

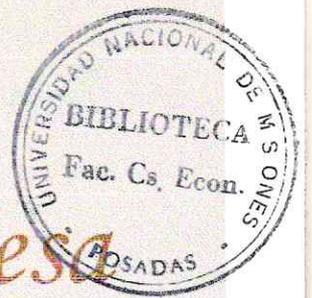


*Universidad Nacional  
de Misiones  
Facultad de Ciencias  
Económicas*

---

*Secretariado  
Administrativo*

*Trabajo de Seminario*



*Análisis de la Empresa*  
*Yorkclima S.R.L.*

Alumna: Regalado, Débora  
Natalia

Leg. 3110367

Consejo Asesor de Seminario:

Bustos, Dora

Jack, Guillermo

Zouvi, Perla

Marzo de 2001.-



## Introducción:

*El propósito de este trabajo, es describir a la empresa Yorkclima S.R.L. y analizar los distintos aspectos de su organización.*

*Se investigará la manera tal que se pueda entender las diferentes dimensiones relacionadas con la Administración, la Dirección Estratégica, y la comunicación de la misma.*

*Se hará referencia cuales son los objetivos y estrategias, la forma de actuar del administrador que deberá contribuir en forma directa o indirecta a alcanzar los objetivos. Puesto que los objetivos son vitales para la administración.*

*Durante las últimas décadas hemos presenciado cambios profundos y amplios en nuestras creencias, formas de pensar y en nuestras maneras de actuar. Los cambios económicos, sociales, tecnológicos y gubernamentales. El efecto de tales cambios influyen en forma constante en las organizaciones. Podemos visualizar las consideraciones sociales y los valores como directrices o restricciones tanto para las metas como para las operaciones, y además, habrán de indicar dentro de qué límites administrará el gerente.*

*El establecimiento y definición de las amplias metas organizacionales de la empresa constituyen el requisito básico para todas las decisiones subsecuentes que se tomarán a niveles inferiores. Partiendo de objetivos generales, se podrán fijar estrategias y metas departamentales que habrán de servir de marco para la toma de decisiones a niveles gerenciales inferiores.*



## Índice:

### CAPITULO I

#### **LA EMPRESA**

HISTORIA DE LA EMPRESA	PAG. 2
RECURSOS HUMANOS	PAG. 3
ORGANIGRAMA ACTUAL	PAG. 5
ANÁLISIS DAFO	PAG. 9

### CAPITULO II

#### **LA COMUNICACIÓN**

LA COMUNICACIÓN DENTRO DE LA EMPRESA	PAG. 21
FORMULACION DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS EN BASE AL MIX	PAG. 22

### CAPITULO III

#### **LOS ESCRITOS EMPRESARIOS**

LOS PRINCIPALES ESCRITOS EMPRESARIOS	PAG. 27
LAS COMUNICACIONES ESCRITAS Y EL PAPEL DE LA SECRETARIA	PAG.27
CUANDO, COMO Y PARA QUE SE USA CADA DOCUMENTO EMPRESARIO	PAG.28
LA CARTA EMPRESARIA	PAG. 32
EL MEMORANDO	PAG. 42
EL ACTA DE REUNION	PAG. 44
LA CIRCULAR	PAG. 47
EL COMUNICADO	PAG. 49



LA NOTA  
LA ESQUELA  
EL TELEGRAMA

PAG. 49  
PAG. 51  
PAG. 52

**CAPITULO IV**

***LA ORGANIZACIÓN EN LA EMPRESA***

IMPORTANCIA Y FINES DEL ARCHIVO	PAG. 54
CRITERIOS DE ORGANIZACIÓN	PAG. 54
ARCHIVOS CENTRALIZADOS Y DESCENTRALIZADOS	PAG. 55
ELEMENTOS Y MOBILIARIOS PARA EL ARCHIVO	PAG. 57
SISTEMAS DE CLASIFICACION	PAG. 59
PROCEDIMIENTOS GENERALES DEL ARCHIVO	PAG. 60
COMO SE APLICAN LOS SISTEMAS DE CLASIFICACION	PAG. 65

**CAPITULO V**

***IMAGEN Y PROTOCOLO***

EL PROTOCOLO EN LA EMPRESA	PAG. 70
REGLAS PARA SABER QUE HACER	PAG. 70
PRECEDENCIA EN LA LLAMADA TELEFÓNICA	PAG. 72
LA AUDIENCIA	PAG. 73
¿QUÉ HACER CUANDO EL JEFE SE RETRASA?	PAG. 74
A QUIENES TUTEAR Y A QUIENES NO	PAG. 74
TIPOS DE REUNIONES	PAG. 76

**CONCLUSIÓN**

***CONCLUSIONES FINALES***

PAG. ORGANIGRAMA PROPUESTO	PAG. 78
----------------------------	---------

HISTORIA DE LA EMPRESA

## CAPITULO I

# LA EMPRESA

## HISTORIA DE LA EMPRESA:

### *LA CREACIÓN...*

En el año 1971 se inicia en la ciudad de Resistencia Chaco la Empresa Serviclíma como una sociedad de hecho integrada por: Gabriel Vicentín, Rubén Vicentín y Alberto Bertoni.

Con el objeto de realizar service de aires acondicionados.

En 1978 se convierte en una Sociedad de Responsabilidad Limitada y se comienza con la venta de equipos centrales e individuales, representando a la marca SURREY.

En 1987 se expande hacia la ciudad de Posadas, provincia de Misiones, iniciándose así una nueva sucursal, con el objetivo de realizar la instalación de aires acondicionados centrales del Hospital de Niños, perteneciente a dicha ciudad.

En 1992 se disuelve la empresa Serviclíma S.R.L., quedando en el mercado únicamente Serviclíma como una empresa unipersonal de Gabriel Vicentín, ubicada en la ciudad de Posadas.

A fines del año 1996 se vincula con la firma York Argentina como representante de la misma, en la venta, instalación y service.

En el mismo año, se proyecta y ejecuta la climatización del Hospital de niños Juan Pablo II de la ciudad de Corrientes y se comienza las obras de Telecom instalando equipos de aire acondicionado de alta precisión y con control inteligente.

Actualmente se encuentra en una nueva etapa ya que todas las grandes instalaciones que se ejecutan con control inteligente, vía módem y línea telefónica, controlándose desde una computadora instalada en una de las oficinas.

Actualmente Serviclíma busca la ampliación del mercado hacia el Brasil.

## RECURSOS HUMANOS:

### FUNCIÓN DE CADA ÁREA:

- Dirección:
  - Conducción y Coordinación General.
  - Contratación de empleados.
  - Programación de actividades.
  - Encargado de la organización financiera de la empresa.
  
- Auditoría Externa
  - Control general de los departamentos de administración.
  - Coordinación de las tareas contables, impositivas y de costos.
  
- Administración

### 1- Recursos Humanos:

- Coordinación y control de todo el sector.
- Control de asistencia, listados, planillas y documentación del personal.
- Sueldos y Jornales.
- Elaboración de listados de Ansses, Obra Social, sindicatos, ministerio de trabajo, AFIP, ART y todo lo inherente a entes que requieran documentación del personal.
- Reclamos de personal.

### 2- Pagos y cobranzas

- Control y seguimiento de los pagos a proveedores y cobros a clientes.

- Secretaria

- Seguimiento general de tareas
- Organización de archivos
- Atención de llamadas telefónicas y recepción de clientes, proveedores, etc.

- Ventas

- Encargado de impulsar las ventas.
- Se dedica la comercialización de los productos.
- Representa la imagen de la empresa.
- Realiza los contratos con los clientes.

- Compras

- Prepara las ordenes de compra correspondientes.
- Encargado de la recepción y control del stock.

- Informática

- Tratamiento y configuración de equipos.
- Elaboración de programas varios.

# ORGANIGRAMA ACTUAL

Gerencia General  
Sr. Vicentín

Secretaria  
Regalado Déborah

Obras y Services  
Sr. Vicentín

Ventas  
Sr. Vicentín

Proveedores  
Sr. Vicentín

Administración  
Sr. Vicentín

Cobranzas y Pagos

Contabilidad

## I - Factor Humano Interno

Se hace referencia a las actividades relacionadas con la contratación, capacitación, entrenamiento, desarrollo, compensaciones y distintos aspectos asociados al manejo del personal de la empresa.

Los recursos humanos forman la cultura de la Empresa. Se deberá buscar la forma de capacitar e incentivar a los recursos humanos para potenciar las capacidades creativas e innovadoras. De este modo, toda la empresa se dinamizará en busca de un mejor servicio al cliente, en busca de estrategias de Marketing más innovadoras, y en busca de la flexibilidad necesaria para afrontar los cambios cada vez más sorprendentes del contexto.

- 1- Oficial Especializado: Esta calificación le es atribuida al oficial, albañil o carpintero que lee planos referidos a la especialidad en que actúe, sepa interpretarlos y ejecute todas las demás tareas que cabe requerir a quien tenga esas aptitudes, tales como replantear obras y similares.
- 2- Oficial Albañil: Al capacitado para nivelar, aplomar, colocar marcas, ventanas y revestimientos, mampostería en general y contrapiso, ejecutar fajas de revoques, revoque grueso y fino o con material de frente, impermeabilizaciones en general.
- 3- Medio Oficial Armador: El capacitado para cortar y doblar hierros menores.
- 4- Ayudante: Al capacitado para hacer tareas generales no especializadas.

## II - Factores Externos a la Empresa

La empresa se encuentra en un sector industrial rodeada por un grupo de empresas competidoras y otras cuatro fuerzas competitivas mas que también la afectan e influyen en su futuro.

Las empresas de un sector industrial podrían ser vistas como colegas. Era la visión del empresario de la década del '50. Con el tiempo esta idea se fue deteriorando. Es decir, seguir hablando de colegas cuando me copian un sistema de distribución, lo mejoran, obtienen el 65 % del mercado y mi empresa quiebra, es - al menos - ingenuo. O es una cuestión de cortesía. Porque hablamos de colegas pero investigamos a nuestros colegas por medio de su proveedor de envases, tiramos señales de mercado falsas, compramos gerentes pagando el triple, etc.

Por lo tanto, no es tan disparatado hablar de competidores.

Sabiendo que las empresas dentro de un sector pueden cooperar en algunas cosas pero en muchas otras compiten. Sabiendo que aunque sería muy gratificante, salvo en contados casos, las empresas de cada sector no tiran todas para el mismo lado.

Entre ellas compiten. Porque es así la dinámica de los negocios.

*El secreto de la rentabilidad está en saber competir y ganar.*

En el cuadro competitivo en el que se encuentra la empresa, debemos agregar cuatro fuerzas que también pueden ser consideradas amenazas en el sentido competitivo.

Estas fuerzas son: los productos sustitutos, los competidores potenciales, los compradores y los proveedores.

- Los PRODUCTOS SUSTITUTOS tienen que ver con productos que puedan desempeñar la misma función que el producto en el sector industrial. También pueden entenderse como productos que tienden a satisfacer la misma necesidad que el producto del sector o que tienden al mismo segmento de mercado creando una necesidad alternativa.

También es necesario incluir dentro de los sustitutos a los productos que, si bien no sustituyen totalmente al producto, se apoderan de parte de los consumidores.

Resumiendo, los productos sustitutos también son competidores para la empresa.

- La segunda amenaza competitiva son los COMPETIDORES POTENCIALES. Son empresas que pueden ingresar al sector y convertirse en competidores. Esta amenaza se puede evaluar en función de las barreras para el ingreso que estén presentes en el sector. Las barreras de ingreso son sectores que disminuyen la atracción que puede tener un sector para que otras empresas deseen entrar. Las economías de escalas logradas por los competidores existentes, la identificación de las marcas existentes, la lealtad de los consumidores hacia las empresas del sector, la ocupación de los canales de distribución por parte de los competidores del sector, etc. Son elementos que disminuyen la posibilidad de entrada de competidores potenciales.

