

PROPUESTA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EFECTIVA EN BAUTEX LTDA

ANDREA DEL CARMEN BAUTISTA GALINDO

LADY JOHANNA GÓMEZ ACEVEDO

UNIVERSIDAD EAN

FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS SOCIALES

TESIS DE GRADO PARA OBTENER EL TÍTULO DE PROFESIONAL EN LENGUAS

MODERNAS

BOGOTÁ D.C., JUNIO 2013

TABLA DE CONTENIDO

	Página
1. Introducción	6
2. Situación a Intervenir	8
2.1 Descripción	8
2.1.1 Causas	9
2.1.2 Consecuencias	10
3. Descripción de la Empresa	12
3.1 Historia	12
3.2 Misión	14
3.3 Visión	14
3.4 Estructura organizacional	15
3.5 Productos ofrecidos	28
3.6 Mercado	44
3.7 DOFA	45
3.8 Actualidad y metas futuras	46
4. Objetivos	48
4.1 Objetivo general	48
4.2 Objetivos específicos	48
5. Marco teórico	49
5.1. Caso exitoso de direccionamiento estratégico	55
6. Metodología	56

6.1 Enfoque	56
6.2 Tipo de Estudio	57
6.3 Población a estudiar	58
6.4 Muestra	58
6.5 Herramientas de información utilizadas	58
6.6 Análisis de datos	59
7. Resultados Obtenidos	61
7.1 Análisis de las herramientas de información	61
7.1.1 Diálogo informal	61
7.1.2 Observación natural no estructurada	62
7.1.3 Entrevista estructurada	65
7.2 Conclusiones de las herramientas de información	72
8. Propuesta de Intervención	74
8.1 Descripción de la propuesta	74
8.2 Recursos	78
8.2.1 Humanos	79
8.2.2 Tiempo	79
8.2.3 Tecnológicos	81
8.2.4 Financieros	81
8.3 Resultados esperados de la intervención	82
9. Conclusiones	84
10. Referencias	86

Índice de Figuras

	Página
<i>Figura 1.</i> Organigrama Bautex Ltda (fuente: Bautex Ltda)	15
<i>Figura 2.</i> Análisis DOFA (fuente: creado por las autoras)	46
<i>Figura 3.</i> Modelo de Shannon y Weaver (fuente: Montañas Serrano (2009))	51
<i>Figura 4.</i> Cartelera Modulo de Confección (fuente: creado por las autoras)	63
<i>Figura 5.</i> Cartelera Revisión y Despacho (fuente: creado por las autoras)	64
<i>Figura 6.</i> Resultados de género (fuente: creado por las autoras)	66
<i>Figura 7.</i> Resultados de población objetivo (fuente: creado por las autoras)	66
<i>Figura 8.</i> Resultados convivencia laboral en Bautex Ltda (fuente: creado por las autoras)	67
<i>Figura 9.</i> Resultados percepción contratación y preferencias (fuente: creado por las autoras)	68
<i>Figura 10.</i> Resultados Factores para sentirse más involucrado en Bautex Ltda (fuente: creado por las autoras)	69
<i>Figura 11.</i> Resultados medios de comunicación utilizados en Bautex Ltda (fuente: creado por las autoras)	70
<i>Figura 12.</i> Resultados problemas de comunicación presentes en Bautex Ltda (fuente: creado por las autoras)	71
<i>Figura 13.</i> Resultados conocimiento del direccionamiento estratégico de Bautex Ltda (fuente: creado por las autoras)	

Índice de Tablas

	Página
<i>Tabla 1.</i> Propuesta de intervención (fuente: creado por las autoras)	75
<i>Tabla 2.</i> Diagrama de Gantt – Tiempo de actividades, plan de intervención (fuente: creación por las autoras)	80
<i>Tabla 3.</i> Recursos financieros – Plan de intervención (fuente: creado por las autoras)	81

1. Introducción

La oportunidad de creación de empresa, este siglo, ha aumentado considerablemente en relación a épocas pasadas en donde eran pocos los que tenían el privilegio de llegar a ser independientes y recibir ingresos como dueños de su propia compañía. Diversos factores tales como tecnología más avanzada, mayor facilidad de acceso al sector financiero y a niveles de estudio y conocimiento hacen hoy de la creación de empresa, una realidad frecuente. Dentro de los procesos que un emprendedor debe tener en cuenta para que su compañía funcione es el tema comunicativo, que involucra las relaciones interpersonales internas, externas, la transmisión de mensajes e incluso la motivación de los empleados y la toma de decisiones.

La comunicación organizacional se ha convertido por ende en un tema de estudio de gran relevancia pues es un factor de peso para el buen funcionamiento y ambiente laboral dentro de una empresa. Investigaciones, estudios y propuestas ofrecen diversos autores en relación a este tema del cual ya todo el mundo habla.

Igualmente, a diario podemos observar como el número de empresas familiares se ha incrementado, con la expectativa de generar una alternativa de empleo para sus familias. Generalmente inician de manera informal y con considerables falencias que a lo largo de su operación generan diversos problemas que pueden conllevar al cierre de las mismas. No está bien decir que todas las empresas familiares están destinadas al fracaso, sin embargo cabe destacar que si no cuenta con una comunicación, visión y misión organizacional clara desde el inicio de las mismas sus probabilidades de mantenerse en el mercado se verán cada vez más

reducidas. Es por esto la importancia de la inclusión de procesos de comunicación organizacional que garanticen una mayor formalidad en la empresa.

La familia es considerada como el pilar de la sociedad del cual se desglosan infinidad de valores y características propias de cada una, factores relevantes que se deben tener en cuenta al momento de crear una empresa de este carácter.

En el Coloquio Europeo se definió una empresa familiar cuando una parte esencial de su propiedad está en manos de una o varias familias, cuyos miembros intervienen de forma decisiva en la administración y dirección del negocio.

Una falencia importante en la creación de una empresa familiar es la falta de claridad en la estrategia de comunicación organizacional que se debe manejar tanto al interior como hacia la parte externa de la misma. No es bien visto que los empleados no cuenten con la información precisa de cómo gestionar alguna solicitud al interior de la empresa a la cual pertenecen, visto desde otro ángulo demuestra la falta de madurez y experiencia de la misma, lo que genera complejos problemas que pueden limitar su desarrollo hacia el exterior de la misma.

2. Situación a Intervenir

2.1 Descripción

Una empresa puede ser familiar siempre y cuando se establezcan los lineamientos necesarios para el desarrollo efectivo de las funciones, Bautex Ltda fue constituida como una empresa industrial de carácter limitada que pertenece al sector textil en el 2004, fue fundada por los hermanos Adolfo , Martha y Blanca Bautista de ahí su razón social , con el fin de generar una fuente de ingreso para sus familias y hacia el futuro poder ayudar a otros miembros de la familia; actualmente está ubicada en el barrio Carvajal en la localidad de Kennedy al suroccidente de la ciudad. En sus inicios la empresa se encontraba ubicada en el barrio pradera, y sólo se contaba con un inventario de cuatro máquinas, dos de confección y dos circulares; al poco tiempo la empresa fue trasladada al barrio Vergel, donde duro en funcionamiento 6 años. Finalmente la maquinaria tuvo que ser trasladada a una instalación más grande, donde se lleva a cabo el proceso de tejeduría, tintorería y confección. Actualmente la empresa está haciendo la gestión necesaria para el lanzamiento de su marca *Vautty*[®] con la que se crean mayores expectativas de ser una empresa generadora de oportunidades, sin embargo debido a lo complejidad que implica ligar familia con empresa se han venido presentando problemas desde su creación por la excesiva confianza en el núcleo gerencial lo que ha generado diversos factores que han complicado el desarrollo habitual de una empresa. Esto se debe a que los socios de la empresa son hermanos y por lo tanto hay empleados que son familiares o recomendados directos de otros empleados, lo que en ocasiones ha generado informalidad en los procesos administrativos o de manejo inadecuado de los tiempos. Adicionalmente, la misión y visión de Bautex Ltda ya no se alinean

adecuadamente con la realidad actual de la empresa pues esta no sólo se encuentra trabajando en la creación de su propia marca sino que continúa con su expansión internacional mediante la producción de prendas de control para empresas importantes en otros países.

Esta familiaridad entre algunos de los cargos, especialmente los directivos, ha generado el flujo anacrónico de la comunicación en toda la empresa; esto se ha venido evidenciado por todos los empleados tanto directivos, administrativos como de planta y se puede evidenciar en temas como la obtención de permisos, los llamados de atención, la entrega de responsabilidades y la presentación de nuevo personal entre otros factores. Por lo tanto se ha presentado una constante discusión al interior de la empresa entre todos los colaboradores, además de presentarse en algunas ocasiones chismes de pasillo, generando una ambiente laboral no apto.

La constante presencia de estos problemas ha deteriorado el canal adecuado de comunicación al interior de la empresa, lo que puede afectar el flujo de la misma al exterior de esta. Se evidencia también que no se cuenta con un canal determinado para la divulgación de los temas más relevantes y que deben ser de conocimiento de todos los empleados en la empresa, como una cartelera informativa, entre otros.

2.1.1 Causas

Cabe destacar que la falta de instrucción y conocimiento de los conductos a seguir en cuanto comunicación se refiere por parte de los empleados al nivel interno de la empresa ha generado

que algunos de los jefes directos pierdan la autoridad encomendada a ellos, lo que un nivel superior ha generado una falta de credibilidad en los aspectos concernientes a la autoridad en sí.

De igual manera, la misión y visión no reflejan a una empresa suficientemente estratégica, lo que ha conllevado a que los empleados pierdan la percepción sobre la importancia de su trabajo como un todo para el alcance de un fin común; esto precisamente porque desde la administración misma de la empresa no existe un enfoque estratégico claro que involucre a todos los miembros de la organización.

La informalidad en los procesos tanto de contratación como de comunicación se ha convertido en una constante, lo que ha dado lugar a malos entendidos o confusiones entre los funcionarios. Actualmente Bautex Ltda no cuenta con mecanismos de información y difusión sobre políticas y lineamientos de trabajo, lo que conlleva a una desinformación total de sus empleados.

2.1.2 Consecuencias

Debido a la falta de lineamientos y de una comunicación organizacional establecida desde el inicio de la misma, Bautex Ltda ha recaído constantemente en la omisión de los conductos regulares para llevar a cabo cada uno de los procesos; entiéndase bien como: compromiso con la empresa, solicitud de permisos, conocimiento de la misión y visión de la empresa, claridad en los cargos al interior de la empresa, manejo asertivo de la comunicación tanto interna como externa y la constante falta de enfoque estratégico hacia el interior de la empresa.

La omisión por parte de la dirección de la empresa de fomentar una comunicación organizacional asertiva en temas específicos ha conllevado a que no se haya generado un compromiso por llevar unos lineamientos organizacionales efectivos entre todos los funcionarios y que se presenten situaciones en donde fallan los procesos operativos de producción debido a ruidos o a retrasos de información, esto prorroga la entrega de productos o la pérdida de materia prima.

De igual manera la falta de comunicación ha permitido en algunos casos la generación de "chismes de pasillo", "preferencias", entre otros, lo que genera una imagen equivocada de cómo se llevan a cabo los procesos al interior de la empresa y puede generar a futuro problemas con los clientes externos, en caso de llegar estos a tener conocimientos de los mismos.

La comunicación que se viene manejando por parte de los directivos de la empresa hacia el resto del personal ha creado una visión de que la información institucional no se está comunicando como se debiera, adicionalmente a nivel visual no existen medios informativos adecuados que permitan que los funcionarios se encuentren al tanto de las actividades o acciones que se están presentando dentro de la organización, causando una sensación de desinformación o de que a los directivos no les interesa mantener informados por igual a todos los empleados.

3. Descripción de la empresa

3.1 Historia

Bautex Ltda es una empresa privada del sector textil que fabrica prendas de control y reducción. Sus inicios se remontan a 1991, cuando seis hermanos, los Bautista, decidieron unir fuerzas y conocimientos para crear una empresa familiar que más adelante les permitiera involucrar a sus propios hijos. Así nació TexLycra, legalmente constituida ante la Cámara de Comercio y comenzando labores con tres máquinas circulares para hacer medias veladas. Aunque fue el primer paso para conocer este nicho de mercado, la empresa contaba con serios problemas económicos pues no todos los socios habían aportado en dinero o especie y por la falta de experiencia se tomaban decisiones de manera apresurada. La empresa quebró. En el año 1994 decidieron intentar negocio en sociedad con una empresa llamada Vanderbilt, con la que unieron fuerzas y máquinas para garantizar contratos de confección de medias veladas con una mayor capacidad de trabajo. A medida que el volumen de producción aumentó, en un punto fue necesario solicitar a los socios un valor cercano a los 50 millones de pesos para la compra de más maquinaria. Los hermanos no contaban con este dinero y al expresar la situación a los otros socios, fueron sacados de la sociedad.

Al año siguiente, uno de los hermanos convence a sus cuñados, dueños de una constructora llamada Multiconstrucciones, para entrar en sociedad para la creación de una empresa textil. Nace Multitex Ltda, esta vez únicamente con la participación de tres hermanos (Blanca, Jaime y Adolfo). Producen medias veladas como maquila para grandes empresas. Trabajan durante dos

años hasta que el negocio se va a pique por cambios en la moda colombiana donde la mujer deja atrás el uso de faldas y vestidos y por lo tanto la compra de medias veladas. Multitex cierra negocio en el año 1999. A finales del año 2003, los hermanos deciden por última vez intentar el negocio de familia y se registran como Bautex Ltda, constituida en 2004 por dos de los tres hermanos que participaron en la creación de Multitex Ltda y otra hermana más (Blanca, Adolfo y Martha). Esta vez esperan cubrir exitosamente el mercado de proveedores del sector particular de los textiles de control. Después de tantos años de aprendizaje, deciden que los aportes sean iguales y que las funciones se especifiquen de la mejor forma posible: Blanca estuvo a cargo del área comercial, Adolfo de la parte gerencial y administrativa y Martha de la asistencia general. Sin embargo, debido al vínculo familiar se generaron conflictos en relación al poder y al cargo gerencial. Estas situaciones se transgreden y llegan a afectar el vínculo familiar, por lo que Blanca se retira de la sociedad.

Actualmente Bautex Ltda cuenta con 16 máquinas circulares y 43 de confección, una caldera, tres barcas de teñido, una centrífuga, dos cortadoras y enconadoras en un inmueble de 500 metros cuadrados. Tiene 40 empleados cuyos perfiles laborales son principalmente operativos y de un nivel educativo básico. El 70% de los empleados están contratados por “misión”, es decir, a través de una empresa temporal y con todas las prestaciones de ley, un 20% trabaja con pago al destajo (por volumen de producción o prenda) y el 10% restante por prestación de servicios (mecánicos, electricistas y electrónicos de las máquinas que son llamados para algún arreglo o reparación específica). Este año 2013 ese 20% del personal al destajo va a ser vinculado a la empresa por medio de una empresa temporal.

