones correctamente aplicadas.

Unidad de mando: Solamente se recibirán órdenes de un solo jefe, pues las dualidades de mando crean conflictos.

Unidad de dirección: La dirección de los programas solo debe estar a cargo y ser implantada por un solo jefe.

Subordinación de los intereses particulares al interés general: Un interés de tipo personal jamás debe anteponerse a los intereses de una empresa u organismo social.

Remuneración de personal: El pago a los empleados o parte social debe y será justa para ambas partes, esta dependerá de la voluntad del patrón y de la calidad del empleado, como se supone hasta la actualidad es un problema no resuelto.

Centralización: Aunque no se establece si es una buena o mala administración se hace por efecto natural, su objetivo es para la utilización del 100% de las facultades de los empleados.

Jerarquía: Es el organizar correctamente el grado de orden, autoridad y responsabilidad de un individuo dentro de un organismo social.

Orden: El personal debe colocarse donde mejor se puedan aprovechar sus facultades como tal.

Equidad: Utilizada en vez de la justicia, requiere de sensatez, bondad y mucha experiencia y se refiere a la igualdad del personal.

Estabilidad del personal: Dejar que el personal obtenga experiencia en cierto nivel y después si así se requiere mudarlo de ahí. Nunca antes.

Iniciativa: Facultad de crear y ejecutar cierto plan para la obtención de éxito.

Unión del personal: Entre más armonía exista dentro del personal, mejores serán los resultados para el organismo social.

CAPITULO IV.

COCA COLA FOMENTO ECONÓMICO MEXICANO, SOCIEDAD ANÓNIMA. (FEMSA).

4.1.-¿Quiénes somos?

FEMSA

Fomento Económico Mexicano, Sociedad Anónima, es una de las organizaciones más importantes de México y la mayor empresa del ramo de alimentos y bebidas que cotiza sus acciones en la Bolsa Mexicana de Valores y en la de Nueva York (The New York Stock Exchange).

El grupo Fomento Económico Mexicano, Sociedad Anónima (FEMSA), está integrado por:



Fomento Económico Mexicano, Sociedad Anónima (FEMSA) Cerveza.-
Se funda en 1890, es una organización de clase mundial, con exportaciones a Estados Unidos, Canadá y otros países de Latinoamérica, Europa y Asia.

Fomento Económico Mexicano, Sociedad Anónima (FEMSA) Comercio.-Se funda en 1978, abarca don negocios principales: Cadena Comercial OXXO e Impulsora de Mercados de México, Sociedad Anónima, de Capital Variable, (DICASA). Adicionalmente, opera Empresas Amoxxo, Sociedad

Anónima, de Capital Variable, y las tiendas SIX, que consisten en depósitos de bebidas y botanas.

Fomento Económico Mexicano, Sociedad Anónima (FEMSA) Empaque.-Desde hace más de 75 años con su creación en 1936. Atiende los requerimientos de empaques de la industria de bebidas.

Ofrece al mercado productos de calidad como: latas, botellas, hermetapas, refrigeradores, plásticos, empaques, entre otros, a precios competitivos y excelente servicio a los clientes.

Fomento Económico Mexicano, Sociedad Anónima (FEMSA) Logística.-Se estableció en 1998. Tiene gran capacidad de diseño y operación de soluciones logísticas, que permiten alinear y hace más eficientes los procesos operativos de las empresas. Cuenta con capacidad para el desarrollo de vehículos especializados.



4.1.1.-Misión.-“Satisfacer y agradar con excelencia al consumidor de bebidas”.

4.1.2.-Visión.-“Ser el mejor embotellador del mundo reconocido por su excelencia operativa y la calidad de su gente”.

4.1.3.-Valores.

- Pasión por el servicio y enfoque al cliente/consumidor.
- Innovación y creatividad.

- Calidad y productividad.
- Respeto, desarrollo integral y excelencia del personal.
- Honestidad, integridad y austeridad.

4.2.-Antecedentes históricos.

- **1886 Creación del jarabe.**-El 8 de mayo de 1886, en Atlanta, Georgia, John Pemberton obtuvo la fórmula de un jarabe al que denominó Vino de Coca, al cual se le atribuían las características de un tónico reconfortante.
- **1887 Nombre de la marca.**-El nombre de Coca Cola se debió a Frank M. Robinson, quien creó a su vez el primer slogan publicitario que empezó a darle distinción a la empresa: “Deliciosa y refrescante”
- **1891 Integración de la compañía.**-En el año de 1891 Asa G. Candler compró la totalidad de las acciones de la empresa que hasta ese momento se encontraba en manos de John Pemberton. La cantidad que pagó Candler fue de \$2,300.00 dólares.
- **1893 Patente de la marca.**-En 1893 se registró por primera vez la marca Coca Cola ante la oficina de marcas y patentes de los Estados Unidos de América, y un año después, debido a la demanda, se creó la primera fábrica de jarabe fuera de Atlanta, en Dallas, Texas.
- **1896 Distribución Internacional.**-En 1896, Asa G. Candler anunció que Coca Cola cruzaba la frontera de Estados Unidos de América y se distribuía en Canadá, México y Haití.

- **1899 Embotelladoras.**-En 1899, se otorgaron los derechos de embotellado y venta de Coca Cola; los derechos de perpetuidad se dieron en un simple contrato de 600 palabras y el costo fue de un dólar.
- **1913 Envase único.**-En 1913, Harold Hirsch, abogado consejero de The Coca Cola Company, presionó para la adopción de un envase único, que fuera inconfundible para todos los consumidores de Coca Cola, aún en la oscuridad. Dos años más tarde, Alexander Samuelson diseñó el envase distintivo de Coca Cola y la Compañía Root Glass Co. Patentó la botella contour con una capacidad de 6.5 onzas.
- **1946 Primera Planta en México.**-En 1946, se instaló la primera planta de jarabe en México, propiedad de The Coca Cola Company, evitando así la importación.

4.3.-Historia de Coca Cola Fomento Económico Mexicano, Sociedad Anónima. (FEMSA).

- **1890** se funda la cervecería Cuauhtémoc en Monterrey, N.L.
- **1918** se fundó la Sociedad Cooperativa para el Ahorro y la Inversión de los empleados con el propósito de favorecer el desarrollo integral de los trabajadores y sus familias.
- **1935** se inaugura la primera planta de Coca Cola en nuestro país con 2 líneas de producción y 35 botellas por minuto.
- **1936** se fundó Valores Industriales Sociedad Anónima (VISA) tenedora de las compañías Cuauhtémoc.
- **1979** Grupo Valores Industriales Sociedad Anónima (VISA) decidió adquirir las franquicias de The Coca Cola Company para producir y comercializar refrescos en el valle de México y Sureste del país.
- **1985** se fusiona Cervecería Cuauhtémoc y Moctezuma.

- **1988** se constituye Fomento Económico Mexicano, Sociedad Anónima (FEMSA) principal subsidiaria de Valores Industriales, Sociedad Anónima (VISA).
- **1993** se consolida la sociedad entre The Coca Cola Company y Grupo Fomento Económico Mexicano, Sociedad Anónima (FEMSA) dando origen a Coca Cola Fomento Económico Mexicano, Sociedad Anónima (FEMSA).
- **1994** Coca Cola Fomento Económico Mexicano, Sociedad Anónima (FEMSA) rebasa las fronteras mexicanas al adquirir a Coca Cola Sociedad Anónima, Industrial, Comercial y Financiera de Argentina, convirtiéndose en Coca Cola Fomento Económico Mexicano, Sociedad Anónima (FEMSA) de Buenos Aires.
- **1996** se coloca en la Bolsa Mexicana de Valores el 19% de las acciones de Coca Cola Fomento Económico Mexicano, Sociedad Anónima (FEMSA) con el identificador KOF.
- **1998** FEMSA es listada en el New York Stock Exchange con el símbolo de FMX para Grupo Fomento Económico Mexicano, Sociedad Anónima (FEMSA) y KOF para Coca Cola Fomento Económico Mexicano, Sociedad Anónima (FEMSA).
- **2001** Coca Cola Fomento Económico Mexicano, Sociedad Anónima (FEMSA) entró en un contrato de franquicia con Fomento Económico Mexicano, Sociedad Anónima (FEMSA) para la producción distribución y venta de las marcas de MUNDET en el Valle de México y el Sureste de la República Mexicana.
- **2003** Coca Cola Fomento Económico Mexicano, Sociedad Anónima (FEMSA) integra a su operación a Panamco, constituyendo la principal empresa embotelladora de productos de Coca Cola en América Latina con presencia en nueve países.

4.4.-Nuestra presencia en América.

Imagen 1: Coca Cola Fomento Económico Mexicano, Sociedad Anónima (FEMSA) en América Latina.



- **52** Plantas embotelladoras
- **853** Centros de Distribución
- Alrededor de **1 millón 500 mil** clientes
- Más de **166** millones de consumidores
- Somos el principal embotellador en Latinoamérica
- Somos el segundo más grande del mundo
- Producimos una de cada cuatro Coca-Colas que se consumen en América Latina

4.5.-División México.

La División México, está conformada por tres zonas: Valle de México, Sur y Bajío.

4.6.-Zona Bajío.

La Zona Bajío está formada por los Estados de Michoacán y Guanajuato y a su vez se divide en siete regiones.

4.6.1.-Regiones de la Zona Bajío.

REGION MORELIA
Mega Morelia
Acambaro
Moroleon
Zitacuaro
Ciudad Hidalgo
REGION ZAMORA
Zacapu
Zamora
La Piedad
Sahuayo
Los Reyes
Puruandiro
REGION URUAPAN
Apatzingan
La Huacana
Tepalcatepec
Lazaro Cardenas
Uruapan
Tacambaro
Patzcuaro

REGION LEON
Macro León
Lagos de Moreno
REGION CELAYA
Celaya
San Miguel de Allende
REGION IRAPUATO
Irapuato
Salamanca
San Felipe
Silao
STAFF ZONA BAJIO
Staff Morelia
Staff León

CAPITULO V.

CENTRO DE DISTRIBUCIÓN MEGA MORELIA COCA COLA FOMENTO ECONÓMICO MEXICANO, SOCIEDAD ANÓNIMA. (FEMSA).

5.1.-Centro de Distribución Mega Morelia: Departamentos y funciones.

5.1.1.-Gerencia Regional.

La Mega Morelia, es la cede de la Región Morelia, por lo que el Gerente Regional tiene sus oficinas en ella. Las funciones del Gerente Regional, consisten en:

Garantizar el cumplimiento de los indicadores de la Región de acuerdo a las iniciativas del Plan de Negocios (BP) de la Zona

- Garantizar los recursos para la implementación de proyectos
- Asegurar el seguimiento a proyectos relevantes, así como dar soporte y gestionar al equipo a su cargo para asegurar el alcance de metas
- Dar soporte a los proyectos implementados en la Región
- Desarrollar mecanismos adecuados para detectar cambios relevantes de su entorno (mercado, detallistas, consumidores y competencia)
- Garantizar el desempeño del Ciclo Estándar de Ventas fomentando el apego al modelo de reuniones, así como la salida en tiempo, al mercado, de la fuerza de ventas
- Asegurar el servicio a los clientes de los distintos Grupo Estratégico de Clientes (GEC's) (Oro, Plata y Bronce)
- Dar feedback a su staff constructivamente y en privado y siempre con respeto. Reconocer frente al resto del equipo el desempeño, el trabajo y el esfuerzo.

5.1.2.-Gerencia de Ventas.

Sus funciones básicas consisten en:

- Acordar las cuotas de venta, número de paquetes de promoción, combos, préstamo de envase, consignaciones, asignaciones en planes especiales para los Jefes de Ventas y pre vendedores.
nota: es necesario que en su evidencia se incluya garrafón.
- Dar seguimiento al estado de cuenta del presupuesto total de claves operativas, envase, imagen etc.
nota: es necesario que en su evidencia se incluya garrafón.
- Garantizar el desempeño de los indicadores de ventas y financieros de su territorio a través de planes: share, volumen, contribución variable y cobertura de skus prioritarios.
nota: es necesario que en su evidencia se incluya garrafón.
- Visitar y negociar con clientes estratégicos por volumen e impacto en el territorio.
nota: es necesario que en su evidencia se incluyan clientes de garrafón
- Encontrar nichos o áreas de oportunidad en el mercado y generar planes de acción para capitalizarlos.
nota: es necesario que en su evidencia se incluyan planes para garrafón
- Confirmar, con el ejecutivo de operaciones, la existencia de producto necesario para soportar planes de mercado.
nota: es necesario que en su evidencia se incluya garrafón.
- Seguimiento a indicadores y avances de ejecución e implementación de la película de éxito y la propuesta de valor por grupo estratégico de clientes (gec) de su territorio.
nota: es necesario que en su evidencia se incluya garrafón.
- Dar seguimiento, autorizar y comunicar los movimientos de clientes entre grupo estratégico de clientes (gec's) una vez detonada la alarma de crecimiento o decrecimiento.
nota: es necesario que en su evidencia se incluyan clientes de garrafón.

- Dar seguimiento a la ejecución de claves operativas (líquidos), combos, promociones, price promotions por grupo estratégico de clientes (gec) del territorio de la gerencia de ventas
nota: es necesario que en su evidencia se incluya garrafón.
- Garantizar el coaching para sus jefes de ventas.
- Seguimiento de indicadores de ventas de las rutas híbridas.
- Dar seguimiento al presupuesto de ejecución de Película de Éxito y de la Propuesta de Valor.
- Monitorear y asegurar la productividad de contratos, convenios comerciales, derechos de venta otorgados a clientes.
- Realizar abordos de ruta semanales .
- Cumplimiento al plan y formato de reuniones (garantizar la revisión de indicadores propuestos para las reuniones del puesto).
- Utilización del Formato de indicadores Homologado (One Page).
- Evidencia de la comunicación de las iniciativas de mercadotecnia en la reunión semanal de Marketing (MKT).

5.1.3.-Líder de Asesores.

Sus funciones consisten en:

- Garantizar el coaching y soporte a su equipo de trabajo en los temas de gestión y negociación con los clientes Grupo Estratégico de Clientes (GEC) Oro.
- Consolidar y dar seguimiento con el Jefe de Servicio a Venta a solicitudes del cliente de materiales, activos de mercado, cambios en condiciones comerciales, promociones, refrigeración del Grupo Estratégico de Clientes (GEC) Oro.
- Dar seguimiento al presupuesto de ejecución de Película de Éxito y de la Propuesta de Valor priorizando recursos entre asesores.

- Monitorear y asegurar la productividad de contratos, convenios comerciales, derechos de venta otorgados a clientes Oro.
- Realizar abordos de ruta semanales.
- Priorizar los movimientos de equipos de refrigeración por Grupo Estratégico de Clientes (GEC) con enfoque en cobertura, Upsizing, productividad etc.
- Cumplimiento al plan y formato de reuniones (garantizar la revisión de indicadores propuestos para las reuniones del puesto)

5.1.4.-Asesor Oro.

Sus funciones son:

- Participar en reuniones programadas con jefe Inmediato para revisar focos del mes, avances y seguimientos.
- Garantizar la comunicación con los pre vendedores a fin de resolver temas conjuntos en el mercado, solicitudes específicas de clientes y negociaciones que involucren la ejecución de la Película de Éxito.
- Garantizar la solución a situaciones que no puede solucionar, mediante el apoyo de Jefe de Asesores o Gerente de Ventas.
- Dar seguimiento a Indicadores de Refrigeración (desempeño, productividad y venta cero de sus clientes).
- Dar seguimiento al presupuesto de ejecución de Película de Éxito y priorizar recursos entre clientes.
- Visitar a todos los clientes definidos.
- Garantizar la ejecución de órdenes de trabajo (OT's) y describir los criterios para detonarlas.
- Negociar la implementación de la Película de Éxito mediante materiales de apoyo – mobiliario del punto de venta.
- Genera acuerdos y negociaciones que permitan incrementar la rentabilidad del cliente y capturar el valor industria de sus clientes asignados.