La diferencia entre competidores potenciales y sustitutos es que los potenciales ingresan al sector con un producto o servicio similar (o igual) al existente.

- La tercera fuerza que se agrega al esquema competitivo es la ejercida por los COMPRADORES.

Son considerados como una fuerza competitiva ya que pueden atentar o influir sobre la rentabilidad de la empresa en numerosas circunstancias. Los compradores compiten en el sector industrial forzando la baja de precios, negociando por una calidad superior o por mayores servicios, incitando la competencia entre los competidores existentes, etc.

Los movimientos de los compradores pueden afectar a la empresa, por lo tanto en análisis de estos debe ser suficientemente profundo como para detectar posibles amenazas. El poder de un comprador aumenta si se dan circunstancias como las siguientes: concentración o compra de grandes volúmenes con relación a las ventas totales del proveedor; los productos comprados no son suficientemente diferenciados pudiéndose conseguir proveedores alternativos; el comprador posee conocimientos suficientes como para obtener una capacidad negociadora importante

- Los PROVEEDORES constituyen la última fuerza competitiva a tener en cuenta.

Pueden ejercer poder de negociación sobre las empresas participantes en un sector industrial amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios.

Los proveedores importantes, por ejemplo, pueden apoderarse de los beneficios de una empresa si esta es incapaz de trasladar los aumentos de su proveedor a sus propios precios.

Las condiciones que hacen poderosos a los proveedores son similares a las que hacen poderosos a los compradores. Un proveedor podrá ejercer una

presión importante sobre una empresa en sí: es uno de los pocos proveedores que existen en su especialidad; si no existen sustitutos para los productos que el proveedor vende; si la empresa no es un cliente importante del proveedor; si vende un producto muy importante para el comprador; etc.

Es por ello que el empresario deberá:

- 1- Analizar a sus competidores.
- 2- Analizar a los competidores potenciales.
- 3- Analizar a los sustitutos.
- 4- Analizar a los proveedores.
- 5- Analizar a los compradores.
- 6- Analizar los sectores industriales de la oferta en general.

### **ANALISIS DE LAS AMENAZAS - OPORTUNIDADES - FORTALEZAS - DEBILIDADES DE LA EMPRESA YORK CLIMA S.R.L.**

Las nuevas realidades económico - sociales han cambiado el contexto en que se desenvuelven las empresas. No es una gran novedad que el mundo vive un proceso continuo de cambio.

#### **1- Amenazas y oportunidades**

AMBITO	Posición de la empresa					Importancia relativa				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

<b>Gubernamental</b>									
Política Fiscal Nacional	X							X	
Política Fiscal Provincial	X							X	
Promedio			1					3	
<b>Socio-Cultural</b>									
Importancia de la información					X				X
Avance tecnológico					X				X
Incorporación a los mercados				X				X	
Movimiento de consumidores			X						X
Promedio			4					5	
<b>Financiero</b>									
Tasa de interés	X						X		
Accesibilidad al crédito			X				X		
Promedio			2					2	
<b>Legal</b>									
Legislación Laboral			X					X	
Legislación comercial		X					X		
Legislación contractual		X					X		
Promedio			2					2	
<b>Mercado</b>									
Barreras de entrada			X				X		
Barreras de salida		X						X	
Crecimiento del mercado		X					X		
Poder negociador de los clientes		X					X		
Promedio			2					2	
<b>Proveedores</b>									
Cantidad de proveedores					X				X
Calidad de proveedores					X				X
Poder negociador de los proveedores			X						X
Promedio			4					5	
<b>Sustitutos</b>									
Costo de los sustitutos	X							X	
Cantidad de sustitutos	X							X	
Promedio			1					3	

---

Promedio Total			2				3		
----------------	--	--	---	--	--	--	---	--	--

- En el **ámbito gubernamental** hay que tener en cuenta la actual situación por la cual esta atravesando el país, tanto a nivel nacional como provincial. Se vive un total estado de crisis y recesión, lo que hace que las pequeñas y medianas empresas no perciban ninguna clase de apoyo, convirtiéndose así en una amenaza para las mismas.
- Son impresionantes los cambios en las pautas **socio - culturales**, en la tecnología y en la forma en que nos insertamos y comunicamos en los mercados. En el Mercosur se está viviendo un proceso aún más acelerado de transformación y de aumento de la competitividad. La empresa se ha podido adaptar a los cambios tecnológicos y procura adaptarse a los cambios que son continuos y cada vez más repentinos. El ámbito socio cultural constituye una oportunidad a tener en cuenta.
- En el **ámbito financiero**, una de las inquietudes es que si bien, existen planes de financiación los mismos son todavía muy onerosos, y ante la inexistencia de liquidez, la empresa, así como a la mayoría de las pymes, evitan invertir, deteniendo de esta manera la poca productividad. Por eso la empresa en el ámbito financiero, actualmente se encuentra totalmente amenazada.
- En el **ámbito legal**, el sector se encuentra fuertemente afectado por la legislación comercial, fundamentalmente por los rechazos de cheques

existentes en el sector. Es una posición de debilidad donde el empresario se encuentra muy desprotegido.

- La tendencia en el **mercado** es hacia la hipercompetitividad, lentitud del crecimiento del mercado, prosumidor es decir de un consumidor que interviene en la decisión empresarial a través de sus elecciones de compra. Cada vez hay más barreras que impiden el manejo del mercado. También se considera que es una amenaza la posición de la empresa frente al mercado, y más aún en momentos donde todo está orientado al cliente, lo que implica reconocer que cada vez buscan mayor satisfacción y cada vez están más informados. La empresa en estos momentos se ve amenazada con el poder de compra de los clientes.
- Los **proveedores** ejercen un poder de negociación con la empresa ya que actualmente cuenta la misma únicamente con la representación de una firma, lo que se convierte en una amenaza.
- Existen **sustitutos** que ponen a la empresa en una situación conflictiva, teniendo que destinar todo su esfuerzo en brindar día a día un mejor servicio, diferenciarse con la calidad, la marca, la publicidad, etc.

La empresa tiene un promedio de 2 lo que implica que está en una situación de amenazas, pero tendiendo a una posición que con mucho trabajo y esfuerzo podría alcanzar una situación de fortalezas. Este proceso de cambio visualizado en el contexto no puede ser demorado, ya que en este sentido el factor tiempo es una de las claves a considerar para actuar con criterio estratégico.

## 2- Perfil Gerencial

Aspecto	Valoración					Importancia relativa				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
<b>DIRECCIÓN</b>										
Iniciativa				X					X	
Capacidad de liderazgo				X					X	
Compromiso		X							X	
Capacidad de resolver problemas			X							X
Nivel de información				X						X
Confiabilidad			X						X	
<b>Promedio</b>			3,5					4,33		

- Las empresas y los empresarios están ahora ante un problema decisional: los mercados, el consumidor y los competidores. El empresario ya no puede conducir aisladamente desde el extremo de la pirámide. Estas realidades hacen que haya participación en la formulación de estrategias y creación y recreación de alternativas para afrontar el mercado actual.

El promedio obtenido se halla entre 3.50 que es el promedio asignado por la empresa y la importancia relativa es de 4.33, siendo este una muy buena posición, donde el gerente se halla muy comprometido, siendo esta una oportunidad para hacer frente al contexto amenazado y con grandes cambios, no obstante debería esforzarse en lograr una mayor delegación, ya que a medida que crece la organización se hace necesaria una reorganización y especialización, debiendo delegar gran parte del trabajo diario que solía hacer por sí mismo.

### 3- Puntos fuertes y débiles

Área	Valora- ción					Importancia relativa				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
<b>Dirección General Estratégica</b>										
Estilo de dirección participativa		X						X		
Conocimiento del mercado			X					X		
Conocimiento de la competencia		X						X		
Enfoque de la empresa al mercado		X						X		
Promedio			2					3		
<b>Producción</b>										
Utilización de la capacidad instalada		X						X		
Distribución en planta		X						X		
Promedio			2					2		
<b>Recursos Humanos</b>										
Métodos de selección de personal	X							X		
Proceso de formación continua	X							X		
Antigüedad del personal			X					X		
Calificación del personal		X						X		

Promedio			1,75					2,25		
<b>Finanzas</b>										
Capacidad de generación de fondos		X						X		
Endeudamiento de la empresa		X						X		
Gestión de las finanzas		X						X		
Promedio			2					2,33		
<b>Comercialización</b>										
Política de precios		X						X		
Política de logística		X						X		
Política publicitaria - promoción			X					X		
Política de satisfacción al cliente - postventa		X					X			
Calidad de productos				X					X	
Amplitud de la línea de productos				X					X	
Promedio			2,83					2,5		
<b>Calidad</b>										
Concientización de la importancia de la calidad			X					X		
Recursos asignados al control de calidad	X							X		
Promedio			2					2		
<b>Costos</b>										
Existe un sistema de costos	X							X		
Costos variables de comercialización		X						X		
Costos variables de producción		X						X		
Promedio			1,67					2		
<b>Organización</b>										
Dimensión de la estructura organizativa			X					X		
Sistema de información			X					X		
Existen normas y procedim. de tareas			X					X		
Promedio			3					3		

Promedio total de puntos fuertes			2,16					2,38		
y débiles										

- La **dirección general** obtuvo un promedio de 2, lo que dar lugar a definir como una debilidad con que cuenta la empresa. Esto se da por el modo de dirigir la empresa, no existe una clara delegación y además se dan una confusión de roles.
- Esta **escasa delegación** hace que el empresario se vea cada vez con más y más trabajo, lo cual no le permite tener tiempo libre para observar, reflexionar y planear. De esta forma se ve asediado por unos empleados que no hacen lo que él esperaba que hicieran, y que, por turno, le están pasando todos sus problemas y decisiones.
- En el **ámbito de producción** también se definiría una debilidad ya que no existe un uso completo de la capacidad instalada como así tampoco un claro lay out.
- Los **recursos humanos** no es un tema prioritario en la empresa. La empresa demuestra una total debilidad en esta área. Debería transformarla de inmediato ya que el clima organizacional redundaría en una mayor productividad de la misma, en el nivel de retención y rotación del personal, motivación e imagen, entre otros factores.
- La capacidad de generación de flujo de fondos para un desenvolvimiento adecuado es malo, lo que es reconocido por la empresa. Al igual que en el

análisis externo las **finanzas** han obtenido un promedio bajo, considerándose un punto débil.

- La parte comercial, por las características de un mercado con sobreoferta y altamente competitivo, hacen que sea un aspecto de difícil solución. En esta empresa, la comercialización, se da únicamente a través de la dirección. Además la empresa carece totalmente de una política de precios, la cual debería basarse en los costos y utilidades reales de la misma. La empresa debería transformar esta clara debilidad para así poder alcanzar una ventaja competitiva, que hoy se hace tan necesaria en el mercado.
- En lo que a calidad se refiere, la empresa ofrece gran calidad en los productos que ofrece al mercado, pero por otra parte carece de concientización de la importancia de la calidad tanto en el sistema organizacional como en el servicio al cliente. La empresa debería poner mayor énfasis en la calidad, conservando la misma, ya que es la clave del éxito de la empresa y el elemento competitivo de mayor importancia.
- Costos. La empresa en este aspecto no tiene una fortaleza, ya que todavía no cuenta con un sistema de costos. Se esta en constante lucha por la reducción de los mismos. Esta es un área débil de la empresa y deberá buscar reducir aquellos costos que no agregan ningún valor al producto que están brindando al cliente.

- La organización ha tenido un promedio de 3, con una posición neutral y relativamente manejada por la empresa. Se debería establecer con mayor claridad los roles de cada área y las políticas en general.

La empresa tuvo un promedio menor que 3 y por ende habrá que tener muy en cuenta todos sus puntos débiles, tanto los costos como la organización en sí, ya que ponen en peligro a la empresa. Pero dadas las circunstancias por las que esta atravesando el país, el sector industrial y todas las empresas en general, se puede llegar a la conclusión que la empresa se halla en una situación neutral y puede seguir en camino.

