



**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD  
AUTÓNOMA DE PUEBLA**

**FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA**

**Secretaría de Investigación y Estudios de  
Posgrado**

**“LA IMPORTANCIA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN  
LAS EMPRESAS FAMILIARES, EN EL CASO PARTICULAR DE LA  
EMPRESA AVPSA ”**

**DIRECTOR:**

Dr. Joel Cruz Calderón

**TESIS**

Para Obtener el Grado de  
**Maestro en Administración.**

**PRESENTAN:**

Benavides González Graciela  
Manzano Arellano Magali  
Aragón García Verónica

**Puebla, Pue. Mayo 2017.**

**M.A. LUIS ALEJANDRO LOUVIER HERNÁNDEZ**  
Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado  
Facultad de Contaduría Pública  
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla  
P r e s e n t e

Por este conducto el que suscribe en mi calidad de **Director** de la tesis denominada: “**LA IMPORTANCIA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS FAMILIARES EN EL CASO PARTICULAR DE LA EMPRESA AVPSA**”, elaborada por las alumnas de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombres:

**BENAVIDES GONZÁLEZ GRACIELA**  
**MANZANO ARELLANO MAGALI**  
**ARAGÓN GARCÍA VERÓNICA**

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE  
H. Puebla de Z., a 15 de junio de 2017

  
DR. JOEL CRUZ CALDERÓN



c.c.p. Alumnas

**M.A. LUIS ALEJANDRO LOUVIER HERNÁNDEZ**  
Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado  
Facultad de Contaduría Pública  
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla  
P r e s e n t e

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Asesora Metodológica** de la tesis denominada: “**LA IMPORTANCIA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS FAMILIARES EN EL CASO PARTICULAR DE LA EMPRESA AVPSA**”, elaborada por las alumnas de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombres:

**BENAVIDES GONZÁLEZ GRACIELA**  
**MANZANO ARELLANO MAGALI**  
**ARAGÓN GARCÍA VERÓNICA**

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE  
H. Puebla de Z., a 15 de junio de 2017

  
DRA. BLANCA HORTENCIA MORALES VÁZQUEZ



**M.A. JOSÉ FRANCISCO TENORIO MARTÍNEZ**  
Director de la Facultad de Contaduría Pública  
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla  
P r e s e n t e

Por este conducto el que suscribe en mi calidad de **Lector** de la tesis denominada: “**LA IMPORTANCIA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS FAMILIARES EN EL CASO PARTICULAR DE LA EMPRESA AVPSA**”, elaborada por las alumnas de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombres:

**ARAGÓN GARCÍA VERÓNICA**  
**BENAVIDES GONZÁLEZ GRACIELA**  
**MANZANO ARELLANO MAGALI**

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE  
H. Puebla de Z., a 15 de junio de 2017

  
M.A. LUIS ALEJANDRO LOUVIER HERNÁNDEZ



**M.A. LUIS ALEJANDRO LOUVIER HERNÁNDEZ**  
Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado  
Facultad de Contaduría Pública  
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla  
P r e s e n t e

Por este conducto el que suscribe en mi calidad de **Lector de Tesis** de la tesis denominada: “**LA IMPORTANCIA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS FAMILIARES EN EL CASO PARTICULAR DE LA EMPRESA AVPSA**”, elaborada por las alumnas de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombres:

**BENAVIDES GONZÁLEZ GRACIELA**  
**MANZANO ARELLANO MAGALI**  
**ARAGÓN GARCÍA VERÓNICA**

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE  
H. Puebla de Z., a 15 de junio de 2017

M.A. EDUARDO JEAN RAMÍREZ





**BUAP**

Oficio No. FCP-SIEP/023/17  
Asunto: Digitalización de Tesis

**C. VERÓNICA ARAGÓN GARCÍA  
GRACIELA BENAVIDES GONZÁLEZ  
MAGALI MANZANO ARELLANO**

PRESENTE

Por medio del presente tengo a bien comunicarle que se autoriza la digitalización en formato PDF, de la tesis denominada **“LA IMPORTANCIA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS FAMILIARES EN EL CASO PARTICULAR DE LA EMPRESA AVPSA”**, a fin de sustentar el examen profesional para obtener el grado de **MAESTRAS EN ADMINISTRACIÓN.**

Sin más por el momento, quedo de ustedes.

**ATENTAMENTE**

*“Pensar Bien, Para Vivir Mejor”*

H. Puebla de Z., 22 de junio de 2017.

  
**M.A. LUIS ALEJANDRO LOUVIER HERNÁNDEZ**  
Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado

**80**  **AÑOS**

c.c.p. SIEP  
ECA

**DE UNIVERSIDAD**  
Facultad de Contaduría Pública  
Blvd. Valsequillo 70,  
Col. Universidades,  
Ciudad Universitaria,  
Puebla, Pue. C.P. 72570  
01 (222) 229 55 00 Ext. 5552

## CAMINO AL CAMBIO

Se ha dejado de vivir...

Cuando se existe sin tener un propósito;

Cuando ya no se puede elegir el camino

porque se piensa que ninguno es bueno;

Cuando se califica de absurdo todo movimiento nuevo

porque se parece a lo ya conocido.

Se ha dejado de vivir...

Cuando da lo mismo hacer una cosa que otra

porque el resultado será siempre el aburrimiento;

Cuando el espíritu de aventura ha terminado

y se prefiere hablar de las cosas en vez de hacerlas;

Cuando se da más importancia a recordar lo realizado

que a planear lo que aún queda pendiente por hacer.

Se ha dejado de vivir...

Cuando el amor solo busca la comodidad y la satisfacción

en vez de la pasión urgente de darse y recibir;

Cuando se cree saberlo todo y ya no puede establecerse diálogo con la gente,  
ni con los libros;

Cuando se prefiere dormir a iniciar un sueño

bajo la tenue luz de las estrellas.

Se ha dejado de vivir...

Cuando se cree que ya se ha hecho bastante por la vida

y ahora es ella la que debe hacer algo por nosotros;

Cuando ya no se puede sentir la presencia de Dios

en la acción de nuestro trabajo diario;

Cuando se prefiere transar... a pelear hasta el final...

## **AGRADECIMIENTOS**

### **Graciela Benavides González**

A Dios por la fuerza, a mis padres por su apoyo, a mi amigo y esposo por su amor y principalmente a mis maravillosos hijos por su paciencia, comprensión y apoyo.... Pero sobre todo por su fe en mí.

A las mejores compañeras de clases, tareas y recesos que pude encontrar en esta aventura.....  
Magali y Vero.

### **Magali Manzano Arellano**

A mi hijo Uriel Ramos Manzano y a mi compañero de vida Antonio Ramos Santabarbara por su paciencia, apoyo, comprensión, pero sobre todo por creer en mí y estar siempre presente.

Al Lic. José Antonio Gabriel, por ser la persona que me motivo a vivir esta invaluable experiencia.

A la vida por colocar en esta etapa a dos personas que me han regalado su amistad, Vero y Grace.

### **Verónica Aragón García**

A mi hija Brenda Salazar Aragón, por su ternura y apoyo, a mis padres Bertha y Álvaro por su ejemplo. Y de manera especial a mis amigas de Tesis Grace y Magali.

## RESUMEN

La presente tesis es una propuesta de mejoramiento en la administración de la empresa familiar AVPSA, a través de un Plan de Desarrollo Organizacional sustentado en un Modelo de Intervención hacia el cambio mediante el análisis de la situación actual de la empresa en su cultura, estructura y clima organizacional así como en la satisfacción al cliente.

El trabajo se desarrolla describiendo en el primer capítulo los antecedentes del proceso administrativo, el origen de las empresas familiares, su clasificación y particularmente el origen de la empresa AVPSA.

En el capítulo dos se presenta el marco teórico basado en el Desarrollo Organizacional que es un elemento fundamental para un desempeño óptimo en las empresas familiares; analizando deferentes paradigmas de diferentes autores.

En el tercer capítulo se presentó el caso de estudio, el diagnóstico general de la empresa, haciendo énfasis en su estructura y clima organizacional.

En el cuarto capítulo se analizó la información obtenida en el trabajo de campo dirigida a cada uno de los ejes determinados para este estudio de caso. (Cultura, Estructura, Clima Organizacional y Satisfacción del cliente).

Finalmente en el último capítulo se redactó la propuesta que consiste en aplicar dos modelos de intervención: de Desarrollo Organizacional uno relacionado con cambios estructurales y otro relacionado con cambios en el comportamiento de los individuos.

La presente investigación se llevó a cabo contando con información de primera mano y el sentir de los trabajadores, lo que fortalece los resultados obtenidos.

# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>I</b>
<b>I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	<b>II</b>
<b>II. JUSTIFICACIÓN</b> .....	<b>III</b>
<b>III. OBJETIVOS</b> .....	<b>IV</b>
a) Objetivo General.....	IV
b) Objetivos Específicos.....	V
<b>IV. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>VI</b>
<b>V. HIPÓTESIS</b> .....	<b>VI</b>
<b>VI. VARIABLES</b> .....	<b>VI</b>
a) Variable Independiente.....	VI
b) Variables Dependientes.....	VI
<b>VII. DISEÑO METODOLÓGICO</b> .....	<b>VII</b>
<b>VIII. ALCANCE Y LIMITACIONES</b> .....	<b>VIII</b>
<b>CAPÍTULO I ANTECEDENTES HISTÓRICOS</b> .....	<b>1</b>
1.1 ORIGEN DE LAS EMPRESAS FAMILIARES.....	2
1.2 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS.....	5
<b>CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>17</b>
2.1 LA ADMINISTRACIÓN.....	18
2.2 PARADIGMAS ORGANIZACIONALES.....	19
2.2.1 Paradigma de la racionalidad y la tarea.....	19
2.2.2 Paradigma Social – Humano.....	21
2.2.3 Paradigma Sistémico – Contingente.....	25
2.2.4 Paradigma de la Tecnología y del conocimiento.....	26
2.3 DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	27
2.4 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	41
2.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	46
2.6 CLIMA ORGANIZACIONAL.....	51
2.6.1 Tipos de clima organizacional.....	57
2.7 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.....	60
<b>CAPÍTULO III UNIDAD DE ANÁLISIS</b> .....	<b>66</b>
3.1 CASO DE ESTUDIO.....	67
3.1.1 Ubicación geográfica y espacio físico.....	68
3.2 DIAGNÓSTICO INICIAL.....	70

3.2.1	Cultura Organizacional .....	70
3.2.2	Estructura Organizacional.....	71
3.2.3	Clima Organizacional .....	73
3.2.4	Satisfacción del cliente .....	74
<b><i>CAPÍTULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....</i></b>		<b>76</b>
<b>4.1 CLIMA ORGANIZACIONAL.....</b>		<b>77</b>
<b>4.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....</b>		<b>77</b>
<b>4.3 CLIMA ORGANIZACIONAL.....</b>		<b>79</b>
<b>4.4 SATISFACCIÓN AL CLIENTE .....</b>		<b>98</b>
4.4.1	Resultados .....	102
4.4.2	Interpretación de los Resultados.....	102
4.4.3	Conclusiones generales de la Encuesta .....	115
<b><i>CAPÍTULO V PROPUESTA .....</i></b>		<b>118</b>
<b>5.1 MODELO DE INTERVENCIÓN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL RELACIONADO CON CAMBIOS ESTRUCTURALES.....</b>		<b>119</b>
<b>5.2 MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL RELACIONADO CON EL CAMBIO DE COMPORTAMIENTO .....</b>		<b>144</b>
<b><i>CONCLUSIÓN .....</i></b>		<b>155</b>
<b><i>REFERENCIAS.....</i></b>		<b>159</b>
<b><i>ANEXOS.....</i></b>		<b>167</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Términos del concepto de Desarrollo Organizacional	30
Figura 2. Faces del Desarrollo Organizacional	32
Figura 3. Esquema de la raíz cuadrada de Lewin	34
Figura 4. Estructura del Desarrollo Organizacional	39
Figura 5. Aspectos importantes de la Cultura Organizacional	43
Figura 6. Elementos clave para establecer la Estructura Organizacional	47
Figura 7. Componentes que influyen en el clima de una organización	55
Figura 8. Pirámide de necesidades según Maslow	62
Figura 9. Mapa de ubicación de la empresa AVPSA	68
Figura 10. Mapa de ubicación de la empresa AVPSA	69
Figura 11. Organigrama actual de la empresa AVPSA	79
Figura 12. Instrumento de Clima Laboral	80
Figura 13. Instrumento de Satisfacción del Cliente	99
Figura 14. Organigrama propuesto de la empresa AVPSA	120
Figura 15. Listado de Descripciones de puestos propuestos	121
Figura 16. Descripción de Puesto 1. Director General	122
Figura 17. Descripción de Puesto 2. Gerente General	123
Figura 18. Descripción de Puesto 3. Tesorería	124
Figura 19. Descripción de Puesto 3.1. Facturista	125
Figura 20. Descripción de Puesto 3.2. Coordinador de cuentas por cobrar	126
Figura 21. Descripción de Puesto 3.2.1. Auxiliar de cuentas por cobrar	127
Figura 22. Descripción de Puesto 3.3. Coordinador de cuentas por pagar	128
Figura 23. Descripción de Puesto 4. Responsable de sistemas de tecnología de información	129
Figura 24. Descripción de Puesto 5. Coordinador de Ventas	130
Figura 25. Descripción de Puesto 5.1. Vendedor Externo	131

Figura 26. Descripción de Puesto 5.2. Vendedor Telemarketing	132
Figura 27. Descripción de Puesto 6. Responsable de Compras	133
Figura 28. Descripción de Puesto 7. Responsable de Recursos Humanos	134
Figura 29. Descripción de Puesto 7.1. Limpieza	135
Figura 30. Descripción de Puesto 7.2. Recepcionista	136
Figura 31. Descripción de Puesto 8. Responsable de Logística	137
Figura 32. Descripción de Puesto 8.1. Jefe de Almacén	138
Figura 33. Descripción de Puesto 8.1.1. Almacenista	139
Figura 34. Descripción de Puesto 8.2. Jefe de Tráfico	140
Figura 35. Descripción de Puesto 8.2.1. Chofer	141
Figura 36. DNC Gerente General	146

## **ÍNDICE DE GRÁFICAS**

	Pág.
Gráfica 1. Número de empresas en México en 2010	9
Gráfica 2. Número de empresas en México en 2014	11
Gráfica 3. Pregunta 1. Cuestionario Clima Organizacional	84
Gráfica 4. Pregunta 4. Cuestionario Clima Organizacional	85
Gráfica 5. Pregunta 6. Cuestionario Clima Organizacional	85
Gráfica 6. Pregunta 7. Cuestionario Clima Organizacional	87
Gráfica 7. Pregunta 10. Cuestionario Clima Organizacional	87
Gráfica 8. Pregunta 12. Cuestionario Clima Organizacional	88
Gráfica 9. Pregunta 13. Cuestionario Clima Organizacional	88
Gráfica 10. Pregunta 14. Cuestionario Clima Organizacional	89
Gráfica 11. Pregunta 17. Cuestionario Clima Organizacional	89
Gráfica 12. Pregunta 18. Cuestionario Clima Organizacional	90
Gráfica 13. Pregunta 21. Cuestionario Clima Organizacional	90
Gráfica 14. Pregunta 23. Cuestionario Clima Organizacional	91

Gráfica 15. Pregunta 27. Cuestionario Clima Organizacional	91
Gráfica 16. Pregunta 29. Cuestionario Clima Organizacional	92
Gráfica 17. Pregunta 33. Cuestionario Clima Organizacional	92
Gráfica 18. Pregunta 34. Cuestionario Clima Organizacional	93
Gráfica 19. Pregunta 36. Cuestionario Clima Organizacional	93
Gráfica 20. Pregunta 38. Cuestionario Clima Organizacional	94
Gráfica 21. Pregunta 39. Cuestionario Clima Organizacional	94
Gráfica 22. Pregunta 41. Cuestionario Clima Organizacional	95
Gráfica 23. Pregunta 44. Cuestionario Clima Organizacional	95
Gráfica 24. Pregunta 46. Cuestionario Clima Organizacional	96
Gráfica 25. Pregunta 47. Cuestionario Clima Organizacional	96
Gráfica 26. Pregunta 49. Cuestionario Clima Organizacional	97
Gráfica 27. Pregunta 1. Cuestionario Satisfacción del Cliente	102
Gráfica 28. Pregunta 2. Cuestionario Satisfacción del Cliente	103
Gráfica 29. Pregunta 3. Cuestionario Satisfacción del Cliente	104
Gráfica 30. Pregunta 4. Cuestionario Satisfacción del Cliente	105
Gráfica 31. Pregunta 5. Cuestionario Satisfacción del Cliente	106
Gráfica 32. Pregunta 6. Cuestionario Satisfacción del Cliente	107
Gráfica 33. Pregunta 7. Cuestionario Satisfacción del Cliente	108
Gráfica 34. Pregunta 8. Cuestionario Satisfacción del Cliente	109
Gráfica 35. Pregunta 9. Cuestionario Satisfacción del Cliente	110
Gráfica 36. Pregunta 10. Cuestionario Satisfacción del Cliente	111
Gráfica 37. Pregunta 11. Cuestionario Satisfacción del Cliente	112
Gráfica 38. Pregunta 12. Cuestionario Satisfacción del Cliente	113
Gráfica 39. Pregunta 13. Cuestionario Satisfacción del Cliente	114
Gráfica 40. Pregunta 14. Cuestionario Satisfacción del Cliente	115

## ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Clasificación de las organizaciones en Francia	7
Tabla 2. Clasificación de las organizaciones en USA	8
Tabla 3. Clasificación de las organizaciones en América Latina	8
Tabla 4. Clasificación de las organizaciones en México	8
Tabla 5. Número de empresas en México	9
Tabla 6. Número de empresas en México en 2014	10
Tabla 7. Áreas en m <sup>2</sup> de la empresa AVPSA	69
Tabla 8. Programa de Capacitación propuesto	147

## INTRODUCCIÓN

La presente tesis es una propuesta de mejoramiento en la organización de la empresa familiar AVPSA a través de un Plan de Desarrollo Organizacional sustentado en Modelos de Intervención hacia el cambio mediante el análisis de la situación actual de la empresa en su cultura, estructura y clima organizacional así como en la satisfacción al cliente.

El Desarrollo Organizacional tiene su fundamento en las relaciones humanas, que conceptualiza a los grupos como sistemas y trabaja el capital humano para asegurar la eficiencia así como éxito de la organización, teniendo su origen en las ciencias de la conducta y la comunicación.

El Plan que se desarrollará, se abordará de forma planificada, es decir que se realizarán cambios con el objetivo de modificar el comportamiento de las personas incrementando así sus potencialidades, viendo a la organización como un todo, haciendo énfasis en el trabajo en grupos y modificando también la cultura organizacional de AVPSA.

Para implementar el cambio, una de las estrategias será encuestar a los colaboradores acerca de sus percepciones para detectar las disfuncionalidades en AVPSA y cómo éstas afectan sus procesos. El análisis de los datos implica elaborar el plan de acción a través modelos de intervención sobre la base del diagnóstico inicial.

En México, en el caso de las empresas familiares se observa un fuerte rechazo al cambio ya que estos en su mayoría se presentan de forma radical e incluyen cambios culturales así como administrativos que afectan el ámbito laboral e incluso el proyecto de vida de las personas. De ahí que en la presente tesis cobre relevancia el Desarrollo Organizacional, en el caso particular de la empresa familiar AVPSA porque su implementación, es sinónimo de reto.

## I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Hoy en día el papel que desempeñan las Empresas familiares (Pequeñas y Medianas Empresas PYMES) en la economía de nuestro país, es de gran trascendencia, claro ejemplo es el dato de INEGI que indica que cerca del 98% del total de las empresas son PYMES y que generan el 75% de los empleos en México; sin embargo en ocasiones esto no es suficiente para que éstas logren su permanencia y crecimiento en el mercado según cifras del Banco Nacional de Comercio Exterior del 2016. Lamentablemente muchas veces el fracaso de las mismas se debe a que la mayoría se crea y opera de manera empírica, sin lineamientos formales o algún tipo de orientación administrativa, solo actúan por imitación o por un sentido intuitivo personal.

Un caso real con este proceso de desarrollo es el que se vive la empresa “AVPSA” la cual nació como una empresa familiar en el año de 1983, cuyo primer giro comercial fue la venta de artesanías, lamentablemente por la implementación de nuevos aranceles en este sector a finales de la década de los ochenta, la empresa tomó la decisión de cambiar su giro comercial a una empresa textil en 1992, desarrollando una marca propia de chamarras.

Debido a la crisis de 1994 que afectó al país y por ende al mercado textil, en buena parte por la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio, la empresa “AVPSA” se vió obligada a observar el entorno y modificar nuevamente su actividad comercial preponderante encontrando una nueva posibilidad de desarrollo, en esta ocasión en la comercialización de alimentos congelados, por lo que en 1995 de manera oficial cambia su giro comercial a distribuidora de alimentos, teniendo como principal producto, el jugo congelado “Florida 7” el cual se empieza a distribuir en los principales hoteles y restaurantes de la Ciudad de Puebla. A partir de esa fecha la empresa ha crecido de tal manera que actualmente es el principal distribuidor para la zona Centro del País, de marcas alimenticias líderes en el mercado como: Unilever Food Solutions, Productos

Richs de México, S.A. de C.V., Dawn Mixco Internacional, S.A. de C.V., Mc Cain México y Marcas Nestlé de México S. de R. L. de C.V.