- Visitar y conquistar clientes exclusivos de la competencia definidos en el grupo estratégico de clientes (GEC) Oro. Reportar actividades de la Competencia en términos de estrategias y condiciones comerciales.

5.1.5.- Departamento de Ventas Especiales.

Las funciones de este departamento consisten en generar y mantener un crecimiento rentable a través de estrategias y buenas relaciones comerciales con cadenas nacionales, regionales y locales que permitan tener una posición dominante e incrementar el liderazgo de las marcas Coca Cola dentro del punto de venta, contribuyendo al logro y mejora de los factores críticos de éxito.

5.1.5.1.-Vending y Fountain.

Fountain consiste en un sistema que prepara, enfría y sirve productos de Coca-Cola en el punto de venta; Está conformado por un equipo dispensador de bebidas con accesorios adicionales al mismo, así como suministro de agua, gas carbónico (CO2) y jarabe concentrado.

Funciona semejante a una planta embotelladora, con la característica de que hasta que se acciona la válvula dispensadora se elabora una bebida fría y con las características de calidad establecidas por The Coca-Cola Company.

Vending consiste en sistemas autosuficientes de venta al detalle que incrementan la disponibilidad de nuestros productos. Trabaja 24 hrs. Al día, 365 días al año, dando servicio e imagen al establecimiento y con la gran familia de productos. Su equipo es un dispensador de lata y pet tragamonedas y puede ser utilizado en una amplia variedad de clientes y establecimientos como comercios con alto tráfico de personas, gasolineras, terminales de transportes, escuelas, oficinas, industrias e incluso en vías públicas transitadas.

5.1.5.2.-Tiendas de conveniencia.

Son aquellas tiendas o cadenas que ofrecen una limitada variedad de abarrotes. Estas tiendas son generalmente compactas, tiene horario amplio y cuentan con refrigeradores o cámara fría. Venden artículos líderes en la categoría y manejan márgenes más amplios que otro tipo de canales. Su superficie no supera los 250 metros cuadrados.

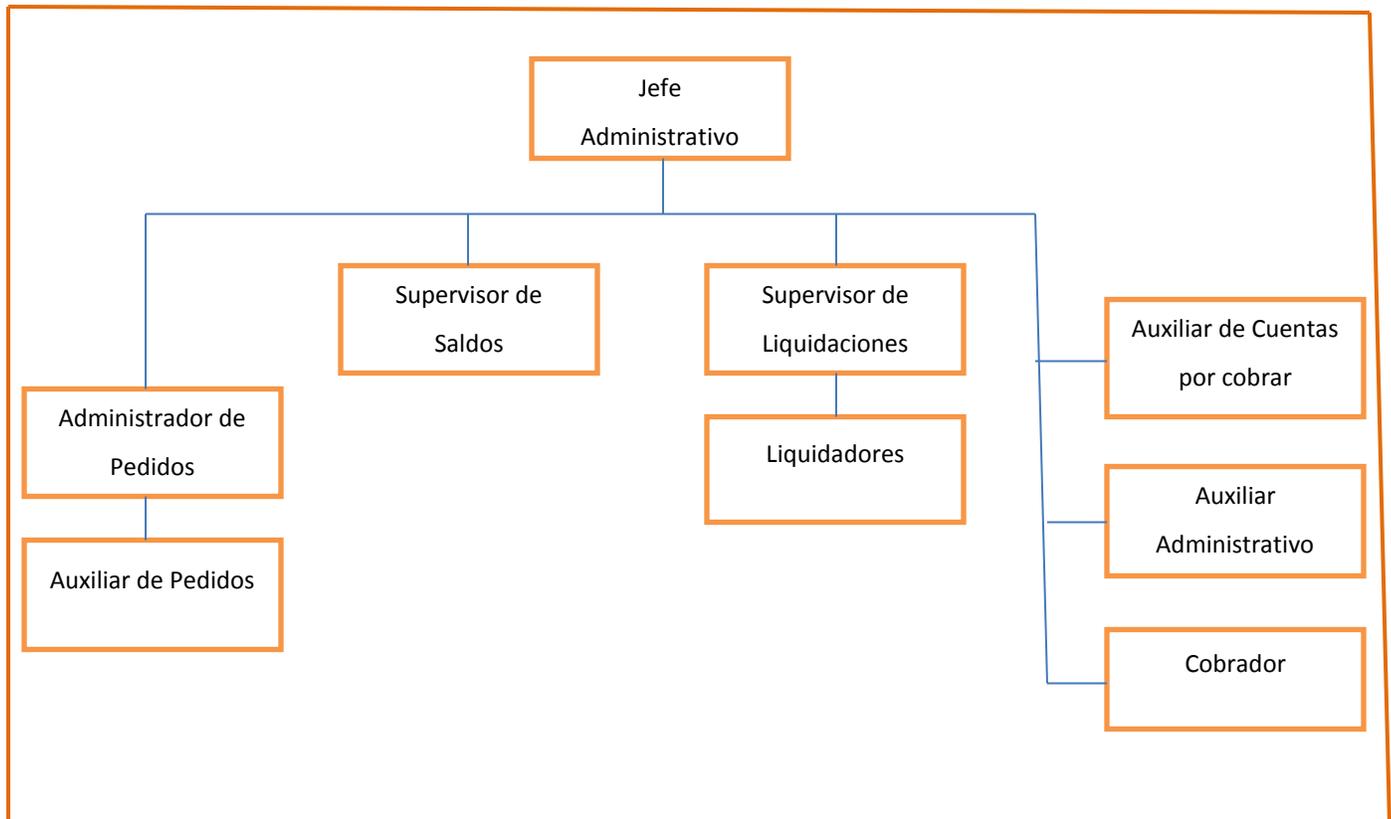
5.1.5.3.-Autoservicios.

Son aquellas tiendas, cadenas o establecimientos comerciales y de servicio cuya característica principal es que el cliente o consumidor final escoge el producto deseado directamente sin auxilio de un intermediario, es decir, se atiende sí mismo. Incluye un área de supermercado, de ropa y de mercancías generales. Está dirigida a clase media y media-alta y promedia un área de ventas de 6,000 metros cuadrados.

5.1.6.-Departamento de Administración.

Este departamento es en el que convergen todos y cada uno de los demás departamentos que integran el Centro de Distribución, es el cerebro que se encarga de coordinar las actividades para que el flujo de operaciones se lleve a cabo de la manera correcta o en su caso, si existiese algún error corregirlo.

5.1.6.1.-Organigrama del Departamento de Administración.



5.1.6.2.-Jefe Administrativo.

Sus funciones son muy variadas y complejas, que van desde el estar pendiente del inventario de producto terminado, activos fijos, y el manejo de los gastos que se originan en cada uno de los departamentos del Centro de Distribución, además de la correcta contabilización de las diferentes partidas que se originen; también de que la cartera de clientes se encuentre bajo control en cuanto a pagos y saldo se refiere, así como los límites de crédito permitidos para cada cliente, saldos de envase y consignaciones de líquidos.

5.1.6.3.-Supervisor de Saldos.

A él corresponde la función de auxiliar al Jefe Administrativo en el manejo de la cartera de clientes, así como el inventario de producto terminado, inventario de producto en máquinas Vending, inventario de almacén general.

5.1.6.4.-Supervisor de Liquidaciones.

Lleva el control en promociones, folios marcados, entrega de facturas canceladas por medio de vendedores, cierre diario de caja, seguimiento a los folios marcados del día, promociones firmadas por vendedor y cliente, y amarre diario de caja contra liquidaciones, verificar que todas las liquidaciones estén en orden para realizar el cierre diario, vigilar que los vendedores hayan liquidado completo su efectivo, además de supervisar el trabajo de los liquidadores a su cargo.

5.1.6.5.-Auxiliar Administrativo.

Como su nombre lo indica auxilia al jefe administrativo en el control de los ingresos, control de inventarios de activos fijos, recuperación de cheques devueltos de los clientes, contabilización de pagos, control de caja chica, reclasificación de partidas mal contabilizadas, control de la conciliación de clientes de contado.

Existe además en el departamento un segundo auxiliar administrativo que tiene a su cargo las funciones de recepción y organización de facturas de cuenta por cobrar para su envío a la sede en Monterrey, control y seguimiento de la cartera de crédito informal, trámite para la autorización de nuevos créditos, seguimiento a la cartera informal vencida, aplicación de pagos por transferencia en el sistema, auditar a las rutas sobre los créditos informales, participar en inventarios de almacén de producto terminado y máquinas Vending.

5.1.6.6.-Administrador de pedidos.

Es el encargado de procesar la información recabada por los pre vendedores en sus terminales portátiles para generar las cargas de producto terminado que llevarán los vendedores al día siguiente, además generar pedidos de promociones en cada una de las cargas. Este trabajo es muy complejo, ya que generará en el sistema la información para que el almacén de producto terminado tenga el stock necesario y suficiente para proveer a nuestros clientes en forma satisfactoria.

5.1.6.7.- Auxiliares de Cuentas por cobrar.

El auxiliar de cuentas por cobrar elabora y envía con el cobrador todos aquellos documentos para cobro de acuerdo a las fechas de revisión, al mismo tiempo que valida con los clientes los pagos realizados vía transferencia electrónica. Notifica al área de ventas aquellos clientes que están cayendo en morosidad para recuperar saldos vencidos, verifica que todos aquellos documentos a cobro cuenten con los requisitos establecidos por los clientes para que se programe el pago en tiempo y forma. Diariamente valida estados de cuenta de los clientes para asegurar que los montos estén soportados con contra recibos o facturas pendientes de cobro. Alta, baja, modificación de los clientes de crédito informal, genera diariamente el reporte de crédito, apoya en el arqueo de créditos a los vendedores, revisar y enviar las facturas de clientes formales nacionales al Centro de Servicios Compartidos (CSC).

5.1.6.8.-Liquidadores.

Son los encargados de llevar a cabo la elaboración de la liquidación diaria de producto de todos y cada uno de los vendedores, elaboración del cierre diario de ventas y captura de fichas de depósito de los ingresos.

5.1.6.9.-Cobradores.

Su función consiste en hacer llegar facturas para cobro a los clientes de crédito.

5.1.6.10.-Cajeras.

Su función consiste en recibir el efectivo a los vendedores producto de la venta del día, así como del cobro de créditos, las cajeras son empleadas externas por lo que no aparecen en el organigrama del departamento.

5.1.7.- Departamento de Recursos Humanos.

5.1.7.1.-Jefe de Recursos Humanos.

Su función consiste en administrar el capital humano, así como las negociaciones con el sindicato, resolver todos los problemas que a empleados se refieran.

5.1.7.2.-Coordinador de Recursos Humanos-Selección.

Sus funciones consisten en el reclutamiento, selección e inducción de personal, además de los trámites que requiera el personal con respecto a gastos médicos mayores en el caso del personal de confianza.

5.1.7.3.-Coordinador de Recursos Humanos-Capacitación.

Sus funciones consisten en coordinar los cursos de capacitación, así como los eventos internos del centro de distribución como reconocimientos por antigüedad, reconocimientos por buen desempeño y todo lo referente a desarrollo social.

5.1.7.4.-Auxiliar de Recursos Humanos.

Apoya a los coordinadores en cada una de las actividades que llevan a cabo.

5.1.7.5.-Auxiliar de nóminas.

Este lleva a cabo el control de pagos a los empleados sindicalizados, así como descuentos y control de vacaciones.

El control de las nóminas de los empleados de confianza se maneja en el Staff.

5.1.7.6.-Servicio Médico.

Es responsable de lo referente a seguridad e higiene, con un estricto control de los actos inseguros, está siempre pendiente de que los empleados observen todas las medidas de seguridad para mantener la integridad física, además de coordinar las brigadas de primeros auxilios, evacuación e incendios que deben existir en toda empresa.

5.1.7.7.-Recepción.

Su labor es atender el conmutador, y control de visitantes, además de atender y canalizar llamadas de clientes y procesar pedidos que se realicen por vía telefónica.

5.1.7.8.-Vigilancia.

Controla la entrada y salida del personal, así como de las rutas de venta, vigila el orden en el Centro de Distribución, además de controlar las llaves de los vehículos utilitarios.

5.1.8.-Departamento de Servicio a Ventas.

Este departamento está enfocado a administrar optimizar y asegurar la rentabilidad de los recursos por medio del control y ejecución de los movimientos de refrigeradores en el mercado, atendiendo las necesidades de nuestros clientes, con indicadores que nos muestran la situación en rentabilidad de enfriadores, manteniendo una estrecha relación con el área de ventas, quienes efectúan las prospecciones en base a las necesidades de mercado, buscando como objetivo principal incrementar el volumen de ventas de la distribuidora.

Este departamento se encarga, además de lo referente al área de refrigeración, de publicidad, así como información sobre indicadores y avances diarios de ventas, promociones. Son el soporte para que el departamento de ventas realice sus funciones.

5.1.8.1.-Jefe de Servicio a Ventas.

Su labor consiste en:

- Actualizar las carpetas de los comodatos y documentos de soporte por cada mobiliario (puestos metálicos / mesas y sillas) entregadas en el punto de venta. Activos de mercado (como datación, dar seguimiento).
- Manejo de la base de datos de refrigeración (altas, actualizaciones, depuración).
- Generar, actualizar y comunicar periódicamente los reportes de indicadores de ventas e información requerida a ventas y staff de la Unidad Operativa.
- Integrar información operativa de lanzamientos, promociones, concursos y programas de mercado para asegurar la logística de los mismos.
- Recibir calendario de instalaciones mensuales de equipo de refrigeración, hacerlo extensivo a jefes y gerentes de ventas.
- Resguardar las facturas y documentos de soporte del proveedor (es) asignado (s), así como de las ejecuciones de imagen realizadas por él (ellos).
- Apoyar a las jefaturas de ventas en la realización de trámites de gestión y autorización internos (pago con cheque, impresión de facturas, solicitud de créditos, derechos de ventas, etc.).
- Administrar los recursos al mercado para ejecución de Película de Éxito por grupo estratégico de clientes (GEC). Dar seguimiento al avance de implementación por Gerencia de Ventas.
- Dar seguimiento al sistema de alerta de cambio de grupo estratégico de clientes (GEC).
- Consolidar y dar seguimiento con el Jefe de Asesores a solicitudes del cliente de materiales, activos de mercado, cambios en condiciones comerciales, promociones, refrigeración del grupo estratégico de clientes (GEC) Oro.

- Reportar el avance y cumplimiento a metas de promociones, combos, Price promotions por Gerencia de Ventas.
- Entrega diaria de los formatos de Indicadores One Page a la fuerza de ventas (Gerente de Ventas, Jefe de Ventas, Pre vendedor, etc.).
- Apoyar a los Jefes de Ventas con el trámite de las prospecciones (altas, bajas, modificaciones, crédito, factura, etc.) por medio del Formato Único de Prospecciones.
- Entregar documentación completa y debidamente requisitada al administrador de pedidos (altas, bajas y modificaciones).
- Envía puntualmente información al responsable de liquidaciones para que la publique en el pizarrón de preventa y reparto.

5.1.8.2.-Coordinador de refrigeración.

Su labor consiste en mantener un stock óptimo en equipo frío, además de controlar el inventario y comodatos de los refrigeradores.

5.1.8.3-Coordinador de soporte a ventas.