LA COMUNICACIÓN

Podemos decir que

Comun.

menor

Prin

de M

de

de

de

de

## CAPÍTULO II

# LA

# COMUNICACIÓN

## LA COMUNICACIÓN:

Podemos entender a la comunicación desde un punto de vista tradicional. Comunicación de una persona a otra persona. Un emisor, un receptor, canal, mensaje, "ruidos"...

Podemos incluso hablar de "líneas" de comunicación. Nos comunicamos dentro de la línea, verticalmente: del gerente de comercialización al jefe de ventas, del jefe de ventas al encargado de facturación, del encargado de facturación a los empleados que facturan... podemos también, hablar de la comunicación de una sola vía. "Comunicamos" pero no necesariamente recibimos "respuestas". Además podemos hablar de la comunicación formal de las comunicaciones "en cadena", de la comunicación entre cargos jerárquicos y cargos no jerárquicos, etc.

La mayoría de estos elementos tienen que ver con cómo se desarrollaba la comunicación en la empresa en las décadas del sesenta y setenta. Este tipo de comunicación (y este tipo de interacción trae aparejado un determinado modelo de estructura donde todo se va "moldeando" de acuerdo con esta forma de entender la comunicación.

Los mensajes emitidos (codificados) serán recibidos (decodificados) de acuerdo con lo que percibe el receptor. La percepción de quienes recibirán nuestros mensajes es fundamental.

Si queremos -por ejemplo- comunicar a toda la organización la necesidad de la atención al cliente debemos saber cómo comunicar esto a cada una de las personas de las diferentes áreas. Porque de acuerdo con lo que percibe cada uno "atención al cliente" significará cosas diferentes. ¿qué significa atención al cliente para el área de ventas? y ¿para el área de depósito? y

¿para finanzas?. Cada una percibirá esta consigna de un modo diferente, por lo tanto, diferente será el modo en la que tendremos que comunicar.

### LA COMUNICACIÓN DENTRO DE LA EMPRESA:

La comunicación electrónica ha convertido a la oficina tradicional en la oficina del futuro. Los mensajes son esencialmente los mismo; lo que ha cambiado y lo que va a cambiar hasta el punto de resultar irreconocible, es la transmisión y recepción de los mensajes. La alta velocidad de transmisión constituye una ventaja en términos de rapidez y facilidad de comunicación. El problema que se presenta es la necesidad de adaptarse también velozmente a los cambios progresivos y acelerados de los sistemas.

El correo electrónico y la mensajería son servicios indispensables en la marcha del trabajo; la oficina tradicional se ha convertido paulatinamente en la oficina electrónica.

La telefonía celular

### FORMULACION DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS EN BASE AL MIX:

#### *PRODUCTO, PRECIO, CANALES DE DISTRIBUCION Y COMUNICACIÓN.*

	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
Producto	Mantener la calidad actual.	Control de la calidad en forma permanente.

	Mejorar el posicionamiento de la marca.	Mantener las presentaciones actuales.
		Investigaciones de mercado cualitativas: tendencias y necesidades del consumidor
<b>Precio</b>	Establecer una estructura adecuada de precios. Análisis profundo de costos comerciales.	Exhaustivo análisis de costos en forma permanente.
<b>Distribución</b>	Aumentar la cobertura física a nivel regional. Incrementar la participación de mercado. Buscar mercados externos.	Adecuar presupuesto para la apertura de nuevas zonas comerciales. Análisis para una mayor expansión en el mercado externo.
<b>Comunicación</b>	Edificar mejor imagen de la empresa. Educar y persuadir al consumidor acerca de los productos de la empresa.	Mejorar y ampliar la publicidad de la empresa. Capacitación de un plantel de ventas.

Entonces con lo visto anteriormente podemos decir que la estrategia ya no es un tema nuevo. Los desarrollos que se han venido haciendo en todo el mundo durante los últimos años es considerable. Pero en muchísimos casos de la vida real de las empresas la estrategia sigue siendo un elemento más. Un ejercicio teórico que con suerte le atrae a alguno de los directores y por lo tanto a veces se tiene en cuenta.

Todavía sigue siendo más creíble un nuevo sistema para controlar cobranzas que un sistema para monitorear variables contextuales en tiempo real. Todavía en muchos casos cuesta convencer, que una reunión de un día entero con el tem gerencial no es un gasto innecesario, sino una inversión imprescindible.

Quizás la empresa logra incorporar, el tema de la estrategia. Y durante algunos meses se hacen verdaderos avances. Pero llegan los momentos de alta recesión y como por arte de magia la estrategia ya no existe. Solo existe reducir personal, bajar costos , bajar calidad, especular al máximo financieramente, esperar y no emprender, desabastecer, etc.

Y desde cierto punto de vista, esto es lógico no se puede pensar estratégicamente sino hay armada una estructura y una cultura preparadas para que la estrategia sea un concepto que fluya dentro de la organización.

El empresario se ubica tomando decisiones tácticas y hasta a veces operativas. Con esto no solo esta centralizando las decisiones que no siempre le corresponden, sino que también descuida el manejo de lo que llamamos el sistema administrativo de la organización que es un concepto muy parecido a lo que es la Estructura.

Existen tres pilares sobre los cuales hay que trabajar para generar empresas flexibles con altas posibilidades de responder a un contexto tan cambiante como el actual, y ellos son: ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y CULTURA.

Y son pilares que deben ser tenidos en cuenta por el número uno de la empresa, permanentemente y muy cuidadosamente. No se compran con plata. Se van consolidando y reforzando a través del tiempo. Pues son las raíces de la s Ventajas Competitivas Dinámicas que la empresa tiene.

La Estrategia, la Cultura y la Estructura se van encadenando dinámicamente. Ya no podemos pensar en la estructura como el esqueleto de la organización. Como un conjunto de huesos que sostiene a la organización. Debemos pensar en Estructuras Empresarias Dinámicas. Para poder movernos con flexibilidad en un contexto cada vez más cambiante.

La empresa debe pensar en una estrategia de negocio volcada al entendimiento y anticipación, a las necesidades de los clientes actuales y potenciales.

Lograr establecer un sistema que capture, consolide, analice y distribuya la información relevante del cliente a lo largo de toda la empresa, con el fin de retener los clientes actuales y ganar nuevos mercados.

Generar una relación de aprendizaje con el cliente, donde el participa activamente con reclamos, sugerencias y feedback.

La diferenciación de productos es cada vez más difícil y lo lleva a la disminución de los márgenes. Es imperativo diferenciarse en la relación con el cliente.

Todo ello nuestra empresa podrá alcanzarlo dando un primer gran paso como lo es el de la delegación.

Al delegar eficazmente una parte de su carga de trabajo al personal, restablecerá sus dos papeles primordiales: en primer lugar, liderar y dirigir, y en segundo lugar, hacer esas cosas que mejor hace y aquellas que tienen una mayor incidencia sobre los beneficios de la empresa.

Delegar eficazmente le permite concentrar su tiempo y sus energías donde tienen mayor importancia. Así cada área podrá cumplir con sus metas y alcanzar eficazmente sus objetivos.

## CAPITULO III

# LOS ESCRITOS EMPRESARIOS

## **LOS PRINCIPALES ESCRITOS EMPRESARIOS:**

Las comunicaciones escritas empresarias, según su naturaleza, están tipificadas y es preciso ajustarse (con cierta libertad) a las normas de redacción, composición y prestación formal que cada uno de estos documentos exige.

Las principales comunicaciones escritas que se cursan en la empresa son las siguientes:

- ❖ Cartas
- ❖ Memorando
- ❖ Informe
- ❖ Acta
- ❖ Télex
- ❖ Fax
- ❖ Telegrama
- ❖ Circular
- ❖ Comunicado
- ❖ Nota de cortesía

## **LAS COMUNICACIONES ESCRITAS Y EL PAPEL DE LA SECRETARIA**

La secretaria debe conocer la redacción de todos estos documentos, pero en rigor no es responsabilidad derivada de su cargo la escritura de todos ellos; debe saber redactar a la perfección los siguientes documentos:

- ❖ Cartas
- ❖ Memorando

- ❖ Actas (minuta)
- ❖ Télex
- ❖ Fax
- ❖ Telegrama
- ❖ Nota de cortesía
- ❖ Esquela de cortesía

El *informe* es un documento que se escribe a pedido de un superior sobre un tema específico de propio trabajo. No es de competencia de una secretaria escribir este tipo de documento. La *circular* y el *comunicado* son escritos con destinatarios múltiples elaborados por lo general por el departamento de recursos Humanos o Comunicación de cada empresa. Salvo que la secretaria pertenezca a estas áreas difícilmente se verá en situación de redactarlos.

### CUÁNDO, CÓMO Y PARA QUÉ SE USA CADA DOCUMENTO EMPRESARIO

Cada documento empresario tiene una oportunidad de uso, un estilo y una forma de presentación especiales y una finalidad.

#### **La carta**

Es la comunicación escrita dirigida a una persona o empresa que se encuentra fuera de la organización que la emite.

- Destinatario: usted o ustedes.
- Emisor: yo o nosotros.
- Tema. Empresario.

- Canal: mensajero, correo o telefax.

### **El memorando**

Es la comunicación escrita de circulación interna en la empresa.

- Destinatario: persona u organismo.
- Emisor: persona u organismo
- Tema: empresario, para recibir o recabar información.
- Canal: mensajero, correo o telefax.

### **El acta (minuta)**

- Emisor: todos los firmantes que asistieron a la reunión.
- Tema: cualquiera que justifique una reunión.
- Canal: no se transmite por canal alguno, queda registrada en el libro de actas.

La minuta es un acta informal que no tiene valor legal, pero sirve para dejar registrado lo sucedido en reuniones de menor importancia.

### **El télex**

El télex es un mensaje escrito y transmitido por el equipo que lleva el mismo nombre.

Es de origen telegráfico. Tiene valor legal. Es nacional e internacional.

- Destinatario: personas u organismos.
- Emisor: personas u organismos.
- Canal: sistema de comunicación telegráfica, al instante.
- Tema: empresario.

### **El fax**

Es el escrito correspondiente al equipo llamado "telefax", "telefacsimil" o "facsimil".

Es de origen telefónico. No tiene valor legal. Es nacional e internacional.

- Destinatario. Personas u organismos.
- Emisor: personas u organismos.
- Canal: sistema de transmisión al instante.
- Tema: empresario o particular.

El telefax como sistema de transmisión y en función de canal puede transmitir otros tipos de documentos: cartas, memos, informes, etc.

Se los llama fax cuando el mensaje está escrito en formulario impreso.

### **El telegrama**

Es el documento de valor legal más antiguo y conocido. De origen telegráfico.

- Destinatario: personas u organismos.
- Emisor: personas u organismos.
- Canal: telegráfico nacional, internacional o privado.
- Tema: empresario o personal.

### **La circular**

Es la comunicación escrita dirigida a múltiples destinatarios en copias también múltiples.

- Destinatario: todo personal de la empresa u organismo específico.
- Emisor: directivo o funcionario de alto rango.
- Canal: mensaje o correo.
- Tema: de difusión masiva.

### **El comunicado**

Es la comunicación escrita dirigida a muchos destinatarios y que se coloca en carteleras u otros lugares visibles.

- Destinatario: todo personal de la empresa u organismo específico.
- Emisor: directivo o funcionario de alto rango.

- Canal: carteleras, muros, etc.
- Tema: de difusión masiva.

### **La Nota de Cortesía**

Es la comunicación escrita de cortesía, parecida a la carta empresaria, que se cursa exclusivamente en situaciones sociales.

- Destinatario: persona o empresa.
- Emisor: persona / s (yo o nosotros).
- Canal: mensajero o correo.
- Tema: acontecimientos sociales en la empresa o en otras empresas relacionadas.