“AVPSA” a pesar de sus años de permanencia y crecimiento en el mercado, es una empresa pequeña, ya que cuenta con 35 trabajadores en promedio, y continua siendo una empresa familiar lo que la ha llevado a enfrentar aspectos problemáticos dentro de la misma, como son: ejecución de roles en puestos no adecuados al perfil, falta de estructura organizacional, inadecuadas políticas de remuneración, clima organizacional ineficiente para el desarrollo del personal y falta de comunicación, etc., es decir no hay un intercambio de ideas, propuestas, mejoras o en su caso retroalimentación.

Por todo lo anterior, se infiere que la empresa “AVPSA” se encuentra en un mercado bondadoso, que le ha permitido desarrollarse durante 20 años de existencia, aún sin contar con lineamientos administrativos bien establecidos, es por ello que éste trabajo de investigación-tesis se realiza con la finalidad de aplicar un análisis en el ámbito del Desarrollo Organizacional, para presentar al nivel directivo una propuesta que ayude a la empresa establecer procesos apegados a un plan de Desarrollo Organizacional con la intención de modificar (de manera gradual) las creencias, actitudes, valores y estructura de la misma y de su personal, de tal forma, que le permita estar a la vanguardia, apegada a las nuevas tendencias y retos del mercado, con el objetivo de aumentar su eficiencia y competitividad.

## **II. JUSTIFICACIÓN**

La importancia de las empresas familiares se basa en el porcentaje que representan en la economía de nuestro país, (alrededor del 98% del total de las empresas) ya que generan el 75% de los empleos en México, sin embargo sólo 3 de cada 10 sobreviven a la primera generación, de acuerdo con el Boletín de prensa No. 285/16 del Banco Nacional de Comercio Exterior.

En el 2011 en Estado de Puebla, según el Centro de Investigación de Empresas Familiares de la Universidad de las Américas Puebla; existen 215 mil empresas registradas, de las cuales 183 mil son de tipo familiar, lo que representa el 85% del total de las empresas existentes. Su contribución al Producto Interno Bruto es del 70% y generan en el Estado entre el 65% y 70% de los empleos. El 60% de las empresas familiares no sobrevive a la primera generación, y menos del 20% llega a la tercera; el principal error es la falta de formalidad en los procesos, plan estratégico parcialmente constituido y un nulo plan de sucesión.<sup>1</sup>

Por lo anterior, el presente trabajo de investigación se desarrolla con la finalidad de contribuir al mejoramiento en la operación y administración de la empresa familiar “AVPSA”; ya que la propuesta de los modelos de intervención que se adecuan a esta empresa bien pueden aportar a otras PYMES, ya que se cuenta con la ventaja de potenciar las relaciones del factor humano, crear grupos de trabajo colaborativos, definiendo autoridades y responsabilidades, beneficiando a las organizaciones familiares mejorando la calidad del servicio y la productividad de los empleados, logrando la satisfacción laboral; todo ello mediante el análisis de la situación organizacional que se vive, para de esta manera identificar sus áreas de oportunidad empleando los elementos del Desarrollo Organizacional.

### III. OBJETIVOS

#### a) **Objetivo General**

Realizar un análisis de la situación organizacional de la empresa “AVPSA” para proponer un Plan de Desarrollo Organizacional que ayude a ofrecer un servicio de calidad superior tanto a sus clientes como a sus colaboradores.

---

<sup>1</sup> Vargas, Ivonne. *Ocho errores de las empresas familiares*, Septiembre 2013. Disponible: <http://www.cnnexpansion.com/emprendedores/2013/09/12/8-errores-de-las-empresas-familiares>

**b) Objetivos Específicos**

1. Conocer los orígenes y características de las empresas familiares.
2. Analizar la principal problemática de desarrollo de las empresas familiares.
3. Investigar los antecedentes de las PYMES.
4. Conocer el origen y evolución en el sector comercializador de la empresa “AVPSA”.
5. Identificar la problemática actual que atañe a la empresa “AVPSA” que le impide un desarrollo eficaz, en el ámbito organizacional.
6. Determinar los elementos del Desarrollo Organizacional que favorecen a la empresa “AVPSA” para la comprobación de la hipótesis.
7. Diseñar un instrumento metodológico que permita la creación de grupos de trabajo colaborativos, definiendo responsabilidades y autoridades, para incrementar la calidad y la productividad, buscando la satisfacción laboral de los colaboradores.
8. Diseñar un instrumento metodológico que permita conocer el grado de satisfacción que tienen los clientes con respecto al servicio que proporciona la empresa.
9. Proponer un plan de Desarrollo Organizacional en la administración de la empresa a partir de los resultados obtenidos.

## **IV. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

1. ¿Cómo impacta la implementación adecuada del Desarrollo Organizacional en la empresa?
2. ¿Qué beneficios puede aportar la correcta aplicación del Desarrollo Organizacional a las empresas familiares para lograr su consolidación y permanencia en el mercado?
3. ¿Cuál es la adecuada estructura organizacional que se puede proponer a la empresa “AVPSA” para alcanzar su consolidación, diversificación y expansión en el mercado?

## **V. HIPÓTESIS**

La puesta en marcha de un plan de Desarrollo Organizacional en la empresa “AVPSA” le permitirá generar una estructura que le ayude a mejorar su operación y administración, alcanzando su crecimiento y su fortalecimiento en el mercado.

## **VI. VARIABLES**

### **a) Variable Independiente**

- Creación del Plan de Desarrollo Organizacional

### **b) Variables Dependientes**

- El incremento de los niveles de productividad.

- La mejora de los procesos de operación y administración.
- La consolidación de la empresa en el mercado de comercialización de productos.

## **VII.DISEÑO METODOLÓGICO**

El presente trabajo se realizará por medio de una investigación mixta, es decir, empleando enfoques cualitativos y cuantitativos, utilizando la observación para identificar el fenómeno, su esencia y su naturaleza; así como la aplicación de instrumentos en la empresa “AVPSA” que brinden información suficiente para realizar la investigación en este caso de estudio. La investigación cuantitativa nos dará la posibilidad de generar y analizar los resultados obtenidos, mientras que la investigación cualitativa apoyada por una entrevista con el nivel directivo y acompañamiento con el personal de mandos medios y operativos, nos brindará profundidad en la información, riqueza interpretativa, contextualización e indagación fresca, con experiencias únicas por su cercanía con el entorno.

El método que se empleará será el deductivo, puesto que se basará en el Desarrollo Organizacional para buscar la solución al problema.

El método analítico - sintético, permitirá conocer e identificar las áreas de oportunidad de la empresa “AVPSA”, con la finalidad de comprender su naturaleza, su origen y afectación a la misma de manera global.

En la primera fase de este trabajo se aplicará la investigación documental para conocer los orígenes y características de las empresas familiares y de las teorías del Desarrollo Organizacional, para brindar contexto a la presente; en la segunda fase se aplicará el instrumento metodológico que brinde un análisis de la situación y problemática de la empresa.

## **VIII. ALCANCE Y LIMITACIONES**

El análisis de caso, se realizará directamente en las instalaciones de la empresa “AVPSA”, durante los meses de septiembre a diciembre de 2016, en los cuales se aplicará el instrumento metodológico desarrollado en esta investigación, algunas limitantes que considera que se pueden dar son: la poca disposición del personal a contestar el instrumento y el horario laboral del mismo, contra los tiempos de aplicación del instrumento. Posteriormente se realizará un análisis de los resultados obtenidos para concluir con la propuesta del Plan de Desarrollo Organizacional que pueda brindarle a la empresa una alternativa de mejora.

La puesta en marcha de dichos lineamientos, queda a consideración del nivel directivo de la empresa “AVPSA” para su análisis y valoración.

# **CAPÍTULO I**

# **ANTECEDENTES**

# **HISTÓRICOS**

En el presente capítulo se expondrá la importancia de “Organizarse, la cual ha sido la base del progreso, desde nuestros antepasados en tribus nómadas y sedentarias hasta nuestros días, desde las regiones más recónditas hasta las economías más desarrolladas y una de las primeras formas de organización son las organizaciones familiares.

## 1.1 ORIGEN DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

Para entender la historia de la economía es necesario remontarse a la época primitiva, donde el hombre descubre el cultivo de la tierra, la crianza de los animales y el dominio del fuego, es aquí donde se empieza a organizar en pequeñas comunidades en las cuales todo se comparte; la evolución de las herramientas dieron origen a la caza y el consumo de la carne fue lo que dio pie al surgimiento de la ganadería, volviendo sedentarias a las tribus, de esta forma se constituyen y se logra la primera gran división social del trabajo, lo que trajo como consecuencia la producción de excedentes y las necesidades de bienes que ciertos grupos o tribus no producían. Este fenómeno originó el intercambio de bienes entre las tribus agricultoras y las que se dedicaban a la caza.

Desde los orígenes de la humanidad podemos encontrar que “organizarse” ha sido la base para el progreso, el diccionario de la Real Academia Española define organizarse como: “Asociación de personas reguladas por un conjunto de normas en función de determinados fines”<sup>2</sup> y esto ha sido aplicado desde nuestros antepasados, hasta nuestros días y desde las regiones más recónditas hasta las economías más desarrolladas.

Las primeras formas de organización que se originaron y que se mantienen hasta nuestros días, son las organizaciones “familiares”, desde agrupaciones de dos individuos hasta grupos completos de familias, todos, con un fin, el beneficio

---

<sup>2</sup> Real Academia Española. *Diccionario esencial de la lengua Español*, 2006. Disponible: <http://lema.rae.es/desen/?key=organizaci%C3%B3n>

común, que incluye desde cubrir las necesidades básicas como alimentación, habitación, salud, protección, afecto y seguridad, hasta transmitir a las nuevas generaciones sus conocimientos, costumbres, tradiciones, valores y expectativas para el futuro.

Como podemos ver, todo se origina en las familias, son estos grupos quienes nos educan para la vida, nos enseñan a ser capaces de desarrollarnos productivamente como personas, estudiantes, trabajadores y en muchos de los casos, como empresarios.

La autoridad de estas organizaciones por lo regular, para no afirmarlo, recaía exclusivamente en el padre o jefe de familia, a quien por tener más edad se le atribuía tener mayor sabiduría, por ello siempre se les ha visto como un símbolo de respeto y reconocimiento. En segundo lugar estaba la madre, posteriormente el hijo mayor, quien era el encargado de velar por la familia a falta del padre. Al casarse uno de los hijos, las familias se unían para trabajar, inicialmente en la minería, el comercio o la agricultura. En el caso de la familia de la mujer, ésta daba la dote, que es el conjunto de bienes o dinero que poseían, con el cual contribuían para acrecentar los bienes de la nueva familia.

En el siglo XIX en México las comunidades rurales eran de aproximadamente 500 habitantes y su principal actividad era la agricultura, en la cual los niños participaban desde muy pequeños; las madres se dedicaban al trabajo del hogar y el hombre seguía siendo el principal sostén.

Hablando de otras sociedades como la japonesa, desde sus orígenes, la familia, en su sentido más amplio fue la forma básica de organización social entre los agricultores y granjeros, guerreros y mercaderes, donde cada individuo entendía su lugar en esta vida como miembro inmediato de una familia, de un linaje, en el cual, el hijo mayor debía siempre encabezar. Su organización interna estaba basada en la jerarquía y la clara división del trabajo. Un ejemplo claro fue

el sistema productivo en el cultivo de arroz, el cual exigía una actividad colectiva, desde la siembra hasta la cosecha.

El bienestar individual dependía de la integridad de la familia, y la prosperidad sólo era posible mediante la colaboración con otras unidades familiares, por lo que el sistema grupal familiar ha sido la base en la vida cotidiana de la historia del Japón, lo que marca una fuerte herencia psicológica y cultural en su desarrollo.

En cuanto a institución social, la familia, vestida de múltiples funciones, se espera que satisfaga las necesidades biológicas, psicológicas y sociales de sus miembros; por otra parte se le demanda asegurar la reproducción biológica de la población, la socialización y educación de los hijos para posibilitarles su participación e integración en la sociedad. Así se espera que la familia, ámbito de convivencia de diferentes generaciones, asuma como misión el desarrollo integral de los miembros que la componen.

Como otras sociedades del pasado, las colonias hispanoamericanas, prefirieron a la familia como la forma primaria de vida en común, por lo que podemos decir que el tamaño de la familia y su estructura son muchas veces indicadores del grado de modernización de una sociedad.

Durante la primera revolución industrial -Inglaterra 1760-, antes de que surgieran los sistemas legales que garantizaran los contratos; los comerciantes y artesanos desarrollaron códigos de conducta, cuando existía una cohesión social fuerte que impulsaba el comercio, debido a esto, surge la importancia de las relaciones familiares en los negocios, como motor del sistema económico, donde la familia era una fuente de capital físico y humano; capital y patrimonio de los propietarios.

Una empresa familiar no se refiere únicamente a la dirección a cargo de uno de los familiares, sino que se considera así, cuando una parte esencial de su propiedad está en manos de la familia, cuyos miembros intervienen de manera decisiva en la administración y dirección del negocio.

La evolución de las empresas mantiene una estrecha relación con la de los pueblos y han surgido como resultado de las necesidades económicas y sociales de la humanidad a lo largo del tiempo, en busca del progreso.

Todos los movimientos sociales como guerras y revoluciones que han afectado a la humanidad, traen consigo desarrollo económico, social y tecnológico, que han influenciado directa o indirectamente a todo tipo de empresas, provocando cambios en la forma de trabajo, de organización y constitución de las mismas, lo que a su vez las obliga a que busquen y encuentren nuevas formas de organización jurídica, administrativa y financiera.

## **1.2 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS**

Las organizaciones realizan una función básica; vencen nuestras limitaciones en lo individual y permiten lograr objetivos y planes, que de otra manera serían más difíciles de lograr, proporcionan empleo y satisfacen las necesidades de la sociedad.

El término organización se define como: “acción y efecto de organizar u organizarse, esto es, disposición, arreglo, orden; como parte del proceso administrativo, es la etapa en la que se define la estructura organizacional, la forma de delegar facultades, el enfoque para manejar el recurso humano, la cultura y el cambio organizacional; como unidad productiva. Una organización es una entidad social orientada hacia la consecución de metas con base en un sistema coordinado y estructurado, vinculado con el entorno.

Algunos objetivos de las organizaciones pueden ser:

- Reunir recursos para alcanzar resultados.
- Generar bienes y servicios de calidad.
- Utilizar eficazmente la tecnología de la información y de la manufactura.
- Desarrollar capacidad para aprender de la experiencia.
- Constituir un lugar que desarrolle el sentido de pertenencia y respeto.
- Crear valor para sus grupos de interés.”<sup>3</sup>

Para crear una base en su estructura y comparación entre las organizaciones es necesario tomar en cuenta algunas dimensiones, como pueden ser:

- Tamaño: Se refiere a la magnitud de la organización, tomando como base el número de trabajadores, los recursos financieros con los que cuenta, sus instalaciones, mercado en el que labora y el volumen de productos y/o servicios que genera.
- Tecnología organizacional: son las herramientas tecnológicas, de análisis y evaluación que la organización emplea para transformar los insumos en resultados y que pueden medir su nivel de desempeño.

---

<sup>3</sup> Fincowsky, Enrique Benjamín Franklin. **Organización de empresas**. Editorial Mc Graw Hill. México, 2009.

- Entorno: Son aquellos elementos externos que influyen en la organización, como pueden ser: el gobierno, la industria, los bancos, empresas competidoras, proveedores, clientes, etc.
- Estrategia: representa la forma y ámbito de operación que lleva a cabo la organización, el manejo de sus recursos y las acciones que aplica al hacer frente a su entorno.
- Cultura organizacional: son los principios, actitudes, valores, hábitos y/o costumbres que sustentan a la organización.

Para determinar su tamaño con base en el factor humano encontramos que la clasificación de las organizaciones varía según el país y/o organización que la determine, a continuación presentamos las clasificaciones de Estados Unidos, Francia y México:

Tabla 1. Clasificación de las organizaciones en Francia

<b>Instituto Nacional de estadística y Estudios Económicos (INSEE) Francia</b>	
<i>Clasificación</i>	<i>No. De trabajadores</i>
Artesanal	1 – 10
Muy pequeña	10 – 50
Pequeña	50 – 250
Mediana	250 – 1000
Grande	1000 – 5000
Muy grande	más de 5000

Elaboración propia. Fuente: (Fondo PyME) para el ejercicio fiscal 2013

Fecha de consulta: 27 de Julio de 2015

[http://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5289919&fecha=28/02/2013](http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5289919&fecha=28/02/2013)

Tabla 2. Clasificación de las organizaciones en USA

<b>The Small Business Administration (USA)</b>	
<i>Clasificación</i>	<i>No. De trabajadores</i>
Pequeña	1 – 250
Mediana	250 – 5000
Grande	más de 5000

Elaboración propia. Fuente: (Fondo PyME) para el ejercicio fiscal 2013

Fecha de consulta: 27 de Julio de 2015

[http://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5289919&fecha=28/02/2013](http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5289919&fecha=28/02/2013)

Tabla 3. Clasificación de las organizaciones en América Latina

<b>Comisión económica para América Latina (CEPAL)</b>	
<i>Clasificación</i>	<i>No. De trabajadores</i>
Pequeña	Entre 5 y 49
Mediana	Entre 50 y 250
Grande	más de 250

Elaboración propia. Fuente: (Fondo PyME) para el ejercicio fiscal 2013

Fecha de consulta: 27 de Julio de 2015

[http://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5289919&fecha=28/02/2013](http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5289919&fecha=28/02/2013)

Tabla 4. Clasificación de las organizaciones en México

<b>Diario Oficial de la Federación (México)</b>				
<i>Tamaño</i>	<i>Sector</i>	<i>Rango de número de Trabajadores</i>	<i>Rango de monto de ventas anuales (mdp)</i>	<i>Tope máximo combinado*</i>
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250
<b>*Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) X 10% + (Ventas Anuales) X 90%.</b>				

Elaboración propia. Fuente: (Fondo PyME) para el ejercicio fiscal 2013.

Fecha de consulta: 27 de Julio de 2015.

[http://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5289919&fecha=28/02/2013](http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5289919&fecha=28/02/2013)

En 2010 México contaba con un total de 5,144,056 empresas de las cuales el 95.2% eran micro empresas, las cuales empleaban al 45.6% de todos los trabajadores, además según la secretaría de economía generaban 7 de cada 10 empleos formales, de ahí su importancia social y económica en nuestro país.<sup>4</sup>

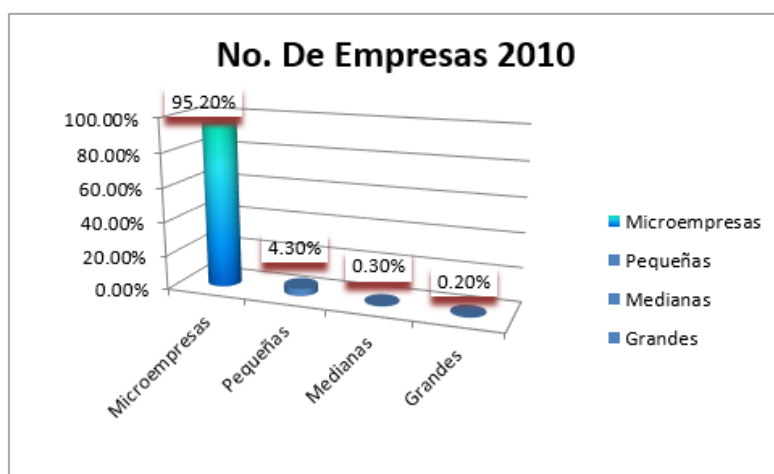
Tabla 5. Número de empresas en México

Empresas en México en 2010		
Clasificación	%	No. De Empresas
Microempresas	95.20%	4,897,141
Pequeñas	4.30%	221,194
Medianas	0.30%	15,432
Grandes	0.20%	10,288
Total de empresas	100%	5,144,056

Elaboración propia. Fuente: El Universal, México. 21 de Septiembre de 2010. Fecha de consulta: 25 de Julio de 2015

<http://archivo.eluniversal.com.mx/notas/710522.html>

Gráfica 1. Número de empresas en México en 2010



Elaboración propia. Fuente: El Universal, México. 21 de Septiembre de 2010

Fecha de consulta: 25 de Julio de 2015 <http://archivo.eluniversal.com.mx/notas/710522.html>

<sup>4</sup>El Universal, México. 21 de Septiembre de 2010  
Fecha de consulta: 25 de Julio de 2015. Disponible <http://archivo.eluniversal.com.mx/notas/710522.html>

Para 2015, el INEGI, el Instituto Nacional del Emprendedor y el Banco Nacional de Comercio Exterior, presentan por primera vez la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE), con datos del 2014, muestran que ha habido un decremento en el número de empresas existentes en México.

Del total de empresas consideradas en la ENAPROCE 2015, el 97.6% son microempresas y concentran el 75.4% del personal ocupado total. Le siguen las empresas pequeñas, con un 2% y tienen el 13.5% del personal ocupado. Las medianas empresas representan 0.4% de las unidades económicas y tienen poco más del 11% del personal ocupado.<sup>5</sup>

Tabla 6. Número de empresas en México en 2014

<b>Empresas en México en 2014</b>		
<i>Clasificación</i>	<i>%</i>	<i>No. De Empresas</i>
Microempresas	97.60%	3,952,422
Pequeñas	2.00%	79,367
Medianas	0.40%	16,754
<b>Total de empresas</b>	<b>100%</b>	<b>4,048,543</b>

Elaboración propia. Fuente: Boletín de Prensa Núm. 285/16. 13 de Julio de 2016. INEGI. Aguascalientes, Ags. Página 2/3

Fecha de consulta: 13 de septiembre de 2016.