Como su nombre lo indica, este empleado se encarga de coordinar todo lo necesario para que el departamento de ventas realice su trabajo con excelencia, proporcionando la publicidad necesaria, mobiliario y equipo para realización de eventos, mediante las siguientes actividades:

- Coordinar, supervisar y ejecutar, con la fuerza de ventas, las promociones nacionales y tácticas desde su presentación hasta su cierre.
- Establecer Plan de Trabajo Mensual para alinear actividades y esfuerzos (programación e instalación de racks e instalaciones de elementos de ejecución) alineado con las señales del Gerente de Ventas.
- Gestionar actividades detonadas por los asesores.
- Coordinar la participación de la compañía así como la ejecución de refrigeradores, mobiliario, equipo y materiales en eventos, bailes o ferias

- Coordinar y auditar el plan de mantenimiento de imagen en el Punto de Venta (toldos, fachadas, cuadros básicos, banderolas, etc.).
- Coordinar la apertura de los centros de canje objetivo con la fuerza de ventas por actividades de promociones masivas.

5.1.8.4.-Analistas.

Recaban por medio de la información que proporciona el sistema, toda la información sobre avance en ventas en sus distintos rubros.

5.1.8.5-Auxiliares de soporte ventas.

Son los encargados de colocar publicidad, y el desplazamiento de mobiliario, carpas, y todo lo referente a mantener la imagen siempre presente de nuestros productos.

5.1.9.-Departamento de Operaciones.

5.1.9.1.-Ejecutivo de operaciones.

Se encarga de coordinar las áreas que comprende este departamento que son almacén, reparto y mantenimiento de edificios.

Sus funciones consisten en:

- Vigilar se realice en forma diaria inventario de producto terminado, envase, plásticos y tarimas para reflejarlo en sistema.
- Analizar tendencias de merma por concepto de fluctuación para ubicar focos de atención.
- Garantizar el respeto del esquema de acomodo (lay-out) de la bodega.
- Validar necesidades de mantenimiento de edificios en bodega y patios de encierro e instalaciones de Unidad Operativa.

- Realizar acciones para controlar Indicadores (eficiencia, efectividad y visitas) (productividad y % de utilización) enfocado a zona.
- Colaborar, junto con el Coordinador de Reparto y Operaciones Zona, en reestructuras masivas de rutas, validar clientes y ajustar frecuencias de visitas.
- Colaborar el pronóstico operativo de ventas en sistema, seguimiento a estadísticas semanales.
- Monitorear indicadores de desempeño en clientes Bronce: efectividad de venta, eficiencia de visita, scanning y coberturas del portafolio.
- Emitir el análisis de Carga Base según el pronóstico, a través del Coordinador de Operaciones, colaborado por el vendedor Híbrido y el Supervisor de Reparto.

5.1.9.2.-Coordinador de reparto.

Sus actividades comprenden todo lo referente al reparto del producto que sea en tiempo y forma y sin contratiempo alguno, coordinando las actividades de los supervisores de reparto que son quienes están pendientes directamente de los vendedores.

Sus funciones consisten en:

- Participar en las reuniones definidas en la agenda laboral.
- Coordinar programa de conteos aleatorios a rutas en salida y revisar los resultados del conteo por ruta para corregir desviaciones.
- Realizar acciones (coordinar abordaje de rutas) para controlar Indicadores (eficiencia y efectividad, productividad, devoluciones, % de utilización vehículo, envase, etc.)
- Coordinar a los supervisores de reparto para controlar la fluidez operativa en los regresos de ruta, (descarga en sistema, descarga física, encierro en cajón determinado).

- Garantiza la comunicación con los jefes de ventas y repartidores para solucionar posibles problemas o desviaciones, además de coordinar los cambios de frecuencia.
- Elaborar el balanceo de rutas con la finalidad de igualar cargas, disminuir tiempos excesivos en el mercado, mejora de indicadores.
- Colaborar, junto con el Ejecutivo de Operaciones y Operaciones Zona en reestructuras masivas de rutas, validar clientes y ajustar frecuencias de visitas.
- Dar seguimiento a las situaciones de devolución y/o rechazo de pedidos de los clientes.
- Realizar abordajes a rutas de reparto para mantenerse sensible al mercado.
- Asegurar los indicadores de reparto como eficiencia, efectividad de reparto, scanning en clientes Bronce, cajas físicas canceladas, devoluciones, presupuestos de cambios al mercado, Efectividad de Venta, botelleo y cobertura en clientes Bronce de las rutas de reparto.
- Colaborar en el análisis de Carga Base con los Supervisores de Reparto y Vendedores Híbridos.
- Asegurar la sustentabilidad de las rutas híbridas (mantenimiento de frecuencias de servicio a clientes bronce, número de clientes bronce por ruta).
- Comunicar a reparto las estrategias de portafolio.
- Envía puntualmente información al supervisor de liquidaciones para que la publique en el pizarrón de preventa y/o reparto.

5.1.9.3.-Coordinador de operaciones.

Esta persona se encarga del abastecimiento del producto la participación en el pronóstico, seguimiento al mismo, recepción del producto, acomodo en almacén, rotación y control del producto. Todo está dirigido a tener el producto en tiempo, forma y cantidad para satisfacer las demandas del mercado.

El almacén además recibe, descarga y carga los fletes y transportes dentro de los estándares de tiempo establecidos para cada tipo de remolque, dentro de los horarios previamente acordados para ello.

La descarga de camiones se considera desde el conteo del camión a su regreso del mercado, descarga de envase y estacionamiento donde espera a ser cargado nuevamente.

5.1.9.4.-Supervisor de reparto.

Sus funciones consisten en:

- Coordinar la salida de rutas verificando asistencia, que las cuadrillas estén completas y las herramientas de trabajo necesarias (vehículo, fajas, carretillas etc.).
- Dar seguimiento a la cartera de saldos de cada ruta.
- Solucionar reportes Centro de Información y Servicio (CIS).
- Dar seguimiento a los Indicadores de efectividad y eficiencia de reparto, índice de devoluciones y envase dando retroalimentación al Coordinador de Reparto.
- Optimizar el uso de las unidades de apoyo, previa asignación de las mismas por parte del Coordinador de Reparto.
- Realizar diariamente abordaje de rutas con la finalidad de determinar necesidad de balanceos de rutas, solucionar problemas de reparto en la ruta.
- Revisar las actividades de la Película de Éxito de lo que ejecuta el repartidor en el punto de venta de sus rutas híbridas.
- Revisar y dar seguimiento al programa de limpieza y mantenimiento de unidades.
- Validar las razones donde se presente mayor índice de rechazos en su territorio y actuar buscando soluciones.

- Validar temas de mercado con jefes de venta para alinear acciones de cara al cliente, incluyendo rutas híbridas.
- Seguimiento a indicadores de reparto en clientes bronce efectividad de venta, scanning, cobertura. Colocar códigos de barras en dichos clientes.
- Impulsar los lineamientos de Película de Éxito, respeto y llenado de cooler, materiales, exhibiciones de producto.
- Seguimiento a desarrollo de clientes Bronce para cambio de grupo estratégico de clientes (GEC).
- Colaborar en el análisis de Carga Base con los vendedores híbridos y el Coordinador de Reparto.
- Cumplimiento al plan y formato de reuniones (garantizar la revisión de indicadores propuestos para las reuniones del puesto).

5.1.9.5.-Supervisor de bodega.

Sus funciones están más encaminadas al control del producto, entradas y salidas de fletes, supervisar el trabajo de auxiliares de almacén y montacarguistas, además del correcto manejo y rotación del producto.

5.1.9.6.-Coordinador de mantenimiento de Edificios.

Sus funciones consisten en coordinar el trabajo de limpieza del edificio, mantenimiento de este y del mobiliario, para que los empleados realicen sus actividades en un inmueble limpio y cómodo.

5.1.10.-Departamento de Taller Automotriz.

Su función consiste en controlar y dar seguimiento al equipo de transporte, desde inventariar la flotilla, que comprende camiones, montacargas, automóviles utilitarios y motocicletas.

5.1.10.1.-Jefe de Taller automotriz.

Su trabajo consiste en coordinar el trabajo de los mecánicos encargados del mantenimiento de los vehículos utilizados para la operación, supervisión y ventas.

5.1.10.2.-Controlista.

El trabajo de esta persona es controlar los vehículos, dar seguimiento a proveedores de combustibles y lubricantes, etc.

5.1.10.3.-Mécánicos.

Su función consiste en el mantenimiento a todos los vehículos, para que estos se encuentren en óptimas condiciones para que los vendedores no tengan contratiempo alguno en el desempeño de su trabajo.

5.1.11.- Hewlett-Packard (HP).

Es el personal encargado de darle mantenimiento al equipo de cómputo, además de estar pendiente de que todos los aparatos de red estén en óptimas condiciones de funcionamiento.

CAPITULO VI.

RELACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN CON LOS DEMÁS DEPARTAMENTOS.

6.1.- Departamento de Administración y Gerencia Regional.

El Departamento de administración y la Gerencia Regional, tiene una estrecha relación, ya que el Gerente Regional se auxilia del Jefe Administrativo para la toma de decisiones, esto debido a que el Administrador controla todos y cada uno de los gastos de los Centros de Distribución que integran la región así como los de la Mega Morelia, estos dos ejecutivos son los únicos que son jefes en sus respectivos departamentos de la Región Morelia, no así los gerentes de ventas quienes solo encabezan el departamento en sus respectivos centros.

El Jefe Administrativo es quien lleva el control de costos y gastos, así como de ingresos, por lo que el Gerente Regional obtiene de él la información necesaria para conocer la rentabilidad de la Región.

6.2.- Departamento de Administración y Gerencia de Ventas Refresco.

La Gerencia de ventas de refresco, consulta siempre al Jefe Administrativo para que este autorice la recepción de pagos con cheque por parte de los clientes, el aumento en la línea de crédito de clientes que cuentan con este beneficio, la autorización de préstamos de envase y la consigna de líquido. Las decisiones de esta Gerencia, siempre se toman con el visto bueno de la Jefatura de Administración. Además la información y pedidos del departamento de ventas es procesada por los administradores de pedidos quienes forman parte del Departamento Administrativo.

6.3.- Departamento de Administración y Gerencia de Ventas Garrafón.

Al igual que la Gerencia de ventas de refresco, la Gerencia de ventas de garrafón debe contar con el visto bueno del Jefe Administrativo para la autorización de una línea de crédito, la consignación de líquidos y el préstamo de envases.

6.4.-Departamento de Administración y Ventas Especiales.

El departamento de Ventas Especiales, en cuanto a su venta por medio de máquinas Vending y Fountain, depende del departamento administrativo para el control de sus ventas, ya que este departamento monitorea la venta de cada una de sus máquinas por medio de un control diario de ventas por cliente, además del control de las facturas de tiendas de conveniencia y centros comerciales que en su mayoría por no decir que en su totalidad son clientes de crédito, de lo cuáles se lleva un estricto control por parte de los auxiliares de cuentas clave y cuentas por cobrar, integrantes del departamento administrativo.

6.5.- Departamento de Administración y Recursos Humanos.

El Departamento de Recursos Humanos se auxilia del departamento administrativo en lo relacionado a los gastos necesarios para su funcionamiento, ya sea para capacitaciones, o gastos fijos de este departamento, además el departamento administrativo se encarga del registro de descuentos vía nómina, por daños en los vehículos utilitarios o vehículos de ventas, o por descuentos por cualquier otro rubro, además el Departamento Administrativo es el responsable del control y envío de gastos de viaje de recursos humanos, el registro de los gastos por uniformes y medicamentos para el consumo del personal.

6.6.-Departamento de Administración y Servicio a Ventas.

El departamento Administrativo se relaciona con servicio a ventas ya que Administración autoriza el presupuesto para enfriadores, controla y registra el avance de promociones, además de que por medio del almacén general, controla las entradas y salidas de artículos promocionales.

6.7.-Departamento de Administración y Soporte a Ventas.

El Departamento Administrativo a través del almacén general controla la entrada y salida de artículos publicitarios los cuales son parte importante del Departamento de Soporte a ventas ya que por medio de estos la imagen de la empresa está siempre presente en el mercado.

6.8.-Departamento de Administración y Operaciones.

El Departamento de Operaciones está completamente ligado al Departamento Administrativo, ya que la información requerida para mantener el stock de los productos en el almacén de producto terminado depende de la información que procesan los administradores de pedidos que forman parte del Departamento Administrativo, además los envíos de producto que se hacen desde este almacén son controlados y contabilizados por el Departamento Administrativo, el inventario de producto terminado es controlado por el Supervisor de Saldos que forma parte del equipo del Jefe Administrativo, así como la merma de producto y todos y cada uno de los gastos del Departamento de Operaciones son autorizados por el Departamento Administrativo.

6.9.-Departamento de Administración y Taller Automotriz.

El Taller Automotriz, encargado de mantener en óptimas condiciones la flotilla de camiones, autos utilitarios y motos utilizados en la operación diaria de la Mega Morelia, se relaciona con el Departamento Administrativo en el sentido de que éste autoriza todos y cada uno de los gastos de taller, desde el combustible, lubricantes, refacciones, etc. Además de que controla y registra los ingresos de taller por concepto de descuentos vía nómina por daños en los vehículos, además, el Departamento Administrativo también controla en colaboración con taller automotriz el inventario de la flotilla de vehículos.

CAPITULO VII.

DETERMINACIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA.

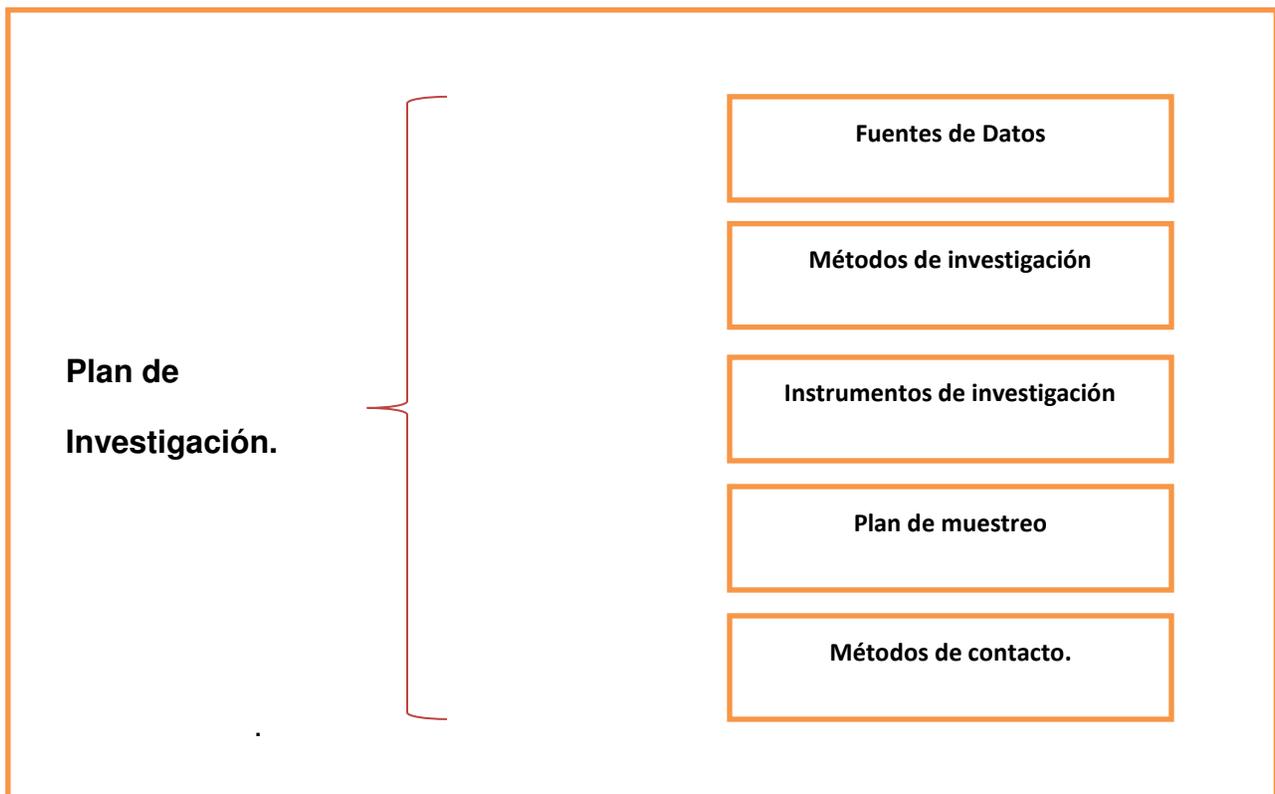
7.1.-Plan General de Investigación.