### **La Esquela**

La esquela es la comunicación escrita de cortesía de características muy singulares en diagramación y en la redacción. Es más sintética que la nota de cortesía.

- Destinatario: persona / s.
- Emisor: persona.
- Canal: mensaje o correo.
- Tema: sociales en la empresa o en otras empresas relacionadas.

### **LA CARTA EMPRESARIA**

La carta empresaria es un documento para la *comunicación externa*.

#### **Tipo de papel**

Tamaño de carta, con membrete de la empresa impreso generalmente en el borde superior.

#### **Estilos de diagramación**

Las formas más difundidas de distribuir las partes de la carta en el papel son las siguientes:

1. Estilo bloque pleno.
2. Estilo bloque.
3. Estilo semibloque.

Existen otros estilos menos conocidos, pero es conveniente limitarse a estos tres que son los más aceptados por el uso.

El estilo bloque pleno es el más moderno y en la actualidad existe una tendencia de las grandes empresas a adoptarlo en su correspondencia.

El estilo semibloque se considera el más clásico y se reserva por su elegancia para la correspondencia de cortesía.

#### **Partes de la Carta**

1. Membrete
2. Código de identificación y archivo
3. Lugar y fecha
4. Datos del destinatario
5. Línea de atención
6. Línea de referencia
7. Saludo inicial
8. Cuerpo de la carta
9. Saludo final
10. Nombre de la empresa emisora
11. Aclaración de firma: nombre y cargo del emisor.
12. Adjuntos
13. Iniciales
14. Copias

## 1 MEMBRETE

El papel de la carta de la empresa lleva impreso su logotipo o isotipo con nombre o denominación social, la dirección, los números de teléfonos, de télex y telefax. A esta impresión se la llama *membrete*.

## 2 CÓDIGO DE IDENTIFICACIÓN Y ARCHIVO

En las empresas se suele dar código a cada documento escrito para identificarlo y archivarlo. Este código normalmente es numérico y su registro es anual, por lo cual luego del número que se le asigna a una carta, se coloca barra y los dos últimos códigos del año:

Nº 196/00

A veces llevan las iniciales del área donde se origina:

Nº D.L 196/94

(D.L es Departamento Legal)

## 3 LUGAR Y FECHA

El nombre de la ciudad o localidad desde donde se envía la carta se escribirá debajo del membrete (Buenos Aires, Córdoba, Paraná, Trelew, Mar del Plata, Chascomús, Posadas). La carta remitida desde la Capital Federal llevará nombre de lugar Buenos Aires.

La fecha se colocará en la misma línea, separada por una coma:

Buenos Aires, 16 de diciembre de 1999.

El nombre del mes se pondrá con minúscula y no debe abreviarse. Se dirá:  
16 de diciembre de 1999.

Sin omitir las preposiciones.

Se evitarán las formas sintéticas de fechado.

#### 4 DATOS DEL DESTINATARIO

El destinatario de una carta puede ser: 1) una persona o 2) una empresa sin especificación de persona.

##### 1) Carta a destinatario personalizado

Ejemplos:

(a un particular)

Señor

Juan Francisco Casco.

Libertad 319

1114 Capital

(a una persona con cargo en una empresa)

Doctor

Carlos Paladino

Gerente de Recursos

Humanos de Serviclíma

San Luis 1715

3300 Posadas

Prov. de Mnes.

##### 2) Carta a una empresa sin destinatario personalizado

ejemplos:

(una forma)

Shulman S.A.

Hipólito Yrigoyen 4245

(1605) Munro

Prov. Bs.As.

(otra forma)

Shulman S.A. Hipólito Irigoyen 4245

(1605) Munro

Prov. Bs.As.

En cualquiera de las formas que se elijan para las cartas a empresas sin destinatario personalizado, hay que tener en cuenta que se trata de cartas de rutinas o para empresas pequeñas.

En la actualidad, las empresas medianas y grandes están divididas en áreas departamentales o gerencias que tienen a una persona como responsable y, en este caso, es conveniente que una carta de nuestra empresa tenga un destinatario personalizado con nombres y cargo correctamente escrito.

Hay dos razones fundamentales para ello y son: 1) el tema de la carta tiene que ver seguramente con un área específica de la empresa (contabilidad, recursos humanos, marketing, sueldos, expedición, etc.) y enviándola a un responsable nos aseguramos su correcto tratamiento, y 2) es mucho más cortés enviar a una persona identificada con nombre y cargo en la empresa, una carta de negocios.

El tratamiento Señor o Señora de la primera línea de los datos del destinatario, así como los títulos profesionales que los sustituyan, se escribirán completos, sin abreviar.

En la segunda línea los nombres y apellidos completos en su orden natural:

Señor

Juan Carlos Gauna

Venla tercera línea el cargo más la preposición de:

Señor

Juan Carlos Gauna

Director de marketing

En la cuarta línea el nombre de la empresa, institución u organismo en mayúsculas:

Señor

Juan Carlos Gauna

Director de marketing

INDUSTRIAL S.A.

A continuación la dirección: nombre de la calle, avenida, paraje, o boulevard, donde está situada la empresa, más otros datos: piso y oficina.

Señor

Juan Carlos Gauna

Director de marketing

INDUSTRIAL S.A.

Calle Piedras 2600

Finalmente el Código Postal y al lado la localidad o ciudad.

Señor

Juan Carlos Gauna

Director de marketing

INDUSTRIAL S.A.

Calle Piedras 2600

1400 Capital

Si hubiera que indicar la provincia se colocará en la última línea.

**5 LÍNEA DE ATENCIÓN**

La línea de atención es optativa en la carta. Se coloca cuando existe un intermediario con el que hablamos frecuentemente o está en antecedente en el tema de la carta. No es el destinatario. Puede ser una secretaria o un empleado administrativo otra persona perteneciente a la empresa destinataria de nuestra misiva.

## **6 LÍNEA DE REFERENCIA**

También es optativa. Su función es ubicar rápidamente al lector en el tema que trata la carta si hay un número de documento que identifique la cuestión se colocará allí:

Ref.: Plan de compra N°620

En caso de que no hubiera necesidad de identificar por su número alguna documentación, se colocará la línea de referencia para sintetizar el contenido de la carta:

Ref.: Plan de ventas 1999.

Colocación: debajo de la última línea de datos del destinatario y arriba del saludo inicial.

Se escribirá: Ref. (abreviatura de referencia seguida de dos puntos)

## **7 SALUDO INICIAL**

En las cartas del destinatario personalizado:

De mi / nuestra consideración:

Estimados señores:

En las cartas con destinatario personalizado:

Estimado señor Robles:

Distinguido Doctor Ramírez:

Estimado cliente:

Estimado colega:

Colocación: debajo de la última línea de dato del destinatario, contra margen izquierdo.

## **8 CUERPO DE LA CARTA**

El cuerpo de la carta es el mensaje por transmitir propiamente dicho.

¿Cómo organizar la información?

Cada idea debe desarrollarse dentro de un párrafo. Esta es una exigencia comprobable de la lectura de cartas procedentes de empresas donde esta practica se ha generalizado.

La carta moderna es corta y cada idea se resume en unas veinte palabras.

Colocación: el inicio del cuerpo de la carta es contra el margen izquierdo debajo del saludo inicial.

## **9 SALUDO FINAL**

Las cartas empresarias finalizan con un párrafo de despedida y saludo.

La carta moderna exige una despedida directa, simple y sincera:

Saludo a Ud. muy Atentamente.

Lo saludamos cordialmente.

Atentamente, Cordialmente.

## **10 NOMBRE DE LA EMPRESA EMISORA**

Como cierre de la carta y debajo del saludo se colocará en mayúscula el nombre de la empresa emisora.

## **11 ACLARACIÓN DE FIRMA**

Dejamos suficiente espacio para la firma del emisor, se escribirá el nombre completo del firmante y en la línea siguiente el cargo.

También puede usarse un sello de pie de firma o aclaratorio de firma con las mismas dos líneas correspondientes a nombre y cargo.

## **12 ADJUNTOS**

Cuando se remitan con la carta documento, folletos, ilustraciones, listados o cualquier otro tipo de anexo que deban ser leídos o visto por el destinatario, es preciso aclararlo en la misma carta.

Colocación: debajo del aclaratorio de firma y contra el margen izquierdo.

## **13 INICIALES**

Se colocan las iniciales del firmante o responsable del contenido en mayúsculas y las de la dactilógrafa en o secretaria en minúsculas para futura identificación.

Colocación: debajo de aclaratorio de firma y contra el margen izquierdo.

## **14 COPIAS**

Cuando la carta deba remitirse con copia a otros destinatarios se elaboran tantos originales como destinatarios haya.

Cada copia debe ser firmada con un original.

Colocación: debajo de las iniciales y contra el margen izquierdo.

## **ESCRITURA.**

La escritura de la carta es a una sola interlínea con doble interlineado entre párrafos.

## **SÉGUNDA PÁGINA Y SIGUIENTES.**

Cuando una carta es bastante larga como para exigir más de una página tendremos que tener en cuenta:

- El papel continuación tendrá un membrete más sencillo o será del mismo tamaño, sin impresión.
- Debe cortarse el mensaje en el cuerpo de la carta. No pueden quedar solos en la segunda página el saludo o el aclaratorio de la firma.
- La primera hoja debe tener un margen inferior de seis líneas por lo menos.
- Colocar al finalizar la primera hoja sobre el margen derecho dos barras que significan a continuación.
- El encabezamiento de la segunda hoja debe tener:
  - Número de la página.
  - Fecha de la carta abreviada.
  - Nombre del destinatario sin la dirección.

## **REDACCIÓN Y ESTILO:**

Escribir una buena carta no es un hecho de inspiración. Exige una planificación y un método. Detrás de una carta bien escrita hay una estructura que la sostiene que no es más que la progresión de un orden.

Para redactar en la seguridad de que la carta resultará perfecta, debemos hacer un plan de redacción, dándole a cada idea la posibilidad de desarrollarse en un párrafo que no exceda de 20 palabras.

Por ejemplo tenemos que escribir una carta a una firma de diseño y fabricación de muebles de oficina. Deseamos solicitar un presupuesto para equipar un piso, destinados a oficinas administrativas de nuestra industria. La provisión deberá hacerse antes del mes de junio del año en curso. El detalle de los muebles figura en un listado elaborado por un arquitecto. Procederemos a hacer un plan.

## **EL MEMORANDO:**

### ***Definición:***

El memorando es el escrito empresario de mayor uso en la comunicación interna y se reserva para la transmisión de ciertos mensajes dentro de la oficina.

### ***Papel:***

Tamaño carta con o sin membrete según la modalidad de cada empresa. Hay compañías que usan formularios impresos para el memorando.

### ***Estilo de diagramación:***

Los tres estilos más usuales son bloque pleno, bloque y semibloque.

Las partes se distribuyen sobre los ejes de la misma de manera que en la carta.

### ***Partes del memorando:***

1. Membrete.
2. Código de identificación y archivo.
3. Lugar y fecha.
4. Destinatario precedido por la partícula A.
5. Emisor precedido por la partícula De.

6. Referencia: tiene el mismo sentido que en la carta. Sirve para presentar número de documentos o para sintetizar el contenido del memorando.
7. Cuerpo: constituye el mensaje que se quiere transmitir. El cuerpo no tiene saludo inicial que le preceda ni saludo final.
8. Firma y Aclaración: debajo de la firma se colocará nombre y cargo del firmante, en dos líneas consecutivas.
9. Adjuntos.
10. Iniciales.
11. Copias.

***El destinatario en el memorando:***

El destinatario es un factor importante y marca de alguna manera los diferentes tipos de memorando.

***Lenguaje:***

El lenguaje debe ser breve, preciso, claro y conciso.

Como dijimos anteriormente se prescinde del saludo inicial y del saludo de despedida.