3.2 Misión

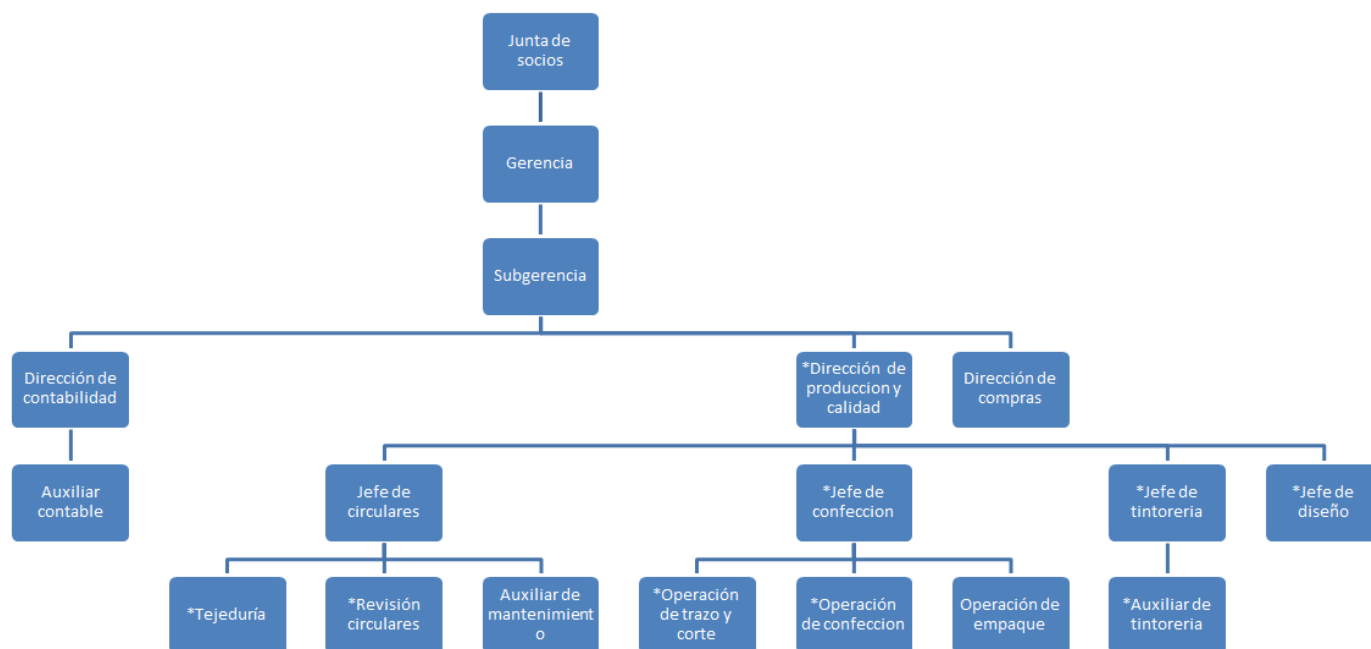
“Bautex Ltda, es una empresa dedicada al diseño, producción y comercialización de prendas de control reductor de abdomen interior y exterior, que estilizan la figura resaltando la sensualidad femenina; creando para las consumidoras un producto de alta calidad que les proporcionara belleza, comodidad y estilo; a través de la tercerización de procesos para otras marcas y principalmente promoviendo su marca Vautty[®], y con esto consolidada una compañía sostenible que permita el progreso de sus socios y colaboradores.”

3.3 Visión

“En el 2.015, Bautex Ltda., será una empresa líder en tercerización de procesos a nivel textil y tendrá el reconocimiento de su marca Vautty[®], lo cual nos afianzarán como una de las empresas de preferencia de línea femenina en mercados nacionales en las ciudades principales del país como Bogotá, Medellín y Cali, distribuyendo nuestros productos mediante puntos de venta propios y centros de cadena. Exportaremos a países como Perú, Venezuela, México y Estados Unidos, destacándonos por la excelente calidad e innovación y beneficio en los diseños para nuestros clientes”

3.4 Estructura Organizacional

El organigrama de Bautex es:



**Aunque el cargo se viene desarrollando aún está pendiente la definición del perfil*

Figura 1. Organigrama Bautex Ltda

Fuente: Bautex Ltda

A continuación se presentan los perfiles de cargo vigentes en Bautex, los cuales están pendientes por ser revisados para su correspondiente actualización (nombre, funciones) debido a recientes movimientos realizados (adiciones, renombramientos y eliminaciones).

GERENTE

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
NOMBRE DEL CARGO:	ORGANIGRAMA	
GERENTE GENERAL	<pre> graph TD JS[Junta de socios] --- GG[Gerente General] </pre>	
NOMBRE DEL CARGO DE QUIEN DEPENDE:		
JUNTA DE SOCIOS		
II. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD		
RESPONSABILIDADES	DECISIONES QUE NO REQUIEREN CONSULTA AL JEFE INMEDIATO	DECISIONES TOMADAS CONSULTANDO AL JEFE INMEDIATO
*Incremento en la rentabilidad de la organización *Efectividad de la organización *Proyectos de mejoramiento *Cumplimiento legal *Aprobación de órdenes de producción *Liberación de producto terminado *Control y seguimiento de presupuestos.	*Contratación o despido de personal.	*Proyectos de alta inversión.
RESPONSABILIDAD POR MANEJO DE DATOS: INFORMACIÓN Y/O DOCUMENTOS CONFIDENCIALES: Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>		
Información confidencial que maneja: Propuestas y cotizaciones, resultado de ventas, rentabilidad, costos, información suministrada por el cliente, precios del producto.		
GRADO DE IMPORTANCIA DE LA INFORMACIÓN: La información es confidencial e importante, su revelación puede ocasionar daños irreparables para la empresa.		
III. COMUNICACIÓN		
EXTERNA Clientes directos.	INTERNA Todas las dependencias de la empresa.	
IV. MISIÓN DEL CARGO		
Planear, direccionar y contribuir al establecimiento de las políticas fundamentales y estrategias de desarrollo empresarial para el óptimo desempeño de los procesos de comercialización, fabricación y administración, garantizando su cumplimiento, con el fin de incrementar su competitividad, siguiendo las directrices de la junta directiva.		
V. FUNCIONES		
*Ser el Representante Legal de BAUTEX LTDA ante los miembros de la empresa, junta directiva y entidades externas y gubernamentales. *Direccionar y garantizar el cumplimiento de las políticas establecidas por la organización y contribuir al logro de los objetivos de la misma. *Gestionar los recursos necesarios, justificando su inversión con el propósito de controlar el flujo de		

<p>caja de la empresa.</p> <p>*Hacer seguimiento y control de los costos directos e indirectos de la empresa con el propósito de proponer opciones de mejora y proyectos de inversión ante la junta directiva.</p> <p>*Diseñar estrategias que permitan incrementar la rentabilidad y competitividad.</p> <p>*Proporcionar los recursos necesarios a los diferentes procesos de la organización garantizando su desarrollo efectivo.</p> <p>*Revisión y aprobación de certificados de análisis de materias primas para envío a terceros para fabricación de productos</p> <p>*Revisión y aprobación de certificados de análisis de producto terminado para envío a clientes</p> <p>*Aprobación o pagos a proveedores.</p> <p>*En conjunto con la Gerencia Administrativa y financiera programar los pagos a bancos, otras entidades.</p> <p>*Atender clientes potenciales para negocios especiales.</p> <p>*Aprobación de órdenes de producción, autorizando el inicio de su fabricación.</p> <p>*Liberación y aprobación de producto terminado.</p>
--

SUBGERENTE

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
NOMBRE DEL CARGO:	ORGANIGRAMA	
SUBGERENTE ADMINISTRATIVO	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Gerente General</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 5px auto; background-color: #e0ffff;">Subgerente</div> </div>	
NOMBRE DEL CARGO DE QUIEN DEPENDE:		
GERENTE GENERAL		
II. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD		
RESPONSABILIDADES	DECISIONES QUE NO REQUIEREN CONSULTA AL JEFE INMEDIATO	DECISIONES TOMADAS CONSULTANDO AL JEFE INMEDIATO
<p>*Selección y compra de materias primas.</p> <p>*Utilización de recursos</p> <p>*Manejo de facturación, inventario y cartera.</p> <p>*Dinero y valores</p> <p>*Contratación</p> <p>*Seguridad y mantenimiento de las instalaciones.</p> <p>*Aprobación de órdenes de producción en caso de ausencia del Gerente General.</p>	<p>*Planeación pago de proveedores u otros egresos.</p> <p>*Selección de proveedores de materias primas.</p> <p>*Permisos al personal</p> <p>*Contratación</p>	

RESPONSABILIDAD POR MANEJO DE DATOS: INFORMACIÓN Y/O DOCUMENTOS CONFIDENCIALES:

Si X

No ____

Información confidencial que maneja: Propuestas y cotizaciones, resultado de ventas, rentabilidad, costos, información suministrada por el cliente, precios del producto.

GRADO DE IMPORTANCIA DE LA INFORMACIÓN: La información es confidencial e importante, su revelación puede ocasionar daños irreparables para la empresa

III. COMUNICACIÓN

EXTERNA

Clientes directos, proveedores de materias primas.

INTERNA

Todas las dependencias de la Empresa.

IV. MISION DEL CARGO

Planear, organizar, ejecutar y controlar estrategias de mejoramiento en el área administrativa y financiera de la compañía con el fin de hacer una buena utilización de los recursos, de acuerdo a las directrices de la Gerencia General.

V. FUNCIONES

- *Desarrollar y controlar los presupuestos de ventas, gastos e inversiones de la organización.
- *Atender todos los asuntos administrativos relacionados con el personal de la compañía, desde la coordinación de sus labores hasta el manejo de conductas sancionables.
- *Atender los requerimientos de las diferentes entidades oficiales y privadas relacionadas con el normal desarrollo financiero y administrativo de la compañía. (DIAN, Cajas de compensación, SENA, ICBF y demás a fines)
- *Revisar, autorizar y hacer seguimiento a los diferentes contratos.
- *Establecer y mantener excelentes vínculos comerciales con entidades bancarias, proveedores, contratistas y afines.
- *Velar por el cumplimiento de los pasivos adquiridos por la organización y los compromisos de pago.
- *Aprobación de órdenes de producción en caso de ausencia del Gerente General.
- *Ejecutar estrategias que generen rentabilidad optimizando la utilización de recursos y apoyando los objetivos de la alta gerencia.
- *Las demás que le asigne el superior inmediato.

VI. RESPONSABILIDAD SOBRE HERRAMIENTAS DE TRABAJO

Computador, Teléfono y elementos de oficina.

VII. PERSONA ENCARGADA EN CASO DE AUSENCIA

Gerente General

DIRECTOR DE CONTABILIDAD

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
NOMBRE DEL CARGO:	ORGANIGRAMA	
DIRECTOR DE CONTABILIDAD	<pre> graph TD A[Subgerente] --- B[Director de contabilidad] </pre>	
NOMBRE DEL CARGO DE QUIEN DEPENDE:		
SUBGERENTE		
II. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD		
RESPONSABILIDADES	DECISIONES QUE NO REQUIEREN CONSULTA AL JEFE INMEDIATO	DECISIONES TOMADAS CONSULTANDO AL JEFE INMEDIATO
*Elaboración y reporte de estados financieros a la gerencia. *Costeo del producto *Liquidación de la nómina *Liquidaciones definitivas. *Revisión de la liquidación de la nómina *Revisión de las Liquidaciones definitivas *Pago de impuestos *Informar a tiempo vencimientos de pagos de impuestos y los demás que correspondan al departamento de contabilidad. *Entregar requerimientos a los entes gubernamentales aplicables.	*Permisos de personal. *Amonestaciones al personal.	*Pago de proveedores.
RESPONSABILIDAD POR MANEJO DE DATOS: INFORMACIÓN Y/O DOCUMENTOS CONFIDENCIALES: Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>		
Información confidencial que maneja: Información de clientes, precios, estados financieros, infamación sobre inventarios, costeo del producto.		
GRADO DE IMPORTANCIA DE LA INFORMACIÓN: La información que maneja es importante y confidencial.		
III. COMUNICACIÓN		
EXTERNA	INTERNA	
Clientes, proveedores, DIAN y demás entes reguladores.	Toda la organización.	
IV. MISION DEL CARGO		
Coordinar las actividades relacionadas con el área contable, analizando la información y reportando el		

desempeño del área a sus superiores.
V. FUNCIONES
<ul style="list-style-type: none"> *Registrar provisiones contables *Registrar depreciaciones *Registrar ajustes por inflación *Calcular y registrar la diferencia en cambio *Liquidar las importaciones *Determinar el costeo mensual y regístralo en la contabilidad. *Ajustar y reclasificar cuentas y partidas contables *Elaborar y presentar estados financieros *Liquidar, registrar y presentar impuestos nacionales y distritales *Liquidación de prestaciones sociales *Liquidar contrato de trabajo *Expedir certificados de ingreso y retención *Atender requerimientos de la DIAN *Diligenciar y presentar los formularios del DANE *Solicitud de devolución y compensación de impuestos *Las demás que el jefe inmediato le asigne.
VI. RESPONSABILIDAD SOBRE HERRAMIENTAS DE TRABAJO
Computador, impresora local e impresoras de red, teléfono y elementos de oficina.
VII. PERSONA ENCARGADA EN CASO DE AUSENCIA
Auxiliar contable

DIRECTORA DE COMPRAS

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
NOMBRE DEL CARGO:	ORGANIGRAMA	
ASISTENTE DE GERENCIA Y COMPRAS	<pre> graph TD A[Subgerente] --- B[Directora de compras] </pre>	
NOMBRE DEL CARGO DE QUIEN DEPENDE:		
SUBGERENTE		
II. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD		
RESPONSABILIDADES	DECISIONES QUE NO REQUIEREN CONSULTA AL JEFE INMEDIATO	DECISIONES TOMADAS CONSULTANDO AL JEFE INMEDIATO
*Manejo de caja menor.	*Selección de proveedores de compras administrativas.	*Autorización de giro de cheques. *Compras de caja menor superiores a \$50.000 pesos.