¿Qué es un plan de investigación?

Es probable que las cosas más importantes que revela un plan de investigación formal sean los modos en que el especialista tratará de lograr los objetivos y el tiempo, personal y dinero requerido para alcanzarlos. Y que puedan decidir si desean invertir en dinero necesario para corroborar las hipótesis propuestas por el investigador.

En el plan de investigación es donde se debe detallar cuáles serán las fuentes de datos, los métodos de investigación que se utilizarán para recopilar la información, los instrumentos de investigación que se diseñarán en función de la información que se necesite, el plan de muestreo y los métodos de contacto que posibilitarán recabar la información.

Cuadro 3: Elementos que contiene un plan de investigación.



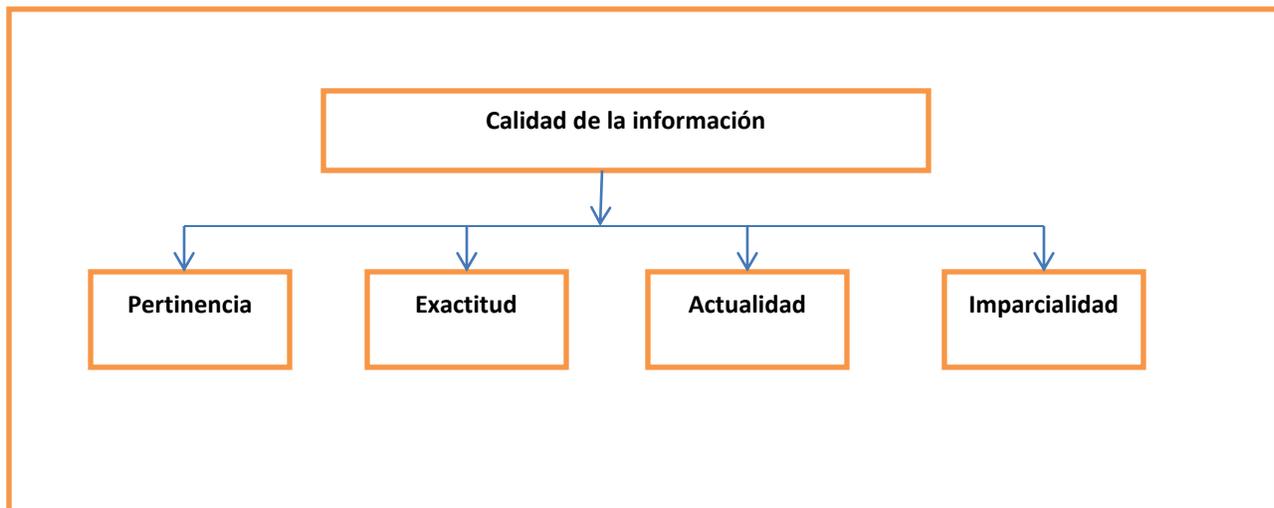
7.1.1.-Fuente de datos.

Los objetivos de la investigación previamente determinados, se deben traducir en necesidades específicas de información, es por ello que en función de los que se investiga se determinará la información necesaria para realizar el estudio.

Es importante tener presente para evaluar la calidad de la información cuatro factores:

1. **Pertinencia:** que se ajuste o adapte a las necesidades de la investigación.
2. **Exactitud:** la confiabilidad de la información.
3. **Actualidad** de la información.
4. **Imparcialidad:** se contempla la objetividad con la que se recabó la información.

Cuadro 4: Factores para evaluar la calidad de la información.



Uno de los factores determinantes en la investigación de mercados, es la elección de las fuentes de información, es decir, los medios a través de los cuales se obtendrá la información necesaria para la toma de decisiones.

Las fuentes de información son de dos tipos: datos secundarios y datos primarios.

Generalmente las investigaciones suelen comenzar con la recopilación de los datos secundarios, recabando las fuentes internas y externas.

7.1.2.-Métodos de investigación.

Cuadro 5: Métodos de investigación para obtener información primaria.



Observación: se lleva a cabo sin efectuar contacto personal. La observación puede ser más objetiva que la entrevista porque no se hacen preguntas. Se enfoca en lo que la gente hace o hizo. Los observadores solo pueden interpretar el comportamiento del que fueron testigos directos, es decir, la observación indica lo que ha ocurrido, pero no puede explicar el por qué, ni profundizar en los motivos, actitudes u opiniones.

En las técnicas de observación se pueden utilizar dispositivos humanos o mecánicos y electrónicos para registrar el comportamiento que se está observado.

El método de observación requiere que se enmarque dentro de unos objetivos precisos. Hay que definir claramente qué es lo que se desea observar, quienes han de ser los sujetos que se van a observar, anotar cuándo y dónde se efectúan las observaciones.

Cualquier observación que denote algún indicio de por qué ocurre el fenómeno, debe ser anotada describiendo sus detalles. Hechos, actitudes y conductas que tal vez puedan tener alguna reciprocidad o interrelación con los objetivos de la observación pueden ser incorporados al sistema de control y anotación.

En términos generales, es requisito de la observación que se instrumente y ejecute según un plan sistematizado que permita un control riguroso.

Reuniones de grupo: una dinámica de grupo es una reunión de 6 a 10 personas, que pasan varias horas con un entrevistador adiestrado para discutir un proyecto, servicio, organización u otro problema. Se requiere que el investigador conozca objetivamente el tema tratado e igualmente sepa cómo funciona la dinámica de grupo y el comportamiento de sus integrantes, porque de otra forma, los resultados podrían ser poco fiables.

La reunión se desarrolla normalmente en un lugar agradable (una casa, por ejemplo) y se acostumbra a servir refrescos para acrecentar la informalidad. El entrevistador anima una discusión fácil y libre, esperando que la dinámica de

grupo revele sentimientos y creencias profundas, al mismo tiempo que centra la discusión. La discusión se graba a través de notas de audio y video, y posteriormente, se estudia para comprender las percepciones, actitudes y comportamientos.

Entrevistas: se encuentran a mitad del camino entre la observación y la dinámica de grupo por una parte, y la investigación experimental por otra. Las organizaciones desarrollan entrevistas para comprender los conocimientos, preferencias y satisfacción de los consumidores.

Las entrevistas se clasifican de tres formas: estructuradas, semi estructuradas y libre o en profundidad.

Entrevista estructurada: es la que se desarrolla de acuerdo con un cuestionario previamente establecido y según las instrucciones concretas recibidas por el director de la investigación

El investigador debe regirse en todo momento por las órdenes recibidas para lograr que la información recogida sea uniforme.

Entrevista semi-estructurada: el entrevistador tiene un cuestionario generalmente poco extenso a cumplimentar que puede desarrollar con cierta libertad.

Entrevista libre o en profundidad: se desarrolla sin un cuestionario previamente establecido, aunque dentro de objetivos determinados. El

entrevistador debe permitir a la persona entrevistada expresarse libremente sobre el área de investigación. La duración de esta suele ser mayor que las anteriores.

La entrevista en profundidad es una relación, un diálogo entre dos personas, dentro del cual cada una de ellas ejerce un determinado control. Hay que tener una sólida formación socio-psicológica centrada sobre el conocimiento y automanejo de la propia personalidad del entrevistador.

Diseños experimentales: es el método de más validez científica que requiere seleccionar grupos similares de sujetos, sometiéndolos a tratamientos diferentes controlando variables extrañas y chequeando si las diferencias de respuestas son significativas estadísticamente.

Se basa en una situación simulada, cuando se aplica el método se debe dar especial atención a la definición rigurosa del problema. La investigación experimental es muy costosa, requiere de mucho tiempo y su propósito es conseguir relaciones causa-efecto, eliminando explicaciones competitivas de los resultados observados. En la medida en que el diseño u la ejecución del experimento eliminen otras hipótesis alternativas que puedan explicar los resultados, podrán confiar los directivos de investigación en las conclusiones del mismo.

7.1.3.-Instrumentos de Investigación.

A la hora de recoger los datos primarios, los investigadores pueden escoger entre dos clases de instrumentos: los cuestionarios y los instrumentos mecánicos.

Cuestionario: la información primaria también puede ser obtenida por un cuestionario, que consiste en un conjunto de preguntas que se le presentan al

encuestado para obtener su respuesta. Es el instrumento más común para la obtención de datos primarios. Las respuestas de cada pregunta estarán condicionadas por la forma en que se haga esta última, pueden ser:

Cerradas: tienen preestablecidas todas las respuestas, el cuestionado debe hacer una selección entre ellas. Las preguntas cerradas son más fáciles de analizar y tabular, además miden cuántas personas piensan de la misma forma.

Abiertas: permiten al entrevistado responder con sus propias palabras. Son muy útiles en la etapa de la exploración, en la que el investigador busca claves sobre la manera de pensar de las personas, más que medir cuántas piensan de determinada forma, al no estar restringidas las respuestas, los entrevistados revelan cómo piensan sobre el problema.

El cuestionario aparece en las investigaciones donde su empleo es necesario, como la piedra angular de todo proceso. Es un instrumento más o menos amplio, de preguntas que tienen por finalidad conocer determinados aspectos de un problema de acuerdo con la información que suministre el grupo de personas elegidas como destinatarias de la encuesta.

En su confección no se puede olvidar que constituye un conjunto armónico, internamente entrelazado y compuesto por preguntas que responden a una finalidad concreta y cada una de las cuales está relacionada con las demás.

El cuestionario por correo es la mejor forma de llegar a individuos que no concederían entrevistas personales o cuyas respuestas podría distorsionar los entrevistadores. Por otra parte, los cuestionarios enviados por correo requieren

preguntas escritas de una manera simple y clara y la frecuencia de respuesta es usualmente baja o tardía.

Fases de preparación de un cuestionario:

- Definir claramente cuáles son las informaciones deseadas.
- Redactar una serie de preguntas, que han de suscitar respuestas que proporcionen las informaciones buscadas.
- Ordenar las preguntas en una secuencia lógica, debiendo ser las palabras sencillas y no ambiguas de manera que signifiquen lo mismo para todos los participantes.
- Realizar un ensayo preliminar del cuestionario mediante una muestra experimental de entrevistados.
- Examinar los resultados de la muestra experimental, tomando como criterios la facilidad con que se pueden tabular las informaciones reunidas y la calidad de las mismas. Redactar de nuevo el cuestionario para introducir las modificaciones necesarias.

Normas para la redacción del cuestionario:

- Elección de términos o vocablos adecuados procurando que sean claros y accesibles, en especial, si se tiene en cuenta que la muestra puede estar compuesta por personas con diferentes niveles culturales.
- No utilizar términos que tengan significados diferentes en las diversas regiones geográficas, así como palabras equívocas o ambiguas, que conducirían a resultados inexactos.
- Las preguntas deben ser lo más cortas posibles y tener la amplitud suficiente para que se exprese todo el sentido que se desee darle procurando que tengan la extensión mínima posible. Se fatiga menos la atención del entrevistado y es más fácil obtener respuestas ajustadas al hecho indagado.

- Máxima precisión y claridad en la formulación de las preguntas, de modo que permitan obtener una información coherente de los entrevistados.
- No confiar excesivamente en la memoria de los entrevistados, haciendo preguntas referidas a un largo periodo de tiempo, sino a un pasado muy próximo.
- No obligar a los entrevistados a hacer cálculos.
- Formular preguntas sobre cosas que estén dentro de los límites de las experiencias personales de los participantes. Por ejemplo: se debe evitar a las mujeres lo que creen que hacen a piensan sus esposos y viceversa.
- Evitar preguntas que sugieran las respuestas. Las interrogantes deben estar redactadas de modo que no contengan implícitamente las respuestas, ni dispongan o condicionen las mismas en un determinado sentido.
- No deben hacerse preguntas demasiado íntimas, que violenten o molesten al entrevistado o que le fuercen a responder en un determinado sentido porque admitir otra alternativa lo dejaría en situación poco airosa. Si determinadas preguntas pueden resultar embarazosas o delicadas, deberán colocarse entre otras que sean más neutras e inofensivas. Los temas delicados conviene tratarlos al final del cuestionario, una vez que se han salvado eventuales barreras de desconfianza que puedan crearse al comienzo de la entrevista.
- Se incluirán únicamente preguntas que tengan una relación directa con el problema que se pretende investigar.
- Debe evitarse que la pregunta esté implícita en otras del cuestionario, pues el caso se alargaría y complicaría innecesariamente.
- Respetar un orden lógico en la secuencia de las preguntas. Deben ordenarse en el cuestionario agrupándose de tal modo que se entrelacen armónicamente. Es importante tener en cuenta que las preguntas de tipo general deben preceder a las más concretas o específicas. Las preguntas que abren el cuestionario tienen una importancia básica porque de ellas depende despertar o no el interés del entrevistado. Estas, además de

interesantes, deben ser fáciles de responder, sin implicar compromiso alguno para el interrogado.

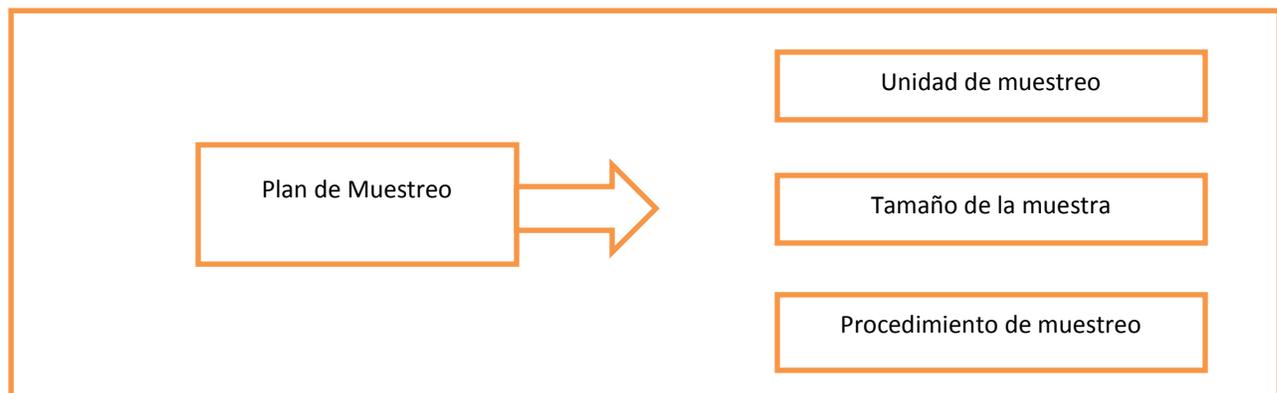
- Las cuestiones embarazosas, personales, íntimas, las que refieren a la renta de los entrevistados y a sus estudios y conocimientos, deben incluirse en la parte final del cuestionario, cuando el clima de tensión ha sido superado.
- Los planes de tabulación deben tenerse en cuenta en la selección de preguntas a incluir en el cuestionario, procurando simplificar al máximo y no pretendiendo obtener excesiva información en una sola pregunta.
- En este sentido, es aconsejable ir confeccionando los diferentes cuadros en los que se recogerán estadísticamente los resultados de cada pregunta mientras se redacta el cuestionario.