Se entra directamente en materia sin preámbulo de ninguna naturaleza.

***Las personas gramaticales:***

Si la comunicación se establece entre dos personas, se puede usar en el texto la primera persona del singular o del plural.

Si se establece entre dos organismos se utilizara un lenguaje impersonal.

***Formalidad e informalidad:***

La tendencia más actual es la soltura en la expresión. La más extrema sencillez en el vocabulario y en la sintaxis un trato sin protocolos que hasta admite el tuteo en algunos casos.

Desde los memorandos que revisten un carácter oficial y que deben archivararse como verdaderos documentos, hasta aquellos que tienen un trato informal hay toda una gama expresiva.

***Memorando de contestación:***

Cuando tengamos que responder con un memorando a otro, en el primer párrafo debe figurar el código de identificación y la fecha del memorando que estamos respondiendo.

***Canales de transmisión:***

El memorando se remite por correo a sedes alejadas, por mensajeros en el mismo edificio o lugares cercanos.

Algunas veces se utiliza como canal de transmisión el telefax, para que el memorando llegue con urgencia al destinatario o por cualquier otra razón.

En este último caso no debe confundirse el memorando con el fax porque se ha utilizado el equipo simplemente como canal sin distorsionar la naturaleza del documento.

**EL ACTA DE REUNION:**

***Definición y caracterización:***

El acta es la narración escrita de lo tratado en el curso de una reunión con referencia a las deliberaciones y los acuerdos habidos durante su desarrollo.

Estas actas son numeradas y tienen valor legal.

***Papel:***

El del libro de actas con páginas numeradas o papel tamaño carta u oficio, sin membrete o Romaní.

Quines suscriben el documento.

Firmaran todos los asistentes de la reunión sin excepción al final del texto.

Entre las tareas de la secretaria se cuenta la de redactar actas en reuniones a pedido del jefe.

La función como secretaria de acta, aunque sea ocasional, abarca una cantidad de tareas previas y posteriores a la reunión que exceden la mera responsabilidad de redactar el acta.

1. Avisar a todos los que deben participar el lugar, fecha y hora de reunión.
2. Interiorizarse del tema de la reunión.
3. Establecer con el presidente de la reunión o con su jefe el orden del día que consiste en la enumeración de puntos a tratar.
4. Preparar los materiales que se distribuirán a los asistentes.
5. Redactar el acta sintetizando las intervenciones de los presentes, la deliberación y los acuerdos.
6. Hacer firmar el acta a todos los asistentes.
7. Entregar copia del acta a cada uno de ellos.

***Escritura y estilo:***

El acta tiene ciertas particularidades estilísticas y presentan formas cristalizadas por el uso, propias de la forma legal. A continuación señalaremos algunas:

- La fecha y hora de inicio y de finalización se escribe con letras o números.
- El tiempo verbal es el presente, porque se escribe mientras se realiza la reunión.
- Se utiliza mucho el gerundio.
- Se escribe de corrido sin dejar espacio libre. No hay punto y aparte por esta razón.
- Existen giros característicos de este documento como los siguientes:
  - toma la palabra.....
  - interviene el Dr.....
  - acto seguido.....

**Partes del acta:**

1. Lugar, fecha y hora de inicio de reunión.
2. Nombre de los presentes y ausentes, mencionando el motivo de la ausencia. Anuncio de quien asume la presidencia de la reunión.
3. Motivo de la reunión.
4. Resumen de las exposiciones, discusiones y acuerdo. Si hay votación debe mencionarse los votos a favor, en contra y abstenciones.
5. Aviso referido a una próxima reunión.
6. Hora de finalización de la reunión.
7. Firma de los presentes.

**LA CIRCULAR**

Hay dos tipos de circular: la externa y la interna. La externa es una carta empresaria y se llama precisamente, carta circular.

### La carta circular (externa)

La carta circular tiene por finalidad la difusión de noticias o la propaganda. Son cartas múltiples, con un mismo texto, reproducidas por sistemas que varían desde la impresión en computadora, fotocopiado, imprenta, etc. Según la necesidad o la cantidad de copias que se requieran.

Por lo general se escriben: lugar, cuerpo de la carta y todas las otras partes que la componen, excepto los datos del destinatario, que se colocarán uno por uno en cada copia. Todos se consideran originales, de modo que hay que firmar cada uno de los ejemplares.

La empresa en general procura que no se note que se ha hecho un mismo texto para todos, por ello se sugiere usar, al poner los datos del destinatario, la misma letra que en el resto de la carta.

Los temas principales de estas cartas circulares son:

- Cambio de domicilio.
- Propaganda de un producto.
- Anuncio de nuevos precios.
- Cambio de firma.
- Apertura de un negocio.
- Constitución de sociedad, inauguración de planta o fábrica.
- Iniciación de nuevas actividades.
- Cualquier otro asunto de interés comercial.

### La circular interna

Cuando una empresa tiene que comunicar a todo su personal o a personal de un área específica redacta una circular y la envía a todos los destinatarios.

Los temas principales de una circular interna son:

- ♦ Instrucciones de trabajo.
- ♦ Anuncio de convenciones, congresos, jornadas, etc.
- ♦ Convocatorias.
- ♦ Aviso de concurso de cargos.
- ♦ Modificación de estructuras orgánicas.
- ♦ Beneficios sociales.
- ♦ Otros anuncios de interés para los empleados.

A diferencia de la carta circular, no tiene destinatario personalizado.

Los datos del destinatario son como lo que transcribimos a continuación.

A todo el personal de la empresa.

También a diferencia de la carta circular se firma sólo el original, no requiere la firma manuscrita en cada ejemplar.

### **EL COMUNICADO**

El comunicado es un mensaje portador de un anuncio o información, que se coloca en carteleras, para la lectura de los interesados.

La diferencia entre la circular y el comunicado estriba en los siguientes rasgos.

**Circular**

Ejemplares múltiples

**Comunicado**

Ejemplares limitados

Una circular para cada empleado  
cartelera

Tiene destinatario

El emisor es un directivo  
organismo

Un comunicado por

Puede no tenerlo

El emisor es un

### LA NOTA

Es una carta de cortesía que se cursa fundamentalmente en las situaciones sociales en las que el emisor tiene mucho que decir. Es aconsejable no sobrepasar la página.

El estilo de diagramación se utiliza el impuesto por la empresa.

El papel es el tamaño carta con membrete especial para correspondencia de cortesía (nombre de la empresa y cargo del firmante).

Partes de la nota:

➤ Membrete.

➤ Lugar y fecha.

➤ Datos del destinatario.

1. Señor, Doctor, Señora, Licenciado, Contador.
2. Nombres y apellidos en su orden natural.
3. Cargo.
4. Empresa.
5. Código postal y localidad.
6. Provincia.

**Saludo inicial:**

No es aconsejable colocar la fórmula "De mi consideración" sino otras más cálidas como "Estimado señor", "Apreciado Amigo", etc.

**Contenido:**

Invitaciones:

- Motivo
- Lugar
- Fecha
- Hora

**Felicitaciones:**

- Motivo de la nota
- Destacar trayectoria, logros, virtudes, esfuerzos, o lo que se considere pertinente.
- Deseos de éxito, prosperidad, etc.

**Agradecimiento:**

- Motivo
- Comentarios apropiados a la ocasión

**Condolencias:**

Se utiliza la nota cuando la redacción con el fallecido es estrecha. En caso contrario debe enviarse un telegrama. Nunca una esquela.

- Manifestación de pesar por el fallecimiento
- Una mención de la trayectoria del fallecido (si se lo ha conocido personalmente).

## LA ESQUELA

Es la comunicación escrita de diagramación y redacción específicas, redactada en tercera persona del singular, de contenido breve y sintético, que se cursa estrictamente por razones de cortesía.

La esquila se redactará en una sola oración, simple o compuesta.

Se deja lugar para la firma y sello o aclaración de firma (nombre y/o cargo), contra el margen izquierdo y a continuación; se escriben dos líneas iniciales que tendrán una extensión menor que las restantes.

El papel que se utilizara es el que se llama comúnmente "esquila". Tiene el mismo ancho que el de la carta pero es más corto. Lleva membrete especial para correspondencia de cortesía como la nota, normalmente con el membrete de la empresa en la primera línea y el cargo del firmante en la segunda, centrado.

Interlineación: el cuerpo se escribe a una sola interlínea hasta el punto final.

A dos interlíneas: lugar y fecha.

A cuatro interlíneas de lugar y fecha, contra el margen izquierdo, los datos del destinatario.

Partes de la esquila:

- ♦ Membrete
- ♦ Firma
- ♦ Aclaración de firma
- ♦ Cuerpo
- ♦ Lugar y fecha
- ♦ Datos del destinatario (completos)

Lenguaje: conciso, escueto y simple: se expresa lo esencial. Se utiliza la tercera persona del singular, hablando del emisor.

### **EL TELEGRAMA**

Es un sistema telegráfico de rápida entrega en el domicilio del destinatario. Es un documento nacional o internacional que se expide y/o recibe con la intermediación de las oficinas de correo.

Puede figurar impreso el membrete del emisor y lleva todos los datos necesarios, como en cualquier esquila.

CAPITULO IV

LA

ORGANIZACIÓN

EN LA EMPRESA

## ARCHIVOS:

### IMPORTANCIA Y FINES DEL ARCHIVO:

Es una cuidadosa programación del trabajo y en un preciso conocimiento de fecha y datos que no pueden ser confiados a la memoria de los individuos. Toda organización tiende a transformarse en una colección de papeles, cuestionarios, anotaciones, estadísticas, fichas, etc. Esa colección debe hacerse con método, orden y precisión, puesto que ha esa memoria colectiva, que es el archivo, debe incorporarse sólo lo que verdaderamente interesa.

### Fines:

El archivo consiste en colocar los diversos documentos de tal modo que resulte fácil encontrarlos cuando se los necesite. Debe prever que cumpla los siguientes fines:

1. Satisfacer las exigencias de todas las secciones de la empresa proporcione los mejores servicios a la empresa, con el menor costo posible.
2. Constituir un centro activo de información y documentación para toda la empresa.
3. Crear un instrumento de control sobre la actuación de las restantes secciones, a fin de poner en evidencia eventuales irregularidades.
4. Asegurar una perfecta conservación de los documentos. Esto se refiere tanto a los documentos activos como a los inactivos.

### CRITERIOS DE ORGANIZACIÓN:

Hay reglas fundamentales que conviene tener en cuenta:

- ♦ Eliminar todos los formularios, impresos, etc. Innecesarios.
- ♦ Instalar el archivo en un lugar adecuado.

- ♦ Efectuar todas las investigaciones posibles para lograr una reducción del espacio destinado al archivo, con miras a un menor costo, pero sin afectar los indispensables requerimientos de comodidad exigidos para la obtención.
- ♦ Normalizar el servicio en todos sus aspectos:
  - Sistemas de clasificación unificados,
  - Formatos normalizados
  - Ficheros y accesorios unificados.

### ARCHIVOS CENTRALIZADOS Y DESCENTRALIZADOS:

I Archivos centralizados: según muchos técnicos en organización, los servicios de archivos deben ser rígidamente centralizados, con las siguientes ventajas:

- el servicio es prestado por archiveros especializados.
- Se puede introducir con más facilidad un único criterio de organización.
- Perfecta identificación de responsables.
- Produce sensible economía de material y sobre todo de espacio.
- Se logra mayor orden y rapidez.
- Se pierde menos tiempo en otros departamentos de la empresa.

Las desventajas de este sistema son:

- los directivos en general, desean tener siempre a mano la documentación con que trabajan y prefieren que su secretaria lleve un archivo especial.

- Exige la implantación de un adecuado sistema de transporta mecánico o manual de los papeles desde el archivo central a las oficinas y viceversa.
- No es conveniente dejar en el archivo central los documentos confidenciales.