RESPONSABILIDAD POR MANEJO DE DATOS: INFORMACIÓN Y/O DOCUMENTOS CONFIDENCIALES: Si <u> X </u> No _____	
Información confidencial que maneja: información suministrada por el cliente, precios del producto, información de gerencia.	
GRADO DE IMPORTANCIA DE LA INFORMACIÓN: La información es confidencial e importante.	
III. COMUNICACIÓN	
EXTERNA Clientes directos, proveedores	INTERNA Todas las dependencias de la Empresa
IV. MISION DEL CARGO	
Asistir al Gerente General en las tareas que él le asigne y hacer efectivo el proceso de compras desde el contacto inicial con el proveedor hasta la adquisición, a plena satisfacción, del bien o servicio.	
V. FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> *Efectuar el proceso de compra (cotización, orden de compra, aprobación, compra y seguimiento) de materiales de empaque y embalaje, elementos de trabajo *Elaborar órdenes de producción. *Recibir y archivar las ordenes de compras provenientes de los clientes. *Diligenciar los documentos para importaciones y exportaciones. *Elaborar y emitir la correspondencia de la Gerencia General a las diferentes entidades. *Atender instrucciones diarias de Gerencia General y Subgerencia *Colaborar en el establecimiento, documentación, implementación y mejoramiento del proceso correspondiente para mantener y mejorar el sistema de gestión de calidad. *Las demás que le asigne el superior inmediato. 	
VI. RESPONSABILIDAD SOBRE HERRAMIENTAS DE TRABAJO	
Protector de cheques, fax, teléfono, impresora, computador, máquina de escribir, calculadora, impresoras de red y elementos de oficina.	
VII. PERSONA ENCARGADA EN CASO DE AUSENCIA	
PENDIENTE POR REVISAR	

AUXILIAR CONTABLE

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
NOMBRE DEL CARGO:		ORGANIGRAMA
AUXILIAR CONTABLE		<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Director de contabilidad</div> <div style="width: 100%; height: 10px; border-bottom: 1px solid black; margin: 5px 0;"></div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto; background-color: #e0ffff;">Auxiliar contable</div> </div>
NOMBRE DEL CARGO DE QUIEN DEPENDE:		
DIRECTOR DE CONTABILIDAD		
II. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD		
RESPONSABILIDADES	DECISIONES QUE NO REQUIEREN CONSULTA AL JEFE INMEDIATO	DECISIONES TOMADAS CONSULTANDO AL JEFE INMEDIATO
*Registrar egresos de la compañía. *Realización de conciliaciones bancarias. *Facturación de clientes. *Liquidación nómina y aportes parafiscales.	*Ninguna	*Pago a proveedores y acreedores
RESPONSABILIDAD POR MANEJO DE DATOS: INFORMACIÓN Y/O DOCUMENTOS CONFIDENCIALES: Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>		
Información confidencial que maneja: Información de clientes, precios, egresos de la compañía, información financiera en general.		
GRADO DE IMPORTANCIA DE LA INFORMACIÓN: La información que maneja es importante y confidencial.		
III. COMUNICACIÓN		
EXTERNA POR CONFIRMAR		INTERNA POR CONFIRMAR
IV. MISION DEL CARGO		
*Ejecutar las actividades relacionadas con el área contable, analizando la información y reportando el desempeño de sus tareas a su jefe inmediato. *Atender público que visita las instalaciones de la organización o se comunica por vía telefónica a esta.		
V. FUNCIONES		
*Registrar cuentas por pagar y proveedores *Elaborar facturas a los clientes *Elaborar notas crédito por devolución de clientes en caso de proceder *Elaborar y registrar recibos de caja menor *Emitir la cartera de los clientes *Realizar conciliaciones bancarias *Expedir certificados de retención en la fuente *Expedir certificaciones y constancias laborales *Las demás que el jefe inmediato le asigne. *Recibir llamadas telefónicas a la organización de manera amable y amigable.		

*Efectuar llamadas requeridas por las diferentes áreas de organización *Atender al público que se acerca a las instalaciones de la empresa. *Recibir la correspondencia que llegue a la organización.
VI. RESPONSABILIDAD SOBRE HERRAMIENTAS DE TRABAJO
Computador, Impresora local e impresoras de red, teléfono y elementos de oficina.
VII. PERSONA ENCARGADA EN CASO DE AUSENCIA
Director de contabilidad

JEFE DE CIRCULARES

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
NOMBRE DEL CARGO:	ORGANIGRAMA	
JEFE DE CIRCULARES	<pre> graph TD A[Subgerente] --- B[Jefe de circulares] </pre>	
NOMBRE DEL CARGO DE QUIEN DEPENDE:		
SUBGERENTE		
II. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD		
RESPONSABILIDADES	DECISIONES QUE NO REQUIEREN CONSULTA AL JEFE INMEDIATO	DECISIONES TOMADAS CONSULTANDO AL JEFE INMEDIATO
<ul style="list-style-type: none"> *Máquinas de Confección *Organización y entrega de informes de producción *Generación ordenes de producción. *Recepción de material de empaque *Entrega de producto terminado *Despejes de dispensado de materiales *Despejes de línea previas a la fabricación del producto *Mantenimiento correctivo y preventivo de maquinaria y equipos *Recibo de MP y ME entregado por proveedores *Administración de Inventarios de Materias primas y Material de empaque *Pesado de materias primas 	<ul style="list-style-type: none"> *Programación de máquinas, respetando fechas de cumplimiento. *Generación de órdenes de producción *Permisos de personal *Organización y cambios de turnos en la planta *Permisos de personal *Solicitud de horas extras *Planeación del mantenimiento preventivo de equipos. *Traslado de materiales dentro de las instalaciones de la planta. *Programación de producción respetando fechas de cumplimiento 	<ul style="list-style-type: none"> *Solicitar la aprobación para tramitar la compra de maquinaria o equipo. *Compra de repuestos dependiendo del monto. *Aprobación de horas extras

	*Efectuar requisiciones adicionales de insumo, materiales de empaque.	
RESPONSABILIDAD POR MANEJO DE DATOS: INFORMACIÓN Y/O DOCUMENTOS CONFIDENCIALES: Si <u> X </u> No _____ Información confidencial que maneja: Procedimientos internos de producción, instructivos de fabricación, cantidades despachadas y precios.		
GRADO DE IMPORTANCIA DE LA INFORMACIÓN: La información confidencial es de importancia y su revelación causaría daños graves.		
III. COMUNICACIÓN		
EXTERNA Clientes, proveedores	INTERNA Todo el personal de la planta, personal de producción, compras, gerencia.	
IV. MISION DEL CARGO		
Planear y administrar todos los recursos disponibles en la planta de producción: maquinaria, equipos, mantenimiento, mano de obra y materiales, bodegas de Materias primas y Material de empaque, control de tiempos y planificación y logística; garantizando el cumplimiento de los POS internos establecidos e instructivos de fabricación en las actividades diarias del proceso para las dos líneas: ampollas y frascos, a su vez monitorear y coordinar el abastecimiento de materias primas y material de empaque, para así asegurar el proceso desde el momento en que entra una materia prima, hasta que se convierte en producto terminado; y así permitirle a la compañía cumplir oportunamente con las cantidades, especificaciones y normas de calidad exigidas por el cliente.		
V. FUNCIONES		
*Elaborar mensualmente el plan de producción de la planta, realizando el seguimiento según necesidad *Coordinar el suministro de materia prima y material de empaque, requeridos en planta. *Coordinar el suministro de material de acondicionamiento con la Auxiliar de Almacén. *Garantizar el almacenamiento del producto terminado e informar a Control de calidad, para garantizar la disponibilidad de producto terminado. *Hacer seguimiento semanalmente al registro “PARADAS DE MAQUINAS”, para programar los recursos para cumplir la producción y efectuar el control sobre las mismas. *Cerrar órdenes de producción después de revisar el paquete técnico, aprobar el contenido del mismo, firmar en señal de aprobación y despachar el producto terminado. *Supervisar la emisión oportuna de los informes de gestión y de los indicadores de Gestión de entregas día a día y de los informes. *Revisar quincenalmente el control de trabajo suplementario y firmarlo, para aprobar la liquidación del trabajo extra de cada colaborador. *Coordinar las prioridades de los trabajos preventivos y correctivos con el Jefe de Mantenimiento, verificando la existencia y suministro oportuno de repuesto para los equipos de producción. *Registrar diariamente el stock bajo de inventarios y hacerle seguimiento *Autorizar diariamente permisos y trabajo suplementario a los colaboradores, revisando y aprobándolo, para autorizar su ausencia y reportarlo. *Aprobar quincenalmente el cambio de turno de personal, para informar a los colaboradores la novedad. *Planificar requerimiento de materiales para correspondiente aprobación por parte de la gerencia administrativa y financiera, según la necesidad *Supervisar diariamente el desarrollo de los procesos de cada área a su cargo, para asegurar que se están llevando a cabo en condiciones adecuadas. *Llevar el control de tiempos de fabricación por línea con el propósito de repostar un informe de gestión		

<p>de toma de tiempos y monitoreo de los costos de producción.</p> <p>*Verificar permanentemente que el personal cumpla con las normas de utilización de uniformes, dotación, elementos de protección y las de higiene personal y comportamiento, para evitar accidentes y contaminación de producto.</p> <p>*Garantizar el cumplimiento de los POS para fabricación y normatividad vigente que aplique.</p> <p>*Las demás que le asigne el superior inmediato.</p>
VI. RESPONSABILIDAD SOBRE HERRAMIENTAS DE TRABAJO
POR CONFIRMAR
VII. PERSONA ENCARGADA EN CASO DE AUSENCIA
Jefe de Cada uno de los departamentos de la empresa

OPERARIOS DE EMPAQUE

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
NOMBRE DEL CARGO:	ORGANIGRAMA	
OPERARIOS DE EMPAQUE	<pre> graph TD A[Jefe de confección] --- B[Operarios de empaque] </pre>	
NOMBRE DEL CARGO DE QUIEN DEPENDE:		
JEFE DE CONFECCIÓN		
II. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD		
RESPONSABILIDADES	DECISIONES QUE NO REQUIEREN CONSULTA AL JEFE INMEDIATO	DECISIONES TOMADAS CONSULTANDO AL JEFE INMEDIATO
<p>*Realizar despeje de línea en su área de trabajo.</p> <p>*Reportar irregularidades en los productos.</p> <p>*Diligenciar reporte de rechazos de producción.</p>	<p>*Aceptación o rechazo de producto en revisión.</p>	<p>*Detener la tarea de revisión y empaque.</p>
<p>RESPONSABILIDAD POR MANEJO DE DATOS: INFORMACIÓN Y/O DOCUMENTOS CONFIDENCIALES:</p> <p>Si _____ No <u> X </u></p> <p>Información confidencial que maneja: N/A</p>		
GRADO DE IMPORTANCIA DE LA INFORMACIÓN: No maneja información confidencial		

III. COMUNICACIÓN	
EXTERNA	INTERNA
Ninguna	Personal del área de producción y área de control de calidad.
IV. MISION DEL CARGO	
Inspeccionar y empaclar el producto terminado rechazando todo aquel que este fuera de especificaciones o presente inconsistencias en el texto, color y en cualquier otro defecto físico.	
V. FUNCIONES	
<p>*Retirar y transportar el producto de la maquina al área de revisión y empaque</p> <p>*Inspeccionar 100% el producto para rechazar todo aquel que tenga las dimensiones fuera de especificaciones</p> <p>*Revisar que el producto no posea defectos físicos según lo establecido por la persona encargada de Control de calidad</p> <p>*Diligenciar el rotulo de revisión y empaque al finalizar cada caja e introducir este formato en esta</p> <p>*Llevar el producto revisado en la zona de despacho para que sea revisado y aprobado por control de calidad.</p> <p>*Entregar rechazos a la supervisora de producción</p> <p>*Las demás que le asigne el superior inmediato.</p>	
VI. RESPONSABILIDAD SOBRE HERRAMIENTAS DE TRABAJO	
PENDIENTE POR CONFIRMAR	
VII. PERSONA ENCARGADA EN CASO DE AUSENCIA	
Existe un número amplio de personal que realiza las actividades de este cargo; cualquiera de los empleados que tenga este mismo cargo.	

AUXILIAR DE MANTENIMIENTO

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO:	ORGANIGRAMA
AUXILIAR DE MANTENIMIENTO	<pre> graph TD A[Jefe de circulares] --- B[Auxiliar de mantenimiento] </pre>
NOMBRE DEL CARGO DE QUIEN DEPENDE:	
JEFE DE CIRCULARES	

II. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD		
RESPONSABILIDADES	DECISIONES QUE NO REQUIEREN CONSULTA AL JEFE INMEDIATO	DECISIONES TOMADAS CONSULTANDO AL JEFE INMEDIATO
*Maquinaria y equipos en buen funcionamiento. *Elaboración y seguimiento al programa de mantenimiento preventivo de maquinaria, equipos e instalaciones. *Elaboración y seguimiento al programa de calibración de equipos de producción.	*Mantenimientos correctivos.	*Compra de repuestos, piezas o herramientas. *Compra de equipos y/o maquinaria. *Programación de mantenimientos preventivos de maquinaria, equipos o instalaciones.
RESPONSABILIDAD POR MANEJO DE DATOS: INFORMACIÓN Y/O DOCUMENTOS CONFIDENCIALES: Si <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> Información confidencial que maneja: programas de mantenimiento.		
GRADO DE IMPORTANCIA DE LA INFORMACIÓN: N/A		
III. COMUNICACIÓN		
EXTERNA	INTERNA	
Proveedores de repuestos, piezas	Jefe de producción, Gerente y Sub Gerente asistente de gerencia/compras.	
IV. MISION DEL CARGO		
Realizar mantenimiento correctivo y preventivo a la maquinaria con el fin de que su funcionamiento sea óptimo.		
V. FUNCIONES		
*Mantener en perfecto estado las maquinas a su cargo. *Realizar mantenimiento preventivo y correctivo del sistema eléctrico y mecánico de las máquinas de confección *Diligenciar y archivar los registros de mantenimiento de la maquinaria de la planta *Las demás que le asigne el superior inmediato.		
VI. RESPONSABILIDAD SOBRE HERRAMIENTAS DE TRABAJO		
PENDIENTE POR CONFIRMAR		
VII. PERSONA ENCARGADA EN CASO DE AUSENCIA		
Se contrata un servicio externo de mantenimiento		

3.5 Productos Ofrecidos

Bautex ofrece prendas de control exterior e interior para dama y caballeros; bodies reductores, blusas y camisetas. Son fabricados en poliamida (nylon) en un 93% y elastano (lycra) en un 7%. Como maquila, actualmente trabaja en la realización de pantalonetas. A continuación se describen cada una de las líneas ofrecidas por Bautex Ltda, tomadas de su catálogo de productos:

- **Prendas Control**



Top Interior Push-Up con corrector de postura.

Referencia V1-2

Colores: Negro, Beige y Blanco



Cachetero senos libres térmicos, tira graduable y con efecto saca y levanta glúteos.

Referencia V1-5

Colores: Negro, Beige, Blanco

Tallas: S, M, L, XL



Medias Leggins y Capry.

Referencia V1-6 / V1 -3

Colores: Blanco, Negro, Lila.

Tallas: S, M, L, XL



Cinturilla térmica con tiras removibles.

Referencia V1-1

Colores: Blanco, Negro, Beige

Tallas: S, M, L, XL



Pescador straple térmico tira graduable y con efecto saca y levanta glúteos.

Referencia V1-4

Colores: Blanco, Negro, Beige

Tallas: S, M, L, XL

- Camisetas Interiores y Exteriores



Camiseta control de amarrar en el cuello con adorno y espalda destapada.

Referencia C14-4

Colores: Negro, Café , Blanco, Fucsia, Lila

Tallas: S, M, L, XL



Camiseta control exterior con cinta morada de amarrar atrás.

Referencia C22-1

Tallas: S, M, L, XL



Camiseta de control deportiva con cuello en V y sesgo en la parte delantera de esta.

Referencia C22-4

Colores: Blanco, Negro.