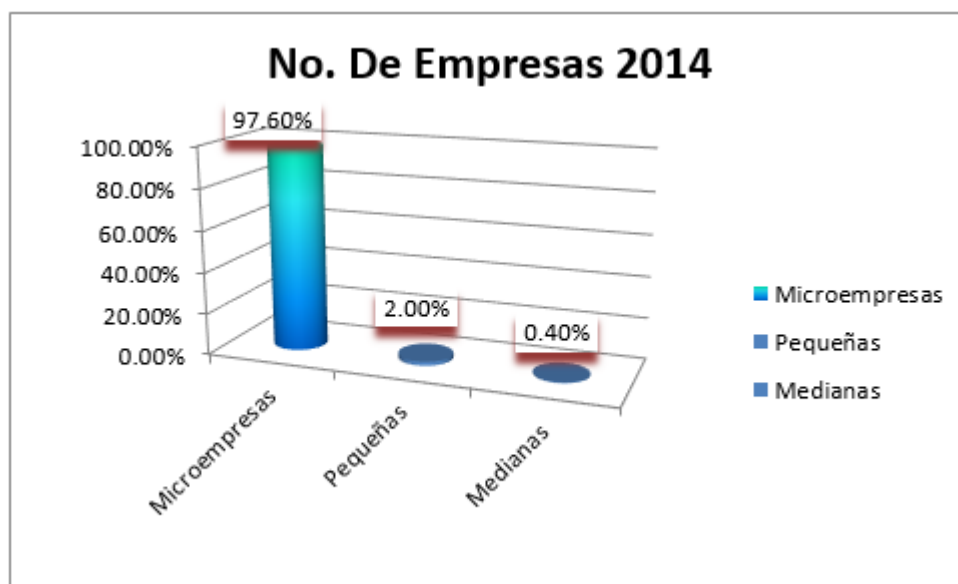
[http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2016/especiales/especiales2016\\_07\\_02.pdf](http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2016/especiales/especiales2016_07_02.pdf)

<sup>5</sup>Boletín de Prensa Núm. 285/16. 13 de Julio de 2016. INEGI

Aguascalientes, Ags. Página 2/3. Disponible:

[http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2016/especiales/especiales2016\\_07\\_02.pdf](http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2016/especiales/especiales2016_07_02.pdf)

Gráfica 2. Número de empresas en México en 2014



Elaboración propia. Fuente: Boletín de Prensa Núm. 285/16. 13 de Julio de 2016. INEGI.  
Aguascalientes, Ags. Página 2/3. Fecha de consulta: 13 de septiembre de 2016  
[http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2016/especiales/especiales2016\\_07\\_02.pdf](http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2016/especiales/especiales2016_07_02.pdf)

El bajo crecimiento económico, la falta de incentivos fiscales, oportunidades, ausencia de reformas, debilidad de las instituciones y un pobre estado de derecho son las principales razones por las que muchas micro, pequeñas y medianas empresas en México se encuentran en un periodo de crecimiento estancado o en retroceso en los últimos 5 años.

Ante la ausencia de cambios estructurales, México ha sufrido un proceso de desinversión a lo largo de los últimos 14 años, en el que la inversión fija como proporción del PIB perdió alrededor de 4 puntos porcentuales<sup>6</sup>. Si un país no invierte, la economía no crece, no se generan empleos suficientes y por lo tanto tampoco se crean empleos mejor remunerados en las empresas.

<sup>6</sup> Alfredo Coutiño: Director para América Latina de Moody's Analytics. Doctor en Economía. Coautor con Lawrence Klein (Nobel de Economía 1980). Es consultado por la prensa internacional. Economía y Finanzas 27. junio .2014 Disponible <http://www.forbes.com.mx/el-sector-informal-es-causa-sino-efecto/#gs.HvASri8>.

Al mismo tiempo, si el gobierno no hace el suficiente esfuerzo para controlar su gasto, no ahorra y sólo busca aumentar sus ingresos gravando a las mismas personas y empresas, entonces el incentivo para la informalidad aumenta.

La falta de reformas y desregulación ha limitado la competencia y las oportunidades, dejando a las pequeñas empresas prácticamente sin acceso a recursos financieros. Esto explica en gran medida el por qué las pequeñas empresas continúan utilizando procesos productivos y tecnologías obsoletas y, por consecuencia, mano de obra no calificada.

Para la economía de un país, las empresas familiares son comunes y fundamentales: ya que se estima representan de 80 a 98% del total de las empresas de las economías de libre mercado y generan el 75% del empleo total. En Estados Unidos, las empresas familiares contribuyen con 49% del producto interno bruto, y en México esta se replica de manera más crítica ya que las empresas Mexicanas en su mayoría son familiares.<sup>7</sup>

No es de sorprenderse, debido a la antigüedad de las mismas, que de manera periódica la revista Family Business ([www.familybusinessmagazine.com](http://www.familybusinessmagazine.com)) publica la lista de las empresas familiares más antiguas y grandes de todo el mundo, las cuales crean valor para sus clientes y riqueza para sus propietarios.

Las empresas familiares se pueden definir como “una organización en la que cualquiera de las personas que establecieron o adquirieron la empresa o sus descendientes, tienen una influencia significativa en las decisiones estratégicas y en el curso de vida de la empresa”<sup>8</sup>, dicha influencia puede ejercerse mediante solo el proceso administrativo y/o propiedad de la empresa. Su desempeño puede

---

<sup>7</sup> Longenecker, Justin G., Petty J. William, Palich Leslie E., Hoy Frank. Administración de pequeñas empresas: Lanzamiento y crecimiento de iniciativas de emprendimiento. Editorial CENGAGE Learning. México, 2012

<sup>8</sup> Longenecker, Justin G., Petty J. William, Palich Leslie E., Hoy Frank. Administración de pequeñas empresas: Lanzamiento y crecimiento de iniciativas de emprendimiento. Editorial CENGAGE Learning. México, 2012

llegar a verse afectado por los diferentes intereses de los miembros de la familia, lo cual genera conflictos; y las relaciones familiares añade alusiones emocionales que complica de manera importante el funcionamiento de la empresa.

Pero las relaciones familiares en las organizaciones también traen consigo algunos beneficios, la fortaleza de las relaciones familiares puede ser un factor de éxito, una motivación única.... ¡el éxito de la empresa, es el éxito de la familia!. Otro beneficio son los lazos familiares, ya que los miembros de la familia suelen permanecer en ella en las buenas y en las malas, en cambio los empleados suelen buscar mejores oportunidades, pero en las empresas familiares las relaciones son más cercanas, los empleados suelen sentirse socialmente conectados con su trabajo lo que provoca que se involucren más y sean más productivos, generando un servicio de alta calidad, clientes leales y por último compromiso con el negocio.

Una ventaja importante es el sentido de responsabilidad que generan las relaciones familiares, ya que en ocasiones está en riesgo el nombre de la familia, su bienestar y su reputación.

Por otra parte los planes a futuro de dichas organizaciones siempre son con visión a largo plazo, ya que se considera a las futuras generaciones. La relación estrecha con el personal, brinda a los empleados lo que más desean, la seguridad de saber que alguien se interesa por ellos, por lo que la integridad en estas empresas es extraordinaria y un factor positivo a considerar, sin embargo, cuando las empresas llegan a ser exitosas, se corre el riesgo de que el fundador y/o colaboradores directos, presenten deseos de atención y de reconocimiento público, generando un sentido de superioridad y estas actitudes pueden impactar negativamente a la empresa.

Las empresas familiares suelen transmitir un sello distintivo en su publicidad, que las distingue de las demás, mostrando un sentido de tradición y

logro que proyecta unión, tanto para sus empleados, sus clientes o su competencia. Todos los integrantes de la empresa deben aprender, entender y llevar a cabo la herencia, misión y valores de las personas que la crearon y la hicieron crecer, para poder sentirse como parte de la familia extendida.

Del mismo modo hemos encontrado algunos aspectos que pueden considerarse como desventajas, las empresas actualmente buscan la diversidad y la competencia, mientras que las empresas familiares son unidas y cooperativas buscando mantener sus tradiciones. También la lealtad suele estar por encima de las oportunidades y esto las puede llevar a dejar ir circunstancias o situaciones que brinden beneficios tanto para la empresa como para sus empleados.

Actualmente muchas empresas establecen políticas que prohíben la contratación de familiares en la organización, ya que se puede llegar a aplicar preferencias a favor de éstos, sin importar sus conocimientos, competencias y/o habilidades, lo que provoca una disminución en la efectividad de la empresa y una afectación directa en la moral de los empleados competentes.

Otro aspecto que limita a estas empresas, es su resistencia al cambio, el liderazgo de las nuevas generaciones afecta directamente la administración de las mismas. Sin embargo, el hecho de que existan en el mercado tantas empresas familiares exitosas, nos demuestra que las desventajas pueden ser superadas y que los cambios generacionales no impiden su desarrollo, crecimiento y permanencia en el mercado.

El éxito a largo plazo de las empresas familiares dependerá del nivel de compromiso de las siguientes generaciones, además de que debe existir un balance entre los intereses evidentes de la empresa, las aspiraciones profesionales de sus directivos, las necesidades de la familia y las necesidades de reconocimiento y valoración de todos los trabajadores.

Existen varias razones para que los miembros de la familia continúen con la empresa familiar, en muchas ocasiones existe un deseo sincero de contribuir en ella, desarrollando un nivel de compromiso elevado; en otras ocasiones solo existe un sentido de obligación originado por la presión que ejerce el padre fundador, incluso cuando el deseo original del miembro de la familia sea otro; otra razón se debe a la creencia de tener la oportunidad de obtener ganancias al permanecer en ella, esperando obtener beneficios a futuro sin tener un interés emocional que beneficie a la empresa; por último, los nuevos miembros de la familia se integran a la empresa familiar debido a que carecen de otras opciones profesionales, lo que genera que cubran puestos codiciados cuyas demandas exceden sus conocimientos y experiencia, generando conflictos entre el personal de la organización que espera ser reconocido.

Los miembros de la generación exitosa en las empresas familiares en muchas ocasiones presentan problemas emocionales que influyen en la decisión de participar en la organización, como pueden ser: temor al fracaso o al éxito; temor de desilusionar al padre o a la familia; temor al compromiso el cual se genera por falta de seguridad y por último temor a sí mismo, al no estar convencido de la decisión de quedarse o buscar nuevas oportunidades.

La base que sustenta a las empresas familiares es el sentido de unidad<sup>9</sup>, lo que se considera como una identidad de pensamiento, sentimiento y acción entre los miembros, generando compromiso y obligación hacia la misma, promoviendo el cambio.

La coincidencia o relación fortuita entre dos instituciones como la familia y la empresa, complica la aplicación de la administración, ya que los objetivos o fines, en muchas ocasiones no coinciden, es decir no van buscando los mismos

---

<sup>9</sup> Longenecker, Justin G., Petty J. William, Palich Leslie E., Hoy Frank. Administración de pequeñas empresas: Lanzamiento y crecimiento de iniciativas de emprendimiento. Editorial CENGAGE Learning. México, 2012

objetivos, por lo que es importante considerar esto antes de iniciar un negocio juntos.

Los consultores de empresas familiares recomiendan que para evitar conflictos en la empresa y en algunas ocasiones conflictos familiares, es necesario establecer desde el inicio del negocio, mecanismos, protocolos o procesos que ayuden a entender y sobre llevar la relación familia-empresa y no esperar hasta que el negocio madure para buscar implementar estas medidas.

Una herramienta que ayuda a las organizaciones y a las personas que la conforman es el Desarrollo Organizacional, ya que se enfoca totalmente en el lado humano: personas, relaciones, políticas, procedimientos, procesos, normas, culturas y diseño organizacional, visualizando a la empresa como un sistema humano creado para lograr ciertos propósitos o metas. “El mejoramiento en las organizaciones ocurre a través de cambios planeados que se cumplen mediante una diversidad de formas, al arreglar problemas, al detectar oportunidades que no se habían notado, y al emprender acciones para crear estados futuros deseados que en la actualidad no existen.”<sup>10</sup>

En el siguiente capítulo se presentará la relación entre la administración y el Desarrollo Organizacional así como los paradigmas que le dieron origen.

---

<sup>10</sup> Wendell L. French, Cecil H. Bell, Jr., Zawachi Robert A. Desarrollo organizacional: Transformación y Administración efectiva del cambio. Editorial Mc Graw Hill. México, 2007

# **CAPÍTULO II**

# **MARCO TEÓRICO**

En el presente capítulo conoceremos el marco de referencia que las empresas establecen para la operación y rentabilidad del negocio, el cual es más de un paradigma organizacional de acuerdo a la directriz de la organización y a su entorno interno y externo. Tomando en cuenta que un paradigma es la forma en que se interpreta la realidad por medio de un patrón que adoptan los miembros de la organización, es de esta manera, que la dirección emite una serie de políticas, promueve una cultura, fomenta prácticas de manufactura y gestión que en su conjunto reflejan los marcos de referencia que influyen en la toma de decisiones.

## **2.1 LA ADMINISTRACIÓN**

La administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que los individuos, trabajando en grupos de manera eficiente alcancen objetivos establecidos, por lo que los administradores tienen la responsabilidad de emprender acciones que permitan a los individuos realizar sus mejores contribuciones al cumplimiento de los objetivos grupales.<sup>11</sup>

Desde la revolución industrial y hasta hoy en día, la forma como operan las organizaciones atiende al estilo explícito de la dirección. La dirección emite una serie de políticas, promueve una cultura, privilegia ciertas prácticas de manufactura y gestión, que en su conjunto reflejan los marcos de referencia o paradigmas que influyen en los procesos de toma de decisiones en las organizaciones

---

<sup>11</sup> Koontz Harol, Weihrich Heinz. Administración una perspectiva global. Editorial Mc Graw Hill. México, 2004

## **2.2 PARADIGMAS ORGANIZACIONALES**

Un paradigma es la forma en que se interpreta la realidad por medio de un patrón de supuestos teóricos generales, conocimientos, creencias y prácticas que dan una visión del mundo y que en su aplicación adoptan los miembros de una organización.

Si bien un paradigma ayuda a comprender y determinar las acciones encaminadas a resolver problemas, también delimita su planteamiento y/o soluciones distintas a las de su marco de referencia, pues no se perciben como una alternativa de enfrentar la realidad o simplemente, no se perciben.

Un paradigma organizacional es el marco de referencia que las empresas establecen para la operación y rentabilidad del negocio; siendo utilizado más de un paradigma de acuerdo a la directriz de la organización y al entorno, interno y externo, con el que se relaciona.

Los principales paradigmas organizacionales son:

1. Paradigma de la racionalidad y la tarea.
2. Paradigma social-humano.
3. Paradigma sistémico-contingente.
4. Paradigma de la tecnología y del conocimiento.

### **2.2.1 Paradigma de la racionalidad y la tarea**

Este paradigma surge a finales del siglo XIX y se enfoca en la racionalidad, el mecanicismo y la tarea. Sus máximos exponentes son: Henry Fayol, Frederick Taylor, Max Weber.

**Henry Fayol** es considerado como el padre de la teoría de la administración, es uno de los primeros teóricos en conceptualizar la administración como un proceso y concebir la organización como una estructura. Sus aportaciones se enfocaron en generar lineamientos para aumentar la eficiencia de la empresa mediante la aplicación de los principios generales de administración en que se basa su teoría. Algunos principios que sustentan esta teoría son: división del trabajo, autoridad y responsabilidad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación del interés individual al general, remuneración, centralización, jerarquía de autoridad, orden, equidad, estabilidad, iniciativa y espíritu de grupo.

**Frederick W. Taylor**, conocido como el padre de la administración científica, se interesó en la eficiencia y productividad de las organizaciones, sus estudios se enfocaron tanto en la eficiencia técnica como en la meta organizacional, argumentando que, así como una maquinaria bien diseñada puede ser operada de manera más eficiente, de la misma forma los trabajadores se adecuarán a tareas simples, repetitivas y especializadas.

Por otra parte desarrolló métodos para organizar el trabajo, tomando en cuenta los materiales empleados, el equipo utilizado y las habilidades de cada trabajador, al que llamó tiempos y movimientos, hoy conocido como sistema de tiempos y movimientos, el cual fue publicado en su libro "*The Principles of Scientific Management*" (Los principios de la administración científica) publicado en 1911.<sup>12</sup>

Su trabajo generó una importante evolución en la administración, éste suponía que la principal motivación de todas las personas son los estímulos económicos, pero los estudiosos de la administración posteriores a Taylor,

---

<sup>12</sup> Enfoque Clásico de la Administración (escuela científica de Frederick W. Taylor) .Disponible: <http://Fcaenlinea.unam.mx/2006/1130/docs/unidad3.pdf>

descubrieron que la motivación es mucho más compleja de lo que él pensaba, por lo que se considera su principal desacierto.

**Max Weber** fue uno de los fundadores de la sociología moderna y contribuyó al pensamiento económico, social y administrativo. Desarrolló su idea de lo que debe ser una organización, basada fundamentalmente en una variable clave: la **autoridad**. Una empresa debe organizarse con base en reglas impersonales que establezcan una disciplina ideal dentro de ella. Weber la denominaba burocracia, la cual examina a toda la organización como una entidad racional. La burocracia ideal usa el principio de la especialización del trabajo para romper a éste en tareas bien definidas en las que una persona puede ser competente. En ellas se aplican reglas y procedimientos formales de manera consistente y uniforme, para que tanto los clientes como los empleados puedan contar con un entorno predecible y racional. Weber se opuso al estilo estereotipado de dirección, por el que los jefes mandaban, despóticamente a los subordinados de una forma arbitraria e impredecible. Weber sugirió que una jerarquía bien definida, con líneas claras de relaciones, era el modo más efectivo para mantener la responsabilidad. Por ello, Weber consideraba que la estructura más apropiada para una organización era la piramidal, con muchos niveles y con una cadena vertical descendente de mandos. Finalmente Weber creía firmemente en una carrera basada en los méritos, en competencia con el nepotismo y los contactos familiares.

### **2.2.2 Paradigma Social – Humano**

Este paradigma surge en las primeras décadas del siglo XX y con él, nuevas aportaciones que son importantes para el Desarrollo Organizacional. Algunos pensadores de este paradigma son:

**Elton Mayo.** Considerado el padre de las relaciones humanas, E. Mayo y sus colaboradores fueron los precursores de lo que actualmente se conoce como comportamiento organizacional, tras sus estudios de investigación realizados en la planta Hawthorne en la Western Electric Company. El efecto Hawthorne se refiere a que cualquier progreso en el funcionamiento del trabajador es debido a la atención y a la sensación de autoestima.

La investigación puso de manifiesto la existencia de factores no contemplados en el paradigma clásico; siendo así, los factores vinculados a las motivaciones afectivas de las personas, los que modificaban las consideraciones económicas, deterministas, mecanicistas y racionalistas.

**Kurt Lewin.** Considerado como el pionero de la psicología social y de la escuela Gestalt, estudió los problemas de motivación de las personas y la evolución histórica del Desarrollo Organizacional y de grupo, así como las características de la personalidad.

Para la escuela Gestalt lo importante es la organización, como un conjunto de elementos relacionados entre sí. Bajo esta premisa, Lewin consideraba a un grupo como un todo dinámico en el que las partes de éste, puede modificar las subpartes, sin embargo, también identifica dos tipos de fuerzas, las impulsoras que motivan al cambio y las restrictivas que se resisten al mismo. Cuando estas fuerzas se mantienen equilibradas, los niveles de comportamiento se mantienen de manera óptima.

**Douglas McGregor.** Afirma que los administradores pueden adoptar dos posturas de acuerdo a su concepción de la naturaleza humana y el comportamiento de las personas en el trabajo. Estas posturas son las teorías conocidas como Teoría X y Teoría Y.

La teoría X representa el enfoque tradicional acerca de la dirección y el control ejercidos por medio de la autoridad, y sus principios son:

a) El ser humano ordinario siente una aversión al trabajo y lo evitará en lo posible.

b) El ser humano tiene que ser obligado a trabajar por la fuerza, controlado y amenazado con castigos para que desarrolle su mejor esfuerzo en cumplir los objetivos de la organización.

c) El ser humano promedio es perezoso y prefiere ser dirigido, evita las responsabilidades, tiene pocas ambiciones y desea ante todo su seguridad; y por último.

d) El ser humano común es individualista y tiene poco interés por los objetivos organizacionales.

La teoría Y es una nueva perspectiva para gestionar el talento humano organizacional, basada en la concepción de la integración y el autocontrol; y sus principios son:

a) El esfuerzo físico y mental que el ser humano realiza en el trabajo es tan natural como el juego y el descanso.

b) El ser humano se auto-dirigirá y se controlará a sí mismo en el cumplimiento de los objetivos con los que se compromete.

c) Dentro de una cultura organizacional favorable, el ser humano promedio acepta y busca nuevas responsabilidades; y por último.

e) El ser humano tiene la capacidad de desarrollar la imaginación, el ingenio y la creatividad en la solución de los problemas de la organización.

**Chris Argyris.** Sus principales investigaciones exploraron el impacto de las estructuras organizacionales formales, los sistemas de control y dirección sobre las personas en el trabajo (respuesta y adaptación), es decir, sus estudios se basaron principalmente en el análisis del comportamiento de las personas con altos cargos directivos dentro de las compañías.

Por sus numerosas contribuciones a la teoría e investigación de la capacitación, comportamiento y aprendizaje organizacional; es considerado como uno de los más importantes representantes del Desarrollo Organizacional.

**Abraham Maslow, Frederick Herzberg y David McClelland.** Las aportaciones de estos tres pensadores están basadas principalmente en la motivación humana tanto individual, social, cultural, psicológica y laboral.

Abraham Maslow. Considera que la motivación humana está en función de la satisfacción de las necesidades básicas y que una vez satisfechas éstas, se manifestarán necesidades superiores de autorrealización. Su aportación principal es la jerarquización piramidal de dichas necesidades.