**II Archivos descentralizados:** este es el caso en que cada sección lleva su propio archivo, lo cual tiene las siguientes ventajas:

- Cada departamento de la empresa dispone en cualquier momento, sin pérdida de tiempo, de los papeles que necesita.
- Cada departamento puede implantar el sistema de clasificación más adecuado a sus necesidades.
- Los documentos confidenciales pueden ser adecuadamente vigilados.

Las desventajas son:

- El servicio es prestado por cualquier empleado y no por archiveros especializados, ya que de otro modo resultaría muy oneroso.
- No existe unidad de criterio en la clasificación de todo el material de la empresa.
- Aumenta el costo por espacio, material y personal dedicado en cada departamento a la tarea de archivos.

**III Archivos descentralizados con control centralizado:** se llega a la conclusión de que el sistema más racional es el que resulta de una combinación de los dos que hemos detallado. Esto se puede lograr de la siguiente manera:

- Se establecen archivos periféricos o descentralizados de caudal mínimo en las oficinas o departamentos que así lo requieran. Estos archivos descentralizados deberán ajustarse a normas precisas y en

- lo posible unificadas dentro de la empresa. Conservarán el material correspondiente a un período que se fijará cual se lo trasladará en el departamento que tenga a su cargo las disposiciones sobre tamaño y tipo de papel que utilizará la empresa.
- Se crea un archivo central, al cual afluirá todo el material de los periféricos, hará de control de los archivos descentralizados, su tarea será más sencilla, ya que el material le llegará ordenado.

Que documentación debe archivar: toda la documentación que entra a la empresa y la copia de toda la que sale.

### **ELEMENTOS Y MOBILIARIOS PARA EL ARCHIVO:**

**Carpetas:** las hay de varios tipos, con solapas, con sujetadores de distintas clases, con anillos y de distintos materiales y colores.

Se usan las carpetas colgantes, que se guardan en cajones de profundidad o armarios rotativos.

**Clasificación o registradores:**

- Permiten la consulta de los documentos, sin sacarlos o ponerlos fuera de orden.
- Como están colocados verticalmente en los armarios, permiten un mejor aprovechamiento del lugar y hacer más fácil la búsqueda.
- Son más baratos y pueden colocarse en cualquier armario.

**Separadores:** la utilización de cartulinas separadoras. Si la clasificación se hace por abecedario, para distinguir las letras, dentro de las letras, los nombres de las personas, si aquella se realiza por asuntos, para subdividirlos, y si se hace por números, para determinar los grupos etc.

Fichas: son necesarias para hacer los índices, que resultan imprescindibles como referencia cruzada en los archivos por asunto o numéricos.

Archivos o armarios: están destinados a guardar ordenadamente, y con el aprovechamiento más racional que sea posible lograr, las carpetas o registradores.

1) Archivos verticales: pueden ser de madera o metal y consisten en una serie de cajones de profundidad y tamaño adecuado para la colocación de carpetas colgantes o no.

Archivo personal: permite tener a mano, en forma ordenada, considerable número de carpetas. Resulta útil para tener acceso inmediato a documentación privada o confidencial, facturas a pagar, control de cobranza órdenes de compra y vencimientos.

Archivos definidos: se utiliza para archivo de comprobantes que si bien no pueden o no deben distribuirse.

2) Armarios: se utilizan especialmente para guardar los registradores, que van de pie. Es siempre conveniente que tengan divisiones internas que sujeten los registradores, a fin de evitar su deterioro.

Índices: todo archivo y especialmente si es por asuntos o numéricos, requiere un Índice vertical: están constituidos por cajoncitos de madera o metal, dentro de los cuales se colocan las fichas sueltas o sujetas en su parte media inferior a una barra, sobre la cual corren a efectos de que no se altere tan fácilmente su posición.

Índices giratorios: vertical u horizontal, permiten una visión clara y rápida de las fichas pero éstas se deterioran también con el constante manipuleo.

Índices horizontales: constituye uno de los mejores sistemas ya que la disposición horizontal de las fichas hacen innecesarios moverlas para efectuar las anotaciones, el margen inferior, perfectamente visible contribuye a localizar rápidamente lo que se busca, el orden alfabético. (alfabético, numérico).

### **SISTEMA DE CLASIFICACION:**

#### **a) Alfabético**

- Por nombre (de persona física o jurídica).
- Geográfico (por nombre de países, provincias, ciudades, localidades menores.)
- Por materia (cada subdivisión corresponde a un solo asunto.)
- Cronológico (tomando en cuenta la fecha.)

#### **b) Numérico**

- Por materias.
- Cronología.
- Numérico consecutivo.

Al efecto la selección del sistema, se tendrá en cuenta:

### **PROCEDIMIENTOS GENERALES DEL ARCHIVO:**

1. Revisar: la primera operación, al preparar los documentos que deben ser archivados, es revisar cada uno para asegurarse de que esté listo para ir al archivo.
2. Clasificar: este paso consiste en determinar cuál ha de ser el nombre, el asunto u otro título bajo el cual será archivado el documento tratado, según el sistema de clasificación imperante.

3. **Marcar o codificar:** es el procedimiento de indicar, con una clave, el nombre que se ha escogido para archivar la correspondiente en el caso de archivo por sistema numérico de clasificación.
4. **Preparar referencias cruzadas.** Es posible usar diferentes nombres al pedir una carta, documento o comunicación puede estar archivado solamente en un lugar, es conveniente tener referencias bajo todos los otros títulos por los cuales pudiera ser solicitados.
5. **Distribuir:** consiste en ordenar la documentación, ya codificada, por orden alfabético o numérico correlativo. En esta forma, al archivar, cada carpeta legajo será sacado de su lugar solamente una vez.
6. **Archivar:** consiste en colocar los papeles en sus respectivas carpetas.

### CONTROL EN EL ARCHIVO

La buena administración de los documentos confiados al archivo va más allá del hecho en sí de archivar correctamente. Requiere un sistema de control, en caso de que algún documento sea retirado, se confeccionará por duplicado una tarjeta de salida, en la cual constarán los siguientes datos:

- nombre de la persona, empresa o asunto, o número de archivo, si lo tuviera.
- Fecha del documento
- Fecha de retiro del documento
- Fecha en que será devuelto
- Nombre del que retira
- Firma del que retira o inicial del que entrega

Unas de las tarjetas será colocada en el lugar que se retira el documento, y la otra se mantendrá a mano para reclamarlo si no es devuelto en la fecha prevista.

### CLASIFICACIÓN ALFABETICA

Nombres de personas: cada palabra de un nombre es una unidad de clasificación, en primer lugar se considera el apellido paterno, luego del nombre de pila, y a continuación el segundo nombre o su inicial si lo hubiere.

#### Orden alfabético

Cuando las primeras unidades son idénticas hay que considerar las segunda, cuando la primera y segunda unidad sean iguales hay que considerar la tercera.

Cuando la primera unidad comience con la misma letra hay que establecer el orden alfabético con las letras siguientes.

#### Un apellido solo o con una inicial del nombre

Un apellido solo precede al mismo apellido acompañado con un nombre de pila o inicial.

#### Apellidos con prefijos

Cuando un apellido lleva prefijo, este no se considera como una unidad separada, sino como parte del apellido.

#### Nombres extranjeros

No se debe tomar en cuenta su pronunciación sino su escritura.

### Nombre que contienen dos apellidos

Los nombres que contienen dos apellidos (paterno y materno) se clasifican tomando los dos apellidos como una sola unidad, pero el orden alfabético lo dará siempre el apellido paterno.

### Títulos o grados

Los títulos o grados académicos de los individuos, ya sea que precedan o sigan al nombre, no se toman en cuenta al archivar y se colocan al final entre paréntesis.

### Mujeres casadas

El apellido paterno unido al del esposo por la preposición de, se considera como una sola unidad.

### Nombres de casas comerciales

1- nombres de casas comerciales o instituciones que no contienen el nombre completo de un individuo.

Se clasifican y archivan exactamente como se escriben.

2- nombres de casas comerciales o instituciones que contienen el nombre completo de un individuo. Clasificarlos: las unidades se toman tal como se hacen con los nombres de las personas. El resto del nombre se coloca al final.

3- Los artículos: cuando los artículos el, la, los, las o el artículo the en inglés están al principio del nombre, no se consideran en la clasificación y

no se consideran en la clasificación y se colocan al final de este entre paréntesis.

4- Abreviaturas: se consideran como si el nombre estuviera escrito en forma completa.

5- Conjunciones, preposiciones y expresiones finales en el nombre de una firma comercial.

Las conjunciones y preposiciones como: y - para - en - de en español, and - & for - in - of, en inglés, no se toman en cuenta al clasificar ni al archivar, pero no se omiten ni se invierten el orden al escribir el nombre.

6- Secciones de una empresa.

Se las clasificará y archivará siempre bajo el nombre de la empresa y como subtítulo se pondrá el nombre de la sección o departamento todo por orden alfabético.

Denominaciones que incluyen nombres geográficos

Los nombres geográficos se tomarán como unidades separadas. Si están precedidos por un prefijo o artículo, no se considerarán compuestos y se constituirán una sola unidad.

Nombres de gobiernos y otras subdivisiones políticas.

Se clasifican y archivan por el nombre del país.

### Números.

Cualquier número que conforme parte de un nombre se considera como si estuviese escrito en letras.

Direcciones. Cuando aparezcan dos nombres idénticos con diferentes direcciones se clasifican los nombres de la forma acostumbrada y se determina su orden alfabético de acuerdo con la ciudad o pueblo:

- Si el mismo nombre está repetido con diferentes direcciones en la misma ciudad, entonces los nombres se arreglan alfabéticamente por calles.
- Si el mismo nombre aparece con varias direcciones en la misma calle se arreglan los nombres colocan primero el número más bajo.
- La provincia o país se considera solamente cuando están duplicados en nombre del individuo o casa comercial, y el de la ciudad en dos provincias o países diferentes.

### Bancos

- Si se trata de bancos con un mismo nombre, ubicados en distintos países se toma primero el nombre del banco, luego la ciudad y luego el país se pone entre paréntesis.
- Si se trata de sucursales de un mismo banco ubicadas en ciudades capitales del interior, se pondrá el nombre del banco y a continuación el nombre de la ciudad. Esta última dará el orden alfabético.
- Si se trata de sucursales de un mismo banco ubicadas en distintas localidades de la misma provincia, el orden alfabético estará dado por el nombre de esa localidad.

## **CÓMO SE APLICAN LOS SISTEMAS DE CLASIFICACIÓN**

### **a- Clasificación alfabética por nombre.**

En este caso, se aplican las reglas en el punto anterior.

El procedimiento de archivo será:

- 1 Revisar
- 2 Clasificar
- 3 Marcar
- 4 Hacer la referencia cruzada, cuando sea necesaria.
- 5 Distribuir
- 6 Archivar

### **b- Clasificación alfabética geográfica**

El archivo geográfico es un arreglo alfabético de los papeles, primero por el lugar, y luego por el nombre o por el asunto. Tiene ventajas para los que efectúan, analizan y controlan sus operaciones por medio de distintos geográficos.

El procedimiento de archivos será:

- 1- Revisar
- 2- Clasificar, es decir determinar los nombres de la localidad y del corresponsal bajo los cuales se archivará el documento.
- 3- Marcar
- 4- Hacer las referencias cruzadas cuando sea necesario

### **c- Clasificación numérica cronológica**

Se toma en cuenta el año, el mes, el día y el número de documento

El procedimiento de archivo será:

- 1- Revisar
- 2- Clasificar, que en estos casos significa ordenar por fechas.
- 3- Marcar, es decir numerar.
- 4- Distribuir por orden numérico.
- 5- Archivar

d- **Clasificación numérica progresiva**

Se aplica el número a cada corresposal o asunto, a medida que van apareciendo.