Tallas: S, M, L, XL



Camiseta de control con diseño elaborado en encaje en hombros y espalda.

Referencia C13-1

Colores: Blanco, Negro, Lila, Fucsia, Gris, Verde.

Tallas: S, M, L, XL



Camiseta control interior con látex en la parte del abdomen.

Referencia C13-2

Colores: Blanco, Negro, Beige.

Tallas: S, M, L, XL



Camiseta control con encaje en la parte media de la blusa y espalda destapada.

Referencia C14-1

Colores: Blanco, Negro.

Tallas: Única



Camiseta control de tiras con encaje en el medio de la parte delantera.

Referencia C14-3

Colores: Blanco, Negro.

Tallas: S, M, L, XL



Camiseta control con encaje en la parte del pecho recogido en el cuello.

Referencia C23 -1

Colores: Blanco, Negro, Fucsia, Lila.

Tallas: S, M, L, XL



Camiseta control de tiras con encaje en medio de la parte delantera y escote en cuello V

Referencia C13-3

Colores: Negro.

Tallas: S, M, L, XL



Camiseta control de tiras con encaje en los costados.

Referencia C14-2

Colores: Negro, Blanco, Fucsia y Lila

Tallas: S, M, L, XL



Camiseta control con cuello en V y recogido en pecho y mangas.

Referencia C22-3

Colores: Negro, Blanco, Café, Turquesa, Fucsia.

Tallas: S, M, L, XL



Camiseta control con un hombro descubierto y tira removible.

Referencia C23-2

Colores: Negro, Blanco, Fucsia, Lila, Gris.

Tallas: S, M, L, XL

- **Body's**



Body control exterior, con encaje y cuello bandeja.

Referencia B2-2

Tallas: S, M, L, XL



Body control tipo exterior, elaborado en la parte del pecho y mangas en chifón.

Referencia B2-12

Tallas: S, M, L, XL

Estiliza tu figura, estiliza tu interior

Ref. B2-5

Tallas:
S - M - L - XL



Body control tipo exterior con malla y tiras cruzadas en la espalda.

Referencia B2-5

Tallas: S, M, L, XL



Body control tipo exterior en lycra algodón a rayas con cuello bandeja y manga $\frac{3}{4}$.

Referencia B2-6

Tallas: S, M, L, XL



Body control tipo exterior con encaje y cremallera en la espalda

Referencia B2-8

Tallas: S, M, L, XL



Body exterior con arandelas.

Referencia B2-1

Colores: Negro, Blanco, Café, Turquesa.

Tallas: S, M, L, XL



Body interior straple térmico con tiras removibles.

Referencia B1-4

Colores: Negro, Blanco, Beis.

Tallas: S, M, L, XL



Body interior straple térmico con recogido en el pecho y cuello en V.

Referencia B1-2

Colores: Negro, Blanco, Beis.

Tallas: S, M, L, XL



Body senos libres térmico con tira graduable.

Referencia B1-3

Colores: Negro, Blanco, Beige.

Tallas: S, M, L, XL



Body control exterior con diseño floral, cuello tortuga y cremallera

Referencia B2-10

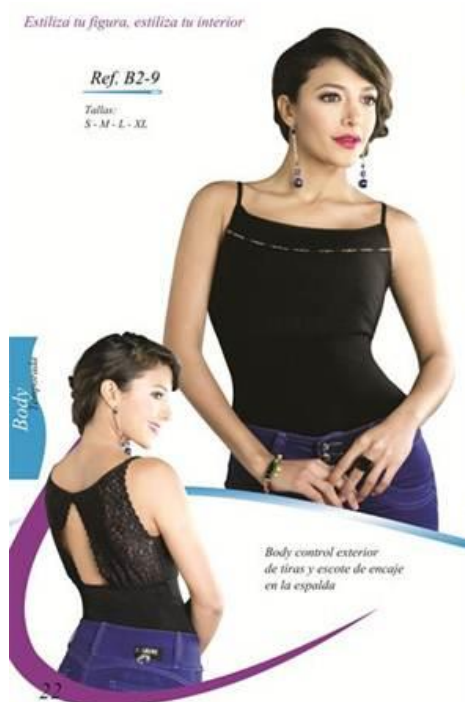
Tallas: S, M, L, XL



Body control tipo exterior con cuello tortuga de amarrar.

Referencia B2-4

Tallas: S, M, L, XL



Body control exterior de tiras y escote de encaje en la espalda.

Referencia B2-9

Tallas: S, M, L, XL

Estiliza tu figura, estiliza tu interior

Ref. B2-3

Tallas:
S - M - L - XL



Body control exterior con rayas, cuello diagonal, con un hombro descubierto.

Referencia B2-3

Tallas: S, M, L, XL

Estiliza tu figura, estiliza tu interior

Ref. B2-11

Tallas:
S - M - L - XL



Body control tipo exterior en tela tejida, mangas $\frac{3}{4}$ y cuello semibandeja.

Referencia B2-4

Tallas: S, M, L, XL

3.6 Mercado

Bautex trabaja dentro del mercado del sector textil y en este momento se desenvuelve dentro del segmento de mercado de las empresas del sector comercial, pues cuenta con grandes clientes: Dupreé y Peter Pan. Dupreé es una marca colombiana que ofrece productos por catálogo a través de la venta directa mano a mano. La mayoría de las vendedoras son amas de casa o personas que buscan recibir un ingreso como independientes. La revista tiene una gran variedad de productos, desde calzado, fragancias y cosméticos hasta joyería y prendas de diversos tipos. Igualmente, Peter pan es una marca peruana que trabaja con la misma dinámica de Dupreé, ofreciendo variados productos en su catálogo. Con su línea Naturell trabaja prendas de reducción y lencería las cuales importa desde Colombia, utilizando los servicios de maquila de Bautex Ltda. Los ingresos anuales de estas empresas están entre los 30.000 y los 50.000 millones de pesos. Bautex Ltda se encuentra actualmente trabajando en la producción de su propio catálogo de productos bajo su marca *Vautty* con la cual espera que su mercado se expanda hacia el cliente directo y sus hogares.

Los productos de Bautex van dirigidos tanto a mujeres como a hombres, en un rango de edades entre los 16 y 60 años, que desean reducir medidas y lucir una figura con mayor contorno. Los productos se venden por catálogo, lo que permite que la mayoría de los clientes dentro del estrato 2 y 3 tengan mayores facilidades de pago como el abono por cuotas y no necesariamente de contado. El perfil de los clientes está catalogado entre personas que desarrollan diversas labores tales como estar en casa, ser trabajadores, estudiantes, deportistas o sedentarias; de igual manera en cuanto a gustos y moda gracias a la amplia variedad de prendas que existen con diversas referencias y presentaciones (color, formas y materiales).

3.7 DOFA

En Bautex Ltda se considera importante realizar de manera global el análisis DOFA con el fin de identificar puntos fuertes y débiles, al igual que las oportunidades y amenazas de la empresa en los contextos tanto internos como externos ya que esto permitirá entender en primera medida la posición competitiva de la empresa en un entorno del negocio.

<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - A pesar de contar con la infraestructura adecuada para un volumen mayor en pedidos no se evidencia una logística adecuada para la distribución de los mismos. - No se halla una propuesta ecológica. - No cuentan con un departamento de comunicación que les permita tener un mayor direccionamiento en esta área en particular. 	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cuentan con una infraestructura adecuada para atender un mayor volumen de pedidos. - Tienen conocimiento del mercado y de su trabajo Know – How, entre sus aciertos esta su marca propia <i>Vautty</i>[®]. - Son proveedores de Dupree y Peter Pan, empresas internacionales con gran trayectoria en el sector textil quienes reconocen la calidad y servicio de Bautex Ltda.
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar alianzas estratégicas que le permitan generar mayores ingresos. 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existe un poco estabilidad en los precios de los insumos, lo que afecta

<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento del mercado con el desarrollo de nuevos productos. • Llegar a mercados internacionales y vender su propia marca. 	<p>la producción de las prendas en algunos momentos determinados.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento de los competidores que tienen productos similares o sustitutos que pueden sacar a Bautex del mercado • Los cambios de moda generan sobrecostos en algunas épocas del año.
---	---

Figura 2. Análisis DOFA
Fuente: creado por las autoras

3.8 Actualidad y Metas Futuras

Bautex Ltda se encuentra catalogada como sociedad limitada con dos socios que son responsables de sus propios aportes y cuyo capital puede venderse o transferirse de acuerdo con los estatutos de la sociedad misma. Por su tamaño, es actualmente una pequeña empresa pero a finales del 2013 espera poder convertirse en “mediana empresa” al alcanzar un tamaño de más de 50 empleados. En cuanto a producción hoy elaboran entre 10.000 y 15.000 prendas por mes, más su meta a mediano plazo es producir entre 40.000 y 50.000 prendas mensuales. Bautex Ltda se encuentra en proceso de desarrollo de su página web con la cual espera tomar pasos en busca del reconocimiento de su nueva marca, Vautty, al cliente en general. Con Vautty se ofrecerán alrededor de 100 diferentes referencias de productos y actualmente la empresa se encuentra

creando el catálogo de productos con la idea de lograr en el futuro vender su marca y dejar de lado trabajar como maquila para grandes empresas. Esto incluye la creación de un canal de distribución mediante el cual se pueda comenzar a expandir la marca, hasta el punto que se tenga un portafolio de productos con otros distribuidores.

Hoy Bautex Ltda es una empresa que presenta algunas situaciones imprecisas en relación a sus procesos de comunicación organizacional y manejo de familiares dentro de la organización y, precisamente es por eso que parte de sus metas futuras están enfocadas al mejoramiento de estos eventos, de manera que puedan involucrar a más miembros de la familia pero con un equilibrio adecuada entre el vínculo familiar y la empresa. La proyección de Bautex es ser una empresa estable y con empleados felices que aporten al crecimiento de la compañía mediante la elaboración de productos de excelente calidad y un sentido de pertenencia y de respeto que el cliente externo, pueda percibir. El mejoramiento de la comunicación organizacional es clave para el éxito de las relaciones internas y externas, el trabajo conjunto y el cumplimiento del direccionamiento estratégico; y así llegar a ser una empresa competitiva en el sector textil.

4. Objetivos

4.1 Objetivo General

Desarrollar una propuesta de comunicación organizacional que contribuya a mejorar los procesos y el enfoque estratégico de la organización con el fin de garantizar su crecimiento continuo y asertivo.

4.2 Objetivos Específicos

- Analizar antecedentes y situación actual de la empresa.
- Revisar la estructura organizacional de la empresa, la descripción de los cargos y los procesos de contratación de personal para determinar el estado actual de la organización,
- Identificar los procesos de comunicación y ambiente laboral de cada una de las áreas de la empresa, así como su interrelación entre ellas.
- Diseñar una propuesta que permita desarrollar de forma adecuada los procedimientos, políticas, estructura y comunicación organizacional que apoyen el desarrollo de la propuesta.

5. Marco Teórico

El sentido de pertenencia y compromiso de los empleados de una organización se logra a través de un enfoque conjunto hacia las mismas metas y un conocimiento claro del direccionamiento estratégico. Es igualmente importante tener un ambiente comunicativo claro en relación a los procesos productivos, las proyecciones y la toma de decisiones. Es función clara de los directivos apoyar la realización de acciones necesarias para que la misión y visión sea de conocimiento común para todos los miembros de la empresa e igualmente asegurar que los procesos comunicativos sean los más eficiente posibles.

Tratar de encontrar una definición para el término *comunicación* no es fácil puesto que existen cientos de ellas que varían dependiendo del contexto o área de investigación en el que se desenvuelve la persona que la genera. Una buena definición encontrada es la de West y Turner (2005): “la comunicación es un proceso social en el que los individuos utilizan símbolos para establecer e interpretar el significado de su entorno”. Para ellos, la comunicación también es un proceso social pues involucra personas que interactúan entre sí con diferentes intenciones, motivaciones y habilidades.

A partir de la generación de diversas definiciones para el término *comunicación* también es posible llegar a hablar del término comunicación organizacional, el cual define los diversos procesos internos y externos relacionados que se presentan en una empresa. De acuerdo con Cuevas (2009) la comunicación organizacional está relacionada con la misión, visión y las directrices de la organización, de tal manera que al conocer cada uno de estos elementos, es

posible determinar el impacto comunicativo de cada uno de ellos dentro de la empresa y así llegar incluso a plantear recomendaciones para mejorar los procesos de comunicación organizacional.

Weber (1975), según citado en Livacic Rojas (2009) habla de la importancia de los poderes de mando dentro de una organización y sus delimitaciones, al igual que el nombramiento de personas con aptitudes determinadas que cumplan sus funciones adecuadamente. Igualmente, Bartoli (1992) indica que el poder dentro de una empresa se da lugar dependiendo de su dimensión organizativa y por ende vale la pena analizar el equilibrio existente entre los poderes formales, informales o de los dueños de la empresa (o propietario, accionista mayoritario etc.), pues esta relación tiene un impacto directo en la comunicación organizacional. Los poderes formales son los cargos de dirección o alguna función específica, los informales son aquellos que puede ejercer cualquier actor de la empresa si cuenta con algún elemento que le permita ganar poder tal como experiencia, carisma, información o relacionamiento, y los dueños de la empresa son aquellos quienes constituyeron o brindaron un aporte económico para la creación de la empresa y la toma de decisiones relacionada con el direccionamiento estratégico de la compañía.

En Bautex, es preciso analizar si los puestos de poder son asignados por aptitud para el cargo o es por la relación cercana que existe entre los dueños de la compañía, y si esto ha causado procesos de contratación rápida sin los debidos requerimientos o perfiles o problemas de comunicación organizacional en general.

A partir de esto, grandes clásicos y estudiosos de la comunicación, la administración y la política han propuesto modelos para representar la forma cómo un proceso comunicativo, según ellos, sucede dentro de una organización. El modelo de Shannon y Weaver, descrito por Sánchez Zuluaga (2004) fue propuesto en 1948 y marcó el inicio de la investigación y desarrollo de teorías de la comunicación. Este presenta el sistema general de comunicación donde se transmite un mensaje de un lado a otro y se compone de algunos elementos tales como la fuente o emisor que produce un mensaje codificado. El mensaje pasa a través de un canal que lo transporta hasta que llega a un receptor (quien decodifica el mensaje) para entregarlo a un destino final (persona o cosa a quien iba dirigido el mensaje). El modelo presenta el elemento llamado ruido, el cual genera obstáculos en la comunicación y en ocasiones o la fidelidad del mensaje no se mantiene o se sobrecarga el canal de distribución.