Frederick Herzberg. Propone una teoría de dos factores de la motivación: los higiénicos y los motivacionales. Los factores higiénicos proporcionan un sentimiento casi neutral entre las personas en una organización, no motivan pero previenen el descontento; mientras los factores motivacionales, proporcionan comodidad en las personas y las motivan, pero su ausencia no causará descontento.

David McClelland Basándose en el trabajo de Maslow, propone tres necesidades superiores en el ser humano: necesidad de poder, de afiliación y de logro. Utilizó el test de apercepción temática (TAT) para registrar muestras de

pensamientos y descubrió que la mayoría de las personas tienen cierto grado de dichas necesidades.

### **2.2.3 Paradigma Sistémico – Contingente**

Este paradigma surge en la segunda mitad del siglo XX y se basa en la teoría general de los sistemas y la teoría de la contingencia, su importancia radica en considerar a la organización como un sistema social y da importancia al entorno y a la situación actual. Algunos pensadores de este paradigma son:

#### **Ludwing von Bertalanffy: Teoría general de los sistemas**

Esta teoría proporciona un marco de referencia unificador e incorpora conceptos como interacción dinámica, totalidad y globalidad.

Un sistema es un conjunto de elementos dinámicamente relacionados que desarrolla una actividad para lograr determinado objetivo. Las organizaciones constituyen sistemas abiertos por que tienden a la transformación y a la diferenciación, tanto por la dinámica de los subsistemas, como por la relación entre crecimiento y supervivencia.

Los sistemas organizacionales son artificiales (creados), poseen una jerarquía, los insumos orientados al desorden (entropía) se eliminan o transforman en insumos que favorezcan al sistema (entropía negativa), se retroalimentan para mantener el estado de equilibrio, buscan hacer sinergia, están en continuo crecimiento y logran sus objetivos con diversidad de insumos y medios (equifinalidad).

## **Paul R. Lawrence y Jay W. Lorsch: Teoría de la contingencia**

La estructura que posee una organización debe ser congruente con el entorno que presenta, ya sea dinámico o estable. Los entornos dinámicos corresponden a estructuras orgánicas, mientras que los entornos estables corresponden a estructuras burocráticas.

Su teoría se basa en que no hay una estructura idónea y que deben cambiar conforme lo hace el entorno y las capacidades organizacionales. Por lo que los factores externos de contingencia se relacionan inseparablemente con los factores internos, con el diseño de la organización y con el comportamiento humano.

### **2.2.4 Paradigma de la Tecnología y del conocimiento**

Este paradigma surge a finales del siglo XX con los avances de la tecnología y el impacto de ésta, en las organizaciones. Se da inicio a un nuevo estilo de pensamiento con liderazgo y equipos de trabajo virtuales.

A partir de este paradigma, surgen algunos modelos de gestión como lo es la administración del conocimiento, donde se encuentran puntos importantes como:

- a) Mejora continua
- b) Calidad total
- c) Benchmarking - Rediseño de procesos.

Las organizaciones se conciben como procesos estructurados en el que las personas interactúan para el logro de objetivos; y se les considera como sistemas

abiertos ya que deben adaptarse y responder al entorno, así como estar en constante cambio y transformación para sobrevivir.

A lo largo de la historia, las organizaciones han sufrido innumerables cambios que han estado determinados por los paradigmas actuales de cada etapa. Hoy en día, en las organizaciones se traslapan varios paradigmas y se aplican de acuerdo con el tipo de organización.

El ser humano transforma la organización y sus procesos, los cuales a su vez tienen un impacto en él mismo. Y es en esta interacción bidireccional en donde el Desarrollo Organizacional encuentra sus raíces y surge como una nueva forma de intervenir en el lado humano de las organizaciones y del cambio planeado.

Es a partir del análisis de estos paradigmas, como se fundamenta el desarrollo organizacional y toma mayor importancia dentro de la administración de las empresas, considerándolo siempre, como un elemento clave para el cambio en el factor humano.

## **2.3 DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

El Desarrollo Organizacional es un concepto del que se ha tenido conocimiento desde hace más de 40 años, W. G. Benis, lo definió como “una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que estas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo”.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. México, D.F. Mc Graw Hill Interamericana Editores S.A. de C.V. 2009

Richard Beckhard (1969) lo definió como “un esfuerzo planificado de toda la organización y administrado desde la alta gerencia, para aumentar la efectividad y el bienestar de la organización, por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad; aplicando los conocimientos de las ciencias de comportamiento”.<sup>14</sup>

Carlos Augusto Audirac Camarena y otros (2003) definen el Desarrollo Organizacional como una “estrategia adoptada para lograr un cambio planeado en la organización que se centra en los valores, las actitudes, relaciones y clima organizacional tomando como punto de partida a las personas y se orienta hacia las metas, estructura o técnicas de la organización.”<sup>15</sup>

Autores más recientes como Pinto Cristiani (2012) afirman que el Desarrollo Organizacional tiene como objetivo hacer más eficaz a la organización, por medio del nuevo aprendizaje de los empleados, donde ellos no sólo aprendan, sino que se aproveche su creatividad y así, también, logren la superación personal y la organizacional, coordinando los objetivos individuales y organizacionales.

El Desarrollo Organizacional es una herramienta para las empresas que buscan mejorar su organización, por lo que resulta de gran trascendencia su aplicación, pues permitirá resolver diversos problemas tales como: comunicación organizacional; crecimiento empresarial; desarrollo humano; eficiencia en el trabajo; adaptación a los cambios, etc.

---

<sup>14</sup> Evolución Histórica del Desarrollo Organizacional. Círculo Tec en línea con tu desarrollo. 2012. Disponible: [ftp://sata.ruv.itesm.mx/portalesTE/Portales/Proyectos/2919\\_SeminarioIntroduccion\\_CH/rh059\\_version\\_impresa.pdf](ftp://sata.ruv.itesm.mx/portalesTE/Portales/Proyectos/2919_SeminarioIntroduccion_CH/rh059_version_impresa.pdf)

<sup>15</sup> Audirac Camarena Carlos Augusto y otros. ABC del Desarrollo Organizacional. Editorial Trillas. México, 2003

Es complicado determinar los orígenes del Desarrollo Organizacional, pero autores como Hornstein, Bunker, Gindes y Lewicki sitúan los orígenes del Desarrollo Organizacional, en el año de 1924 con los experimentos de Elton Mayo en la fábrica Hawthorne de la Western Electric Company, donde se estudiaron los efectos sobre los índices de producción mediante el empleo de modificaciones en las condiciones de trabajo, donde se concluyó que los incentivos económicos no eran la causa de los incrementos de la productividad, pensaban que una cadena de actitudes habían provocado esos aumentos ya que como habían sido seleccionados para recibir una atención especial, los grupos experimentales y de control adquirieron una actitud de grupo que los motivaba a aumentar el desempeño, por lo que nos llevar a determinar que si la gerencia se interesa por el bienestar de los trabajadores, ellos pondrán más empeño en el trabajo.

L. French y Cecil H. Bell Jr. Señalan a Kurt Lewin (1945-1946) como un representante de la capacitación de laboratorio, investigador, prolífico teórico y practicante de relaciones interpersonales, grupales, intergrupales y comunitarias. Quien a través de las teorías de campo y su visión de dinámicas de grupo, procesos de cambio e investigación, influyeron en los estudios relacionados con el Desarrollo Organizacional, donde su principal aportación fue las teorías del Grupo-T, donde se desarrollaron grupos no estructurados en los que los participantes aprendían de sus propias acciones, mediante grupos de discusión, dando origen a la capacitación de laboratorio, para lograr cambios en el comportamiento. El taller que dio origen a este grupo se realizó en el State Teachers Colleague en New Britain Connecticut en 1946 patrocinado por el Research Center for Group Dynamics dirigido por Kurt Lewin, el cual fue reclutado por Douglas McGregor.<sup>16</sup>

Aun no queda claro quien acuñó el término de *Desarrollo Organizacional*, pero es probable que surgiera en forma simultánea a través de los trabajos de Robert Bleake, Herbert Shepard, Jane Mounton, Douglas McGregor y Richard

---

<sup>16</sup> Wendell L. French, Cecil H. Bell, Jr., Zawachi Robert A. Desarrollo organizacional: Transformación y Administración efectiva del cambio. Editorial Mc Graw Hill. México, 2007

Beckhard. Los grupos-T eran llamados *grupos de desarrollo*, mientras que el programa de los grupos-T se denominaban de “desarrollo organizacional” para distinguirlos de los programas de desarrollo administrativo, es por ello que en una consulta con Douglas McGregor Richard Beckhard comenta en relación al término Desarrollo Organizacional: “Es claro que no queríamos llamarlo desarrollo administrativo porque era en toda la organización, no era capacitación de relaciones humanas aunque había un componente de éste en él. No queríamos llamarlo mejora organizacional, porque éste es un término estático, así que etiquetamos que el programa Desarrollo Organizacional, quería decir, un esfuerzo de cambio en todo el sistema”<sup>17</sup>

Es difícil llegar a una conclusión que abarcara todas las definiciones que se han analizado, pero todas coinciden en los siguientes términos:

Figura 1. Términos del concepto de Desarrollo Organizacional



Elaboración Propia

<sup>17</sup> Wendell L. French, Cecil H. Bell, Jr., Zawachi Robert A. Desarrollo organizacional: Transformación y Administración efectiva del cambio. Editorial Mc Graw Hill. México, 2007

Autores como Idalberto Chiavenato y Rafael Guízar Montúfar coinciden en que el Desarrollo Organizacional presenta características particulares:

- Se **sustenta en la investigación y la acción**, lo que quiere decir que primero se analiza la situación de la organización y posteriormente se procede a la intervención para modificarla.
- Se **fundamenta en la conducta humana**, partiendo del supuesto de que todas las personas poseen valores humanísticos positivos, que incrementan su potencial y deseo de crecimiento.
- Se **concentra en la solución de conflictos**, dónde el personal aprende a identificar los problemas, analizarlos y a encontrar una solución de manera práctica y no sólo teórica.
- Tiene una **orientación sistémica**, lo que implica que toda la organización trabaja de manera armónica, ya que todos departamentos y/o áreas están interrelacionadas.
- La **retroalimentación** de los participantes es fundamental para sustentar las decisiones tomadas.

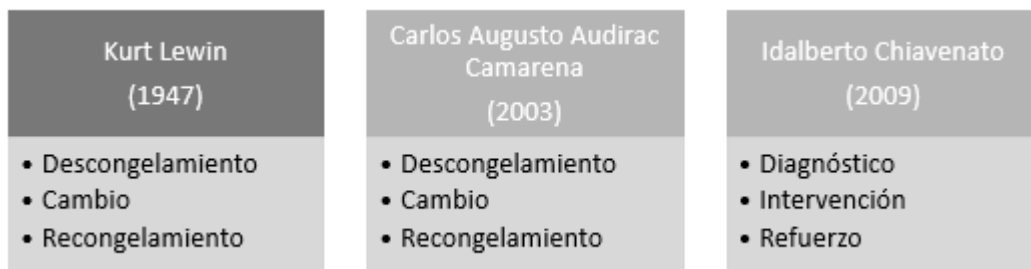
Los puntos anteriores ayudan a mejorar la capacidad de la organización para enfrentar los cambios en el ambiente interno y externo y a aumentar sus habilidades para la solución de problemas.

El Desarrollo Organizacional se basa en las relaciones humanas e implica re definir creencias, conductas, actitudes, prácticas de los individuos, etc., por lo que se sustenta en los siguientes valores:

1. Ofrecer oportunidades para que las personas se desempeñen como seres humanos y no como elementos de la producción.
2. Ofrecer oportunidades para que cada miembro de la organización, así como está, desarrollen todo su potencial.
3. Aumentar la eficiencia del organismo en función de todas sus metas.
4. Crear un ambiente en el que sea posible encontrar trabajo estimulante que signifique un reto.
5. Proporcionar oportunidades a miembros de los organismos que influyen en la forma de desempeñar el trabajo en la organización o empresa y en el medio.
6. Tratar a cada ser humano como persona que tiene diversas necesidades, las cuales son importantes para su trabajo y su vida.<sup>18</sup>

El desarrollo organizacional utiliza un proceso dinámico, que la mayoría de los autores lo divide principalmente en tres fases:

Figura 2. Facetas del Desarrollo Organizacional



Elaboración Propia

<sup>18</sup> Montúfar Guízar, Rafael. Desarrollo organizacional: Principios y Aplicaciones. Cuarta Edición. Editorial Mc Graw Hill. México, 2013

Autores como Lewin y Audirac en la primera fase llamada descongelamiento, establecen que es un proceso de desaprendizaje, lo cual consiste en reducir las fuerzas que mantienen a la organización en su actual nivel de comportamiento, es decir, cuestionan la rigidez de las conductas, introduciendo el liderazgo situacional para encaminar la energía humana hacia los objetivos planteados por la organización.

Chiavenato establece que el diagnóstico se realiza a partir de la investigación de la situación actual de la empresa, es decir, tener una percepción de la necesidad de cambio ya sea en una parte o en toda la organización y se obtiene mediante entrevistas u otro tipo de investigaciones aplicadas al personal que forma parte de ella.

Para Lewin, la segunda fase es el cambio y consiste en cambiar los patrones de comportamiento y hábitos actuales, mediante el desarrollo de nuevos valores, conductas y actitudes, lo que implica un cambio integral de la organización, fomentando el trabajo en equipo.

La intervención, Chiavenato la considera como la acción para alterar la situación actual en la que se encuentra la organización, la cual es definida y planificada, mediante talleres y discusiones entre las personas y los grupos involucrados, teniendo como objeto determinar las acciones a seguir y la dirección que debe seguir el cambio.

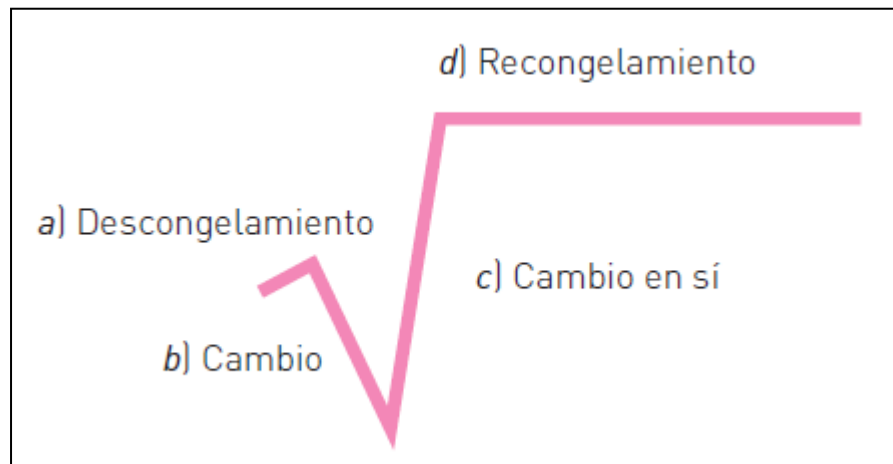
Audirac coincide con Chiavenato, en que la etapa de movimiento consiste en la acción, es decir, abandonar viejas estructuras y esquemas por nuevas adaptaciones y alternativas.

El refuerzo consiste en mantener la nueva situación, por medio de la realimentación y se obtiene mediante evaluaciones periódicas que sirven para retroalimentar el cambio que se ha logrado.

En el mismo sentido, el recongelamiento es la fase donde se estabiliza a la organización en un estado de equilibrio, la cual se apoya en los cambios de la cultura, las normas, las políticas y la estructura de toda la organización.

A continuación se muestra gráficamente el modelo de cambio planeado de Lewin (esquema de la raíz cuadrada).

Figura 3. Esquema de la raíz cuadrada de Lewin



Fuente: Desarrollo Organizacional Principios y aplicaciones. Rafael Guízar Montúfar. 4ta Edición. Ed. Mc Graw Hill. 2013

En un mundo como en el que vivimos actualmente, el cambio de ha vuelto constante; no solo cambia la forma de realizar el trabajo, también cambia el entorno y la forma de vivir la vida, lamentablemente la adaptación al cambio no es fácil y para los ejecutivos o líderes de las organizaciones es importante mantener la estabilidad, y en el caso de cambios planificados deben estar conscientes que la resistencia al cambio por parte del personal, es una reacción esperada, ya que por lo regular los cambios se perciben como una amenaza a la estabilidad. Por lo anterior es importante analizar aquellas fuerzas que obstaculizan y/o favorecen el cambio:

- *Fuerzas impulsoras* (positivas, razonables, lógicas, consientes, económicas): Todo lo positivo que impulsa el cambio.

- *Fuerzas restrictivas* (negativas, emocionales, ilógicas, inconscientes, psicológico-emocionales): Todo aquello que obstaculiza, detiene y no deja fluir el cambio.

En la mayoría de las empresas este proceso se considera doloroso y en algunos casos, complicado, pero indudablemente su efecto es valioso para el futuro de la organización, ser competitivo y eficiente.

Un obstáculo para lograr los cambios en las organizaciones, es la resistencia del personal a modificar los hábitos y costumbres, y esto se debe a diversas variables psicológicas como puede ser la *percepción*, que consiste en la forma en que las personas ven o captan su realidad de las cosas, que en ocasiones puede ser muy distinta de quien promueve el cambio. El nivel de *arraigo* a los hábitos también constituye un factor que detiene el cambio, ya que implica una mayor inversión de energía, es decir, llevar a cabo un esfuerzo adicional. El *miedo a lo desconocido* bloquea el cambio, ya que el futuro es un misterio que implica un riesgo, por lo que muchas personas prefieren no enfrentar sorpresas, sean buenas o malas. El *apego* a lo que ya conocemos nos limita al cambio, bien lo expresa el dicho “Más vale malo conocido que bueno por conocer” es decir, la gente no está dispuesta a cambiar su forma de trabajo fácilmente.

Para manejar la resistencia al cambio, las organizaciones necesitan realizar previamente un análisis de su situación, identificar las fuerzas restrictivas, y por último encontrar y determinar las formas de apoyo más convenientes para llevar a cabo lo planeado; algunas técnicas que favorecen el cambio son:

- Escuchar con empatía las inquietudes, comentarios, necesidades, objetivos y efectos del cambio, incorporando las dos vertientes (nivel operativo y directivo), con la finalidad de intercambiar y confrontar percepciones, lo cual

nos lleva a lograr negociaciones que generen compromiso en los empleados.

- Permitir la participación de los empleados, es decir, aceptar propuestas que favorezcan la planeación e implementación, todo esto con el objetivo de que el personal se motive y el cambio no sea impuesto.
- Realizar cambios continuamente, es decir, que no sean cambios profundos en periodos cortos, ya que demasiados cambios producen un estrés negativo.
- Plantear el costo beneficio del cambio, genera compromiso común; los empleados al conocer los efectos a futuro, participan de manera positiva.
- En el caso de que el personal se declare sin conocimientos, es necesario que la empresa clarifique la idea, le proporcione la información necesaria y en su caso capacite.
- En caso de que el personal declare que no puede, la organización debe proporcionarle las herramientas necesarias para llevar a cabo la acción.
- Cuando el personal no cree en el cambio propuesto, la organización debe planear un involucramiento del personal que genere su participación.
- Y por último, cuando el personal declara no querer llevar a cabo el cambio planeado, las organizaciones deben considerar el recorte de personal, ya que una persona no convencida puede echar a perder la iniciativa de cambio.

Cuando las organizaciones determinan que deben realizar cambios significativos y a largo plazo, éstas deben llevarlo a cabo de manera planeada y bajo un método formal de cambio organizacional, es decir, aplicar el Desarrollo

Organizacional. El cual se basa en el enfoque sistémico, donde su principal objetivo es que todos los integrantes de un sistema logren resultados, con la perspectiva de un objetivo común. No siempre se puede lograr los resultados deseados en el primer intento, lo importante es no desistir, no rendirse y seguir trabajando en ello. Para entender que es un sistema, se parte del concepto de Faria Mello que lo define como: conjunto de órganos o partes que interactúan entre sí, un sistema lo conforman un conjunto de diferentes elementos que interactúan entre ellos, debiendo apoyarse unos en otros de manera armónica para poder subsistir y lograr el cumplimiento de los objetivos<sup>19</sup>.

El Desarrollo Organizacional se considera con un enfoque de sistema abierto, debido a que toma en cuenta varios puntos:

- Todos los sistemas por naturaleza son adaptables y se reajustan constantemente a las condiciones del medio.
- Cada sistema (Áreas o departamentos) se encuentra sumergido en un suprasistema (Empresa u organización).
- Ayuda a las organizaciones a adaptarse a los cambios que se presentan en el medio.
- Se aplica a cualquier sistema, es decir a cualquier tipo de organización.
- Obedece a un mismo fin u objetivo.