Instrumentos mecánicos: los instrumentos mecánicos se utilizan menos en las investigaciones de marketing. El más utilizado es la cámara, que estudia los movimientos del ojo humano y comprueba en qué punto se fija en primer lugar. También se utilizan para determinar cuántas personas se detienen a mirar un artículo determinado.

7.1.4.-Plan de muestreo.

El investigador debe diseñar un plan de muestreo que contemple las tres decisiones que se representan:

Cuadro 6: Elementos indispensables en la confección del plan de muestreo



Unidad de muestreo: Consiste en la definición del público objetivo el muestreo, lo cual no es siempre obvio ni sencillo. Es el proceso por el cual se seleccionan los individuos que formarán una muestra.

Tamaño de la muestra: el tamaño de la muestra depende de la precisión que se quiera conseguir en la estimación que se realice a partir de ella. Para su determinación se requieren técnicas estadísticas superiores. Las muestras grandes proporcionan resultados más exactos, sin embargo no es necesario hacer un muestreo de la población total, ni siquiera de una parte muy grande de la misma para obtener resultados fiables, resulta sorprendente cómo, con muestras notablemente pequeñas, se pueden conseguir resultados suficientemente precisos.

Procedimiento de muestreo: este concepto responde a la pregunta, ¿cómo se debe escoger a los sujetos de un muestreo? Para obtener resultados representativos debe seleccionarse una muestra probabilística de la población que permita el cálculo de límites de confianza y del error muestral.

Cuando la aplicación del muestreo probabilístico supone demasiados gastos o demasiado tiempo los investigadores desarrollan un muestreo no probabilístico.

7.1.5.-Métodos de contacto.

Explica ¿cómo debe ser el contacto del sujeto a entrevistar? Las posibles elecciones son:

Personales: Es la más flexible (pueden aclararse dudas o superar imprevistos), fiable (se tiene certeza de quien contesta) y la que proporciona mayor tasa de respuestas; es también bastante rápida en su ejecución. En

contrapartida, tiene un costo elevado, pueden ocasionarse sesgos por influencias del entrevistador o interacciones entre el entrevistador y el entrevistado (forma de preguntar, aspecto físico, etc.) y puede ser realizada en un momento inoportuno para el entrevistado.

Correo: El cuestionario se envía y se devuelve por correo, siendo este cumplimentado por la propia persona de la que se solicita la información. Debe ser breve, sencillo de completar, dado que no permite aclarar las posibles dudas. Para atraer la atención del entrevistado conviene usar un buen papel y caracteres legibles. Las preguntas tienen que despertar cierto interés en el entrevistado, cosa que no siempre es posible por el propio contenido de la investigación.

Tiene como principal ventaja su reducido costo; además, puede ser contestado en el momento más oportuno para el encuestado. Tiene como desventaja la baja tasa de respuestas que suelen obtenerse y no proporciona garantías de que la persona que ha contestado el cuestionario sea la que debía hacerlo.

Teléfono: Es un buen método para recabar información con rapidez. Cuando el cuestionario es corto, el tiempo limitado y los fondos escasos, la encuesta telefónica se ve favorecida, además se da un elevado índice de respuestas. Pero tiene sus inconvenientes, sólo serán entrevistadas las personas que tengan teléfonos conocidos (no números privados), únicamente pueden efectuarse entrevistas breves, no demasiado personales y no se pueden presentar imágenes o tarjetas.

Fax: La encuesta por fax permite enviar un cuestionario escrito directamente al destinatario, como la encuesta por correo, pero con mayor

rapidez. Resultaría muy efectivo para el estudio, realizar una llamada telefónica previa al envío del fax y de esta forma se avisaría al encuestado.

Internet: La encuesta por internet requiere que el usuario de la red se conecte con la página web en la que está situado el cuestionario. No permite, por tanto, seleccionar la muestra, lo que afecta a la representatividad del estudio. Tiene como ventaja principal poder acceder a cualquier parte del mundo a un costo reducido.

Correo electrónico: La encuesta por correo electrónico puede llegar a ser en el futuro un método normal de obtener información. Tiene como ventaja la rapidez y el costo reducido. Requiere que el destinatario, además de estar conectado a internet, tenga una cuenta de correo y su dirección sea conocida.

7.2.-Medición.Según Stevens nos señala:

Definición de medición: Asignación de números a objetos o acontecimientos de acuerdo con las reglas que dan los siguientes tipos de escalas:

Nominales: lenguaje cualitativo o clasificatorio. No implican orden. A partir de las frecuencias absolutas se pueden obtener de cada categoría frecuencias acumuladas, proporciones, porcentajes y moda.

Ordinales: Ordenar rangos a partir de mayor o menor. Lenguaje comparativo. Se pueden obtener percentiles, mediana y distancias inter cuartílicas

De intervalo: Cuantitativas. Carecen de cero absoluto y se pueden establecer distancias. Se puede obtener la media aritmética, amplitud, varianza, desviación típica y puntuaciones derivadas o típicas.

De razón: Disponen de cero absoluto y sus intervalos sucesivos son iguales. Se puede hacer todo tipo de operaciones matemáticas y estadísticas.

De intervalo logarítmico: Se pueden considerar una variación de las de intervalo en cuanto al punto, el cero es arbitrario.

7.2.1.-La Medición de la Comunicación.

El papel que hoy en día juegan las comunicaciones dentro de nuestra sociedad, se ha convertido en un sistema dinámico, ya que en todo momento se necesita que la información este fluyendo a través de las personas y así llegue más rápidamente a quienes está destinada. Dentro de este proceso dinámico de comunicación, la tecnología como Internet, Intranet, comunicación satelital, telefonía, desempeñan un papel importante como herramientas para que cada día exista una mejor comunicación.

La comunicación es parte fundamental de las actividades humanas ya que es un proceso de información tanto verbal como no verbal. Esta es necesaria en cualquier ámbito donde se encuentren interactuando las personas, ya que el tener la información precisa, en el momento oportuno puede ayudar a que exista un mejor desarrollo de las actividades humanas.

Al hablar de las organizaciones podemos pensar en unidades sociales, compuestas de dos o más personas que interactúan entre sí y que necesitan de la comunicación para poder relacionarse. Es por eso que la comunicación dentro de

las organizaciones, incluye mucho más que mensajes verbales y no verbales, es hablar de relaciones humanas, de interacción, de convivencia.

Dentro de las organizaciones, la comunicación interna no ha tomado la fuerza que necesita, si se le diera la importancia que requiere se podrían mejorar aspectos de satisfacción, clima de trabajo, motivación, y con esto se mejoraría la cultura organizacional, además de que los departamentos bien comunicados se trabajarían de manera óptima y se evitarían re trabajos. El estar bien informados constituye una fuente de energía importante para la organización, para poder tomar decisiones respecto a los aspectos importantes de la actividad principal de esta, así como de su entorno.

Las empresas en estos tiempos se han preocupado por desarrollarse en ambientes competitivos, se requiere que cada vez, tengan una mejor información, pero es importante que esta comunicación se comience a dar desde el interior de la empresa. Esta preocupación por mejorar los estándares de comunicación también es tomada en consideración por las empresas de los sectores tanto industrial como de servicios, con el objetivo de lograr mejoras dentro de la misma organización, para que se reflejen en el servicio que se le brinda al cliente.

Las empresas pueden lograr un alto desempeño administrativo gracias a un buen sistema de comunicación interna, en donde se pueden evitar problemas como la consecución de metas, confusión con los otros departamentos, en especial con el departamento de ventas que está en contacto directo con el cliente que en ocasiones por la falta de comunicación interna se ve afectado en cuanto a atención.

El significado de la comunicación interna es muy importante, ya que, aunque las empresas cuenten con la mejor estructura organizacional o un

desarrollado sistema de trabajo, si no se tiene un adecuado sistema de información para todos los niveles, no se podrán obtener los resultados deseados, con esto se percibe que el desempeño de un empleado dentro de la organización va a verse condicionado por la correcta información que reciba.

El programa de comunicación interna se constituye como una herramienta para la mejora del rendimiento porque supone integrar en la organización elementos innovadores que sitúan a esta en una clara posición de ventaja competitiva. Así como ponen al empleado en una situación de estar abierto a la recepción de información para lograr su mejor desarrollo.

Con esto no se trata de dar a entender que, una vez teniendo una comunicación con cada uno de los departamentos y con esto, de los empleados, se van a lograr las metas de efectividad en la administración. Es predecible que la comunicación dentro de una organización no siempre va a ser efectiva, ya que es desarrollada por personas de las cuales, por si condición humana, pueden surgir problemas que impidan el adecuado flujo comunicativo, para lograr los objetivos planeados.

Como consecuencia de lo anterior, es importante encontrar una herramienta que ayude a diagnosticar la comunicación interna dentro de la organización, y analizar esta información para implementar mejoras en la empresa.

7.3.-Escala de medición.

Existen diferentes tipos de escalas que se distinguen de acuerdo a la rigurosidad con que han sido construidas y al propio comportamiento de las variables que miden. Se acostumbra a clasificarlas en cuatro tipos generales que

son los siguientes: escalas nominales, ordinales, de intervalos iguales y de cocientes o razones.

Escalas **nominales** son aquellas en que solo se manifiesta una equivalencia de categorías entre los diferentes puntos que asume la variable. Es como una simple lista de las diferentes posiciones que pueda adoptar la variable, pero sin que en ella se defina ningún tipo de orden o de relación. Si es una investigación sobre producción minera queremos determinar los minerales que se extraen en una cierta región, tendremos una variable que se determinará como “mineral extraído”. Los distintos valores que esa variable reconoce serán, concretamente: oro, plata, cobre, etc. Entre estos valores no cabe obviamente ninguna jerarquía, no se puede trazar ningún ordenamiento. Sin embargo, a la enunciación explícita de todas estas posibilidades la consideramos como una escala, pues de algún modo es útil para medir el comportamiento de la variable, indicándonos en qué posición se halla en cada caso.

Las escalas **ordinales** distinguen los diferentes valores de la variable jerarquizándolos simplemente de acuerdo a un rango. Establecen que existe una graduación entre uno y otro valor de la escala, de tal modo que cualquiera de ellos es mayor que el precedente y menor que el que le sigue a continuación. Sin embargo la distancia entre un valor y otro no queda definida sino que es indeterminada. En otras palabras, tales escalas nos esclarecen solamente el rango que de las distintas posiciones guardan entre sí. Un ejemplo de escala ordinal es el que suele usarse para medir la variable “grado de escolaridad”: podemos decir que una persona que ha tenido dos años de instrucción escolar ha recibido más instrucción que quien solo tiene un año y menos que quien posee tres. Sin embargo no puede afirmarse válidamente que la diferencia entre quien posee dos años de instrucción y quien ha recibido un año es igual a la diferencia entre quienes ha recibido dieciséis y diecisiete años de educación formal. Por tanto, como no podemos determinar la equivalencia entre las distancias que

separan un valor de otro, debemos concluir que la escala pertenece a la categoría ordinal.

Las escalas de **intervalos iguales**, además de poseer la equivalencia de categorías y el ordenamiento interno entre ellas, como en el caso de las ordinales, tienen las características de que la distancia entre sus intervalos está claramente determinada y que estos son iguales entre sí. Un ejemplo típico de las escalas de intervalos iguales está dado por las escalas termométricas. Entre 20 y 21 grados centígrados, por ejemplo, existe la misma diferencia que hay entre 32 y 33 grados. La limitación que poseen es que no definen un cero absoluto, un valor límite que exprese realmente la ausencia completa de la cualidad medida. Por ello no se pueden establecer equivalencias matemáticas como las de proporcionalidad: no se puede afirmar que 20°C es el doble de temperatura de 10°C , porque el cero de la escala es un valor arbitrario y no se corresponden con la ausencia absoluta de la variable que se mide.

Escalas de **cocientes**, llamadas también de razones. En ellas se conservan todas las propiedades de los casos anteriores pero además se añade la existencia de un valor cero real, con lo que se hacen posibles ciertas operaciones matemáticas, tales como la obtención de proporciones y cocientes. Esto quiere decir que un valor de 10 en una escala de este tipo es el doble de un valor de 5, o de las dos terceras partes de un valor de 15. Son escalas de cocientes las que miden la longitud, la masa, la intensidad de corriente eléctrica y otras variables del mundo físico. Difícilmente las variables que intervienen en las ciencias sociales son medidas con escalas de razones, pues son contados los casos en que dichas variables pueden ser definidas con la exactitud y precisión necesarias. La economía y la demografía son, entre estas disciplinas, las que más utilizan escalas de razones.

7.4.-La escala Likert.

Es una escala psicométrica comúnmente utilizada en cuestionarios, y es la escala de uso más amplio en encuestas para la investigación, principalmente en ciencias sociales. Al responder a una pregunta de un cuestionario elaborado con la técnica de Likert, se especifica el nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración (elemento, ítem o reactivo o pregunta).

Los pasos para la elaboración de la escala son los siguientes:

1. Preparación de los reactivos iniciales; se elaboran una serie de enunciados afirmativos y negativos sobre el tema o actitud que se pretende medir.
2. Administración de los reactivos a una muestra representativa de la población cuya actitud deseamos medir. Se les solicita a los sujetos que expresen su acuerdo o desacuerdo frente a cada pregunta mediante una escala.
3. Asignación de puntajes a los reactivos; se le asigna un puntaje a cada reactivo, a fin de clasificarlo según reflejen actitudes positivas o negativas.
4. Asignación de puntuaciones a los sujetos; la puntuación de cada sujeto se obtiene mediante la suma de las puntuaciones de los distintos reactivos.
5. Análisis y selección de los reactivos, mediante la aplicación de pruebas estadísticas se seleccionan los datos ajustados al momento de efectuar la discriminación de la actitud en cuestión, y se rechazan lo que no cumplan con este requisito.

Recopilación de reactivos.

Para esta encuesta se seleccionaron diez reactivos utilizando una escala de medida ordinal, los reactivos deben tener las siguientes características:

- Apuntar al presente.

- Evitar dar demasiada información sobre los hechos, o aquellos que puedan ser interpretados como tales.
- No ser ambiguos.
- Ser relevantes a la actitud que se quiere medir.
- Los reactivos deben representar opiniones favorables o desfavorables.
- No usar reactivos con los cuales todos o nadie esté de acuerdo.
- Los reactivos deben estar formulados en lenguaje claro y simple, no deben exceder las veinte palabras y deben contener una sola frase lógica.
- No es necesario exceder los 10 reactivos.

Determinación de las puntuaciones dadas a las categorías de reactivos.

Las respuestas que los sujetos pueden entregar ante cada afirmación son las siguientes: **siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca, nunca**. Los puntajes para los reactivos implican una alta o baja frecuencia, de acuerdo a como se percibe la comunicación interna.

Una distribución de frecuencia es una lista de calificaciones posibles y la cantidad de sujetos que obtiene cada una. Cuando el rango de las calificaciones en una prueba es amplio, es conveniente agrupar las calificaciones en intervalos.

ESCALA APLICADA	VALORES
SIEMPRE	5
CASI SIEMPRE	4
A VECES	3
CASI NUNCA	2
NUNCA	1

Propuesta: Evaluación de la Comunicación para una Administración efectiva.

El método más habitual para evaluar la comunicación implica el uso de encuestas a los empleados (a veces también pueden complementarse con entrevistas personales). Diseñar y llevar a cabo las encuestas de comunicación puede llegar a ser un tema complejo, requiere poseer conocimientos sobre comunicación interna, estadística y metodología de encuestas), por lo que en muchos casos las empresas deciden subcontratar su realización a empresas especializadas en este tema que ya cuentan con herramientas y software necesarios para llevar a cabo este tipo de proyectos.