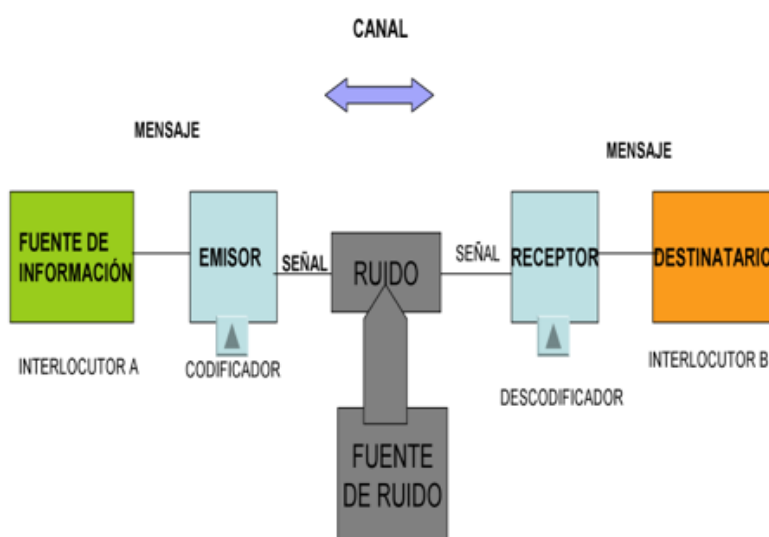


Figura 3. Modelo de Shannon y Weaver
Fuente: Montañes Serrano (2009)

Adler y Marquardt (2005) presentan los tres flujos de comunicación que se presentan en la comunicación interna de una empresa: descendente, ascendente y horizontal. Al revisar cada uno

de estos procesos comunicativos dentro de Bautex, es posible detectar las fallas que se puedan presentar a lo largo del procesamiento de la información, en cualquier sentido.

La comunicación descendente es aquella que va del superior al subordinado, para enviar mensajes tales como: instrucciones de trabajo, lógica del trabajo, procedimientos y prácticas, retroalimentaciones y motivaciones. Esta comunicación es muy importante pues define en gran parte el ambiente laboral dentro de la organización. Los subordinados siempre esperan la retroalimentación por parte de sus jefes e igualmente trabajan en función de las instrucciones que les son impartidas. Aunque la comunicación descendente disminuye el porcentaje de error en la tareas desarrolladas hay que tener cuidado con mantener la misma idea del mensaje durante su transmisión en caso que este por las manos de varios intermediarios. En relación con Bautex, a través de este flujo de comunicación se precisa compartir toda la información relacionada con el direccionamiento de la empresa y demás información general por parte del gerente hacia sus empleados e igualmente fortalecer los lazos de sentido de pertenencia con la organización.

La comunicación ascendente es la transmisión de mensajes del subordinado al superior. A través de esta es posible reportar la manera como se están realizando las labores y los subordinados pueden encontrar soluciones a situaciones o problemas que se estén presentando. Este flujo de información es valioso para los superiores en el sentido que les permite entender el manejo de procesos o comportamientos que suceden con los empleados los cuales en ocasiones ellos no perciben. Cuando la comunicación ascendente funciona adecuadamente el ambiente laboral tiende a ser mejor puesto que los subordinados se sienten más valorados e involucrados con el desarrollo general de la organización y están más abiertos a trabajar en equipo. Para el

caso de Bautex se precisa analizar si este flujo de comunicación existe en cada uno de los empleados y no solo aquellos que tienen un vínculo familiar o cercano con los directivos.

La comunicación horizontal transmite mensajes entre personas con el mismo nivel de poder dentro de la organización o que pertenecen a la misma área de trabajo. A través de esta los empleados comparten información valiosa para todos, resuelven conflictos, coordinan tareas e incluso les permite aprender sobre diferentes procesos existentes. Si esta comunicación se lleva a cabo adecuadamente ayuda a generar un sentido de cooperación entre los empleados e incluso les ayuda a entender un poco más la misión organizacional. Cuando un empleado entra en contacto con otro que pertenece a otra área para conocer sobre su desempeño o solicitar información que le permita llevarse a su propia área para el desarrollo de sus funciones, es positivo. Sin embargo, se necesita que los superiores garanticen que estos relacionamientos no terminen en ambientes de competencia o de rivalidad o que los empleados sientan que existen diferencias laborales en donde alguno de ellos se encuentra en desventaja. Para el caso de Bautex, se debe revisar si este flujo de comunicación transmite información malintencionada a otros miembros de la compañía, o si por el contrario trae beneficios de acercamiento y buen ambiente laboral entre todos.

Es claro que la visión de Bautex está enfocada al crecimiento de la empresa y por lo tanto su reputación debe ser el de una organización formalizada, competitiva y con procesos definidos claros. Aquí la comunicación juega un papel importante pues define los niveles de madurez de la empresa y de las buenas relaciones laborales y ambiente agradable de trabajo.

Otro factor importante a tener en cuenta el cual está precisamente muy relacionado con procesos de comunicación organizacional adecuados, son los vínculos familiares en una empresa. Grabinsky Steider (2000) según citado en Vélez Montes et al. (2008) definen la empresa familiar como “aquella cuya propiedad, dirección y control de las operaciones está en manos de una familia, la cual toma todas las decisiones y asume por completo la responsabilidad de sus acciones”. En relación a temas familiares, según Koenig (2000) mencionado en Vélez Montes et al. (2008), estas son “las que generan las mayores satisfacciones, y también las mayores preocupaciones. Los compromisos más fuertes y los sentimientos más frágiles. La mayor de las generosidades y el más lamentable de los egoísmos”.

Las empresas familiares son dirigidas generalmente por uno de los miembros con vínculos de sangre e integra a otros miembros en otros cargos dentro de la organización. Los directivos tratan de involucrar a sus hijos propios o parejas dentro del negocio, con el fin de construir en ellos un sentido de pertenencia que permite la prolongación de la empresa por varias generaciones. En general, el sentido real de la creación de una empresa familiar, es un fuerte deseo por la construcción de un bienestar económico para todos los miembros, guiados por un lazo emocional fuerte. He aquí donde la comunicación organizacional juega un papel importante en la formalización de procesos, especificación clara de los perfiles, niveles de mando y jerarquías, tipos de comunicación (directa, ascendente, descendente y horizontal) y comportamiento dentro de la organización.

Igualmente, en este tipo de empresas se pueden presentar impactos psicológicos y emocionales en los directivos u otros miembros cuando se presentan eventos tales como que

algún familiar se retire de la empresa o se presente algún conflicto de tipo laboral o personal; esto no suceden con la misma frecuencia en una empresa que no es familiar. También es habitual la contratación de personal sin los debidos procesos de entrevista y evaluación de habilidades y conocimientos. El tema de la flexibilidad y horarios laboral no se maneja en forma rigurosa y las normativas de trabajo se presentan de manera menos formal.

Cada uno de estos conceptos mencionados debe analizarse en Bautex Ltda para encontrar los aspectos que ayudan o entorpecen la comunicación y por ende el desarrollo adecuado de los procesos productivos. Así, poder plantear propuestas de mejoramiento para los procesos de comunicación organizacional en toda la organización.

5.1 Caso exitoso de direccionamiento estratégico

De acuerdo con la página web de la empresa CAUAC – Cambios + Resultados, quienes se dedican a ofrecer a sus clientes soluciones que apoyen el desarrollo organizacional, nos hablan de la empresa EXIPLAST S.A, la cual es una empresa manufacturera con más de 50 años de historia y de éxitos en el mercado colombiano. Esta, a raíz de los cambios que se han venido presentando tanto en el mercado, tanto al interior de la compañía como a la situación económica vigente a nivel mundial, tuvieron la necesidad de un cambio importante en cuanto a nivel de cultura organizacional y del direccionamiento estratégico de la compañía, esto con el objetivo de proyectarse exitosamente y asegurar la permanencia de la organización en el mercado.

Las acciones implementadas por la empresa CAUAC – Cambios + Resultados, fueron desde la realización de trabajo de coaching con cada uno de los miembros de la familia además de un trabajo de re direccionamiento estratégico con el equipo directivo y el personal operativo, lo que generó como resultado un aumento significativo de la productividad y la calidad en los meses siguientes, además de un enfoque y alineamiento estratégico de los colaboradores y reorganización de la empresa por procesos.

Se tuvo en cuenta este caso debido a las similitudes que presenta la empresa EXIPLAST S.A con BAUTEX LTDA, pues además de ser una empresa familiar, presentaba los mismos problemas al interior de la compañía. Lo que pretendemos con esta propuesta es obtener resultados significativos que permitan a BAUTEX Ltda, obtener un sostenimiento constante en el mercado a través de las sugerencias o herramientas que brindaremos al final de este trabajo.

6. Metodología

6.1 Enfoque

Según Tamayo y Tamayo (1999), la investigación recoge conocimientos o datos de fuentes primarias y los sistematiza para el logro de nuevos conocimientos y su característica fundamental consiste en descubrir principios generales. Es claro que para las propuestas que a continuación describimos se precisa realizar investigación con el fin de adquirir la mayor cantidad de información posible que nos permita sugerir las correspondientes implementaciones que se consideran podrán las inconsistencias comunicativas que se presentan en Bautex Ltda. La

investigación tendrá un enfoque teórico-práctico dirigido hacia la comunicación organizacional y los resultados que arroje el análisis de los datos (diagnóstico) serán comparados con la teoría de la comunicación descrita previamente.

6.2 Tipo de Estudio

Se considera que el tipo de investigación más conveniente para aplicar en Bautex Ltda es la investigación descriptiva la cual permite observar situaciones o características particulares de las personas o mercado que se va a analizar y que está compuesta por un método de observación simple el cual emplearemos como una de las fuentes de información para la recolección de datos. Igualmente se realizará una entrevista estructurada y enfocada con el fin de obtener resultados cualitativos de la situación actual de la empresa, expectativas generales de los trabajadores y en general, obtener una información detallada de lo que realmente ocurre al interior de la empresa en cuanto al proceso comunicativo. Por su lado, la observación nos brindará una mayor noción vivencial de lo que ocurre en este proceso en particular.

El marco teórico servirá como indicador de los aspectos clave a tener en cuenta durante la recolección de la información mediante la observación y las encuestas: tipo de comunicación, como fluye la información, vínculos familiares, herramientas de comunicación y ambiente laboral entre otros. Al final, la compilación del marco teórico y la información obtenida a través de la observación, diálogos informales y encuestas servirán para presentar una propuesta de mejoramiento de la comunicación organizacional en Bautex Ltda.

6.3 Población a estudiar

Es importante tener en cuenta que la población objetivo de investigación en Bautex Ltda será en su totalidad, es decir, los 40 empleados que trabajan para Bautex Ltda.

6.4 Muestra

Para la observación simple contaremos con toda la población realizando sus actividades diarias y desarrollo regular dentro de la empresa, y para la encuesta estructurada y la entrevista informal tomaremos a siete personas pertenecientes a cada uno de los departamentos y procesos de Bautex Ltda.

6.5 Herramientas de información utilizadas

Las herramientas que se emplearán son:

1. Diálogo Informal

Consiste en una charla en la cual no se tiene una planeación particular del tema, la conversación fluye con espontaneidad, naturalidad, no sigue un patrón y puede realizarse en cualquier sitio.

2. Observación

Es el método más antiguo utilizado para la recolección de datos, y consiste en la toma de información a partir de lo que el observador ve, de eventos y actividades tal y como se van presentando. Se aplicó la observación natural no estructurada, en la cual los

observadores no intervinieron en el curso de las actividades dentro de la empresa, ni se determinó un aspecto específico predeterminado para evaluar sino que se registraron todas las actividades y situaciones con el fin de poder compilar e interpretar estos datos como complemento a la entrevista estructurada. Se tuvieron en cuenta aspectos tales como planta física, ambiente general del sitio de trabajo y flujo comunicativo entre los empleados. (Jiménez Marqués, 2009)

3. Encuesta estructurada

De acuerdo con Corbetta (2007), en este tipo de entrevista las preguntas tienen la misma formulación y orden, sin embargo los encuestados tienen plena libertad a la hora de responder. Por lo tanto, aunque este tipo de encuesta estandariza las preguntas y un tema particular, también permite recoger variada información pues las personas que participan en ella pueden extenderse en su respuesta.

6.6 Análisis de Datos

Los diálogos informales complementan y rectifican la información recolectada a través de la observación y las encuestas. A través de los comentarios recibidos por parte de los funcionarios se podrán resaltar los resultados más relevantes dentro de los hallazgos, una vez todos los datos hayan sido compilados. Igualmente serán tenidos en cuenta para la presentación de las propuestas de intervención.

Durante el proceso de observación no se intervino en las actividades normales de la empresa y se mantuvo una distancia suficiente que no hiciera sentir incómodo a ninguno de los empleados.

Para la observación se buscaron esquinas específicas para ubicarse dentro la planta física y que permitieran tener un campo de visión amplio de la realización de varias actividades al mismo tiempo, incluyendo desplazamientos físicos, procesos de comunicación, bloqueos físicos y ruidos. A través de esta herramienta de información fue igualmente posible identificar si se detectan fácilmente los diferentes cargos debido a características especiales de comportamiento, las áreas o departamentos de la organización y el nivel de utilización de elementos físicos de comunicación, tales como documentos o las carteleras informativas. Los datos recolectados serán presentados en una matriz de hallazgos que permita identificar aspectos puntuales encontrados y su relación con elementos de la comunicación organizacional.

La encuesta estructurada contiene 15 preguntas categorizadas en tres grandes aspectos: ambiente organizacional y convivencia, comunicación organizacional y direccionamiento estratégico. Todas las respuestas serán tabuladas en una tabla de Excel y aquellos aspectos más relevantes dentro de cada categoría se presentarán mediante un gráfico que indique el porcentaje de incidencia en una respuesta. Las preguntas se compilaron así:

➤ Ambiente organizacional

- Existencia de preferencias y aspectos relevantes para obtener el cargo actual
- Convivencia armónica
- Sentirse miembro activo de la organización e involucrado en la empresa

➤ Comunicación organizacional

- Opinión sobre la comunicación interna en la empresa y relación entre las diferentes áreas

- Medios de comunicación utilizados y transmisión de mensajes
 - Manejo de permisos (formalización de documentos)
 - Problemas o quejas que se han generado debido a la mala comunicación
- Direccionamiento estratégico
- Conocimiento de la misión y visión
 - Proyección de la empresa, crecimiento y metas futuras de Bautex

7. Resultados Obtenidos

7.1 Análisis de las herramientas de información

7.1.1 Diálogo informal

Este proceso se realizó durante el encuentro con los siete empleados a quienes se les realizaron las entrevistas estructuradas, y se realizó o bien al inicio del encuentro o al final de esta. Los empleados se expresaron con bastante naturalidad sin ninguna restricción por el hecho de saber que nos encontrábamos tomando información para un trabajo investigativo. Algunos de los temas de los cuales los empleados de las áreas administrativas hablaron fueron de sus expectativas a futuro en relación con el futuro de la empresa, y de cómo se maneja la toma de decisiones en relación a direccionamiento estratégico y temas económicos. Los otros empleados hablaron de su sentido de pertenencia, ambiente laboral en Bautex, estructura física de la empresa, motivaciones y sobre su propia familia.

Con todos los empleados pudimos percibir que son personas sencillas y que en general se sienten felices de trabajar en Bautex Ltda a pesar de que no conozcan con exactitud temas del direccionamiento estratégico, de las metas futuras de Bautex y que no existan protocolos formales laborales para trabajar allí. Consideran que el ambiente laboral de la empresa es informal y todo es transmitido por vía oral. El contacto con el gerente y el subgerente es de fácil acceso, así como con cualquier otro cargo que tenga personas a cargo.