La importancia del Desarrollo Organizacional en las empresas, toma mayor fuerza a partir de detectar las áreas de oportunidad que existen en la organización,

---

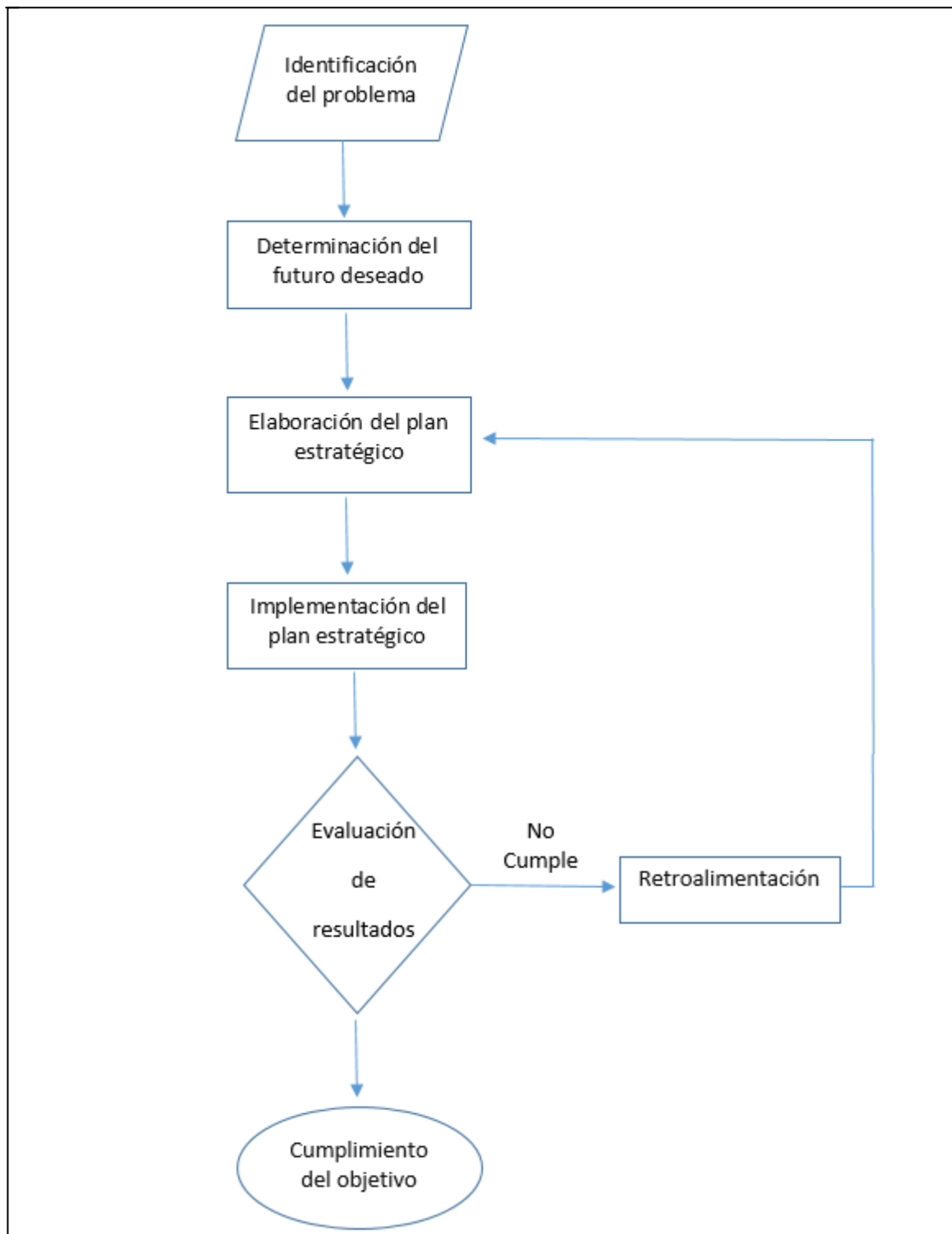
<sup>19</sup> Montúfar Guízar, Rafael. Desarrollo organizacional: Principios y Aplicaciones. Cuarta Edición. Editorial Mc Graw Hill. México, 2013

para poder tener un punto de partida; para ello se pueden aplicar diversas herramientas clave, como pueden ser: un análisis FODA, sondeos directos e imparciales, aplicar la metodología Kaizen, entre otras. Una vez definido el punto de partida, se elabora un plan de trabajo, el cuál puede ser aplicado de manera individual, grupal o estructural, dicho plan tendrá la finalidad de atacar las debilidades detectadas, en donde los participantes sean los mismos empleados.

Es de vital importancia planear la estrategia, se requiere de mucho estudio y conocimiento de la propia organización, de sus procesos y subprocesos, para poder adecuar la estrategia, y de esta forma obtener los resultados deseados.

En base a lo anterior se concluye que el Desarrollo Organizacional mantiene la siguiente estructura:

Figura 4. Estructura del Desarrollo Organizacional



Elaboración Propia

En la mayoría de las empresas familiares existen varios problemas y se manifiestan varios errores en la administración aplicada, pues en la mayoría de los casos carecen de: misión bien definida; visión; objetivos; estructura jerárquica, directiva y administrativa, descripción de puestos; asignación de responsabilidades; mecanismos de medición y control para la evaluación permanente con miras para la mejora continua, etc.

Durante el periodo en el que se llevó a cabo los estudios de maestría (2014-2016) se fueron identificando algunas áreas de oportunidad en el caso de estudio de la empresa AVPSA, como son:

- Necesidad de una cultura organizacional aplicable.
- Un clima organizacional poco favorable.
- Carente estructura organizativa.
- Escasa satisfacción del cliente.
- Inadecuado control de inventarios.
- Logística ineficiente en el ciclo de distribución.
- Inadecuadas políticas de cobranza.
- Canales de comunicación e información incorrectos.

A partir de la identificación de las áreas de oportunidad en la empresa AVPSA, se seleccionaron cuatro, que a consideración de los investigadores pueden obstaculizar más el logro de las metas de la organización, bien lo dice su

misión: "...contar con personal altamente capacitado y comprometido, cubriendo con excelencia las necesidades de cada uno de nuestros clientes"; por lo tanto las áreas de oportunidad a analizar en esta investigación serán:

- Necesidad de una cultura organizacional aplicable.
- Carente estructura organizacional
- Un clima organizacional poco favorable y
- Escasa satisfacción del cliente

## **2.4 CULTURA ORGANIZACIONAL**

Toda empresa tiene diferentes objetivos, metas y procesos, aun cuando se trate de empresas del mismo sector o giro, es por eso, que cada empresa debe tener su propia cultura, es decir, su forma de actuar, de sentir y de pensar; que debe ser compartida por todos los miembros de la organización y es lo que la identifica ante los clientes, proveedores y competidores.

Dicha cultura es lo que la diferencia de las demás empresas, es el "rasgo diferenciador"<sup>20</sup> con respecto a la competencia.

Cualquier trabajador desde que desea formar parte de una organización, debe conocer su cultura, para de esta forma saber, si se va a adaptar a ella, de no ser así, no será un buen elemento en la organización.

Idalberto Chiavenato, define cultura organizacional como "la forma en que cada organización aprende a lidiar con su entorno, es una compleja mezcla de

---

<sup>20</sup> Cultura Empresarial. Beatriz Soto. Fecha de consulta 20 de octubre de 2016. Disponible: <http://www.gestion.org/recursos-humanos/4848/cultura-empresarial/>

supuestos, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que en conjunto reflejan el modo particular de funcionar de la organización”.<sup>21</sup>

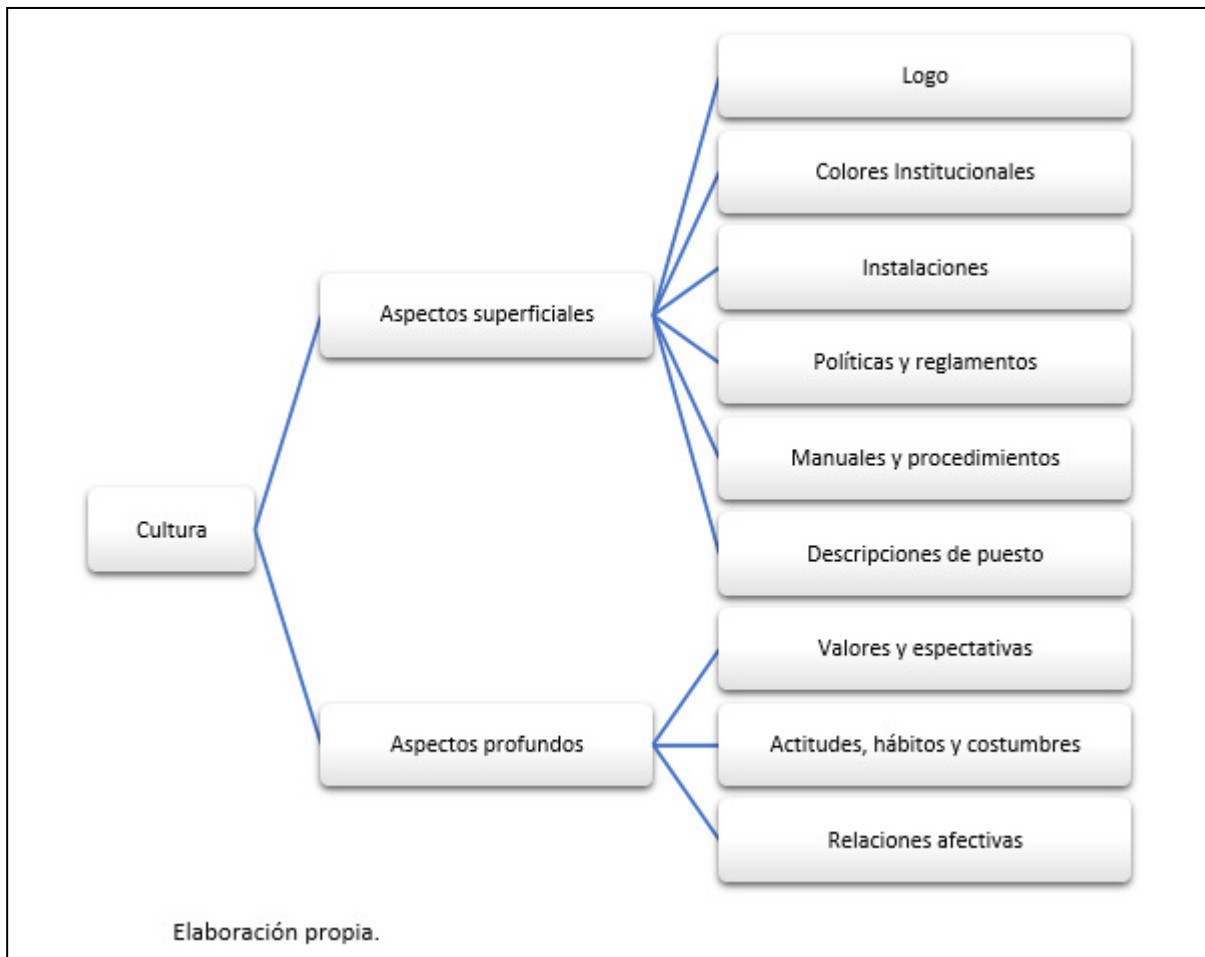
Se establece una cultura en la organización con la finalidad de proveer estándares en las actitudes y comportamientos de los empleados, sirve para crear diferencias entre una organización y otra, es decir, establece límites. Por otra parte la cultura es la que transmite los valores e ideales de la organización, generando el sentido de identidad a los empleados y por ende ayuda a fomentar el compromiso de éstos con la empresa.

La cultura organizacional tiene su origen en sus fundadores, es decir, no emerge de la nada, es un reflejo de lo que se ha hecho antes y el grado de éxito que han tenido con todos sus esfuerzos durante la evolución de la organización. Forman parte de la cultura dos aspectos importantes, los cuales se describen en el siguiente cuadro.

---

<sup>21</sup> Chiavenato, Idalberto. Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. México, D.F. Mc Graw Hill Interamericana Editores S.A. de C.V. 2009

Figura 5. Aspectos importantes de la Cultura Organizacional



Basado en el libro Fundamentos de Comportamiento Organizacional

Para perpetuar la cultura, es necesario que la empresa realice varias actividades y procesos, como pueden ser:

- Procesos específicos de reclutamiento,
- Establecer criterios de evaluación,
- Programas de capacitación y desarrollo acordes a la cultura establecida,

- Prácticas de socialización,
- Generar símbolos materiales que la transmitan,
- Procedimientos para ascender, etc

Todo esto con la finalidad de que quienes son contratados se ajusten a la cultura de la empresa, se recompense a quienes la apoyan y en su caso se castigue o sancione hasta con el despido, a quienes no la lleven a cabo o la desafíe. Pero no hay mejor forma de enseñar la cultura a los empleados, si no con el ejemplo de los líderes, es decir, sus actitudes, expresiones e ideas son observadas constantemente, por lo que influyen directamente en el personal. Por lo anterior, es crucial que exista congruencia entre lo que se predica y lo que se ejecuta o se aplica.

Dependiendo de la fortaleza que tenga la cultura en la empresa será el impacto que tendrá en los resultados y desempeño de la organización, los empleados de empresas con culturas fuertes, adoptan sus valores sin cuestionamientos, mientras que las empresas con culturas débiles, solo proporcionan directrices a seguir, es decir, los empleados no se ven identificados con su empresa.

Las consecuencias de que las organizaciones cuenten con una cultura organizacional fuerte son:

- Ventaja competitiva y éxito financiero
- Productividad, calidad y estado de ánimo
- Innovación

- Compatibilidad de las fusiones y adquisiciones
- Ajuste de la persona a la organización
- Dirección de la actividad a través del liderazgo<sup>22</sup>

La cultura proporciona un modo de vida, tiene como consecuencia la conducta del empleado y determina la capacidad de la organización para interactuar o colaborar con sus asociados. Atributos como la excelencia, el enfoque social y la flexibilidad, el orgullo y el reconocimiento, la apertura a ideas y el espíritu de equipo, muestran pautas positivas de comportamiento que rechazan enfoques superados, como la burocracia, la injusticia, la arrogancia y los regímenes dictados por pautas de comportamiento negativas.<sup>23</sup>

Una cultura abierta al cambio, evoluciona y se construye continuamente con sus propios mecanismos, lo que garantiza su actualización y modernización, pero el riesgo de cambios frecuentes puede hacer que pierda sus características que la definen como institución.

Mientras que una cultura estable, preserva la identidad de la organización, también se percibe como un elemento que limita a las organizaciones, existiendo tres barreras fundamentales:

1. Barrera al cambio
2. A la diversidad

---

<sup>22</sup> DuBrin Andrew J. Fundamentos de comportamiento organizacional. México, D.F. Thomson Editores S.A. de C.V. 2003

<sup>23</sup> Chiavenato, Idalberto. Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. México, D.F. Mc Graw Hill Interamericana Editores S.A. de C.V. 2009

### 3. Y a las fusiones y adquisiciones.<sup>24</sup>

Cada vez más, la cultura tiene consecuencias más fuertes en el resultado de las organizaciones, y hoy en día las organizaciones cuentan con culturas sensibles y flexibles para aceptar la diversidad social y culturas de sus integrantes, generado el éxito.

## 2.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Otra área de oportunidad interesante es la estructura organizacional y se comenzará definiendo que una organización es un grupo de personas que trabajan juntas para alcanzar un objetivo común<sup>25</sup> y para ello es necesario que se cuente con una estructura, que consiste en definir la forma de cómo se agrupará y coordinará al personal, sus puestos de trabajo, las actividades, tareas, etc., la cual, en la mayoría de las veces se ilustra por medio de un organigrama. Pero la **estructura organizacional** no sólo consiste en dividir tareas, si no en la forma en que las personas y las tareas se coordinan para alcanzar las metas organizacionales en función de la misión y visión de la empresa.

Para diseñar la estructura organizacional es necesario tomar en cuenta dos necesidades básicas:

- La necesidad de especializar las tareas, es decir, dividir la mano de obra

---

<sup>24</sup> Cultura Organizacional: algunas reflexiones a la luz de los nuevos retos. Pérez Martínez Armenio, Master en Gestión Turística y Licenciado en Psicología. Revista Venezolana de Gerencia. Centro de estudios de Dirección. Fecha de consulta 21 de octubre de 2016. Disponible: [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-99842009000200003](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842009000200003)

<sup>25</sup> DuBrin Andrew J. Fundamentos de comportamiento organizacional. México, D.F. Thomson Editores S.A. de C.V. 2003

- Y la necesidad de coordinar dichas especializaciones dentro de toda la organización.

Varios autores coinciden, en que los directivos al momento de establecer la estructura organizacional deben considerar ciertos elementos clave:

Figura 6. Elementos clave para establecer la Estructura Organizacional

<b>Especialización</b>	•Consiste en subdividir el trabajo, es decir, descomponerlo en etapas para que cada una sea realizada por una persona diferente.
<b>Departamentalización</b>	•Se basa en la especialización y consiste en agrupar los puestos en base a tareas comunes, obteniendo como resultado, los departamentos.
<b>Cadena de mando</b>	•Línea ininterrumpida de autoridad que desciende del nivel más alto de la organización hasta el nivel más bajo y aclara quien reporta a quien, así como sus responsabilidades.
<b>Extensión del control</b>	•Consiste en determinar el número de personas que se pueden dirigir de manera eficiente y eficaz en cada nivel de la organización.
<b>Centralización y descentralización</b>	•Se refiere a la forma en que se toman las decisiones, es decir, si la toma de decisiones es unilateral hablamos de una organización centralizada, pero si en la toma de decisiones participan todos los niveles, hablamos de una organización descentralizada.
<b>Formalización</b>	•Es el grado de especificación o estandarización de los puestos de trabajo, políticas, reglas o procedimientos que establecen cómo el personal debe conducirse dentro de la organización. Cuanto más formalizada sea la empresa existirá mayor burocracia dentro de la misma.

Elaboración propia.

Basado en el libro: Comportamiento Organizacional Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge. Pearson.

Educación de México S.A. de C.V. 2009

Como lo mencionamos anteriormente, la estructura de las organizaciones, se ve reflejada en un organigrama, y éste se va actualizando o modificando su diseño y estructura conforme va evolucionando la organización.

Existen varias opciones tradicionales de estructuras organizacionales, entre las más conocidas están:

- La estructura simple: es la más común en negocios pequeños, consiste en una organización plana, por lo general solo tiene 2 o tres niveles verticales y la toma de decisiones se centra en el director, quien es generalmente el dueño de la empresa.
  - Su Fortaleza: es simple, rápida y barata de mantener.
  - Su debilidad: sólo aplica para empresas pequeñas, poca formalización y la centralización de la información sobrecarga a la dirección.
  
- La estructura departamental, también conocida como burocracia: Se basa en tareas rutinarias, logrando la especialización, los trabajos son agrupados por departamentos, la comunicación es vertical y se basa fuertemente en reglas, políticas y procedimientos.
  - Su Fortaleza: actividades estandarizadas y eficientes. Mínima duplicidad de actividades, limita la libertad de la dirección.
  - Su debilidad: El control limita la creatividad y la libertad del personal, la rigidez de los procesos obstaculiza la solución de problemas atípicos.
  
- Estructura matricial: Combina dos aspectos, el tipo funcional que consiste en la operación normal de la empresa y la elaboración de un proyecto, producto o servicio, se apoya en especialistas, generando una cadena de mando dual, ya que los empleados tienen dos autoridades, el gerente del departamento y el gerente del proyecto.

- Su Fortaleza: Comparte recursos para la elaboración de varios productos y minimiza la cantidad de personal.
- Su debilidad: La coordinación de las tareas puede ser compleja al existir varios especialistas y la dualidad de autoridad puede generar conflictos o luchas de poder.

En la actualidad se están generando nuevas estructuras que ayudan a las empresas a trabajar de manera eficaz, dichas tendencias son:

- Estructura horizontal: consiste en dividir el trabajo en equipos, y todos los miembros del equipo absorben de manera colectiva la responsabilidad de realizar el proceso, más que de un producto o servicio. Lo importante de esta estructura es que todos se enfocan en lograr el objetivo, generando mejoras sustanciales, a lo que se llama reingeniería, que consiste en eliminar desperdicios, disminución de tiempos muertos, reducción de tareas, etc.
- Organización sin fronteras: Aquí se busca eliminar la cadena de mando, sustituir los departamentos por equipos a quienes se les da poder, promueve la eliminación de las barreras verticales, lo que da como resultado la desaparición de la jerarquía, minimizando el status y el rango.
- Estructura en red o virtual. Esta tendencia cada vez es más popular, ya que consiste en que las organizaciones se afilian entre sí. Su premisa es no ser dueño de todos los recursos, sino poder tener acceso a ellos; las empresas se vinculan por medio de la tecnología, compartiendo no solo sus recursos, físicos e intelectuales, sino también los gastos y hasta el mercado, es decir, se generan alianzas estratégicas, con el único objetivo en común, vender.

Esta estructura no cuenta con oficinas corporativas, ni con un organigrama, ya que tiene una estructura plenamente horizontal.

En todas las estructuras mencionadas anteriormente, podemos identificar dos corrientes que se contraponen, una totalmente estructurada, controlada, limitada, etc. Donde existe poca participación de los miembros de los niveles inferiores en la toma de decisiones y todo se concentra en las jerarquías más altas. La otra, es aquella donde hay poca formalización, involucra la participación de todo el personal en la toma de decisiones, utiliza jerarquías cruzadas, existe mucha comunicación, etc, pero la elección de la estructura adecuada, depende de la situación y de la actividad de la organización.

Independientemente del tipo de estructura que se utilice, una actividad importante y que genera valor, logrando un buen desempeño del capital humano en las organizaciones, es contar con una buena descripción de puestos, ya que con esto los colaboradores conocen con claridad sus funciones y/o el lugar que ocupan dentro de la organización, además de que facilita la correcta selección del personal.

El proceso de realizar las descripciones de puesto, lo deciden principalmente los administradores o directivos de las organizaciones y el lograr tener un diseño de puestos eficaz, que incluya todas las tareas y responsabilidades de cada puesto, conduce a la organización a enfrentar el reto de eliminar el problema de la rotación de personal y así lograr trascender en el tiempo, es decir, lograr la estabilidad del personal.

Chiavenato define puesto como “una unidad en la organización que consiste en un grupo de obligaciones y responsabilidades que lo separan y distinguen de los demás puestos. Estas obligaciones y responsabilidades pertenecen al empleado que desempeña el puesto y proporcionan los medios con los cuales los empleados contribuyen al logro de los objetivos de una

organización”.<sup>26</sup> . y dichos puestos generalmente se ven representados en un organigrama, con dos tipos de comunicación, una superior que indica las funciones de responsabilidad y subordinación para con el jefe directo y la otra de manera inferior que indica la autoridad que tiene el puesto en relación a la supervisión.