El procedimiento de archivo será:

- 1- Revisar
- 2- Clasificar, que en este caso significa determinar el nombre del corresposal
- 3- Distribuir por orden alfabético
- 4- Marcar numéricamente según el orden alfabético
- 5- Hacer las referencias cruzadas si son necesarias
- 6- Distribuir por orden numérico
- 7- Archivar

## CAPITULO V

# IMAGEN Y PROTOCOLO

EL  
PROTOCOLO  
EN LA  
EMPRESA

## **EL PROTOCOLO EN LA EMPRESA**

A las puertas del tercer milenio el mundo empresarial constituye un escenario complejo, en el que más allá de la capacitación profesional y de la experiencia, las personas: ejecutivos y empleados deben actuar como parte integrante de la organización.

Por ello es que una de las cualidades más importantes que buscan las empresas en la contratación del personal es la actitud que poseen los postulantes para congeniar con las personas que integran la empresa.

### **REGLAS PARA SABER QUE HACER**

#### **Con los superiores:**

- Mostrar tacto y diplomacia.
- No criticarlos abiertamente. No decir nada que no pueda decir personalmente al jefe.
- Cuando parezca que algo no funciona, esperar la oportunidad y sencillamente comentárselo.
- Callar los errores y tratar de imitar los aciertos.
- Respetar el tiempo de los superiores. No entrar en su despacho a cada momento haciendo consultas y tratar de obtener aprobaciones.
- Respetar las jerarquías.
- Aceptar las críticas. Aceptarlas con buena disposición.

#### **Con los pares:**

- Es importante establecer vínculos sólidos entre los compañeros. Esas relaciones pueden durar años, enriquecer su experiencia y fortalecer la base de apoyo.
- Con los compañeros, es con los que se aprende el verdadero significado del trabajo en equipo.
- Tener confianza, compartir la información y comunicarse con los colegas.
- Tratar de prestar ayuda, pero tener en cuenta que no es aconsejable realizar trabajo que no me corresponda, o estar pendiente de los errores de un colega.
- Respetar la vida privada de un compañero.

#### **Con los subalternos:**

• No se debe olvidar jamás las normas generales de cortesía en las relaciones con sus subalternos. Saludar, pedir por favor y sonreír. Hacer prestaciones es una de las funciones más frecuentes en todos los ámbitos y sobre todo en lo laboral. Es también una de la que ofrecen más dificultades, porque el protocolo en las prestaciones es bastante estricto y siguen rigiendo las convenciones clásicas.

En términos generales, debemos saber que:

1. El hombre es presentado a la mujer.
2. El más joven es presentado al mayor de edad
3. La persona de menor jerarquía es presentada al de mayor jerarquía.

En nuestro país, donde es costumbre pedir permiso para realizar la prestación, se procede de la siguiente manera:

- a) Se solicita autorización.
- b) Se nombra a quien tiene menor jerarquía.
- c) Se nombra a quien tiene mayor jerarquía.

Ejemplo:

- Señor Gerente, ¿me permite presentarle al señor Ernesto Pérez, nuevo empleado de la empresa?
- Ernesto Pérez... el señor Gerente.

Cuando dos personas son del mismo sexo, presentaremos la más joven a la mayor.

Otras reglas generales:

- Las mujeres solteras serán presentadas a las casadas. Salvo en el caso de que la mujer soltera tuviese más jerarquía o tuviese, notoriamente, más edad.
- El recién llegado es presentado antes el grupo reunido.
- Al presentar matrimonio, se nombra al hombre en primer término.

## **ACTITUDES**

- El hombre se pondrá siempre de pie en las presentaciones.
- Las mujeres deben permanecer sentadas para saludar o ser presentadas.

Excepciones:

Cuando la persona que le es presentada es mucho mayor.

Cuando la persona que le es presentada tuviese una jerarquía muy importante.

Cuando sea anfitriona, al recibir un invitado.

En el orden social es importante agregar algo más a las presentaciones, claro está, cuando conocemos a las personas.

Ejemplo:

Graciela, ya que estás por inaugurar una muestra, quiero presentarte a Susana que está estudiando Historia del arte.

Este tipo de presentación ayuda mucho a la interpelación de las personas, y en consecuencia al éxito de la reunión.

Es importante recordar que en el saludo:

- inicia el saludo el de menor jerarquía.

Ejemplo:

- Buenos días, Señor gerente (responderá el gerente).
- Define la modalidad del saludo el de mayor jerarquía.

Ejemplo: si correspondiere, el Gerente extenderá o no su mano.

Es importante recordar también que en la empresa:

- El cliente tiene precedencia sobre la empresa.
- El invitado tiene precedencia sobre el anfitrión.

## EL TELEFONO

Recuerde siempre una regla de oro.

Su voz y cordialidad son la imagen de la empresa.

Para ello deberá tener en cuenta que:

- se debe responder inmediatamente. Tres llamadas es el tiempo normal.
- Si está usted muy atareado o tensionado, antes de atender la llamada, respire hondo y procure serenarse. Esa llamada puede ser muy importante.
- Al atender, dé el nombre de su empresa, salude y diga su propio nombre. Ejemplo: Buenos días, se ha comunicado usted con la empresa Pomar construcciones, habla Fernanda, ¿en qué puedo ayudarle?
- No es cortés hacer esperar en línea más tiempo del prudencial a la persona que llama.

## PRECEDENCIA EN LA LLAMADA TELEFÓNICA

- Cuando se realiza una llamada a una persona de menor jerarquía, la secretaria hará la llamada y la pasará cuando el interlocutor ya está en la línea.

- Si la comunicación se corta cuando se está hablando, corresponderá a la persona que efectuó la llamada realizarla nuevamente.
- Una persona de mayor jerarquía nunca debe esperar en línea.
- En una comunicación entre un hombre y una mujer de igual categoría, el hombre es quien espera en línea.
- Dependerá de su cortesía y amabilidad, que las llamadas telefónicas reflejen una buena impresión de la empresa.

### **LA AUDIENCIA:**

La solicitud de audiencia se realiza por teléfono.

Debemos distinguir las audiencias protocolares de las visitas protocolares. El objetivo de las audiencias protocolares es institucional y son concertadas por el Departamento de Ceremonial. De no existir, esta función la ejercerá la secretaria de la autoridad máxima de la empresa. Cuando el visitante es de mayor categoría que el visitado corresponde que el anfitrión espere al visitante en el hall de entrada. No corresponde que salga de su edificio ni que abra la puerta del automóvil.

Las visitas empresariales son diligenciadas por la secretaria, dado que no requieren trámite protocolar.

### **REGALOS EMPRESARIOS:**

Este es un tema que ya ha adquirido definitiva importancia. Existen empresas que se dedican especialmente a esto. Hay una gran variedad de artículos para que las empresas estén presentes en las actividades de quienes los reciben.

Los regalos no solamente ya están hechos, sino que se los puede mandar a hacer. Aquí como en todo momento, debe privar el buen gusto y la creatividad.

Cuando se trata de elegir regalos empresariales, es bueno considerar la posibilidad de fin de año. Ejemplo: un almanaque enviado a mitad de año con el segundo semestre del año en curso y el primer semestre del año siguiente, será siempre muy bien recibido, porque se suele estar trabajando sobre las actividades del siguiente año. A fin de año son tantos los que se reciben, que son tenidos en cuenta.

Los regalos de escritorio son muy importantes, porque la empresa remitente estará siempre presente en nuestro trabajo.

Debe tenerse en cuenta que el valor utilitario priva sobre el valor económico.

Las atenciones que se envían a una secretaria en su día o a fin de año, así también como los obsequios profesionales, son gestos habituales de cortesía que enriquecen las relaciones laborales.

### ¿QUÉ HACER CUANDO EL JEFE SE RETRASA?

Muchas veces el ejecutivo se retrasa y no llega a la hora convenida a la audiencia establecida. En estos casos, quien deberá resolver la situación será la secretaria, apelando a su gentileza y sentido común.

- Le ofrecerá té o café o jugos de fruta.
- Le hará saber que el jefe tiene presente la audiencia y que sabe que lo está esperando.
- Lo proveerá de material de lectura interesante. Para ello, deberá tener en cuenta si es hombre o mujer, joven o mayor. A tales efectos, la secretaria irá reuniendo este material.

### A QUIENES TUTEAR Y A QUIENES NO

En nuestro medio se ha puesto muy de moda el tuteo, pero hay que tener muy en cuenta a quienes se debe tutear y a quienes no.

#### Se debe tratar de usted:

- ✘ A los superiores, ya sea que pertenezcan a nuestra empresa o a otra.
- ✘ A toda persona que ejerza un cargo importante.
- ✘ A toda persona mayor.
- ✘ Al público al que atendemos en nuestra empresa.
- ✘ A los subordinados.
- ✘ Al hablar por teléfono en la relación profesional, salvo que tengamos una relación de amistad.
- ✘ Cuando por razones de antiguo compañerismo o de relación familiar, usted tutee a su superior, sólo podrá hacerlo en privado. En presencia de público sólo deberá tratarlo de usted.

#### Se puede tutear:

- ✘ A los pares.
- ✘ A los más jóvenes que no sean subordinados.

### REUNIONES DE TRABAJO:

En la actualidad, las efectivas reuniones de trabajo se distinguen por el dinamismo en su desarrollo, lo que obviamente redundará en beneficio de la interacción de sus participantes y, en definitiva de la empresa. La principal característica que conduce al desarrollo positivo está dada por la organización previa.

### PREPARACIÓN:

- a) Establecer un orden del día, o sea la lista de temas que se tratarán y la secuencia con que serán abordados.
- b) Los temas deben ser pocos y puntuales. Una reunión en la que se quiera arreglar todo de una reunión destinada al fracaso.
- c) Fija la hora de iniciación y en esto, el conductor deberá ser muy respetuoso. Una de las situaciones más frecuentes es la producida por la sensación que tienen los asistentes de que la reunión se prolongará por tiempo indeterminado y entonces, en lugar de prestar atención a ella, están preocupados por solucionar mentalmente todas las actividades que tenían previstas "para después". Una hora reloj es el tiempo ideal.
- d) Es preferible convocar a varias reuniones para tratar los diferentes temas, que hacer una sola y extensa que en definitiva no arroja ningún saldo positivo.
- e) Limitar el número de participantes. La cantidad aumenta el riesgo de la ineficacia. Es importante citar exclusivamente a los que tengan una razón precisa para estar presentes.
- f) Quien conduce la reunión debe conocer muy bien los temas y expresarse con claridad y objetividad. Debe tratar de que todos los presentes participen y resumir los puntos cada cierto tiempo.
- g) Si hace falta, preparar material de apoyo para hacer más didáctica la exposición (pizarrón, rotatorio, proyector, video, etc.) También disponer papel, bolígrafos y espacio adecuado para el trabajo.
- h) Disponer la mesa y ubicación de los participantes, de manera que todos estén cómodos y puedan verse y escucharse mutuamente.
- i) Finalmente hacer llegar a los participantes, de manera que todos estén cómodos y puedan verse y escucharse mutuamente.

- j) Finalmente hacer llegar a los participantes las conclusiones de la reunión. Si al cumplirse el horario reloj pautado previamente, no se hubiera agotado el tema, se pasará a cuarto intermedio.

#### **TIPOS DE REUNIONES:**

##### Hay tres tipos de reuniones:

De discusión: modalidad: debate, mesas redondas, discusión para toma de decisiones.

Requerimientos:

- Breve introducción para recordar datos y objetivos.
- Señalar los puntos importantes, siempre que resulten nuevos.
- Hacer una síntesis final.

Lluvia de ideas: modalidad: es una reunión altamente creativa (producción intensa de ideas nuevas).

Se trata de expresar el mayor número de ideas en el menor tiempo posible.

La imaginación es totalmente libre y la crítica está prohibida.

Requerimientos:

- Necesidad de un moderador que esté familiarizado con este tipo de reuniones.
- Tratar de desdibujar toda relación jerárquica.
- Liberar la imaginación. No importa que las ideas sean un tanto alocadas, las mejores propuestas empresariales han surgido de ideas aparentemente descabelladas.