7.1.2 Observación natural no estructurada.

Esta herramienta fue puesta en marcha porque permite ver el comportamiento y relacionamiento entre el personal y los directivos, y percibir cuales podrían ser las expectativas que se generan al interior de la empresa con el trabajo diario, así permitiendo una investigación exploratoria y garantizando la identificación de algunos de los componentes más importantes para la realización de la propuesta.

La observación se realizó en pleno funcionamiento de la empresa y todos los empleados se encontraban realizando sus labores diarias. En general se percibió un relacionamiento de cordialidad y de tranquilidad, cada empleado realiza sus funciones de manera independiente y generalmente en silencio. Las personas que se deben desplazar de un lado a otro con mayor frecuencia son los supervisores y los empleados del área administrativa. A pesar de que existe un alto volumen de ruido debido a toda la maquinaria encendido las cuales trabajan al 100%, no hay utilización de elementos de seguridad industrial en toda la empresa, tales como tapa oídos. La

temperatura en el ambiente es alta y solamente hay aire acondicionado en la planta del tercer piso. La fábrica tiene tres plantas las cuales cuentan con la señalización que permite detectar cada una de las áreas del proceso de elaboración de las prendas.

Hay dos carteleras informativas con datos de interés, las cuales visualmente son desorganizadas, con papeles en mal estado, escritos a mano o con textos pocos atractivos, ubicadas de la siguiente forma: Una en la parte del módulo de confección (la cual se encuentra desocupada y no cumple con las características necesarias de una cartelera – Imagen 1). La otra en la sección de revisión y despacho (la cual es empleada para varias comunicaciones las cuales son puestas sin un orden específico o hay comunicados de hace mucho tiempo cuya información ya no es vigente- Imagen 2):



Figura 4. Cartelera Modulo de Confección
Fuente: creado por las autoras

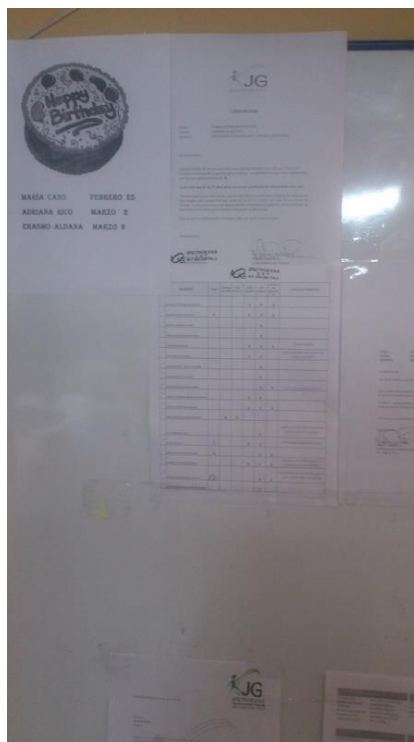


Figura 5. Cartelera Revisión y Despacho
Fuente: Elaboración propia

En el área de tintorería y de la caldera no existe un sistema adecuado de desagüe y el agua se riega por toda el área alcanzando una extensión que alcanza a llegar a los corredores que llevan a las áreas de empaque. Esto genera que la empresa tenga una imagen desorganizada y de manejo inadecuado de la seguridad e higiene tanto para empleados como visitantes. El vestuario de los empleados es informal, incluyendo a los pertenecientes al área administrativa. La misión y la visión de la empresa están enmarcadas en dos pequeños cuadros ubicados a la entrada del área administrativa donde no todos los empleados tienen acceso a leerlos. Existe un tarjetero de control de entrada y salida de los funcionarios el cual fue puesto en marcha hace un mes aproximadamente. La zona de cafetería es pequeña por lo que los empleados toman su descanso de media mañana y almuerzo por turnos.

Detectamos que los empleados que son familia (gerente, subgerente y directora de compras) entran y salen de la empresa sin un mayor control, incluyendo la hora de salida. El personal administrativo se comunica principalmente entre sí o con el área operativa, a través de los supervisores de los diferentes procesos. En general, el ambiente laboral y comunicativo de Bautex Ltda se percibe armonioso e informal, con pocos protocolos de comunicación, código de vestuario y comportamientos.

7.1.3 Entrevista estructurada.

Los objetivos que se establecieron al momento de efectuar la entrevista estructurada fueron:

- Entender cuáles son los canales de comunicación existentes para informar a los empleados.
- Saber el nivel de conocimiento con el que cuentan los empleados en relación a sus respectivos roles y funciones a desempeñar dentro de Bautex Ltda.
- Conocer si existen momentos informativos por parte de los directivos en cuanto a toma de decisiones, al resto de los empleados.

Se realizó una encuesta en la cual se hicieron 15 preguntas, divididas en tres grandes aspectos:

- Ambiente organizacional y convivencia
- Direccionamiento estratégico
- Comunicación organizacional.

La edad promedio de los entrevistados es de 31.8 años, lo que indica que la población laboral es joven y activa. El 43% de los encuestados eran hombres y el 57% mujeres.

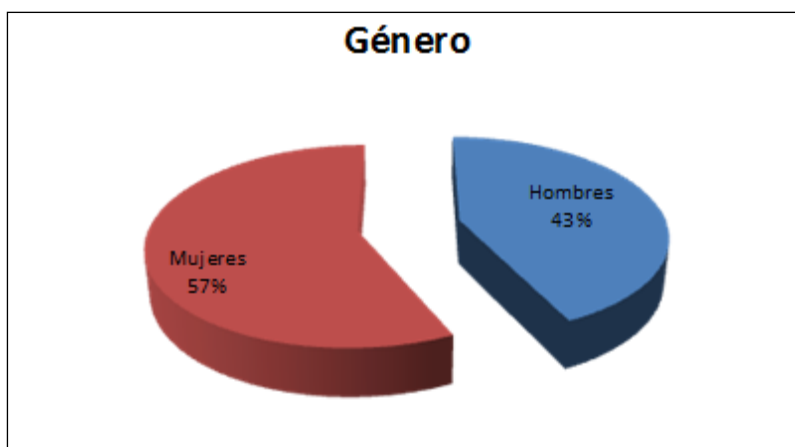


Figura 6. Resultados de género
Fuente: creado por las autoras

Se trató de mantener un equilibrio entre el número de entrevistados pertenecientes al área operativa y a la administrativa: 43% operativos y 57% administrativos.

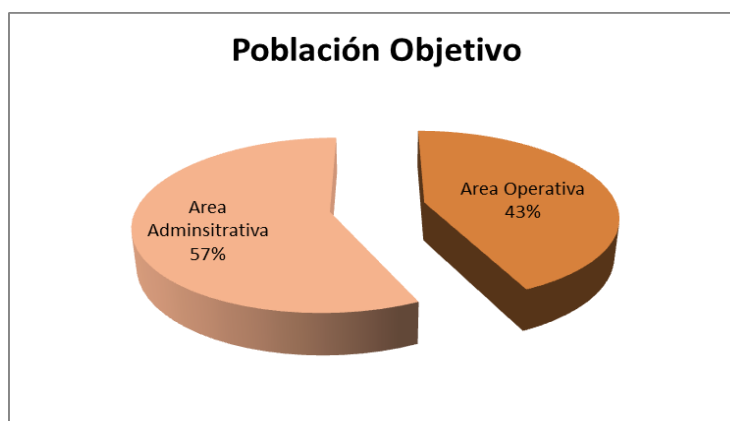


Figura 7. Resultados de población objetivo
Fuente: creado por las autoras

AMBIENTE ORGANIZACIONAL Y CONVIVENCIA

La encuesta presenta resultados positivos en relación a este aspecto, el cual se considera esencial para el buen funcionamiento de una empresa y será un elemento a favor dentro de las propuestas de mejoramiento de la comunicación organizacional que se sugieran pues garantiza una buena respuesta ante la posibilidad de la implementación de mejoras.

El 100% de los empleados opinan que la convivencia laboral en Bautex es armónica y respetuosa y un 85% se consideran miembros activos de la empresa pues han participado en las diversas implementaciones que buscan encontrar mejoras en cuanto a la organización.

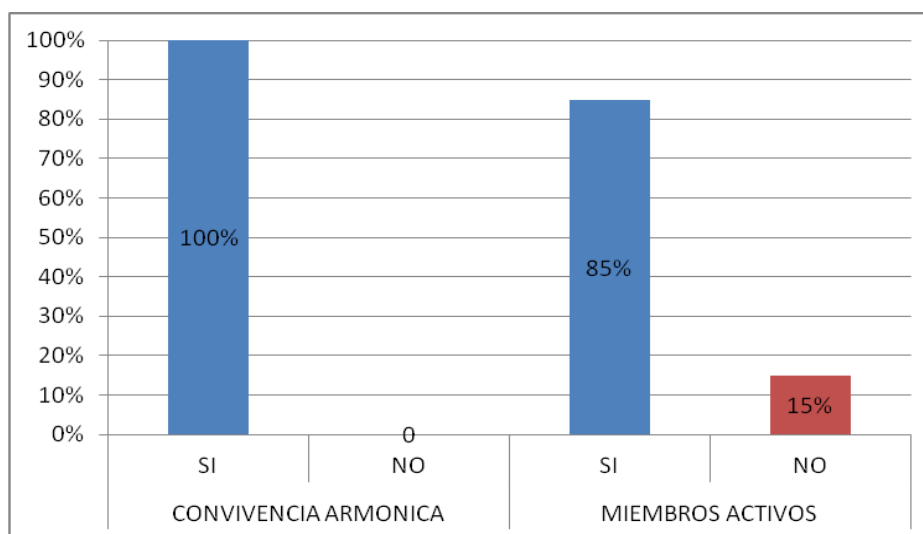


Figura 8. Resultados convivencia laboral en Bautex Ltda
Fuente: creado por las autoras

Con respecto al hecho de que Bautex Ltda sea una empresa familiar, se pensaba que este tema tendría un alto impacto en los empleados y que pudiese tenerse la opinión de la existencia de preferencias o de contratación por vínculos cercanos. Los resultados arrojaron que tan solo el

57% de los empleados consideran que existen preferencias dentro de la organización, bien sea debido al vínculo familiar o al nivel de experticia en un campo de acción, teniendo un trato diferente o más permisivo, incluyendo el tipo de contrato, y un 71% de los encuestados ingresó a Bautex Ltda debido a su conocimiento y su experiencia. Este contraste nos lleva a la conclusión de que existe una sensación de preferencia, pero los empleados a quienes se les considera que reciben un trato especial igualmente deben o debieron haber cumplido con un nivel de conocimiento y experiencia en el medio.

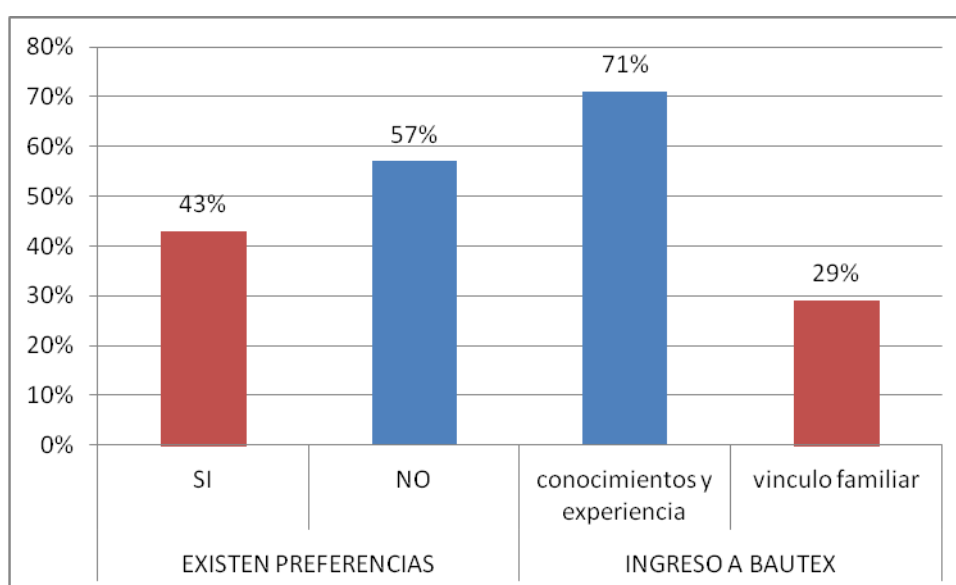


Figura 9. Resultados percepción contratación y preferencias
Fuente: creado por las autoras

En cuanto al tema de sentirse cómodos e involucrados dentro de los procesos organizacionales para el logro de las metas de producción de Bautex, se percibe una preocupación por la inestabilidad en el volumen de las órdenes de compra y producción de la empresa, pues en ocasiones no hay trabajo suficiente y el 57% de los empleados se siente desmotivados cuando esto ocurre.

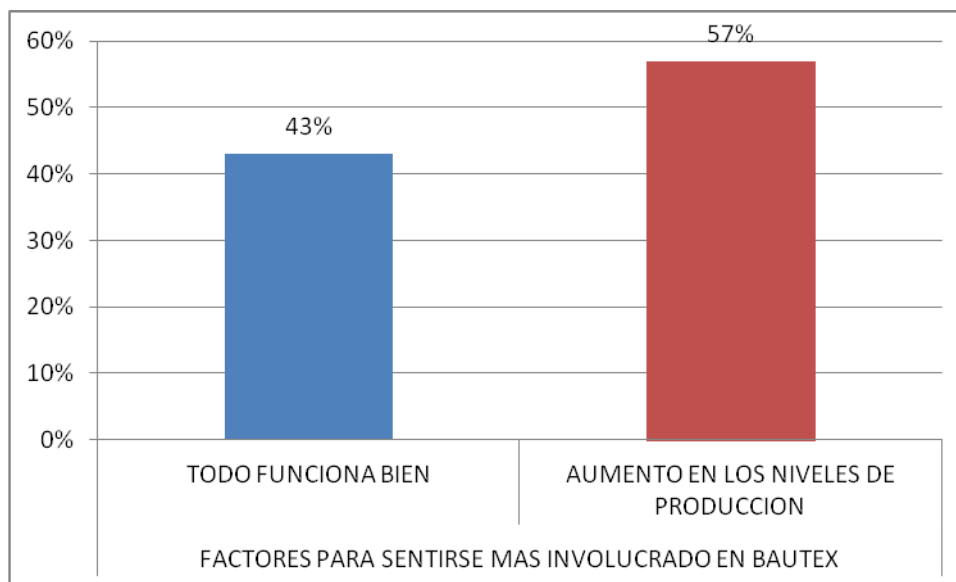


Figura 10. Resultados factores para sentirse más involucrado en Bautex Ltda
Fuente: creado por las autoras

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

En general, las encuestas indican que la comunicación interna está comenzando a tener consciencia de la importancia de los controles escritos y tener soportes físicos de cualquier solicitud. Solo se comunica lo estrictamente necesario y no hay sesiones informativas cíclicas ni de planeación de actividades. En ocasiones se presentan ruidos dentro de los procesos comunicativos y la información llega incompleta o con retrasos de tiempo; sin embargo esto no llega a afectar la comunicación entre empleados ni el ambiente de trabajo en un porcentaje importante. Para temas relacionados con permisos, igualmente el 100% de los resultados indican que se maneja verbalmente y sin ninguna formalización. Se maneja solicitando autorización al jefe superior directo.