Para poder mantener una correcta descripción de puestos, es necesario realizar en primera instancia, un análisis del puesto, que consiste en estudiar las responsabilidades y actividades del mismo de manera continua, ya que las necesidades de la organización pueden modificarse, debido a cambios tecnológicos, tendencias empresariales o en su caso por la eliminación de algunos puestos. Dicho análisis no solo nos brinda los conocimientos o requisitos intelectuales necesarios para el puesto, sino también factores importantes a considerar, como son las habilidades, aptitudes y destrezas mínimas con las que debe contar el futuro candidato, para poder cubrir la vacante con éxito.

## **2.6 CLIMA ORGANIZACIONAL**

Por clima organizacional se entiende: como todos los factores internos y externos que afectan el desempeño de todos los colaboradores en la organización, es decir, son las características del ambiente que fluye en la organización y que afecta de forma directa el comportamiento y rendimiento de los trabajadores. Está estrechamente ligado al grado de motivación que tienen los empleados, es por ello que se dice, que un trabajador motivado, es más eficiente, trabaja mejor, aumenta su productividad y así contribuye con el logro de los objetivos de la organización.

En el clima organizacional interactúan características personales como organizacionales, es por ello, que actualmente las organizaciones lo han adoptado como una herramienta importante para desarrollar equipos de trabajo exitosos.

---

<sup>26</sup> Chiavenato, Idalberto: Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones. McGraw-Hill. 2011

Algunos factores que generan un clima organizacional negativo son:

- Falta de motivación
- Falta de capacitación
- Mala comunicación
- Falta de liderazgo, etc

El tener un clima organizacional negativo puede generar ausentismo, altos niveles de rotación, baja productividad, poca innovación, robos, sabotajes, impuntualidad, actitudes laborales negativas, poca integración del personal, etc. Dañando de manera directa la imagen interna y externa de la organización.

Estudiosos de la materia han identificado algunos factores que repercuten en la generación de un buen clima organizacional, como son:

- Estructura: se refiere a la forma en como la organización se ha agrupado para realizar sus actividades, las jerarquías y responsabilidades, es decir, su organigrama.
- Supervisión: la forma en cómo se relaciona el personal con el jefe, para el cumplimiento de las tareas.
- Recompensa: se basa en las retribuciones establecidas, ya sean de manera económica o emocional que se reciben por la realización del trabajo.

- Relaciones: se fundamenta en el buen trato, cooperación y respeto en todos los niveles de la organización.
- Conflicto: consiste en los desacuerdos que se puedan presentar entre los miembros de la organización, ya sean de manera personal o laboral.
- Identidad: se refiere al sentido de pertenencia que tiene el personal con respecto a la organización.
- Liderazgo: la capacidad en que líder dirige e influye hacia la consecución de metas.
- Motivación: es la capacidad que tiene la organización para provocar, mantener y dirigir a los trabajadores, con el objetivo de satisfacer sus necesidades y las de la organización.

Contar con un buen ambiente de trabajo genera algunos beneficios, como pueden ser: satisfacción personal, adaptación, actitudes laborales positivas, conductas constructivas, ideas creativas, altos niveles de productividad, puntualidad, bajos niveles de rotación y la más importante, el logro de los objetivos.

El clima organizacional constituye un conjunto de características particulares propias de la organización, las cuales la identifican como única, dicha personalidad puede ser sana o mal sana. Si se percibe una personalidad sana, las relaciones entre los colaboradores fluyen mejor, y la organización se adapta fácilmente al medio exterior, de lo contrario, si se percibe una personalidad mal sana, ésta trastorna a los colaboradores, las relaciones entre ellos es complicada y la organización proyecta una mala imagen al interior y al exterior.

El término de clima organizacional se fundamenta en dos grandes escuelas del pensamiento:

1. La escuela de Gestalt, la cual tiene su enfoque en la percepción, dice que “el todo es diferente a la suma de sus partes”<sup>27</sup> y se basa en dos principios importantes de la percepción del individuo:
  - a. Captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo.
  - b. Crear un nuevo orden, es decir, los individuos comprenden el mundo que los rodea, basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función a la forma en cómo ellos ven el mundo.

De tal forma que la percepción del medio de trabajo y del entorno, influyen de manera directa en el comportamiento de los trabajadores.

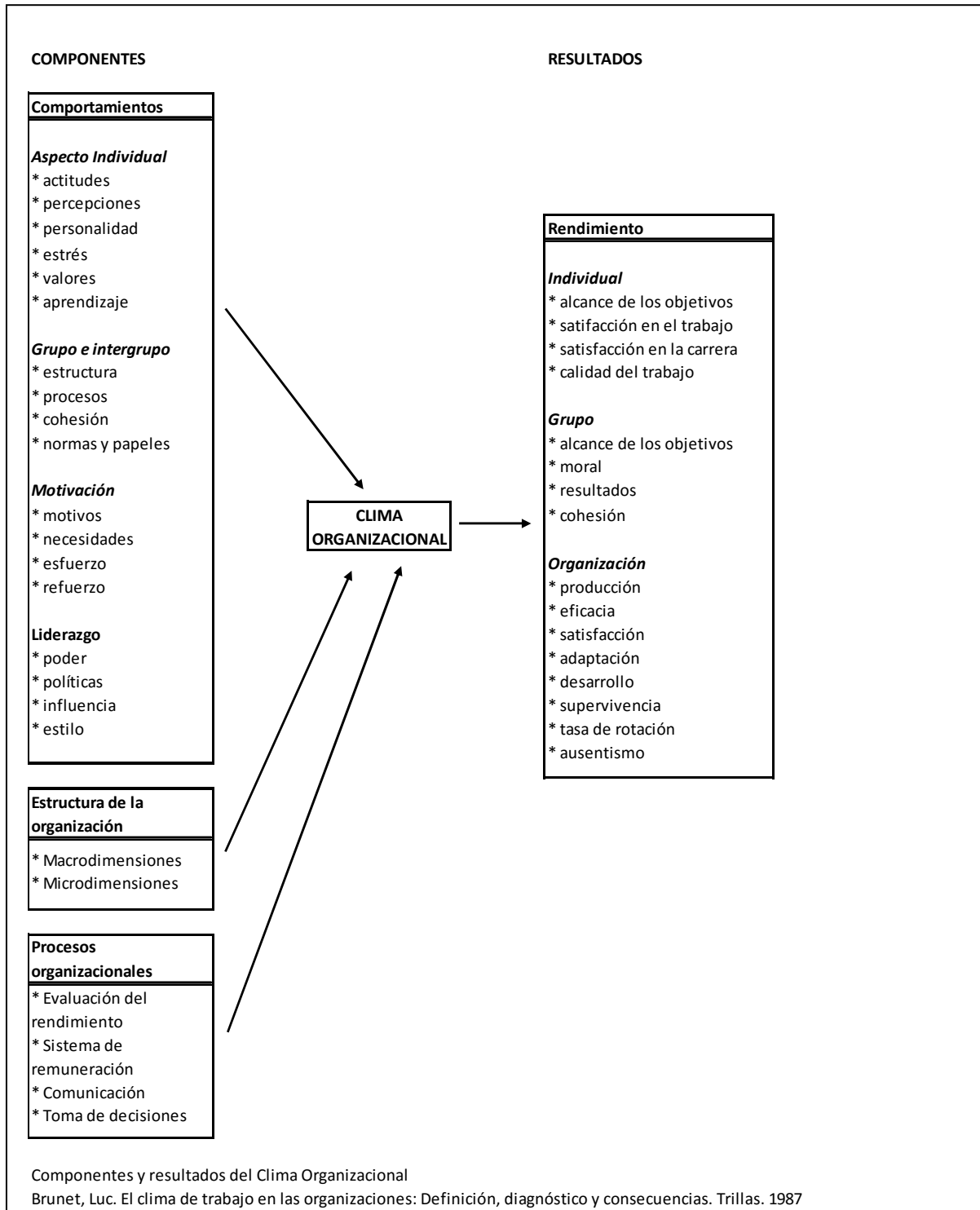
2. Escuela funcionalista, Esta escuela, señala que el pensamiento y el comportamiento de los trabajadores dependen del ambiente que existe en la organización y sus diferencias individuales son muy importantes al momento de adaptarse, es decir, dichas diferencias, participan, modifican y determinan el ambiente.

Por lo anterior se puede deducir que el clima laboral en las organizaciones no es estable a largo plazo, y tampoco es uniforme dentro de una organización o departamento, es decir, puede cambiar según el estado de ánimo de los colaboradores. A continuación un diagrama de Rensis Likert con los componentes que influyen en el clima de una organización:

---

<sup>27</sup> Brunet, Luc: El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias. Trillas. 1987

Figura 7. Componentes que influyen en el clima de una organización



En este diagrama podemos observar que hay tres componentes importantes que afectan el ambiente de la organización:

1.- *La percepción y expectativas del individuo*, ya que ellos, con sus características individuales interpretan y analizan los objetivos de la organización de una manera diferente e independiente, y dicha percepción afecta de manera directa la interacción con el grupo o departamento en el que se encuentra. Su actitud o respuesta puede verse influenciada por el grado de motivación que tenga, ya sea de manera personal o el que ejerza la empresa, es decir, si el trabajador adopta una actitud negativa en su trabajo, debido al clima organizacional que perciba, éste desarrollará una actitud aún más negativa si los resultados de la organización son deficientes. El liderazgo que se aplique en la organización también afecta directamente en la percepción del trabajador, en el clima y por ende en los resultados de la organización.

2.- *La estructura de la organización*, la forma en que se compone el sistema administrativo de la organización, es decir, sus jerarquías, niveles organizacionales, tareas, funciones, normas de trabajo, políticas y las relaciones de poder, inciden tanto positivamente como negativamente en el desarrollo productivo del personal dentro de la organización.

3.- *Los aspectos estructurales*, en los que se incluyen todos los procesos y procedimientos, la forma de comunicarse y la forma en que la organización reconoce el esfuerzo o cumplimiento del trabajador, también influye en el clima y afecta el resultado de la organización.

### 2.6.1 Tipos de clima organizacional

Ya que el clima es importante para el desarrollo de la organización, y para su adaptación al medio exterior, es necesario identificar el tipo de clima con que se cuenta en la organización, y basándonos en los estudios realizados por Likert, encontramos que existen dos tipos de clima:

#### *Clima de tipo autoritario*

Dentro de cada tipo de clima Likert señala que hay subsistemas, y en el tipo de clima autoritario encontramos los siguientes:

1. Sistema autoritarismo explotador. En este tipo de clima, la dirección no confía en los empleados, las decisiones son tomadas en el nivel más alto y se distribuyen de manera descendente, los empleados trabajan mediante castigos, amenazas y ocasionalmente a recompensas, donde la satisfacción de las necesidades de los empleados se limita al nivel psicológico y de seguridad. En estas organizaciones el clima es estable y la comunicación no existe, es decir, solo se da mediante instrucciones, no hay retroalimentación.
2. Sistema autoritarismo paternalista. En las organizaciones que tienen este tipo de clima, la dirección tampoco confía en los empleados, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima, con la diferencia de que algunas se toman en conjunto con los escalones inferiores, las recompensas y los castigos son métodos comunes para motivar a los trabajadores. Las interacciones entre los superiores y los subordinados se dan de manera condescendiente y con precaución, por parte de los subordinados para con los superiores. Aquí existe delegación de actividades, pero la dirección juega con las necesidades sociales de sus

empleados, generando la impresión de trabajar en un ambiente estable y estructurado.

### *Clima de tipo participativo*

1. Sistema consultivo. Aquí la dirección tiene confianza en sus trabajadores y aunque las decisiones son tomadas generalmente en la cima, permiten a los subordinados tomar decisiones específicas en sus niveles. La comunicación es de tipo descendente, existe interacción de tipo superior a subordinado y muchas veces un alto grado de confianza. El control se delega de arriba hacia abajo, donde todos comparten la responsabilidad. El ambiente de trabajo es dinámico y la administración se maneja mediante objetivos a alcanzar, preocupándose por satisfacer las necesidades de prestigio y de estima de los trabajadores, empleando recompensas y castigos ocasionales para motivarlos.
2. Sistema de participación en grupo. En este tipo de clima la dirección tiene plena confianza en los empleados y el proceso de la toma de decisiones se encuentra distribuido dentro de toda la organización, la comunicación no solo se da de manera descendente y ascendente, sino también de manera lateral. Los empleados están motivados por un sistema de objetivos y rendimiento. La mayoría de las veces existe una relación de amistad entre los superiores y subordinados, con una implicación fuerte de responsabilidad en los niveles inferiores. Aquí todos los colaboradores de la organización forman un equipo con la meta de alcanzar los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de “planeación estratégica”<sup>28</sup>.

---

<sup>28</sup> Brunet, Luc: El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias. Trillas. 1987

El responsable en administración, consejero profesional o gestor del cambio, deberá desarrollar un instrumento que permita evaluar el clima de la organización estudiada, donde incluya todas las dimensiones mencionadas anteriormente y se analice la naturaleza de las variables, su interacción y sus efectos dentro de la organización, tanto de los individuos como de los grupos, y con el resultado obtenido poder generar o modificar el clima existente y en consecuencia, elevar el rendimiento organizacional. El instrumento de medida más utilizado para esta tarea, es el cuestionario escrito, donde se presentan preguntas que describen hechos particulares de la organización y sobre las cuales los cuestionados pueden indicar hasta qué punto, están de acuerdo o no, con dichas descripciones.

Sin embargo parece ser, que la mayor parte de los cuestionarios utilizados se distinguen por ciertas dimensiones comunes:

1. Nivel de autonomía individual que viven los actores dentro del sistema.
2. Grado de estructura y de obligaciones impuestas a los miembros de la organización.
3. Tipo de recompensa o remuneración que la empresa otorga a los empleados.
4. La consideración, el agradecimiento y el apoyo que un empleado recibe de sus superiores.<sup>29</sup>

El incluir estas dimensiones en el instrumento de medición, le permitirá a éste, ser más representativo y capaz para mostrar los resultados.

---

<sup>29</sup> Brunet, Luc: El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias. Trillas. 1987

El Clima organizacional es la personalidad de una organización, ya que lo integran todos los componentes de la empresa y afecta el funcionamiento de todos sus miembros, por lo que es indispensable estudiar e identificar el ambiente de trabajo y debe ser preliminar a toda forma de intervención, en efecto, el administrador o el consultor deberá saber a quién y cómo debe dirigirse antes de proponer o implementar algún cambio, ya sea de valores de trabajo o en las bases de la organización, es por ello que es un factor importante a considerar dentro del Desarrollo Organizacional.

## 2.7 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Para hablar de este tema se comenzará por definir tres conceptos básicos:

*Cliente:* Aquella persona que tiene cierta necesidad de un producto o servicio que una empresa le puede satisfacer<sup>30</sup>

*Satisfacción:* refleja el juicio que una persona se hace del rendimiento percibido de un producto en relación con las expectativas<sup>31</sup>.

*Servicio:* Es una obra, una realización o un acto que es esencialmente intangible y no resulta necesariamente en la propiedad de algo. Su creación puede o no estar relacionada con un producto físico<sup>32</sup>.

Cuando se conjugan dichos elementos se logra cumplir con las expectativas de los consumidores, no solo de bienes, sino de productos, servicios, experiencias, etc. En la forma en que se satisfagan las necesidades de los clientes o consumidores es lo que genera valor a la empresa, y para poder tener éxito en

---

<sup>30</sup> Barquero, José Daniel.. Marketing de Clientes. Quién se ha llevado mi cliente?. Mc Graw Hill. Interamericana de España. 2da. Edición

<sup>31</sup> Kotler Philip, Keller KevinL. Dirección de Marketing.Pearson.2012

<sup>32</sup> Kotler Philip, Bloom Paul, Hayes Thomas. El Marketing de Servicios Profesionales. Paidos Iberica. 2004. Barcelona

este rubro, es necesario que las empresas estipulen en su cultura organizacional, lo importante que es brindar un servicio de calidad a todos los clientes, tanto internos como externos, de esta forma todos los colaboradores tendrán clara la misión y visión de la empresa... exceder las expectativas del cliente.

El que un cliente elija un producto o servicio va de acuerdo a su percepción de valor, donde se conjugan los beneficios que obtiene y el costo, ya sea tangible o intangible. El concepto de valor, es un elemento fundamental en el marketing, donde se combina, la calidad, el servicio y el precio, a lo que le llaman triada de valor del cliente<sup>33</sup>. En donde la percepción de valor aumenta cuando se incrementa la calidad o el servicio, y disminuye cuando el precio se eleva.

El marketing en servicio, identifica, crea, comunica y produce la estrategia para generar valor al cliente, con el objetivo de construir relaciones rentables. Si el servicio, producto o experiencia cumple con las expectativas del cliente, éste se sentirá satisfecho, si no las cumple, se sentirá decepcionado, pero si llega a excederlas, el cliente quedará conectado al producto o servicio.

Pero ¿cómo los consumidores pueden elegir entre una amplia variedad de productos y servicios que podrían satisfacer sus necesidades? Los consumidores experimentan entre los productos, para satisfacer sus expectativas de valor y realizan sus compras en función de ellas. Los clientes insatisfechos comúnmente cambian y eligen otros productos e ignoran el producto original. Es por ello que los directores de las empresas deben fijar cuidadosamente las expectativas a satisfacer en un nivel adecuado, ya que si es en un nivel bajo podrían satisfacer a los clientes que ya se tienen, pero no podrán atraer nuevos clientes.

Según Abraham Maslow, existen varios niveles de necesidades y dichas necesidades se satisfacen en función no solo de estímulos físicos, sino también de la relación de estos con el entorno y los condicionamientos internos de cada individuo; y las jerarquiza de la siguiente manera:

---

33 Kotler Philip, Keller KevinL. Dirección de Marketing.Pearson.2012

Figura 8. Pirámide de necesidades según Maslow



Elaboración propia

Fuente: El Futuro de los negocios. Larry J. Gitman / Carl McDaniel. Edición del Milenio. International Thomson Editores, S.A. de C.V. 2001

Para entender cómo funciona, se comenzará por decir, que el aparato psíquico se maneja por descargas, y en el caso de necesidades básicas como el hambre ninguna descarga puede agotar la tensión producida, ya que es la fuerza que actúa permanentemente, pero en los siguientes niveles, sí puede existir un cambio, cuando por alguna razón se produce la experiencia de la vivencia de satisfacción que cancela el estímulo interno, es decir, se tiene la necesidad de algo, pero puede ser satisfecha de diferente manera, ya que cada individuo tiene su propia percepción de satisfacción.

Es por ello que Maslow intenta explicar por qué la gente se ve impulsada por necesidades particulares en determinados momentos, jerarquizando las necesidades ya que los individuos intentarán satisfacer primero su necesidad más importante y luego la que le siga en orden de relevancia.

Una persona motivada está lista para actuar, elegir o comprar algún bien o servicio influido por su percepción y en marketing las percepciones son más importantes que la realidad, debido a que afectan el comportamiento real del consumidor.

Es por ello que las organizaciones en primera instancia, deben detectar las necesidades de los clientes, deben invertir en ofrecer servicios o productos de calidad para de esta forma poder generar un valor agregado al negocio.

Un buen servicio al cliente es aquel que genera empatía con él, es decir, que la empresa se pone en el lugar de sus clientes y evita a toda costa lo que no le gustaría recibir, (por ejemplo, una mala respuesta o contestación, que el producto que reciba no esté en condiciones óptimas, que el servicio no sea el prometido, que el personal brinde una mala imagen o que no conozca el producto o servicio que ofrece, etc,) con estas acciones, el cliente podrá evaluar si los beneficios obtenidos son mayores a los costos erogados y así tomar la mejor decisión de que servicio o producto adquirir y en dónde.

La calidad percibida del servicio es el resultado de un proceso de evaluación, en el cual los clientes comparan sus percepciones de la prestación del servicio recibido con lo que ellos esperaban del mismo.

La literatura refiere investigaciones con usuarios de diferentes servicios en varias partes del mundo, identificando diez dimensiones genéricas que utilizan los consumidores en la evaluación de la calidad del servicio, siendo estas:

1. Elementos tangibles
2. Actitud responsiva
3. Cortesía, trato

4. Facilidad de acceso
5. Comprensión
6. Confiabilidad
7. Competencia
8. Seguridad
9. Comunicación
10. Credibilidad<sup>34</sup>

Hoy en día, vivimos en mundo lleno de estrés, donde es muy complicado llegar a cumplir los niveles de satisfacción de los clientes, por lo que es necesario brindarles un buen trato y en su caso consentirlos.

Las empresas en su afán de satisfacer las necesidades de sus clientes, crearon el servicio a domicilio como una estrategia de marketing, con la finalidad de estar más cerca de ellos, facilitándoles la adquisición de los productos deseados, disminuyendo tiempos de inversión en las compras, etc., lo que les ha generado el factor diferenciador con la competencia. Lamentablemente se ha vuelto algo común, debido a la globalización, el acceso a la información y la facilidad con la que cuentan las empresas para realizarlo, es por ello que ahora debe ofrecerse algo más, lo que puede ser un servicio de calidad, cercano, diferente, oportuno, etc., es decir, generar estrategias que propicien la elección final del consumidor.

---

<sup>34</sup> Expansión, en alianza con CNN. La Importancia del Servicio al Cliente. Jueves, 16 de julio de 2009 a las 6:00 AM. Fecha de consulta. 3 de diciembre de 2016  
[http://expansion.mx/opinion/2009/07/15/la-importancia-del-servicio-al-cliente?utm\\_source=expansion&utm\\_campaign=InternalTraffic&utm\\_medium=PLAYLIST](http://expansion.mx/opinion/2009/07/15/la-importancia-del-servicio-al-cliente?utm_source=expansion&utm_campaign=InternalTraffic&utm_medium=PLAYLIST)

El presente capítulo se identificaron las bases del Desarrollo Organizacional, lo que no da la pauta para iniciar el análisis del estudio de caso, el cual se presenta en el siguiente capítulo.