CAPITULO VIII.

EVALUACIÓN DIAGNOSTICA DE LA COMUNICACIÓN EN EL CENTRO DE DISTRIBUCIÓN MEGA MORELIA DE COCA COLA FOMENTO ECONÓMICO MEXICANO, SOCIEDAD ANÓNIMA. (FEMSA).

8.1.-Población determinada.

Para poder comenzar con esta labor debemos conocer primero el universo laboral del Centro de Distribución de la Mega Morelia de Coca Cola Fomento Económico Mexicano, Sociedad Anónima (FEMSA) el cual está compuesto por 344 empleados, distribuidos en los distintos departamentos como: ventas, operaciones, administración y recursos humanos, de los cuales 260 son los comúnmente llamados vendedores, pero con las distintas modificaciones en la manera de operar, su función real es repartir el producto solamente, sin ninguna actividad real de labor de venta, simplemente entregan el producto que los preventas ya han colocado en el mercado, por lo que no se considerarán dentro de la muestra, así como los empleados con el puesto de labores varias y montacarguistas, cuyo trabajo no representa relación alguna con el departamento administrativo, por lo que nuestra población se reducirá a los empleados cuyas actividades afectan o se ven afectadas directamente por las funciones del mencionado departamento, cuyo número asciende a 74, número que será nuestra población determinada.

8.2.-Muestra.

Se considera un total de 74 personas, de la cual se determinará el tamaño de la muestra utilizando el apoyo de las fuentes secundarias, una vez que se obtienen los datos correspondientes de estas fuentes, utilizaremos una herramienta para determinar el alcance de la muestra y esta la obtenemos de la página de internet de:

Imagen 2: Consulta Mitofsky.

The screenshot shows a web application titled "Tamaño de Muestra" (Sample Size). The page header includes the category "Calculos" and the publication date "Publicado el Miércoles, 26 Octubre 2011 13:48". The main content area is titled "Sistema de Cálculo para un tamaño de muestra (muestreo aleatorio simple para proporciones)" and features the "CONSULTA MITOFSKY" logo. Below the logo, a yellow instruction reads "Marca los elementos a utilizar para el cálculo". A blue box contains a list of options with checkboxes: "Error máximo aceptable para el estimador" (checked), "Confianza Requerida" (checked), "Tamaño aproximado de la proporción a estimar" (unchecked), "Efecto de diseño" (unchecked), "Tasa de respuesta" (unchecked), and "Tamaño de la población" (unchecked). At the bottom, there are two buttons: "CONTINUAR" with a red checkmark icon and "Definiciones" with a document icon.

Se tienen que determinar los márgenes de error tolerable, se presentan las definiciones para este caso:

Imagen 3: Definiciones.

Tamaño de Muestra

Categoría: Calculos Publicado el Miércoles, 26 Octubre 2011 13:48

Confianza (1- α)
Indica la probabilidad de que nuestro estimador se acerque al verdadero valor a una distancia menor al error fijado.
$$P(|\hat{p} - p| \leq d) > 1 - \alpha$$

Error Máximo Aceptable (d)
Representa el valor máximo del error que estamos

Proporción a Estimar (p)
Significa la proporción de elementos de la población que poseen una característica.
Si no se tiene información previa se recomienda aceptar $p = 0,5$ que maximiza el cálculo del tamaño

Tasa de Respuesta (TR)
Es el porcentaje de respuestas completas que esperamos obtener para nuestra variable

Tamaño de la Población (N)
Es el número de elementos en la población que se mide

(Coeficiente de correlación intraclase) RHO
Es una medida de asociación que muestra que tan similares son los elementos dentro de un conglomerado; toma valores de [0 a 1].
DEFF = Es la pérdida o ganancia en precisión que se logra al estratificar y conglomerar en un diseño muestral. Se define como cociente entre la varianza real y la que teóricamente se hubiera logrado con un muestreo aleatorio simple.

Expresión	Cálculo
$DEFF = \frac{V(\hat{p})_d}{V(\hat{p})_{MAS}}$	$DEFF = 1 - Rho(\bar{v} - 1)$

Donde \bar{v} es el número promedio de cuestionarios que se aplican



Siguiente >

Y una vez que se anotaron los datos se obtiene la muestra que será la que aplicaremos.

Imagen 4: Determinación de la Muestra.

Tamaño de Muestra

Categoría: Calculos Publicado el Miércoles, 26 Octubre 2011 13:48

CONSULTA MITOFSKY

Tamaño de Muestra
67

<input checked="" type="checkbox"/>	Error máximo	5 %
<input checked="" type="checkbox"/>	Confianza	99.5 %
<input checked="" type="checkbox"/>	Tamaño aproximado de la proporción a estimar	50 %
<input checked="" type="checkbox"/>	Efecto de diseño	1
<input checked="" type="checkbox"/>	Tasa de respuesta	100 %
<input checked="" type="checkbox"/>	Tamaño de la Población	74

Sistema de Cálculo para un tamaño de muestra (muestreo aleatorio simple para proporciones)

Datos proporcionados por el usuario
Los renglones sin paloma son datos considerados por el sistema

Escriba alguna indicación que requiera que aparezca en la impresión

8.3.-Cuestionario.

El cuestionario que se aplicará será, una sencilla lista de 10 reactivos, ya que por la limitante del poco tiempo con el que se cuenta para la aplicación del mismo no permite un cuestionario más elaborado, por lo que se intentará obtener la mejor información posible, ya que en empresas del sector privado es muy difícil que se permita detener las actividades para procesos que no correspondan al trabajo del día a día.

Comunicación en el Centro de Distribución Mega Morelia de Coca Cola FEMSA.

Departamento:.....

Marque con una "X" el cuadro que corresponda a su respuesta.

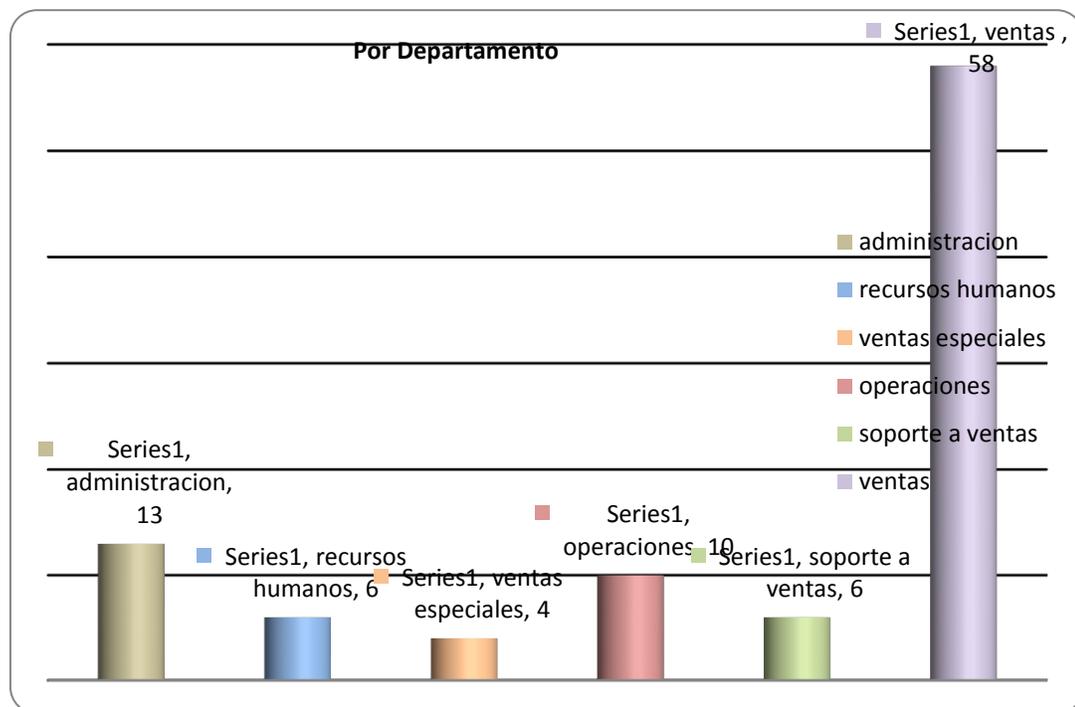
No.	Pregunta	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	¿Existe buena comunicación en la empresa?					
2	¿La información fluye por medio de canales formales?					
3	¿Se te informa con oportunidad sobre los cambios organizacionales?					
4	¿Se informa a todos los empleados por igual para concursar por puestos de mayor jerarquía?					
5	¿Son suficientemente claras las recomendaciones sobre asuntos relacionados con tu trabajo?					
6	¿Si tienes dudas sobre las instrucciones que se te dan, las expresas?					
7	¿Si difieres con las ideas de tu jefe inmediato se lo manifiestas?					
8	¿Te apegas a las instrucciones que se te dan sobre el tiempo y forma en que debes realizar tu trabajo?					
9	¿Si existe algún problema para el desempeño de tu trabajo, lo comunicas de inmediato?					
10	¿Son tomadas en cuenta las sugerencias que aportan los empleados?					

8.5.-Estadística.

Para la presentación de los resultados se utilizará el programa de cómputo Office (Excel), en el cual se realizará el análisis estadístico a las variables determinadas.

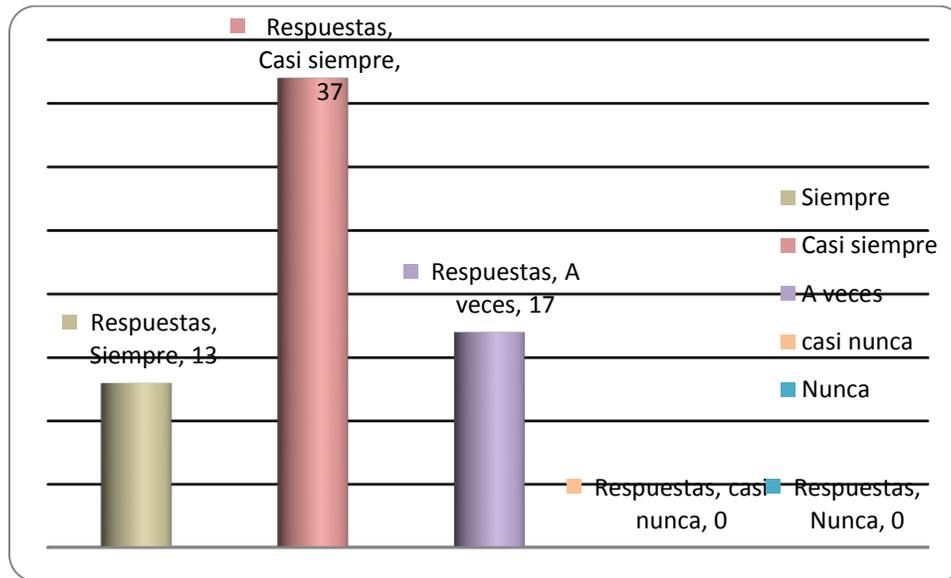
8.6.-Presentación de los resultados con estadística.

Cuadro 7: presentación de resultados por departamento



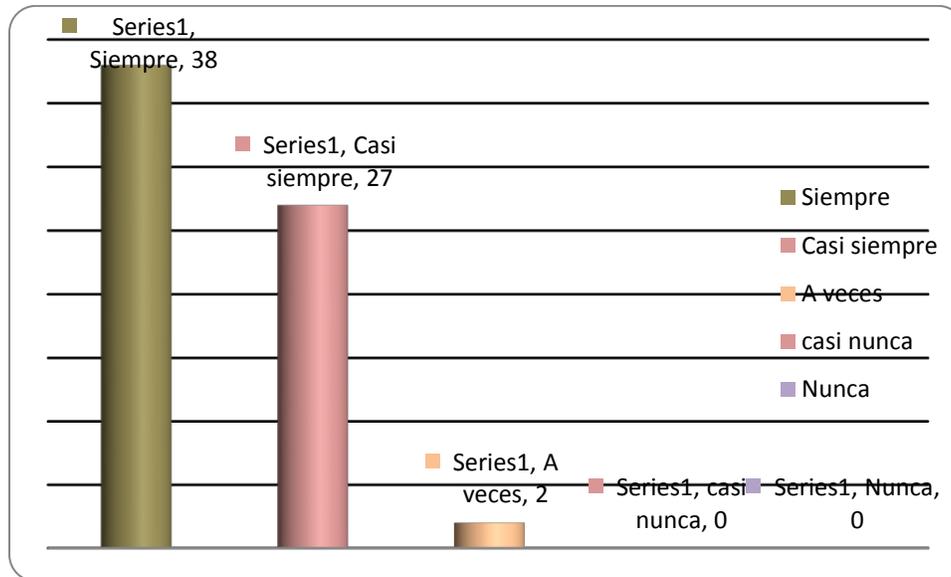
Rótulos de columna		
Departamento	Empleados	%
Administración	13	19.4
Recursos Humanos	6	8.96
Ventas Especiales	4	5.97
Operaciones	10	14.93
Soporte a Ventas	6	8.96
Ventas	28	41.79
Total General	67	100

Cuadro 8: De la variable “¿Existe buena comunicación en la empresa?”



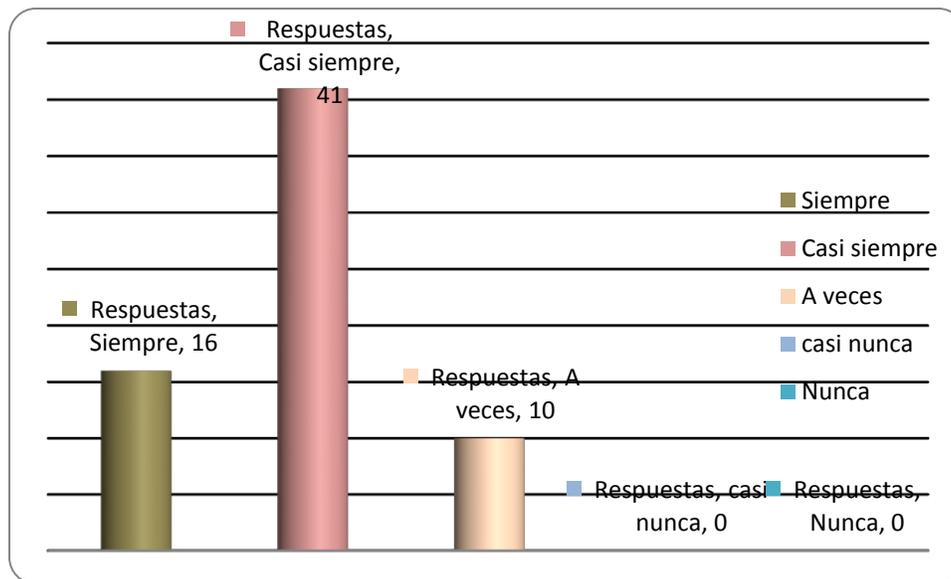
Rótulos de Columna	
Valores	Respuestas
Siempre	13
Casi siempre	37
A veces	17
casi nunca	0
Nunca	0
Total de Encuestados	67

Cuadro 9: De la variable “¿La información fluye por medio de canales formales?”