Todos los funcionarios indican que el principal medio de comunicación dentro de la organización es la información hablada (voz a voz). Un 40% mencionó las carteleras informativas, aunque estas son poco tenidas en cuenta porque visualmente no son atractivas o la letra es muy pequeña. Las órdenes de producción son los documentos principales que se manejan de forma física.

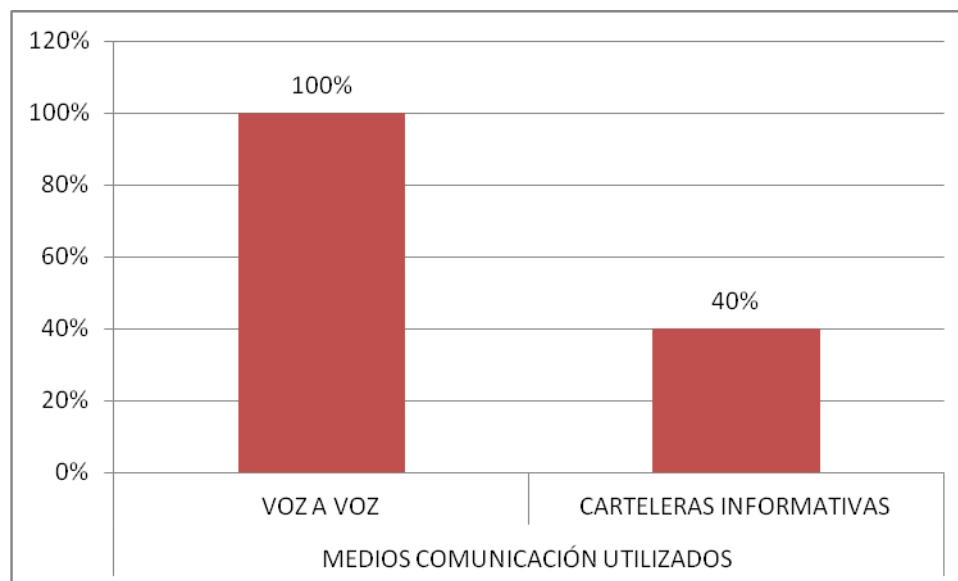


Figura 11. Resultados medios de comunicación utilizados en Bautex Ltda
Fuente: creado por las autoras

El 43% de los entrevistados indica que un problema de comunicación que existe dentro de la organización ocurre por indiferencias entre los jefes de dos áreas, las cuales generan constante culpabilidad de la una a la otra cuando un error se presenta, en vez de apoyarse mutuamente para garantizar que no se presenten fallas en ninguna de las áreas. Sin embargo, esta situación parece no afectar los procesos comunicativos del otro 57% de los empleados los cuales se comunican armoniosamente entre sí, aunque el 100% indica que durante horas laborales, la comunicación con los otros empleados es poca debido a que la empresa está dividida en tres plantas por lo que

están distribuidos en diferentes pisos, hay alto nivel de ruido y adicionalmente las funciones son operativas y requieren 100% concentración.

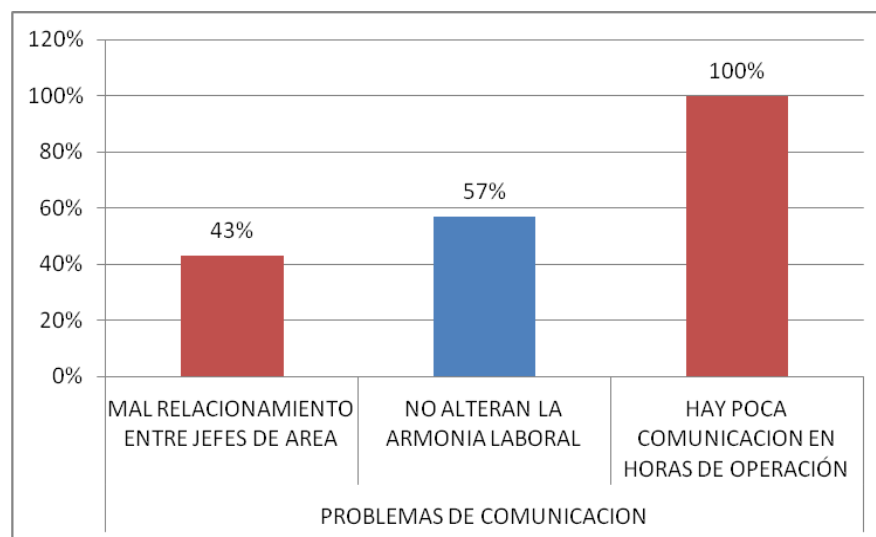


Figura 12. Resultados problemas de comunicación presentes en Bautex Ltda
Fuente: creado por las autoras

DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

El 57% de los empleados no conoce la misión y la visión de la empresa, sin embargo el 85% sabe cuáles son es la proyección de la empresa, crecimiento y metas futuras de Bautex. Igualmente, el 85% de los entrevistados indica saber cuál es su perfil del cargo, sin embargo todos realizan funciones adicionales al cargo que no están incluidas dentro de sus funciones.

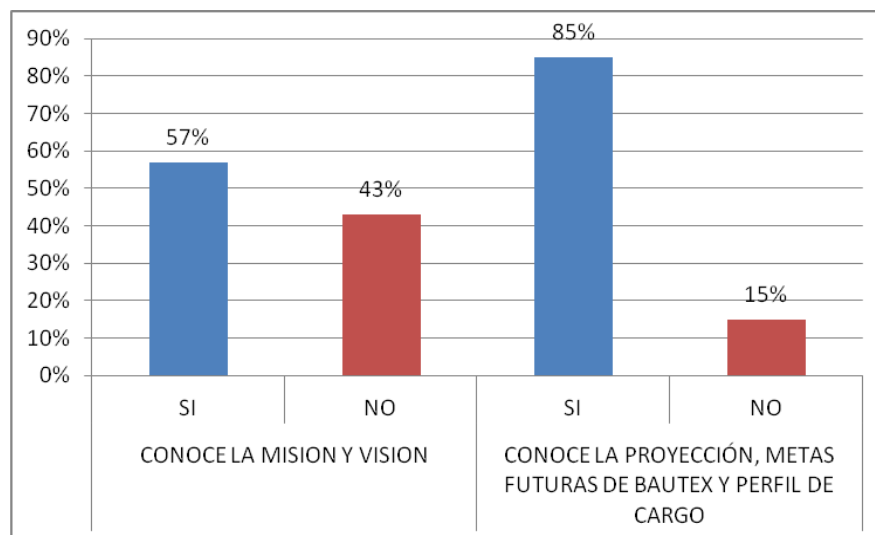


Figura 13. Resultados conocimiento del direccionamiento estratégico de Bautex Ltda
Fuente: creado por las autoras

7.2 Conclusiones de las herramientas de información

La interacción de las tres herramientas de información utilizadas arrojó como resultado que no existe una política clara en cuanto a comunicación organizacional, pues este proceso se maneja de forma informal, voz a voz. A través de las encuestas y del diálogo informal se evidenció que de acuerdo con el marco teórico, tanto a nivel administrativo como operativo existe una buena comunicación ascendente y descendente; sin embargo a nivel operativo la comunicación horizontal presenta fallas debido a situaciones de mal relacionamiento entre los jefes de áreas.

El diálogo informal también nos permite concluir que no existe una retroalimentación directa con el personal de planta por parte de la dirección y esto genera que algunos empleados sientan que sus opiniones no son tenidas en cuenta. Así mismo, la comunicación entre departamentos solo ocurre entre jefes de área, lo que evidencia la ausencia de un departamento encargado de las

comunicaciones de toda la empresa y de espacios informativos dirigidos a todo el personal de la empresa.

Aunque el ambiente laboral en Bautex es en general armonioso, hay una opinión de que el manejo de la empresa a nivel directivo, en términos comunicativos, no es asertivo, lo que genera que se presenten algunas inconsistencias o errores dentro de las actividades en Bautex. Un ejemplo es cuando alguno de los jefes o directivos asume que el otro ya sabe o ya distribuyó una información específica y el mensaje no es transmitido. Esto ha generado en ocasiones los chismes de pasillo o un desinterés por conocer a profundidad las proyecciones o metas futuras de Bautex.

El direccionamiento estratégico de la empresa solo se encuentra en conocimiento de la parte directiva de la misma, y esto ocurre porque desde el comienzo no hay una presentación clara de los lineamientos estratégicos, generando el desconocimiento de la misión y la visión de la empresa.

No se aplican medidas adecuadas de seguridad industrial dentro de la organización, las cuales consideramos muy importantes no solo para el cumplimiento de las normas de seguridad laboral para los empleados, sino porque genera en los empleados un sentido de que están siendo cuidados y valorados por los jefes.

No hay formalización de los procesos de comunicación y de gestión de tiempos de los empleados y las carteleras informativos no cumplen con el objetivo de transmitir información de interés y atraer la atención de los empleados.

8. Propuesta de Intervención

8.1 Descripción de la propuesta

El enfoque deseado comprende una propuesta de trabajo, el cual estará dividido en dos etapas, con un plazo inicial de seis meses dependiendo de la capacidad de la empresa en efectuar los cambios de manera inmediata. Las etapas están desglosadas de la siguiente manera:

Planificación: Esta etapa comprende la asignación de roles y responsabilidad de los temas de comunicación organizacional de Bautex Ltda a un cargo ya existente y que pertenezca a un nivel directivo. Se sugiere que estas funciones se deleguen a quien realiza el cargo de subgerente. A este cargo se le entregarán los resultados encontrados mediante las herramientas de información y su correspondiente análisis.

Ejecución: Después de haber sido definidas y asignados los roles y responsabilidades, se iniciará con el proceso de ejecución de la propuesta, el cual tendrá en cuenta los objetivos planteados y la opinión de todos los empleados, con el fin de brindar los mecanismos y pautas para el mejoramiento del direccionamiento estratégico de la empresa y su comunicación organizacional.

Inicialmente se realizará una reunión con los directivos de la empresa para presentar los hallazgos encontrados y las acciones a seguir para conseguir el direccionamiento estratégico y el mejoramiento de la comunicación organizacional que actualmente se viene manejando al interior de la compañía.

Es importante destacar que esta propuesta está hecha con la intención de generar un cambio al interior de la empresa en referencia a estos dos grandes aspectos, de la empresa en si depende si se lleva a cabo o no la propuesta planteada.

La propuesta de intervención que se propone es el siguiente:

Problema	Solución	Actividad a desarrollar	Realización	Responsables
Direccionamiento Estratégico	Jerarquización de cargos	Difusión del Organigrama	Una sola vez	Gerente y Departamento de Recursos Humanos
Ausencia de Canales Informativos	Medios Audiovisuales	Cartelera informativa Boletines o circulares	Semanal Mensual	Subgerente
Identidad Corporativa	Concientización	Actividades Lúdicas de concientización	Cada seis meses	Subgerente con el apoyo de los jefes de departamento
Comunicación entre dependencias	Retroalimentación	Reuniones formales entre dependencias.	Semanal	Jefes de Departamento
Informalidad de la comunicación	Formalización de la documentación	Creación de formatos y normativas	Control cada seis meses	Subgerente

Tabla 1. Propuesta de intervención
Fuente: creado por las autoras

A continuación se describe detalladamente los pasos a seguir para la implementación de la propuesta:

- Organigrama de la empresa. A través de la jerarquización se busca establecer los actores claves de cada uno de los procesos que intervienen en la transformación de los productos y en la coordinación para la prestación de servicios de maquila. Después de haber obtenido la estrategia se procederá a la creación y difusión del organigrama a toda la empresa.
- Descripción detallada de cargos, roles y funciones. Como primera medida se debe determinar si los cargos existentes al momento son los requeridos, si estos se ajustan al tamaño y a la operación de la empresa, este se llevara a través de la evaluación de cada uno de los cargos por parte del departamento de recursos humanos y la gerencia.
- Sugerir la creación de un sociograma entre el gerente, área administrativa y coordinadores de departamento, en el cual se establece claramente la distribución formal de los poderes en la organización y por ende establece los canales adecuados de comunicación que debe aplicarse. Para su realización, se realizara en conjunto un comparativo de los procesos comunicativos y manejo del poder en la realidad actual. Así cada participante será consciente de lo que están inadecuaciones generan, todo soportado con los resultados de las herramientas de información.
- Presentar un cronograma de sesiones informativas mensuales entre los dueños, los directivos y el área administrativa de la organización donde se presenten las actividades más relevantes ocurridas en cuanto a temas de producción, manejo administrativo y financiera y otros temas

varios que cada uno de los participantes consideren válidos. Cada sesión debe tener un acta y se debe hacer seguimiento a cada uno de los compromisos adquiridos en las sesiones anteriores. El cronograma también debe incluir sesiones informativas semanales entre el gerente, el área administrativa y los coordinadores de departamento. En este espacio cada uno traerá un informe de actividades realizadas durante la semana y desarrollo del funcionamiento del departamento. Cada participante puede realizar las correspondientes sugerencias, retroalimentaciones y verificaciones necesarias que garanticen una mejora en el desarrollo general de todo el proceso de producción de la empresa.

- Elaboración y diagramación de procesos. Cada uno de los procesos que se llevan a cabo deberá ser documentado, codificado y publicado.
- Proponer actividades que permitan la apertura de los flujos de comunicación formalmente, incluyendo espacios específicos de comunicación entre el gerente y cada uno de los miembros de la empresa (espacio informal). Visitas por parte del gerente a cada una de las áreas operativas de la empresa y revisar cada uno de los aspectos encontrados en los resultados de las encuestas. Igualmente la posibilidad que los empleados de áreas operativas puedan visitar las áreas administrativas y conocer claramente el desarrollo de las funciones que se realizan en ella.
- Lanzamiento de una cartelera informativa, presentada formalmente y en donde se encuentre el organigrama de la empresa y un espacio donde se colocaran todas las noticias y

actividades de importancia, de tal manera que sea un recurso de apoyo para los procesos de comunicación.

- Proponer actividades de integración mensuales que inicien con un conversatorio entre el gerente y todos los empleados en donde se traten temas relacionados con el direccionamiento estratégico, procesos de negociación y aspectos generales. La idea de esta actividad adicional al mejoramiento del ambiente laboral es que todos los empleados conozcan el funcionamiento general de la empresa y la importancia de su labor para esta. La logística de este espacio puede estar a cargo de un área diferente, en cada encuentro.
- Evaluar si las personas propuestas para cada uno de los cargos poseen las habilidades y competencias necesarias. Las cuáles serán medidas a través de planes de desempeño y evaluaciones acordes al cargo a desempeñar.