# **CAPÍTULO II UNIDAD DE ANÁLISIS**

En este capítulo se destaca la evolución de la empresa familiar AVPSA y sus áreas de oportunidad, divididas en cuatro ejes: a) cultura, b) estructura c) clima organizacional así como d) la satisfacción del cliente, con miras a la ejecución del modelo de intervención del Plan de Desarrollo Organizacional. Es así que los inicios de la empresa AVPSA se remontan al 15 de Julio de 1983, pero es en 1987 cuando cambia de giro comercial a distribuidora de alimentos. Al día de hoy, es distribuidor exclusivo para la zona Centro del País de marcas globales en el mercado de alimentos como Unilever Food Solutions, Productos Richs de México S.A. de C.V., Dawn Mixco Internacional, S.A. de C.V., McCain México y Marcas Nestlé de México S. de R. L. de C.V.

### 3.1 CASO DE ESTUDIO

La empresa AVPSA inicio operaciones el 15 de Julio de 1983 y fue registrada ante La Secretaria de Hacienda y Crédito Público asignándole el siguiente RFC: AVP 830715 C90 cuyo primer giro comercial, fue la “**venta de artesanías**”, posteriormente en 1985 cambia su giro comercial a “**empresa textil**” desarrollando una marca propia de chamarras, lamentablemente por la liberación de importaciones se ve afectado el ramo textil lo que obligó a la empresa a buscar una nueva actividad y es aquí donde al observar el entorno la empresa AVPSA encuentra una posibilidad de desarrollo en la comercialización de alimentos congelados, por lo que en 1987 cambia de giro comercial, de ser una empresa textil cambia a “**empresa distribuidora de alimentos**” teniendo como principal producto, el jugo congelado Florida 7 el cual empieza a distribuir en los principales hoteles y restaurantes de la Ciudad de Puebla. A partir de esa fecha la empresa ha crecido de tal manera que actualmente es distribuidor para la zona Centro del País, de marcas alimenticias líderes en el mercado como: Unilever Food Solutions, Productos Richs de México, S.A. de C.V., Dawn Mixco Internacional, S.A. de C.V., McCain México y Marcas Nestlé de México S. de R. L. de C.V.

En 2007 la empresa AVPSA con el fin de atender al mercado de menudeo funda el primer Centro Repostero de Servicio y Abasto (La CERESA), una tienda de autoservicio con espacios para cursos, donde se empezó a capacitar a amas de casa y micro empresarios en el manejo de los productos, todo esto con la finalidad de que dicho mercado conozca y adquiera productos de calidad apoyados por personal capacitado y especializado.

Para 2011 se integra de manera breve pero decidida un joven emprendedor y visionario, con ideas innovadoras al equipo de la empresa AVPSA, quien comienza a desarrollar las bases para crear una cultura organizacional e influye en la creación y el establecimiento de la misión de la empresa: “facilitar la adquisición de productos de calidad e innovadores en el área de alimentos, con personas altamente capacitadas, especializadas y comprometidas; cubriendo con excelencia las necesidades de cada uno de nuestros clientes”.

### 3.1.1 Ubicación geográfica y espacio físico

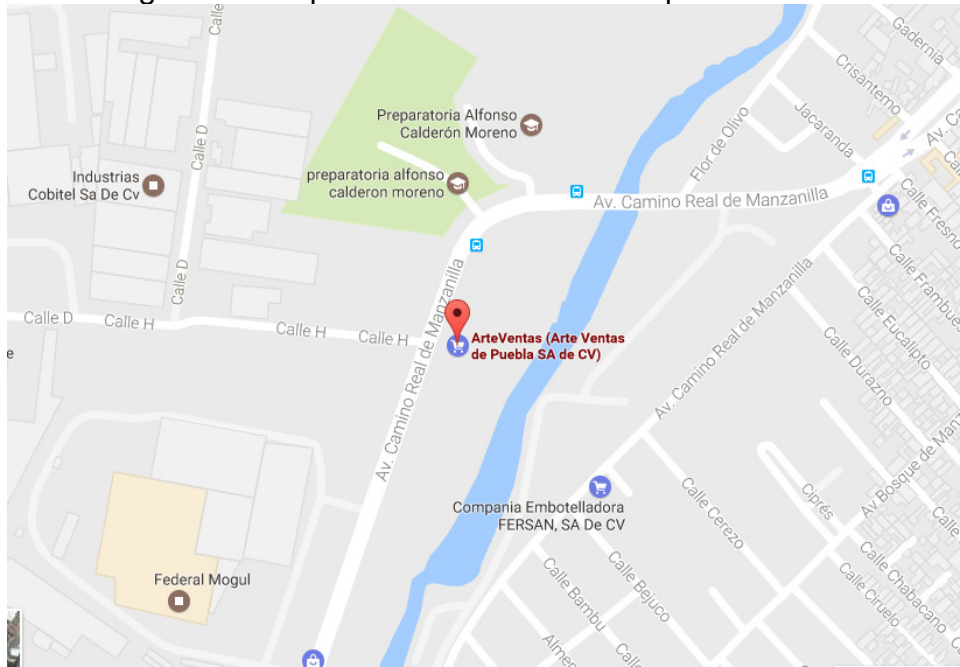
La empresa actualmente se encuentra ubicada en el Camino a Resurrección No 80 en el Parque Industrial Puebla 2000

Figura 9. Imagen Satelital de la ubicación de la empresa AVPSA



Fuente: Google Maps

Figura 10. Mapa de ubicación de la empresa AVPSA



Fuente: Google Maps

Cuenta con aproximadamente 2000m<sup>2</sup> de infraestructura, distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 7. Áreas en m<sup>2</sup> de la empresa AVPSA

Áreas de la empresa	
Área	m <sup>2</sup>
Terreno	1040
Bodegas	80
Almacén	302.4
Cámara frigorífica actual	61.6
Área para proyecto de inversión	158.4
Área de carga y descarga	117.6
Estacionamiento y Oficinas	320

Elaboración propia

## 3.2 DIAGNÓSTICO INICIAL

### 3.2.1 Cultura Organizacional

Como se comentó anteriormente, en el 2011 la empresa estableció su misión, visión y valores, lamentablemente no permeó en los trabajadores y al día de hoy no son difundidos, no son aplicados y se podría decir que han sido olvidados. A continuación los citamos textualmente.

#### *Misión*

AVPSA y su red de negocios del grupo todo son empresas de servicios y asesorías que facilita la adquisición de productos de calidad, innovando la industria de la transformación alimentaria e higiene industrial con personas altamente capacitadas, especializadas y comprometidas cubriendo con excelencia las necesidades de cada uno de nuestros clientes.

#### *Visión*

Ser líderes en el servicio de productos innovadores de la industria alimentaria, higiene y sustentabilidad como los mejores proveedores, brindando satisfacción y atención a cada uno de nuestros clientes, mediante la relación Ganar- Ganar creando unidades de negocio para la fácil adquisición de productos en el mercado.

#### *Valores*

- *Respeto*: Valorar a los demás, acatar su autoridad y considerar su dignidad.

- *Compromiso*: Con nosotros mismos y con nuestros clientes para así brindar un excelente servicio en la entrega de productos.
- *Orientación al Cliente*: Satisfacer y anticipar las necesidades del cliente.
- *Honestidad*: Aceptar fallas y errores trabajando en ello para un mejor desempeño.
- *Cortesía*: Brindando un servicio de calidad mediante el respeto y atención hacia nuestros clientes.

Estos fundamentos solo se establecieron en la página de internet de la empresa, pero no se viven, y los trabajadores al desconocer esta información, su potencial laboral solo se ve enfocado a la realización personal, es decir, el trabajador solo busca su propio beneficio, alcanzar sus propios ideales, que por lo regular se enfocan en el aspecto económico y profesional, no buscan el beneficio que como parte de la empresa se pueda conseguir.

### **3.2.2 Estructura Organizacional**

AVPSA es una empresa familiar por lo que entra en la clasificación de micro empresa, cuenta con 34 trabajadores distribuidos en 3 principales departamentos:

- Administración
- Ventas
- Operación

La empresa no cuenta con un organigrama oficial que de estructura y guía a los empleados sobre las líneas de mando.

A través de la observación se ha identificado que los mandos medios son multifuncionales, es decir, no están claramente definidas sus actividades y no están delimitadas sus funciones. Los hallazgos fueron los siguientes:

- La persona encargada del área administrativa cubre funciones de gerente general, ya que supervisa todas las áreas, como son: tesorería, cobranza, análisis de inventarios, pagos de nómina y proveedores, liberación de clientes, supervisión de rutas de vendedores para cobro de facturas, entregas de mercancía y negociación con proveedores, entre otras.
- La persona responsable del área de ventas tiene como función principal, supervisar a los vendedores internos y externos, cotizar pedidos especiales o institucionales, además de monitorear los precios con la competencia, pero actualmente maneja una cartera específica de clientes, teniendo que cubrir una cuota de ventas y en consecuencia se descuidan las actividades principales del puesto.
- Se identifica que la persona encargada del área de recursos humanos también es responsable del área de compras, realizando las siguientes actividades: reclutamiento y selección de personal, cálculo de nómina, control de vacaciones e incidencias, prestaciones, etc., cotización de pedidos a proveedores locales y foráneos, negociación con proveedores, abastecimiento de productos internos (limpieza, papelería, etc.) además del seguimiento y/o supervisión de la unidad estratégica de negocio “La Ceresa”.
- La responsable del área de operación, tiene experiencia en el área de sistemas, por lo que también es la encargada del buen funcionamiento del ERP (Power street), mantenimiento del equipo de cómputo y líneas telefónicas, así como de mantener actualizado el respaldo de toda la información que se genera en la empresa, además de llevar el control de

inventarios y almacén, dar seguimiento a la logística de la empresa (rutas de reparto) y supervisar que la facturación sea correcta con respecto a los productos vendidos.

Analizando estos puntos se determina que la falta de estructura organizacional provoca que el personal no cumpla con las tareas y/o actividades requeridas, no se alcancen las metas y objetivos, se generan retrasos, funciones a medias, etc., es decir, el personal cumple con lo urgente pero no hace lo importante.

### **3.2.3 Clima Organizacional**

Conocer el bienestar de los colaboradores es vital para las empresas ya que ayuda a identificar y entender las inquietudes, opiniones y expectativas de los trabajadores; además facilita los cambios y mejoras en el ambiente de trabajo, así como en la productividad de los trabajadores, que se puede ver reflejado en los resultados de la empresa.

Al hacer un recorrido por las instalaciones de la empresa y tomar las impresiones del personal de distintas áreas, se identifica lo siguiente:

- Un clima laboral de tensión y molestia por la falta de canales adecuados de comunicación.
- Problemas internos rezagados no resueltos.
- El personal se encuentra desorientado debido a que las líneas de mando no son claras, así como las instrucciones, por lo que cada quien, entiende las indicaciones a su manera, creando confusión.

- Al no tener clara la realidad (política de contratación y prestaciones, horarios, entre otros) se ha generado un ambiente de desconfianza, una mala conexión entre los colaboradores y los altos mandos, además de que la empresa ha perdido credibilidad.
- El personal se encuentra desmotivado, ya que sienten que no están informados y que sus ideas no son tomadas en cuenta, por lo tanto, han perdido interés y pasión en su trabajo, generando niveles bajos de productividad.
- Los empleados consideran que no son escuchados, que los niveles gerenciales solo hablan y dan instrucciones, no comunican cambios de forma clara, etc., por lo que se ha provocado negatividad, secretismo y fomenta rumores.
- El personal no cuenta con sentido de pertenencia e integración.

La mayor parte de los problemas identificados están relacionados directamente con una mala o no planificada gestión de la comunicación interna, es decir, no se han resuelto estos problemas debido a la falta de conocimiento, análisis, herramientas adecuadas o ayuda profesional, lo que al día de hoy, está comprometiendo a la organización, afectándola directamente en los resultados operativos y administrativos.

### **3.2.4 Satisfacción del cliente**

La empresa AVPSA cuenta con 20 años de experiencia en el ramo de distribución de productos alimenticios, secos, refrigerados y congelados, con un incremento del 20% anual en su nivel de ventas en los últimos 5 años; cabe hacer mención que al ser distribuidor, la empresa AVPSA vende solo “servicio” y lo tiene

establecido en la base de su cultura organizacional, su misión establece: “...cuenta con personas altamente capacitadas, especializadas y comprometidas cubriendo con excelencia las necesidades de cada uno de nuestros clientes”; en su visión establece “ ... brindando satisfacción y atención a cada uno de nuestros clientes” y por último, dos valores sobresalientes: el “compromiso y orientación al cliente”; todo lo anterior nos indica que cumple con el objetivo primordial “satisfacer las necesidades de sus clientes”, es por esto que se quiso conocer de manera directa la opinión de ellos mediante una encuesta, la cual se presenta en el siguiente capítulo.

# **CAPÍTULO IV**

## **ANÁLISIS E**

### **INTERPRETACIÓN DE**

#### **LOS RESULTADOS**

En el presente capítulo se analizará la información recopilada en cada uno de los ejes determinados para este estudio de caso, siendo estos ejes; la Cultura Organizacional, Estructura Organizacional, Clima Organizacional y Satisfacción del cliente.

## **4.1 CLIMA ORGANIZACIONAL**

En este eje se encontró que la empresa AVPSA tiene las bases para crear una cultura organizacional, ya que cuenta con una misión, visión y valores establecidos, sin embargo, al haber sido creados por un joven emprendedor que participo de manera muy breve en la administración de la empresa, no se le dió la importancia debida y solo existen de manera teórica en su página de internet. Por lo tanto estos principios son desconocidos por los colaboradores y el nivel gerencial no le ha dado continuidad a este proyecto durante los últimos años.

El que existan estos principios no indica que se vive una cultura en la organización, la cultura, la forman los comportamientos y actitudes que tienen todos los colaboradores en una empresa.

En el caso de AVPSA el nivel gerencial solo se enfoca a los resultados, en maximizar las ganancias y el dar de los trabajadores, con el fin de ir al ritmo de los informes presentados mensualmente y en cumplir los indicadores de ventas establecidos, sin darle importancia a nuevas ideas o planes a futuro.

## **4.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Durante la presente investigación se identificó que la empresa AVPSA no cuenta con un organigrama establecido, ya que no lo considera necesario, se piensa, que si los colaboradores organizan su tiempo, pueden realizar otras actividades, sin importar que no sean funciones correspondientes a su puesto, generando un

ahorro ficticio en salarios al no pagar personal que cubra las vacantes, provocando que las actividades diarias no sean fluidas y eficientes.

El reparto formal de tareas y responsabilidades acabará con los problemas identificados en la empresa:

- Tolerancia al incumplimiento de tareas
- Dobles mandos
- Tiempos muertos
- Tareas duplicadas y
- Desaprovechamiento del recurso humano.

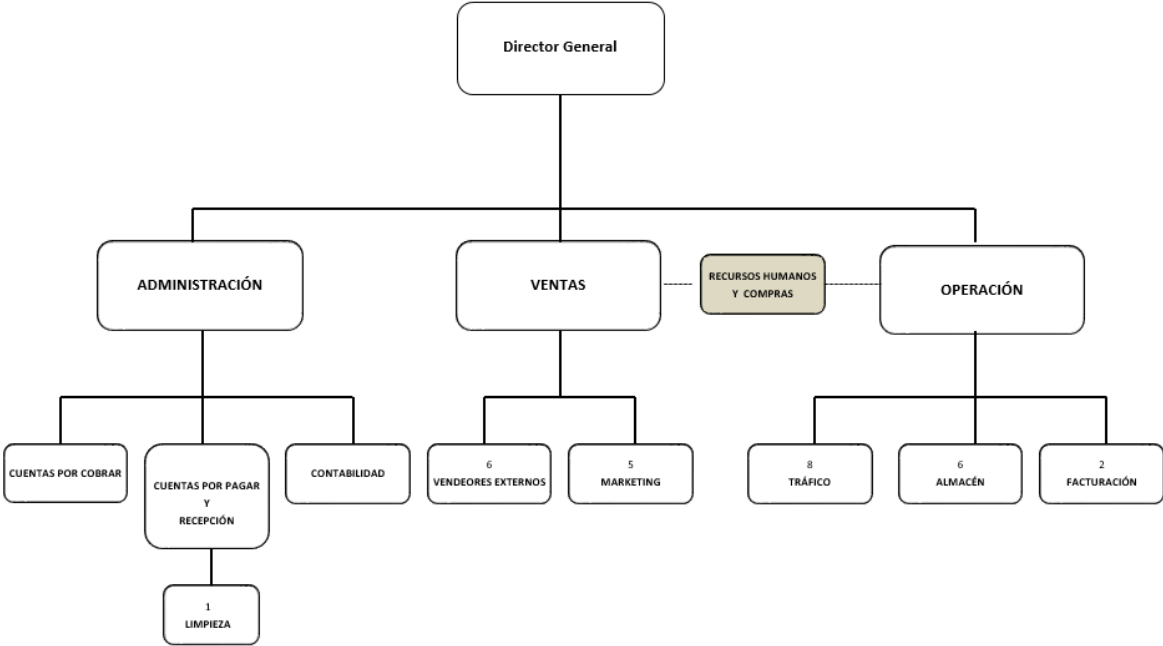
Por otra parte, si la organización lleva a cabo un proceso de profesionalización y mejora, se beneficiará del organigrama en:

- Facilita la generación de los procesos.
- Mejor toma de decisiones.
- Eficiente proceso de contratación de personal.
- Mayor efectividad o rendimiento de los trabajadores.

Al ser el organigrama una representación gráfica permite apreciar a simple vista la estructura general de la organización, las relaciones de trabajo, los niveles de relación, la asignación de tareas y responsabilidades, además del personal requerido en los departamentos o áreas; mejor de lo que podría hacerse por

medio de una larga descripción, es por ello que a continuación presentamos un organigrama basado en la situación actual de la empresa

Figura 11. Organigrama actual de la empresa AVPSA



Elaboración propia

### 4.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

Con respecto al tercer eje de la presente investigación, se aplicó el siguiente instrumento para recopilar información del personal que colabora en la empresa para poder conocer el clima laboral que permanece en ella.

La encuesta se aplicó al total de la población, 33 empleados en un lapso de 3 días debido a los turnos existentes.

Figura 12. Instrumento de Clima Laboral



**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA**  
**Facultad de Contaduría Pública**  
**Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado**

**INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCION DE DATOS PARA CONOCER EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA AVPSA Y EL IMPACTO DE ESTE EN EL CLIMA LABORAL**

La información que usted proporcione a través de este cuestionario será procesada con toda confidencialidad y sólo con fines de investigación, agradeciendo su amable cooperación.

**Objetivo**

El presente cuestionario se realiza con el propósito de tener un primer acercamiento para explorar el Desarrollo Organizacional en la empresa AVPSA, con fines académicos para el proyecto de investigación - Tesis titulado "La importancia del Desarrollo Organizacional en las empresas familiares en el caso particular AVPSA". De manera que permita obtener información relevante para el análisis y sistematización que permita elaborar y fundamentar una propuesta sobre la Importancia del Desarrollo Organizacional en la empresa AVPSA.

**Por favor responda a cada reactivo honestamente. Sus respuestas a este cuestionario serán completamente confidenciales. NO ESCRIBA SU NOMBRE EN LA ENCUESTA.**

**INSTRUCCIONES:** Lea cuidadosamente las siguientes afirmaciones. Para cada oración, se le solicita que llene el cuadro correspondiente a su respuesta. Recuerde que solamente debe marcar un cuadro por afirmación.