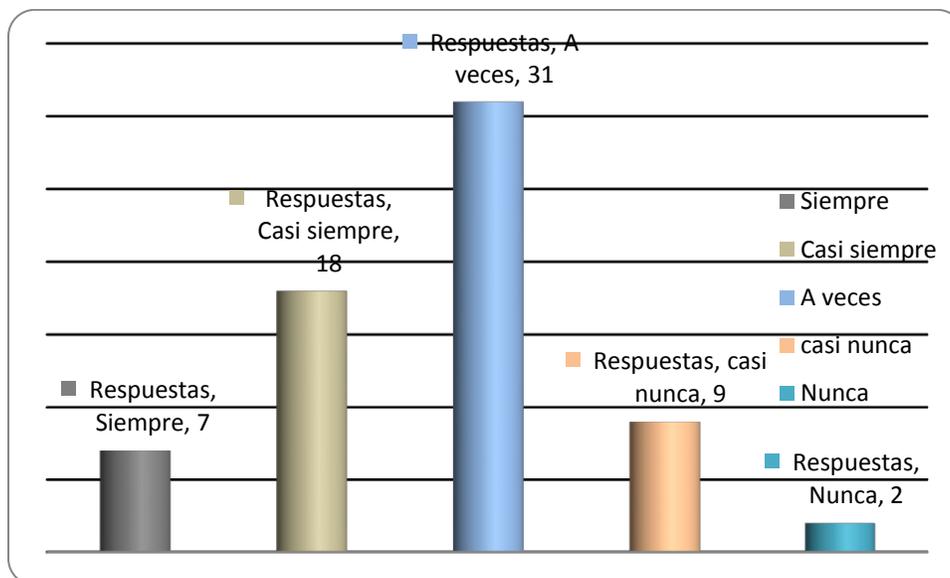
Rótulos de Columna	
Valores	Respuestas
Siempre	38
Casi Siempre	27
A Veces	2
Casi Nunca	0
Nunca	0
Total de Encuestas	67

Cuadro 10: De la variable “¿Se te informa con oportunidad sobre los cambios organizacionales?”



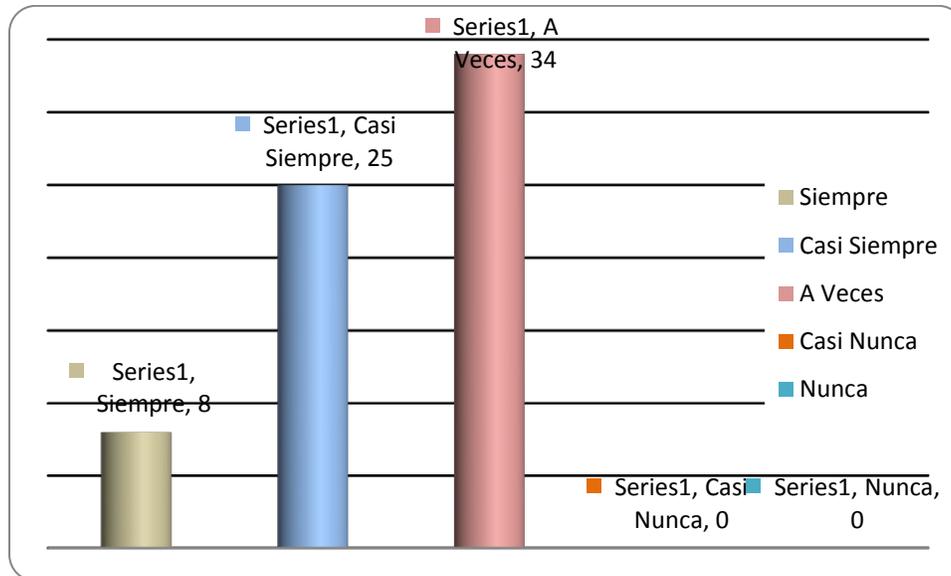
Rótulos de Columna	
Valores	Respuestas
Siempre	16
Casi Siempre	41
A Veces	10
Casi Nunca	0
Nunca	0
Total de Encuestas	67

Cuadro 11: De la variable “¿Se informa a todos los empleados por igual para concursar por puestos de mayor jerarquía?”



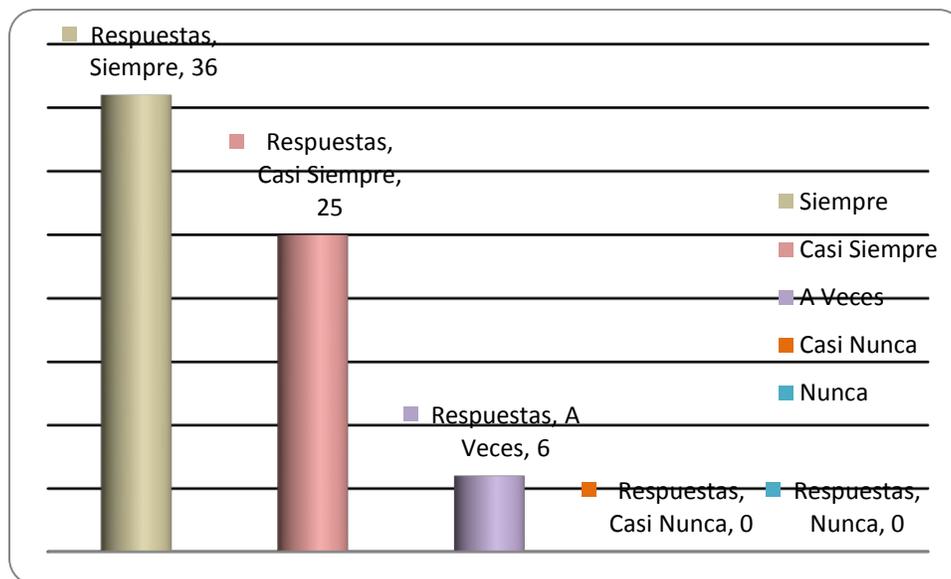
Rótulos de Columna	
Valores	Respuestas
Siempre	7
Casi Siempre	18
A Veces	31
Casi Nunca	9
Nunca	2
Total de Encuestas	67

Cuadro 12: De la variable “¿Son suficientemente claras las recomendaciones sobre asuntos relacionados con tu trabajo?”



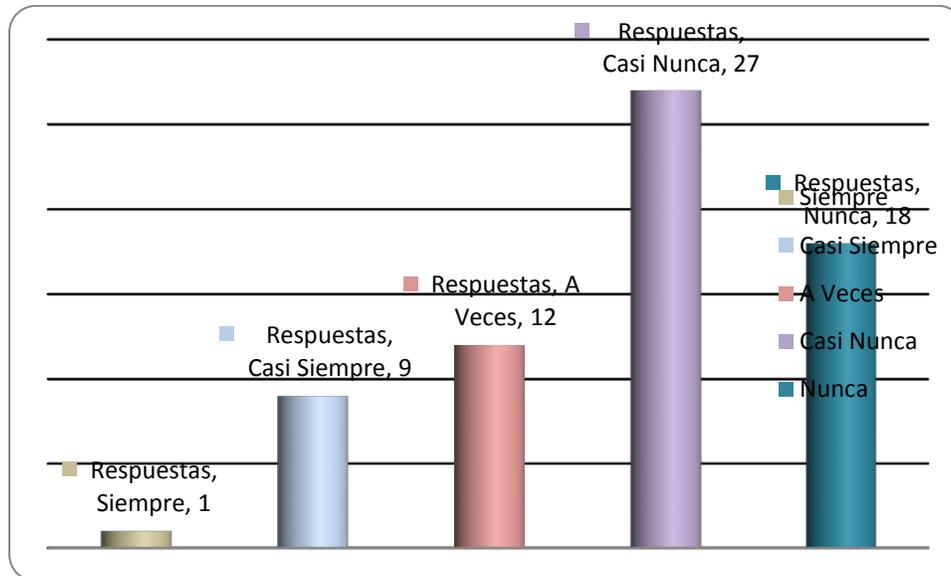
Rótulos de Columna	
Valores	Respuestas
Siempre	8
Casi Siempre	25
A Veces	34
Casi Nunca	0
Nunca	0
Total de Encuestas	67

Cuadro 13: De la variable “¿Si tienes dudas sobre las instrucciones que se te dan, las expresas?”



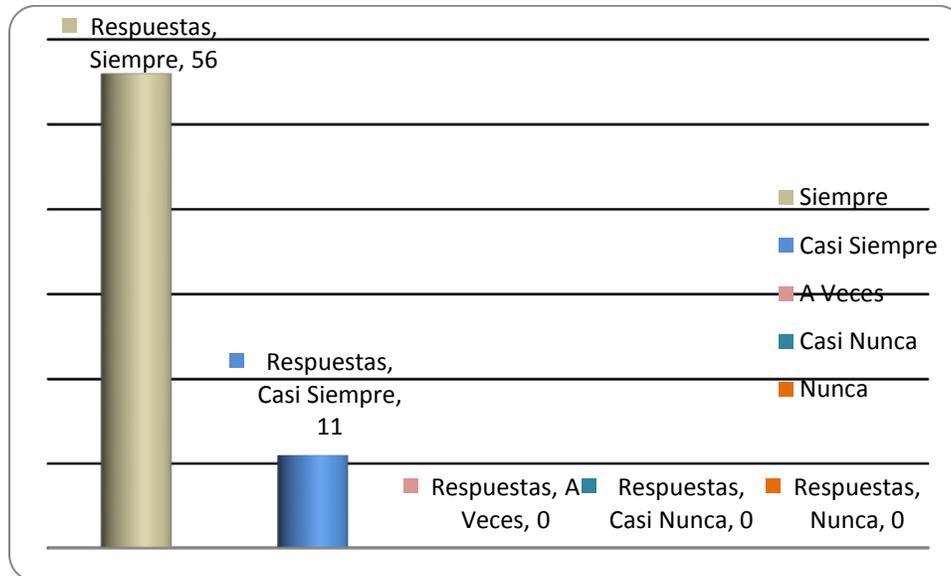
Rótulos de Columna	
Valores	Respuestas
Siempre	36
Casi Siempre	25
A Veces	6
Casi Nunca	0
Nunca	0
Total de Encuestas	67

Cuadro 14: De la variable “¿Si difieres con las ideas de tu jefe inmediato se lo manifiestas?”



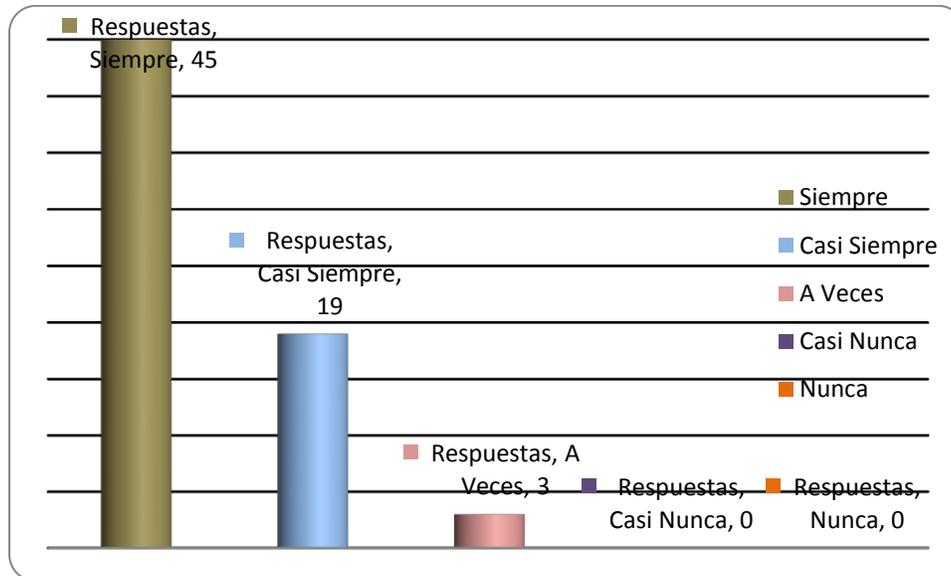
Rótulos de Columna	
Valores	Respuestas
Siempre	1
Casi Siempre	9
A Veces	12
Casi Nunca	27
Nunca	18
Total de Encuestas	67

Cuadro 15: De la variable “¿Te apegas a las instrucciones que se te dan sobre el tiempo y forma en que debes realizar tu trabajo?”



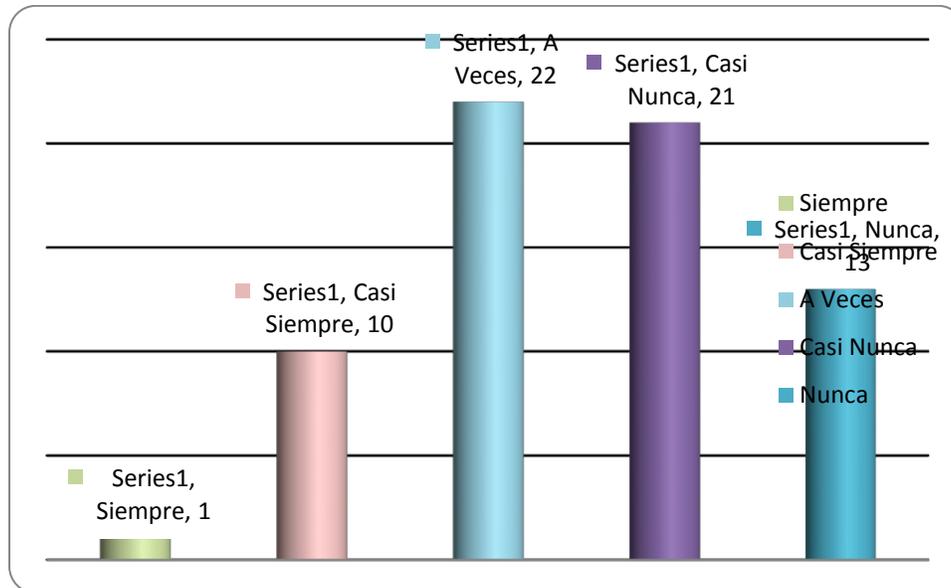
Rótulos de Columna	
Valores	Respuestas
Siempre	56
Casi Siempre	11
A Veces	0
Casi Nunca	0
Nunca	0
Total de Encuestas	67

Cuadro 16: De la variable “¿Si existe algún problema para el desempeño de tu trabajo, lo comunicas de inmediato?”



Rótulos de Columna	
Valores	Respuestas
Siempre	45
Casi Siempre	19
A Veces	3
Casi Nunca	0
Nunca	0
Total de Encuestas	67

Cuadro 17: De la variable “¿Son tomadas en cuenta las sugerencias que aportan los empleados?”



Rótulos de Columna	
Valores	Respuestas
Siempre	1
Casi Siempre	10
A Veces	22
Casi Nunca	21
Nunca	13
Total de Encuestas	67

8.7.-Análisis e interpretación de resultados.

Después de obtener información estadística del cuestionario, se presentan los siguientes resultados de las variables analizadas, a las cuales se les asignaron valores del 1 al 5

- **Reactivo no. 1:** Se obtuvo una media de 3.94, por lo que la evaluación de dicha variable es de **BIEN CALIFICADA**, por lo que podemos identificar que esa variable **NO** afecta la comunicación en el la Unidad Operativa, ya que de 67 personas encuestadas 13 calificaron con 5 la calidad de la comunicación en la empresa y 37 calificaron con 4, ninguna persona calificó con los dos valores más bajos.
- **Reactivo no. 2:** Se obtuvo una media de 4.54, lo cual indica que la variable fue **BIEN CALIFICADA** y que la comunicación en la Unidad Operativa, se da por los canales formales, lo cual es lo más conveniente e indicado, ya que de las 67 personas encuestados, 38 contestaron con el valor más alto, que es 5 y 27 encuestados con el valor 4, con el valor 3, dos encuestados y con los más bajos valores ningún encuestado calificó este reactivo.
- **Reactivo no. 3:** Obtuvo una evaluación de **BIEN CALIFICADA** al obtener una media de 4.09, con 16 calificaciones con el valor de 5 y 41 calificaciones con el valor de 4, 10 calificaciones con valor de 3 y los valores 1 y dos ningún encuestado los consideró, lo cual nos indica que los cambios organizacionales se informan con oportunidad.
- **Reactivo no. 4:** La evaluación para este reactivo fue de **REGULAR**, ya que de 67 encuestados, solo 7 calificaron con el valor máximo de 5, 18 con el valor de 4, 31 con el valor de 3 y en esta caso 11 encuestados calificaron con los valores más bajos, lo que hace notar que los empleados consideran que no todos son informados cuando existen oportunidades de obtener puestos de mayor importancia.