8.2 Recursos

Los siguientes recursos apoyarán la implementación de la propuesta de intervención de los procesos de comunicación organizacional en Bautex Ltda y la generación de un sentido de cultura de comunicación organizacional efectiva y de transmisión de mensajes mediante los canales adecuados.

Uno de los recursos que se esperan utilizar son elementos visuales tales como carteleras comunicativas y boletines mensuales. Las carteleras deben tener un tamaño grande, llevar

colores atractivos y los datos deben utilizar el mismo formato de tipo y tamaño de letras. Se recomienda que las carteleras tengan dos secciones: información de interés general (por ejemplo, los cumpleaños del mes, cambios en horas de trabajo, actividades o cursos de la caja de compensación, fechas de reuniones o actividades laborales planeadas, la frase del día etc.) e información del direccionamiento estratégico de la empresa, metas y datos de producción (por ejemplo, organigrama de la empresa, misión y visión, nuevos contratos adquiridos, metas de producción, datos sobre el crecimiento de la empresa etc.). En el boletín mensual se pueden incluir palabras del director, destacar alguna actividad o empleado particular y presentar un resumen general de lecciones aprendidas o conclusiones de las reuniones realizadas en las diferentes áreas.

8.2.1 Humanos

Se requiere asignar todos los roles y responsabilidades del manejo de la comunicación al cargo de subgerente. Posterior a la planeación de todas las propuestas de intervención, se contactará a un experto en comunicación organizacional para la preparación y/o desarrollo de las respectivas actividades lúdicas o charlas con los directivos y apoyo en la creación de formatos de tiempos y formalización de procesos.

8.2.2 Tiempo

Se considera que en un periodo de seis meses se podrán planear e implementar todas las propuestas de intervención, distribuidas así:

Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Adecuación de un espacio físico para los temas de comunicación dentro de la oficina del subgerente.						
Revisión y ajuste del perfil de cargo de acuerdo con los nuevos roles.						
Revisión y actualización del organigrama y cada uno de los perfiles de cargo de la empresa.						
Creación del sociograma entre el gerente, área administrativa y coordinadores de departamento.						
Elaboración y diagramación de los procesos en Bautex Ltda.						
Compra y puesta en marcha de las carteleras informativas y creación del primer boletín mensual y lanzamiento oficial ante todos los empleados.						
Formalización de documentos tales como la creación de formatos de manejo de gestión de tiempos, informe de actividades, actas de sesiones informativas y reuniones formales, ordenes de producción, órdenes de compra, contratos de trabajo etc.						
Creación del cronograma de actividades sistemáticas, actividades lúdicas o de integración.						
Planeación de actividades (costos y fechas) y Compra de elementos de seguridad industrial.						
Presentación a directivos y jefes de área de las implementaciones realizadas. Posterior recepción de sus sugerencias y retroalimentación de las propuestas de intervención.						
Modificaciones y aceptación final por parte de los directivos y jefes de área.						
Presentación oficial de las implementaciones al resto de los empleados, incluyendo presentación formal del nuevo encargado de los temas de comunicación organizacional. Entrega de elementos de seguridad industrial.						

Tabla 2. Diagrama de Gantt – Tiempo de actividades, plan de intervención
Fuente: creado por las autoras

8.2.3 Tecnológicos

Compra de un computador de última tecnología para la subgerencia el cual contenga todo el software necesario para la creación de los boletines mensuales, imágenes, panfletos y cualquier otro elemento de apoyo visual para los procesos de comunicación organizacional. Impresora multifuncional a color. Para el manejo del software para la creación de los boletines mensuales, se tomarán cursos libres y ayudas del paquete office para aprender a manejar y hacer uso de todas las herramientas que el software ofrece.

Revisión y actualización de la página web de la compañía, de acuerdo con todas las implementaciones de comunicación organizacional realizadas y las versiones finales de los temas de direccionamiento estratégico.

8.2.4 Financieros

ACTIVIDAD / ELEMENTO	COSTO (cotizados en internet)
Computadora de última tecnología y software de apoyo gráfico	\$3.550.000 pesos
Impresora multifuncional a color	\$1.000.000 pesos
Adecuación área de comunicación (cartelera, archivador, estante)	\$700.000 pesos
Contratación de servicios de asesoría inicial de comunicación organizacional para la subgerencia	\$300.000 pesos (cuatro horas)
Dos carteleras informativas, puertas de vidrio (1.50 mts x 1.00 mt)	\$905.000 pesos
Asesoría en seguridad industrial	\$150.000 pesos (dos horas)
Compra de elementos de seguridad industrial (tapabocas y tapa oídos) – para 6 meses	\$864.000 pesos

Tabla 3. Recursos financieros – Plan de intervención
Fuente: creado por las autoras

8.3 Resultados esperados de la intervención

Se espera que con la implementación de las propuestas de intervención se mejoren todos los procesos de comunicación dentro de la empresa y que se siga manteniendo la buena armonía laboral que perciben los empleados, reduciendo las sensaciones de preferencia y los rumores de pasillo. Teniendo en cuenta que la empresa es familiar y que hay un alto volumen de empleados operativos, se puede seguir manejando la comunicación informal voz a voz pero soportada a través de los formatos y documentos correspondientes. La participación de todos los empleados en diversas sesiones informativas, las mejoras en la presentación de los medios visuales y la transmisión de mensajes a través del canal adecuado, mejorarán el sentido de pertenencia por la empresa y un interés por mantenerse informado de todo lo que pasa en Bautex Ltda. Con el tiempo se empezará a percibir en todas las áreas la existencia de una cultura comunicación organizacional la cual será abierta y bien manejada por todos los miembros.

Igualmente, se espera que los alcances y responsabilidades de la persona encargada de la comunicación sean claras y que estos nuevos roles mantengan el valor y prioridad que se merecen dentro de la organización, con posibilidades de la creación de un departamento de comunicación en Bautex de acuerdo con su crecimiento económico. Todas las actividades y divulgaciones tendrán un alto valor para todos los empleados quienes se empezarán a sentir más involucrados en la empresa por su participación en actividades de integración y de conocimiento organizacional (capacitaciones, inducción, actividades de desarrollo de propuestas e ideas por parte de todos los empleados) y por la emisión de mensajes a través de un flujo de información adecuado y sin ruidos.

Para finalizar, esta intervención también disminuirá los errores administrativos, operativos y de producción que ocurren por malos procesos comunicativos, reduciendo costos por gastos de materiales. La intervención también será un aporte positivo en la reputación de Bautex Ltda dentro del sector textil, pues se presentará como una empresa organizada, respetuosa con sus empleados y en constante crecimiento a nivel interno y externo.

9. Conclusiones

Durante la realización de nuestros estudios cursados en la Universidad EAN con el fin de obtener el título de Profesionales en Lenguas Modernas pudimos adquirir un alto nivel de consciencia sobre la importancia que tiene la comunicación organizacional en las empresas y cómo su manejo afecta en forma negativa o positiva muchos de sus procesos operativos, calidad laboral y entrega de productos o servicios. Por esto decidimos trabajar sobre este tema en nuestra tesis de grado pues pensamos que no solo nos traerá beneficios personales y conocimientos aplicables para nuestras vidas futuras profesionales, sino también a la empresa sobre la cual realizamos las investigaciones.

Con base en los resultados obtenidos en este estudio se identificó que al interior de Bautex Ltda, no existe un sistema de comunicación organizacional adecuada, lo que ha generado una serie de informalismos al interior de la empresa. De igual forma el direccionamiento estratégico que se ha venido manejando ha mostrado una imagen incorrecta del direccionamiento que se le quiere dar a la empresa.

Inicialmente se tenía una visión de que por ser una empresa de carácter familiar los problemas relacionados con el manejo de poder, entre otros aspectos serían los de mayor relevancia a tratar en este estudio. Sin embargo, al realizar el análisis de los datos obtenidos tanto en los diálogos informales, como con la observación y la entrevista, arrojaron como resultado que la falta de

formalización de los procesos mediante documentos físicos tiene un mayor impacto negativo que los temas de preferencias y el hecho que la empresa sea de carácter familiar.

La estrategia de comunicación corporativa debe nacer de la alta dirección, como herramienta de soporte al buen funcionamiento de todos los procesos de la empresa, donde se deben definir e implementar los procesos transversales en la empresa en donde cada responsable esté habilitado para tomar las decisiones inherentes a su cargo o en su defecto seguir un conducto regular de comunicación que le permita obtener respuestas o alternativas de solución de forma ágil y oportuna.

La definición de la estructura organizacional de Bautex Ltda, el sociograma y el diagrama de proceso, generará un sentido de apropiación en los diferentes roles y mejorará el sentido de pertenencia a un equipo de trabajo donde todos harán un mejor uso de los canales de comunicación y con las personas correspondientes.

Finalmente dentro de la estrategia de comunicación se deben tener en cuenta los siguientes aspectos para dar un manejo continuo y asertivo de esta:

- Estandarizar la comunicación interna.
- Parametrizar la comunicación con el exterior: Clientes y Proveedores.
- Crear un plan de gestión visual corporativa.
- Fortalecer la estrategia de comunicación digital.

10. Referencias

- Adler, Ronald & Marquardt Elmhorst, Jeanne. (2005). *Comunicación organizacional: Principios y prácticas para negocios y profesiones*. Ciudad de Mexico: McGraw Hill.
- Bartoli, Annie. (1992). *Comunicación y organización: La comunicación comunicante y la comunicación organizada*. 3.1.2 Poder y organización (pp 145). Barcelona, España: Ediciones Paidós Ibérica.
- Corbetta, Piergiorgio. (2007). *Metodología y técnicas de investigación Social*. 10.3 Tipos de entrevista (pp 374-376). Aravaca, Madrid: McGraw Hill
- Cuevas Arias, Adriana. (2009). *Guía Académica 3: modelos de comunicación organizacional*. 1. Definición de comunicación (pp 9). Bogotá D.C: Autor
- Jiménez Marqués, Eduardo. (2009). Observación. (p.10 -14). Recuperado de:
<http://proyectoempresarial.files.wordpress.com/2009/10/obervacion.pdf>
- Livacic Rojas, Carlos. (2009). *Evolución de las organizaciones: un mundo en cambio*. Revista de Estudios Politécnicos (p.179). Recuperado de:
<http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/tek/n12/n12a10.pdf>

Montaños Serrano, Manuel. (2009). La comunicación desde la perspectiva sociopráctica. *Revista de Ciencias Sociales y de la Comunicación. Mediaciones Sociales No. 4*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid, España.

Paez, Arístides. (1998). *Trabajo final gerencia estratégica*. Recuperado de:

<http://www.oocities.org/es/aristidespaez/gerenciaestrategica/tfg.htm>

Sánchez Zuluaga, Uriel Hernando. (s.f.). *Modelos y esquemas de comunicación: algunos acercamientos*. (p. 66). Medellín: Universidad de Medellín.

Situación inicial, Algunos casos de éxito. (2013). Recuperado de:

http://www.cauac.com/index.php?option=com_content&view=article&id=85:exiplast-sa&catid=40:casos-de-exito&Itemid=121

Tamayo y Tamayo, Mario. (1999). Serie Aprender a Investigar: Módulo 2, la investigación.

Santafé de Bogotá: ICFES. Recuperado de:

http://acreditacion.unillanos.edu.co/contenidos/dis_ambientes_metodos_pedagogicos/Memoria3/investigacion.pdf

Vélez Montes, Diego, Olgún Lagos, Harry, De la Hoz Pinzón, Gerardo Augusto, Durán Bobadilla, Yasmín & Irma Gutierrez Ayala. (2008). Dinámica de la Empresa familiar pyme. Estudio Exploratorio en Colombia (p. 6). Colombia: Fitolito Colombia Ltda. Recuperado de: <http://www.fundes.org/uploaded/content/publicacione/1492271337.pdf>

West, Richard &. Turner, Lynn. (2005). Teoría de la comunicación: análisis y aplicación.

Qué es la comunicación? (pp 4). Madrid, España: McGraw-Hill.

LICENCIA DE USO – AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES

Actuando en nombre propio identificado (s) de la siguiente forma:

Nombre Completo LADY JOHANNA GÓMEZ ACEVEDO

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: 52 444. 256 BT⁰

Nombre Completo DANDREA DEL CARMEN BOUTISTA GALINDO

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: 52. 897. 102 BT⁰

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

El (Los) suscrito(s) en calidad de autor (es) del trabajo de tesis, monografía o trabajo de grado, documento de investigación, denominado:

PROPUESTA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL
EFFECTIVA EN BAUTEX LTDA.

Dejo (dejamos) constancia que la obra contiene información confidencial, secreta o similar: SI NO
(Si marqué (marcamos) SI, en un documento adjunto explicaremos tal condición, para que la Universidad EAN mantenga restricción de acceso sobre la obra).

Por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) a la Universidad EAN, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad EAN y a los usuarios de bases de datos y sitios webs con los cuales la Institución tenga convenio, a ejercer las siguientes atribuciones sobre la obra anteriormente mencionada:

- A. Conservación de los ejemplares en la Biblioteca de la Universidad EAN.
- B. Comunicación pública de la obra por cualquier medio, incluyendo Internet
- C. Reproducción bajo cualquier formato que se conozca actualmente o que se conozca en el futuro
- D. Que los ejemplares sean consultados en medio electrónico
- E. Inclusión en bases de datos o redes o sitios web con los cuales la Universidad EAN tenga convenio con las mismas facultades y limitaciones que se expresan en este documento
- F. Distribución y consulta de la obra a las entidades con las cuales la Universidad EAN tenga convenio

Con el debido respeto de los derechos patrimoniales y morales de la obra, la presente licencia se otorga a título gratuito, de conformidad con la normatividad vigente en la materia y teniendo en cuenta que la Universidad EAN busca difundir y promover la formación académica, la enseñanza y el espíritu investigativo y emprendedor.

Manifiesto (manifestamos) que la obra objeto de la presente autorización es original, el (los) suscritos es (son) el (los) autor (es) exclusivo (s), fue producto de mi (nuestro) ingenio y esfuerzo personal y la realizó (zamos) sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es de exclusiva autoría y tengo (tenemos) la titularidad sobre la misma. En vista de lo expuesto, asumo (asumimos) la total responsabilidad sobre la elaboración, presentación y contenidos de la obra, eximiendo de cualquier responsabilidad a la Universidad EAN por estos aspectos.

En constancia suscribimos el presente documento en la ciudad de Bogotá D.C.,

NOMBRE COMPLETO: <u>Laura J. Gómez</u>	NOMBRE COMPLETO: <u>Andrea del Carmen Bautista</u>
FIRMA: <u>Laura J. Gómez</u>	FIRMA: <u>[Firma]</u>
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>52994256874</u>	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>52807102</u>
FACULTAD: <u>HUMANIDADES</u>	FACULTAD: <u>Humanidades</u>
PROGRAMA ACADÉMICO: <u>LENGUAS MODERNAS</u>	PROGRAMA ACADÉMICO: <u>Lenguas modernas.</u>

NOMBRE COMPLETO: _____	NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: _____	FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: _____	FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: _____	PROGRAMA ACADÉMICO: _____

Fecha de firma: JULIO 15 DE 2013