#### **ESTUDIO DE CASO:**

Modalidad. Sirve para analizar en conjunto un problema y hallar una solución consensuada.

Requerimientos:

- Un moderador imparcial y mejor si es ajeno al caso, porque su visión objetiva será un aporte invaluable.
- Tratar de que todos los presentes participen en la solución del caso.

# CONCLUSIONES FINALES

El plan a continuar por la empresa York Clima S.R.L. será el siguiente:

-En primer lugar, se determinará cuáles son las verdaderas prioridades "donde está el dinero". Se enumerarán los tres objetivos principales bajo primer nivel de prioridades. Luego, se continuará con tres o cuatro más, de una lista de segundo nivel de prioridades. El fin de este enfoque es mantener todas las energías y los recursos de la empresa, concentrados en las actividades realmente importantes que no pueden ser sacrificadas o suspendidas en la vorágine de los sucesos cotidianos, como ocurre a diario.

- En segundo lugar, se expresarán las prioridades a modo de objetivos concretos y específicos. De esta forma, se evitará cualquier tendencia a soñar despierto o a la vaguedad bienintencionada. Cuando los objetivos están bien definidos y son expresados en términos cuantitativos donde corresponde, se sabrá que aspecto han de tener los resultados finales, si se lograrán y si la actuación subsiguiente es un éxito, casi un fracaso o un total fracaso.

Cada una de estas metas, expresada en términos específicos, irá seguida de una breve descripción del enfoque o la estrategia a seguir, a modo de marco de un plan de actuación específico.

Algunos objetivos prioritarios concretos se expresarían así:

1- Conformar una estructura de costos en los próximos 5 meses, a partir del 01 del mes de agosto del corriente año, teniendo en cuenta los siguientes items:

- |                       |      |     |     |
|-----------------------|------|-----|-----|
| - Entrada de efectivo | Agos | Sep | Oct |
|                       | Nov  | Dic |     |
| - Ventas en efectivo  |      |     |     |
| - Recibos a crédito   |      |     |     |

- Otras
- 1- TOTAL DE INGRESOS
- Salida de efectivo
- Abastecimiento inventario
- Alquiler
- Administración
- Marketing y ventas
- Impuestos
- Seguros
- Sueldos
- Otros gastos de explotación
- 2- TOTAL EGRESOS
- 3- Flujo de efectivo en mes
- (1) menos (2)
- 4- Posición inicial de efectivo
- 5- Posición final de efectivo
- (3) más (4)

2- Reducir los costos en un 30 % del total obtenido.

3- En lo que hace al producto, precio, canales de distribución y comunicación, se definirán los objetivos y estrategias en base al mix, es decir, de la siguiente manera:

Para cada uno de los objetivos prioritarios se diseñará un plan de actuación detallado. De lo que se trata es de poner sobre la mesa exactamente lo que es necesario y suficiente para lograr los objetivos.

Los elementos decisivos son bastantes sencillos:

a- Definir quien hace que cosa.

- b- Para cuando.
  - c- Que recursos se necesitan y cuando.
  - d- Cuáles son los posibles obstáculos, cuáles de estos controlables, y cómo se reconocerán por primera vez.
  - e- Cuáles son las responsabilidades informativas y de supervisión.
  - f- Cuáles son los procedimientos de revisión y corrección, según corresponda.
- 4- Confección de un presupuesto, a través de una lista cuantificada de suposiciones o expectativas. Lo primero a tener en cuenta será el flujo de efectivo. Las estimaciones de efectivo no solo indican si y cuando se producirá una crisis de efectivo, sino que también enmarcan sus actividades a lo largo del año.

Estas estimaciones serán probablemente tanto adecuadas, como provechosas, siempre y cuando incorporen supuestos importantes sobre los gastos relacionados con la expansión, la inversión de capital, o grandes deudas a satisfacer y cambios previstos en las ventas y los costes operativos.

La empresa debe darle una oportunidad al plan. La forma en que se emplea el tiempo y se distribuyen los recursos de la empresa cada día, representan una declaración de futuro y sobre lo que es importante, aun cuando las decisiones no estén articuladas ni sean deliberadas. La cuestión es que este es un proceso de planificación consciente y sistemático generará ricas recompensas más allá del tiempo y esfuerzos requeridos.

## **ORGANIGRAMA PROPUESTO:**

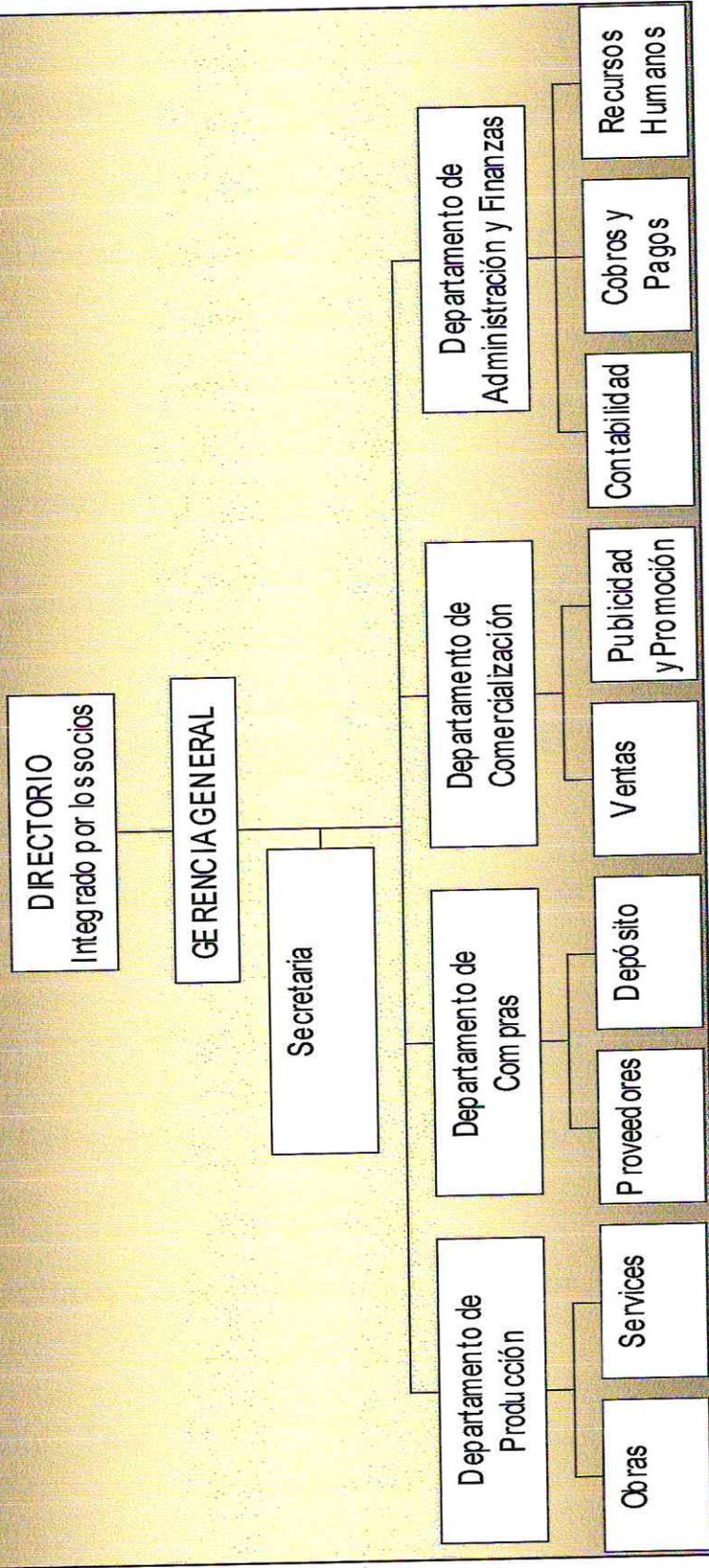
### **Funciones de cada Área:**

- Directorio:
  - Integrado por los socios.
- Gerencia General:
  - Tiene a su cargo la coordinación y el control de los departamentos de producción, compras, comercialización, administración y finanzas.
- Departamento de producción:
  - Coordinación de obras y service.
  - Control de ejecución de proyectos y de prestación de servicios de mantenimiento.
  - Presentación de informes a la gerencia general.
  - Obras:
    - Preparación de instalación de aires centrales en obras.
    - Ejecución de proyectos.
  - Service:
    - Elaboración y ejecución de planes de prestación de servicios de mantenimiento.
- Departamento de Compras:
  - Coordinación y control de proveedores y depósitos.
  - Presentación de informes a la gerencia general.
  - Proveedores:
    - Procura activar y seguir la gestión de los proveedores a efectos de que estos cumplan con las pautas de entregas establecidas en cuanto a calidad, cantidad y plazo de entrega.
    - Efectúa las compras necesarias, a efectos de minimizar costos y asegurar la operativa de la empresa.
    - Detecta nuevos productos sustitutos, detecta nuevos productos potenciales.
  - Depósito:
    - Custodia el inventario de insumos.
    - Preparación de cargas.
    - Planifica la entrega de insumos a cada planta.
    - Contrata los medios de transporte necesarios.

➤ Departamento de comercialización:

- Determina la sensibilidad del mercado en cuanto a calidad, precio, promoción y publicidad según la información reunida por ventas y publicidad y promoción.
- Presentación de informes a la gerencia general.
- Publicidad y Promoción:
  - Establece las campañas de publicidad y promoción.
  - Contrata los servicios mencionados.
  - Evalúa los resultados de las campañas de publicidad y promoción.
- Ventas:
  - Determina el plan de ventas en unidades y valorizado.
  - Efectúa el seguimiento del mismo.
- Departamento de Administración y Finanzas:
  - Coordinación y control de contabilidad, cobros, pagos y recursos humanos.
  - Presentación de informes a la gerencia general.
- Contabilidad:
  - Recopila información, la compila y registra a efectos de cumplir con la información legal y de gestión.
  - Actualización y análisis de las cuentas corrientes de clientes y proveedores.
- Cobros y Pagos:
  - Actualización y análisis de las cuentas corrientes de clientes y proveedores.
  - Determina la capacidad patrimonial y financiera de los clientes y fija los montos de crédito.
  - Efectúa el planeamiento de cobranzas a efectuar.
  - Efectúa el seguimiento del cobro y controla el otorgamiento de los descuentos.
- Determina el plan de pagos.
- Recursos Humanos:
  - Administración de personal.
  - Determina las escalas de remuneraciones.
  - Liquidación de los haberes.
  - Cursos de capacitación.
  - Sistemas de incentivos.

ORGANIGRAMA PROPUESTO



## Bibliografía:

BARTHES, Roland: Cuadernos de Psicología. Ed. Caudex - Buenos Aires 1996.

BERLO, David: El proceso de la comunicación. Ed. El Ateneo - Buenos Aires 1967.

BERISO, María: Protocolo y Ceremonial. Buenos Aires 1991.

BLANCO, Jorge: Ceremonial. Buenos Aires 1992.

CRESPO, Enrique: Como hacer una presentación. Ed. Macchi - Buenos Aires 1993.

DAVIS, Flora: El lenguaje de los Gestos. Ed. EMECE - Buenos Aires 1998.

KASTIKA, Eduardo: Estructuras Dinámicas Empresarias. Ed. Macchi - Buenos Aires 1991.

RIBEIRO: La Comunicación Eficaz. Ed. Urano - España 1991.

SERRA, Roberto: Estructuras Dinámicas Empresarias. Ed. Macchi - Buenos Aires 1991.

TERRY, George: Lecturas Selectas en Asministración. Ed. Continental - México 1979.

WATZLAWICK, Paul: Teoría de la Comunicación Humana - Ed. Tiempo Contemporáneo 1972.