- **Reactivo no. 5:** Obtuvo una media de 3.65, por lo cual recibe una evaluación de **BIEN** con 34 calificaciones con el valor 3, 25 de 4 y 8 con el valor máximo de 5, lo que hace notar que las recomendaciones sobre el trabajo son claras.
- **Reactivo no. 6: BIEN CALIFICADA** fue el resultado de la evaluación de este reactivo que obtuvo 36 calificaciones con el valor máximo de 5, 25 con el valor de 4 y 6 con el valor de 3, por lo cual los encuestados manifiestan que cuando no entienden alguna instrucción sobre el trabajo, lo expresan con lo cual se entiende que la comunicación en la Unidad Operativa se da tanto en sentido descendente como ascendente.
- **Reactivo no. 7:** El resultado de la evaluación fue **MAL**, al obtener una media de 2.22 con solo 1 respuesta de los 67 encuestados con el valor máximo de 5, 18 con el valor mínimo de 1, 27 respuestas con el valor 2, lo que nos expresa que los empleados no tienen la confianza de expresar desacuerdo con sus jefes inmediatos.
- **Reactivo no 8:** Fue evaluado con **BIEN CALIFICADA** al obtener una media de 4.84, obteniendo 56 respuestas con el valor máximo de 5 y 11 respuestas con el valor de 4. En este reactivo los encuestados coinciden en que se apegan a las instrucciones que se les dan sobre el tiempo y forma en que deben realizar su trabajo.
- **Reactivo no. 9:** obtuvo una media de 4.63, **BIEN CALIFICADA** en la evaluación con 45 respuestas con el valor máximo de 5, 19 con el valor de 4 y solo 3 con el valor de 3, de 67 encuestados con respecto a la pronta comunicación de los empleados a sus jefes cuando tiene algún problema con el desempeño de su trabajo.
- **Reactivo no 10:** Con calificación de **MAL**, con una media de 2.48, al obtener de 67 encuestados 13 calificaciones con el valor mínimo de 1, 21 respuestas con el valor de 2, 22 de valor de 3, escasas 10 respuestas con el valor de 4 y solamente 1 con el valor máximo de 5, con lo cual queda de manifiesto que los empleados consideran que sus sugerencias no son tomadas en cuenta.

Después de obtener los resultados y analizar los mismos, ahora los compararemos con la Hipótesis que dice: **“Los problemas que enfrenta el departamento administrativo en relación al proceso de ventas, disminuirían considerablemente, si se mejora la comunicación entre este departamento y los demás que intervienen en ese proceso, ya que cuando se cuestiona la causa de estos problemas, se llega a la conclusión de que se ocasionaron por desconocimiento o desacuerdo con los planes, procedimientos o presupuestos que son básicos para el correcto funcionamiento del flujo de operaciones”**

Esta **SE CUMPLE** en los términos de que se confirma que los problemas que enfrenta el departamento administrativo son ocasionados por **desacuerdo** con los planes, procedimientos o presupuestos, además los resultados nos manifiestan que los empleados no consideran que la comunicación se dé para todos por igual y que no consideran que sus aportaciones sean tomadas en cuenta, por lo que consideramos que si se corrige la actuación de la empresa en estos aspectos, la comunicación que en general se considera que es buena con excepción de estos detalles, mejorará, y por ende la Administración en la Unidad Operativa.

8.8.-Discusión de resultados.

Los resultados obtenidos durante el desarrollo de la presente investigación se obtuvieron después de la aplicación de 67 cuestionarios al personal de la Unidad Operativa Mega Morelia de Coca Cola Fomento Económico Mexicano, Sociedad Anónima (FEMSA).

Para la aplicación de los cuestionarios en un universo de 74 personas se determinó utilizar el programa de Consulta Mitofsky en la que se determinó la muestra de 67 personas.

De los 67 encuestados 13 son del departamento de Administración, 6 de Recursos Humanos, 4 de Ventas Especiales, 10 de Operaciones, 6 de Soporte a Ventas y 28 del departamento de Ventas.

El objetivo de este trabajo fue determinar de qué manera la mala comunicación o la ausencia de ella influye en el correcto flujo de operaciones y con esto dificultan las funciones del departamento Administrativo del Centro de Distribución Mega Morelia de Coca Cola Fomento Económico Mexicano, Sociedad Anónima (FEMSA).

Se Lograron los objetivos específicos de identificar el grado de comunicación que existe en la Unidad Operativa, cómo fluye esta, los problemas que se ocasionan y cuáles son las causas de que la comunicación no se dé de manera correcta.

8.9.-Resultados de la evaluación diagnóstica (FODA).

Para obtener un análisis de los resultados que se obtuvieron podemos emplear un análisis FODA, que permia en base a lo que se analiza y se obtuvo como resultado parámetros que permitan al área de Administración y sobre todo a Recursos Humanos una serie de actividades para tomar decisiones que permitan corregir los errores existentes con el personal para lograr el total acuerdo de estos con los planes y procedimientos de la empresa y el porqué de ellos, así como el total sentido de pertenencia a esta.

INTERNA	EXTERNA
F	O
D	A

FORTALEZAS:

Existe buena comunicación en la empresa.

La Comunicación formal predomina.

La Comunicación se da con oportunidad.

La información que se transmite es clara.

OPORTUNIDADES:

Se puede elaborar un programa de capacitación y actualización sobre el porqué de los planes políticas y procedimientos de la empresa.

Se puede hacer una convocatoria sobre ideas de los empleados para mejorar procesos.

Se pueden programar actividades para integración del personal con objeto de fortalecer la confianza con sus jefes inmediatos y compañeros.

DEBILIDADES:

Falta de confianza entre jefes y colaboradores.

Falta de conocimiento de los planes, políticas y procedimientos por parte de los colaboradores.

Falta de sentido de pertenencia de los colaboradores.

AMENAZAS:

Pérdida de clientes por falta de atención adecuada por ignorancia.

Crecimiento de la competencia.

Mala imagen de la empresa por aplicación de procedimientos inadecuados.

Conclusiones:

Una vez que se analizaron los resultados obtenidos puede derivarse una serie de conclusiones que tiene la Administración de la Unidad Operativa Mega Morelia de Coca Cola Fomento Económico Mexicano, Sociedad Anónima (FEMSA).

1.-SE CUMPLIO con el Objetivo General de determinar como una mala comunicación afecta la efectividad de la Administración de la empresa.

2.-Se lograron los objetivos específicos de:

- Identificar el grado de comunicación que hay entre los diferentes departamentos que forman parte de la Mega Morelia.
- Identificar como influye la mala comunicación o la ausencia de ella para el correcto flujo de operaciones en la Mega Morelia.
- Identificar los problemas que ocasiona la mala comunicación o la ausencia de ella en cada departamento de la Mega Morelia.
- Identificar las posibles causas de la mala comunicación a la ausencia de esta en la Mega Morelia.
- Identificar posibles soluciones para fomentar una buena comunicación en la Mega Morelia.

Se aplicó un cuestionario de diez reactivos utilizando la escala de Likert, que es la escala utilizada principalmente para la investigación en ciencias sociales, utilizando la escala de valores siguiente:

ESCALA APLICADA	VALORES
SIEMPRE	5
CASI SIEMPRE	4
A VECES	3
CASI NUNCA	2
NUNCA	1

3.-De diez reactivos que se aplicaron, siete obtuvieron una evaluación de BIEN, uno REGULAR y solo dos MAL.

4.-De acuerdo al resultado de la encuesta la comunicación en la Unidad Operativa es Buena.

5.-La encuesta nos indica que la comunicación en la Unidad Operativa fluye por los canales formales y que la comunicación por medio de rumores solo es ocasional.

6.-Los Cambios Organizacionales se informan con oportunidad, según la muestra encuestada, por lo que los empleados están bien comunicados en este rubro.

7.-Según los empleados encuestados, no se considera a todos por igual para concursar por puestos de mayor jerarquía, lo cual puede afectar el clima organizacional.

8.-Las indicaciones que se dan respecto al trabajo a los empleados son claras, por lo que el margen de error en el desempeño por esta causa es menor.

9.-Uno de los problemas de que la comunicación no sea excelente en la Unidad Operativa es que cuando los empleados difieren con las ideas, en lo laboral, de sus jefes no se sienten con la confianza suficiente para expresar sus puntos de vistas, por lo que se puede crear un cierto descontento en el desempeño laboral.

10.-Por lo general los empleados se apegan a las instrucciones de cómo realizar sus trabajos en tiempo y forma.

11.-La identificación de la diferencia de percepciones con respecto a la comunicación de los diferentes departamentos.

12.-Se identificó cómo los empleados consideran que sus opiniones no son tomadas en cuenta.

Recomendaciones:

- En toda organización es fundamental la comunicación para alcanzar las metas presupuestadas. Todo el personal de la empresa debe conocer la cultura organizacional con el fin de promoverla y vivirla. Para lograr esto, es importante tener en cuenta factores como: el Gerente o Director debe estar al tanto de todos los procesos de su empresa, comunicación cara a cara entre los distintos niveles, información sobre los cambios y decisiones de la entidad, diseño de un plan de comunicación para transmitir la información y hacer que ésta fluya de manera correcta.
- Si se logran propiciar estos factores se desarrolla entre los empleados una motivación asertiva que conduce al alto desempeño y crecimientos de la compañía. Para ello es primordial desarrollar el sentido de compromiso donde cada persona sienta que si la empresa prospera, ella también lo hará. Además es imprescindible darle la suficiente confianza y poder para la toma de decisiones, con esto se demuestra la capacidad y la autonomía en algunos momentos sin perjudicar los rendimientos de la empresa.
- Mantener a todos los empleados informados de las decisiones que toma la empresa, generará en ellos un sentido de pertenencia y colaboración que

repercutirá en múltiples beneficios para trabajadores y organización, facilitando una mejor y efectiva administración.

- Dentro de la empresa, debe existir siempre una correcta comunicación que permita mantener informados a todos los trabajadores, acerca de todos los temas que les interesan.
- Mantener a los empleados de la compañía informados acerca de decisiones y acciones que toma la Gerencia, crea en los individuos un sentido de pertenencia y mucha motivación, al sentir éstos que son parte importante de la empresa y que se cuenta con ellos para decisiones trascendentales que determinarán el futuro de la compañía.
- Es importante que existan los canales adecuados para que el personal interno esté al tanto de lo que pasa en una empresa, ya sea por medio de correo electrónico, comunicados en carteleras, reuniones, etc., y así mismo que el mensaje que se vaya a transmitir sea lo más claro posible.
- Programar actividades para hacer del conocimiento del total del personal de todos y cada uno de los cambios que surjan en la empresa.
- Elaborar actividades para fomentar la confianza de los colaboradores con sus jefes inmediatos.

- Que la empresa considere seriamente las opiniones y sugerencias de los empleados, que debido a su experiencia en el campo laboral pueden ser de bastante utilidad para el crecimiento de la organización.

GLOSARIO DE TERMINOS.

BP.-Business plan, plan de negocios.

GEC'S.-Grupo estratégico de clientes.

PRICE PROMOTIONS POR GEC.-Promociones de precio, descuentos, por grupo estratégico de cliente.

COACHING.-Dirigir a un colaborador, llevarlo a aprender en lugar de enseñar.

PELÍCULA DE ÉXITO.-Es el modelo ideal de una actividad ejemplo exhibiciones, pintura de fachadas, imagen en los detallistas, el deber ser de una iniciativa.

PROPUESTA DE VALOR.-Oferta al cliente de ganar.

UPSIZING.- Es crecimiento de puertas de refrigeradores, es decir, si el cliente tiene un refrigerador de 2 puertas llevarlo a 3 para que nos compre más producto.

OT'S.- Órdenes de trabajo.

CIS.- Centro de información y servicio, son las llamadas de quejas o servicios de los clientes.

ICE.- Índice de calidad en la ejecución, lo que antes le llamaban mercadeo.

SCORE CARD.-Tarjeta de puntuación de su ejecución, autoevaluarse en el ICE.

LAY-OUT.-Esquema de acomodo o distribución lógico y ordenado de un sistema.

SCANNING.- Escaneo del código de cada cliente con la hand held por los vendedores híbridos o preventas.

GPRS.- Radar.

FUNCION.- Conjunto de actividades afines y coordinadas que se necesitan realizar para alcanzar los objetivos de la dependencia o entidad y de cuyo

ejercicio generalmente es responsable un área organizacional: se define a partir de las disposiciones jurídico-administrativas vigentes.

NIVEL JERARQUICO.- Es la división de la estructura orgánica administrativa para asignar un grado determinado a las unidades internas definiendo rangos, o autoridad y responsabilidad; independiente de las clase de función que se les encomiende.

ORGANIGRAMA.- Un organigrama o carta de organización es un gráfico que empresa en forma resumida la estructura orgánica de una empresa, o parte de ella, así como las relaciones entre las unidades que la componen.

PUESTO.- Es la posición individual de trabajo integrada por un conjunto homogéneo de tareas, responsabilidades y requisitos para el cumplimiento de una o varias funciones y logro de los objetivos de una o varias áreas administrativas.

VISION.- Es la percepción que se tiene respecto a un acontecimiento que hace ocurrir en el futuro.

BIBLIOGRAFÍA.

1. Howard F. Merril.
Clásicos en Administración.
Editorial Limusa.
2. Richard I. Levin, Charles A. Kikpatrick.
Enfoques Cuantitativos a la administración.
Editorial CECSA.
3. Guillermo Gómez Ceja.
Planeación y Organización de Empresas.
Editorial Mc. Graw Hill.
4. José G. García Martínez.
Método e Investigación Administrativa.
Editorial Trillas.
5. Don Hellriegel, John W. Slocum Jr.
Administración.
Editorial Thomson.
6. Thomas S. Bateman; Scott A. Snelt.
Administración una ventaja competitiva.
Editorial Mc Graw Hill.

7. David R. Hampton.
Administración.
Editorial Mc. Graw Hill.
8. Juan Gerardo Garza Treviño.
Administración Contemporánea.
Mc. Graw Hill.
9. Gloria Robles Valdés, Carlos Alcerreca Joaquín.
Administración un enfoque interdisciplinario.
Editorial Prentice Hall.
10. Münch García.
Fundamentos de Administración.
Editorial Trillas.
11. María Teresita Nader Garduño.
Principios de Administración.
Editorial Trillas.
12. Diversa documentación e información del Departamento de Recursos Humanos de la Unidad Operativa Mega Morelia de Coca-Cola Fomento Económico Mexicano Sociedad Anónima (FEMSA).

PÁGINAS DE INTERNET.

1. <http://consulta.mx/web/index.php/estudios/tamano-de-muestra>
2. <http://www.monografias.com/trabajos12:administ/administ/shtm#ORGANIZ>
3. http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/procesoadmvo/tema3_1.htm
4. <http://www.ude.edu.mx/conamceca/DoctosPonencias/04.ppt>
5. <http://es.wikipedia.org/wiki/Informaci%C3%B3n>
6. [http://mailudgvirtualdgmxbiblioteca/bitstream/3456789/8//La naturaleza y las clases de organizacionespdf](http://mailudgvirtualdgmxbiblioteca/bitstream/3456789/8//La_naturaleza_y_las_clases_de_organizacionespdf)