---

**LA EMPRESA**

- 1. Me siento orgulloso de trabajar en esta empresa.  
 Siempre     Casi Siempre     Algunas Veces     Casi Nunca     Nunca
- 2. El trato que recibo es cordial y respetuoso.  
 Siempre     Casi Siempre     Algunas Veces     Casi Nunca     Nunca
- 3. Yo recomiendo a otros que trabajen aquí.  
 Siempre     Casi Siempre     Algunas Veces     Casi Nunca     Nunca
- 4. Conozco cuál es la Misión y Visión de la empresa.  
 Siempre     Casi Siempre     Algunas Veces     Casi Nunca     Nunca
- 5. Yo pienso que aún estaré trabajando para esta empresa dentro de DOS años.  
 Siempre     Casi Siempre     Algunas Veces     Casi Nunca     Nunca
- 6. Mis objetivos personales contribuyen claramente a los objetivos de la empresa.  
 Siempre     Casi Siempre     Algunas Veces     Casi Nunca     Nunca

## ESTRUCTURA DE LA EMPRESA

7. Conozco cuáles son las funciones de mi puesto.

Siempre     Casi Siempre     Algunas Veces     Casi Nunca     Nunca

8. Los procedimientos de la empresa me permiten darle a mis clientes un servicio excelente.

Siempre     Casi Siempre     Algunas Veces     Casi Nunca     Nunca

9. Considero que los procesos y flujos de la empresa son los adecuados para que el trabajo sea eficiente.

Siempre     Casi Siempre     Algunas Veces     Casi Nunca     Nunca

10. Conozco las normas y reglamentos de la empresa.

Siempre     Casi Siempre     Algunas Veces     Casi Nunca     Nunca

11. Los objetivos de mi trabajo están claramente definidos.

Siempre     Casi Siempre     Algunas Veces     Casi Nunca     Nunca

12. Los problemas se resuelven efectiva, honesta y rápidamente.

Siempre     Casi Siempre     Algunas Veces     Casi Nunca     Nunca

## RELACIONES INTERPERSONALES.

13. Las personas de mi equipo de trabajo están comprometidas en el logro de los objetivos.

Siempre     Casi Siempre     Algunas Veces     Casi Nunca     Nunca

14. Los departamentos en la empresa cooperan entre sí para realizar un buen trabajo.

Siempre     Casi Siempre     Algunas Veces     Casi Nunca     Nunca

15. El favoritismo no es un problema en esta empresa.

Siempre     Casi Siempre     Algunas Veces     Casi Nunca     Nunca

16. Los problemas se resuelven enfocándose en encontrar soluciones y no en buscar culpables.

Siempre     Casi Siempre     Algunas Veces     Casi Nunca     Nunca

## MI JEFE

17. Respeto a mi jefe inmediato.

Siempre     Casi Siempre     Algunas Veces     Casi Nunca     Nunca

18. Mi jefe inmediato me enseña cómo realizar mejor mi trabajo.

Siempre     Casi Siempre     Algunas Veces     Casi Nunca     Nunca

19. Mi opinión es tomada en cuenta para la toma de decisiones con respecto a la relación con mi jefe

Siempre     Casi Siempre     Algunas Veces     Casi Nunca     Nunca

20. Mi jefe estimula mi creatividad e innovación para mejorar en el trabajo.

Siempre     Casi Siempre     Algunas Veces     Casi Nunca     Nunca

21. Mi jefe inmediato propicia un clima de cordialidad y confianza dentro de nuestro equipo de trabajo.

Siempre     Casi Siempre     Algunas Veces     Casi Nunca     Nunca

22. Mi jefe fomenta el trabajo en equipo para resolver los problemas del departamento.  
 Siempre     Casi Siempre     Algunas Veces     Casi Nunca     Nunca

23. Mi jefe aplica las normas y procedimientos en forma justa.  
 Siempre     Casi Siempre     Algunas Veces     Casi Nunca     Nunca

24. Mi jefe inmediato me da instrucciones claras y precisas.  
 Siempre     Casi Siempre     Algunas Veces     Casi Nunca     Nunca

25. Mi jefe delega el trabajo eficientemente.  
 Siempre     Casi Siempre     Algunas Veces     Casi Nunca     Nunca

### COMUNICACIÓN

26. Yo me entero oportunamente de los cambios que afectan a mi trabajo.  
 Siempre     Casi Siempre     Algunas Veces     Casi Nunca     Nunca

27. Todas las instrucciones que recibo son claras y comprensibles.  
 Siempre     Casi Siempre     Algunas Veces     Casi Nunca     Nunca

28. En esta empresa me dan toda la información que necesito para hacer bien mi trabajo.  
 Siempre     Casi Siempre     Algunas Veces     Casi Nunca     Nunca

29. Mi jefe inmediato comunica una dirección clara para la organización.  
 Siempre     Casi Siempre     Algunas Veces     Casi Nunca     Nunca

### COMPENSACIONES

30. Las prestaciones son satisfactorias.  
 Siempre     Casi Siempre     Algunas Veces     Casi Nunca     Nunca

31. El sueldo que recibo es comparable a lo que otras personas en trabajos similares reciben.  
 Siempre     Casi Siempre     Algunas Veces     Casi Nunca     Nunca

32. Los aumentos salariales se otorgan de manera justa.  
 Siempre     Casi Siempre     Algunas Veces     Casi Nunca     Nunca

33. Las políticas de compensaciones y prestaciones son adecuadas.  
 Siempre     Casi Siempre     Algunas Veces     Casi Nunca     Nunca

34. Entiendo el criterio utilizado para decidir mi sueldo.  
 Siempre     Casi Siempre     Algunas Veces     Casi Nunca     Nunca

### SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

35. Todos los colaboradores son tratados con respeto en esta empresa.  
 Siempre     Casi Siempre     Algunas Veces     Casi Nunca     Nunca
36. Me gusta mucho mi trabajo y sus funciones.  
 Siempre     Casi Siempre     Algunas Veces     Casi Nunca     Nunca
37. Mi trabajo me hace sentir que contribuyo a los objetivos de la empresa.  
 Siempre     Casi Siempre     Algunas Veces     Casi Nunca     Nunca
38. Conozco lo que se espera de mí y de mi puesto.  
 Siempre     Casi Siempre     Algunas Veces     Casi Nunca     Nunca

### CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

39. La empresa me provee de capacitación para desempeñar mi trabajo con claridad.  
 Siempre     Casi Siempre     Algunas Veces     Casi Nunca     Nunca
40. La capacitación que recibo me ayuda a hacer mejor mi trabajo.  
 Siempre     Casi Siempre     Algunas Veces     Casi Nunca     Nunca
41. La capacitación que recibo me ayuda a proporcionar un mejor servicio a los clientes.  
 Siempre     Casi Siempre     Algunas Veces     Casi Nunca     Nunca
42. Yo recibo capacitación para usar y manejar correctamente el nuevo equipo, materiales y/o programas.  
 Siempre     Casi Siempre     Algunas Veces     Casi Nunca     Nunca

### RECONOCIMIENTO

43. Los bonos o incentivos se otorgan basados en el desempeño /resultados.  
 Siempre     Casi Siempre     Algunas Veces     Casi Nunca     Nunca
44. Considero que la empresa otorga oportunidades de crecimiento dentro de ella.  
 Siempre     Casi Siempre     Algunas Veces     Casi Nunca     Nunca
45. Los bonos o incentivos son justas y equitativas en esta empresa.  
 Siempre     Casi Siempre     Algunas Veces     Casi Nunca     Nunca
46. Cuando realizo bien mi trabajo mi jefe me lo reconoce  
 Siempre     Casi Siempre     Algunas Veces     Casi Nunca     Nunca

## CONDICIONES DE TRABAJO

47. Cuento con las herramientas, materiales y equipo para desarrollar mi trabajo.

Siempre  Casi Siempre  Algunas Veces  Casi Nunca  Nunca

48. Me siento seguro dentro de las instalaciones de la empresa.

Siempre  Casi Siempre  Algunas Veces  Casi Nunca  Nunca

49. Estoy satisfecho con las condiciones en las que trabajo (espacio, iluminación, ventilación, etc.)

Siempre  Casi Siempre  Algunas Veces  Casi Nunca  Nunca

50. Puedo desarrollar mis actividades dentro del horario establecido en mi área de trabajo.

Siempre  Casi Siempre  Algunas Veces  Casi Nunca  Nunca

51. Considero que los servicios que presta la compañía s su personal (comedor, teléfonos, etc.) son adecuados.

Siempre  Casi Siempre  Algunas Veces  Casi Nunca  Nunca

A continuación se presenta una breve interpretación de las preguntas que se consideraron las más relevantes de cada eje del cuestionario.

Con respecto al eje de “La empresa” las preguntas seleccionadas son:

Pregunta 1. ¿Me siento orgulloso de trabajar en esta empresa?

Gráfica 3. Pregunta 1. Cuestionario Clima Organizacional

1	
¿Me siento orgulloso de trabajar en esta empresa?	
Siempre	8
Casi Siempre	10
Algunas veces	13
Casi nunca	2
Nunca	0



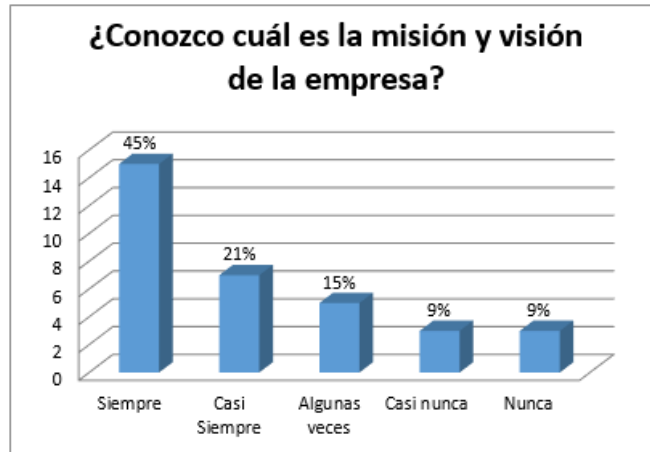
Elaboración propia

Pregunta 4. ¿Conozco cuál es la Misión y Visión de la empresa?

Gráfica 4. Pregunta 4. Cuestionario Clima Organizacional

4

¿Conozco cuál es la misión y visión de la empresa?	
Siempre	15
Casi Siempre	7
Algunas veces	5
Casi nunca	3
Nunca	3



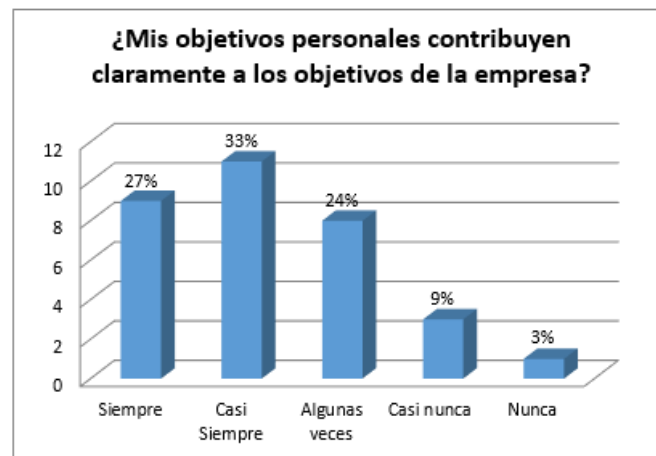
Elaboración propia

Pregunta 6. ¿Mis objetivos personales contribuyen claramente a los objetivos de la empresa?

Gráfica 5. Pregunta 6. Cuestionario Clima Organizacional

6

¿Mis objetivos personales contribuyen claramente a los objetivos de la empresa?	
Siempre	9
Casi Siempre	11
Algunas veces	8
Casi nunca	3
Nunca	1



Elaboración propia

La primera pregunta se considera esencial, porque muestra cual es el sentido de pertenencia que tienen los colaboradores con respecto a la empresa,

ya que es la base para el buen funcionamiento de la misma, proporciona indicadores del trabajo en equipo, motivación laboral, implicación, integración, creatividad, estado de ánimo, incluso la forma de atender al cliente o la forma de comunicarse. Cuando el personal no se encuentra identificado o con sentido de pertenencia, es muy probable que los objetivos de la empresa no se cumplan. En el caso de AVPSA el resultado indica que más del 50% del personal encuestado se siente orgulloso de laborar en la empresa.

El resultado de la pregunta cuatro, llama mucho la atención, debido a que más del 50% de los encuestados respondió conocer la misión y visión de la empresa, sin embargo, al analizar estos resultados se decidió confrontarlos, por lo que posteriormente se preguntó de manera personal y aleatoria en sus áreas de trabajo, Cuál es la misión y visión de la empresa, las respuestas fueron a medias e inventadas, confirmando así que no existe conocimiento concreto de la misión y visión de la empresa, como lo muestra la gráfica anterior.

Es importante que los objetivos individuales siempre vayan de la mano con los objetivos de la empresa y los resultados obtenidos en la pregunta seis muestran que los intereses del personal contribuyen a los objetivos de la empresa.

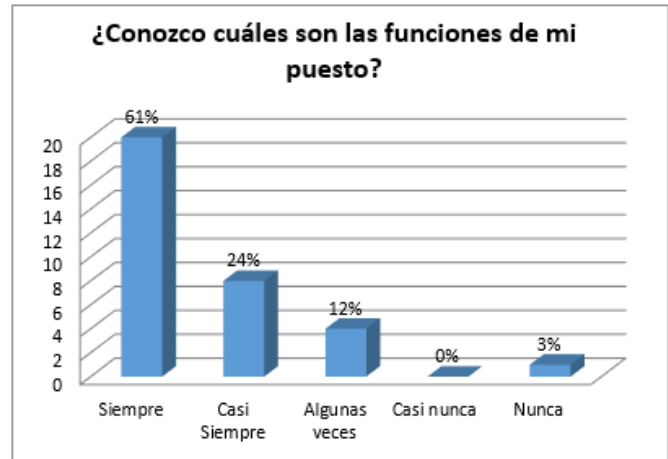
Con respecto al segundo eje “estructura de la empresa”, las preguntas que se consideraron relevantes son:

Pregunta 7. ¿Conozco cuáles son las funciones de mi puesto?

Gráfica 6. Pregunta 7. Cuestionario Clima Organizacional

7

¿Conozco cuáles son las funciones de mi puesto?	
Siempre	20
Casi Siempre	8
Algunas veces	4
Casi nunca	0
Nunca	1



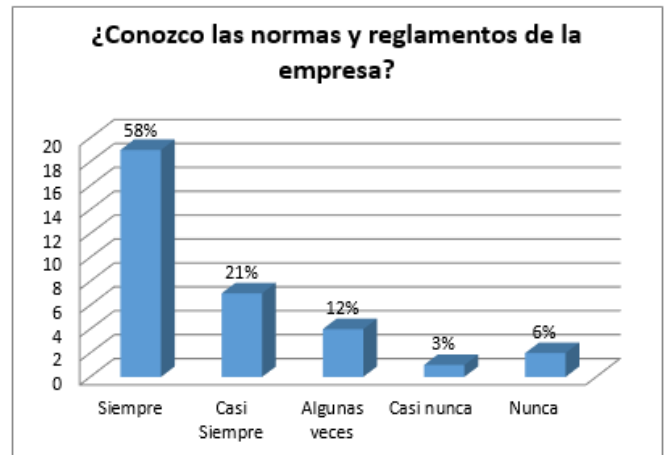
Elaboración propia

Pregunta 10. ¿Conozco las normas y reglamentos de la empresa?

Gráfica 7. Pregunta 10. Cuestionario Clima Organizacional

10

¿Conozco las normas y reglamentos de la empresa?	
Siempre	19
Casi Siempre	7
Algunas veces	4
Casi nunca	1
Nunca	2



Elaboración propia

Pregunta 12. ¿Los problemas se resuelven efectiva, honesta y rápidamente?

Gráfica 8. Pregunta 12. Cuestionario Clima Organizacional

12

¿Los problemas se resuelven efectiva honesta y rápidamente?

Siempre	4
Casi Siempre	7
Algunas veces	16
Casi nunca	3
Nunca	3



Elaboración propia

Con respecto al eje de las “relaciones interpersonales”, se seleccionaron las siguientes preguntas:

Pregunta 13. ¿Las personas de mi equipo de trabajo están comprometidas en el logro de los objetivos?

Gráfica 9. Pregunta 13. Cuestionario Clima Organizacional

13

¿Las personas de mi equipo de trabajo están comprometidas en el logro de los objetivos?

Siempre	15
Casi Siempre	14
Algunas veces	3
Casi nunca	0
Nunca	1



Elaboración propia

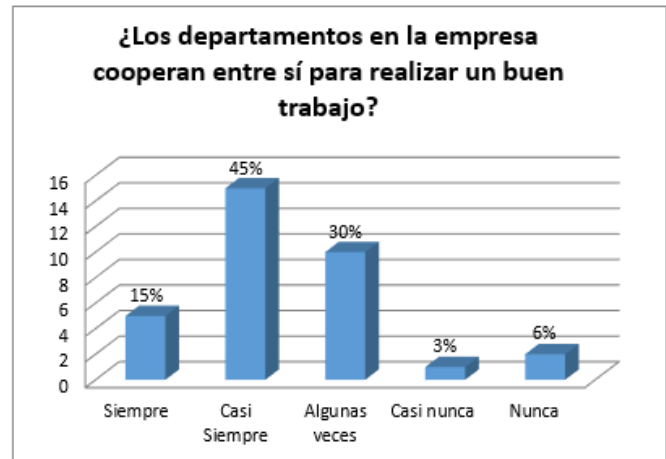
Pregunta 14. ¿Los departamentos en la empresa cooperan entre sí para realizar un buen trabajo?

Gráfica 10. Pregunta 14. Cuestionario Clima Organizacional

14

¿Los departamentos en la empresa cooperan entre sí para realizar un buen trabajo?

Siempre	5
Casi Siempre	15
Algunas veces	10
Casi nunca	1
Nunca	2



Elaboración propia

Con respecto al eje del “jefe”, las preguntas a analizar son:

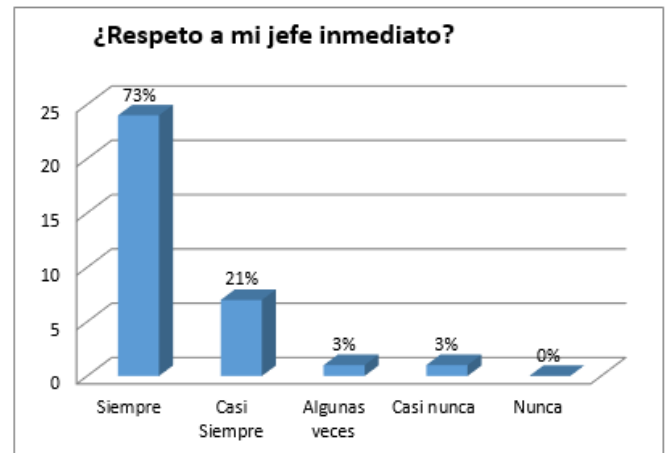
Pregunta 17. ¿Respeto a mi jefe inmediato?

Gráfica 11. Pregunta 17. Cuestionario Clima Organizacional

17

¿Respeto a mi jefe inmediato?

Siempre	24
Casi Siempre	7
Algunas veces	1
Casi nunca	1
Nunca	0



Elaboración propia

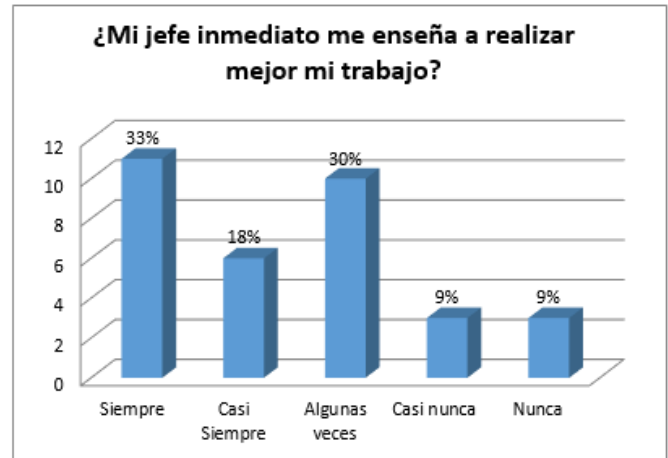
Pregunta 18. ¿Mi jefe inmediato me enseña a realizar mejor mi trabajo?

Gráfica 12. Pregunta 18. Cuestionario Clima Organizacional

18

¿Mi jefe inmediato me enseña a realizar mejor mi trabajo?

Siempre	11
Casi Siempre	6
Algunas veces	10
Casi nunca	3
Nunca	3



Elaboración propia

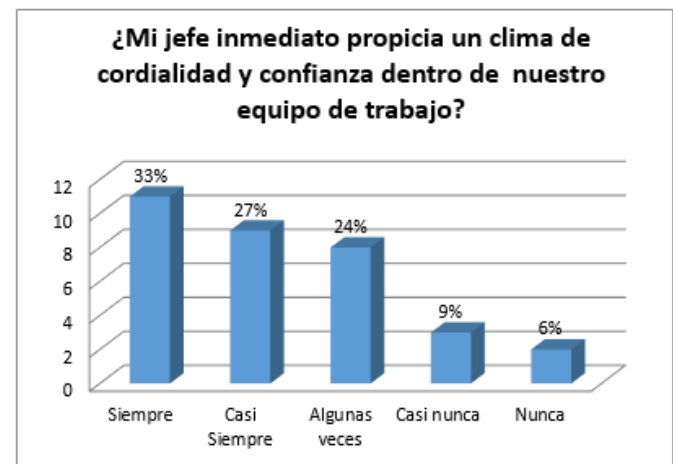
Pregunta 21. ¿Mi jefe inmediato propicia un clima de cordialidad y confianza dentro de nuestro equipo de trabajo?

Gráfica 13. Pregunta 21. Cuestionario Clima Organizacional

21

¿Mi jefe inmediato propicia un clima de cordialidad y confianza dentro de nuestro equipo de trabajo?

Siempre	11
Casi Siempre	9
Algunas veces	8
Casi nunca	3
Nunca	2



Elaboración propia

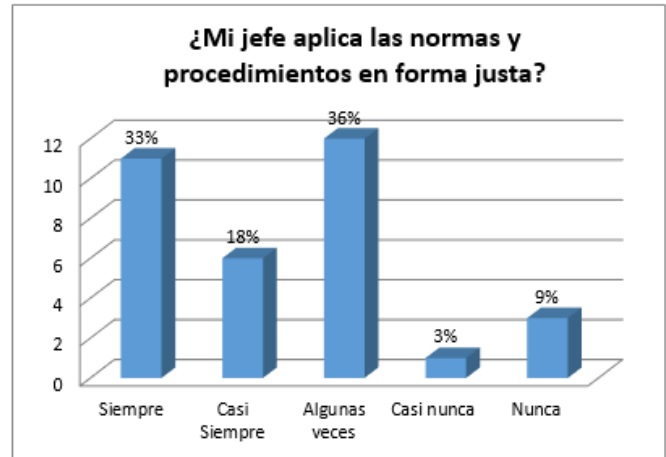
Pregunta 23. ¿Mi jefe aplica las normas y procedimientos en forma justa?

Gráfica 14. Pregunta 23. Cuestionario Clima Organizacional

23

¿Mi jefe aplica las normas y procedimientos en forma justa?

Siempre	11
Casi Siempre	6
Algunas veces	12
Casi nunca	1
Nunca	3



Elaboración propia

En el eje de “comunicación” se seleccionaron 2 preguntas importantes:

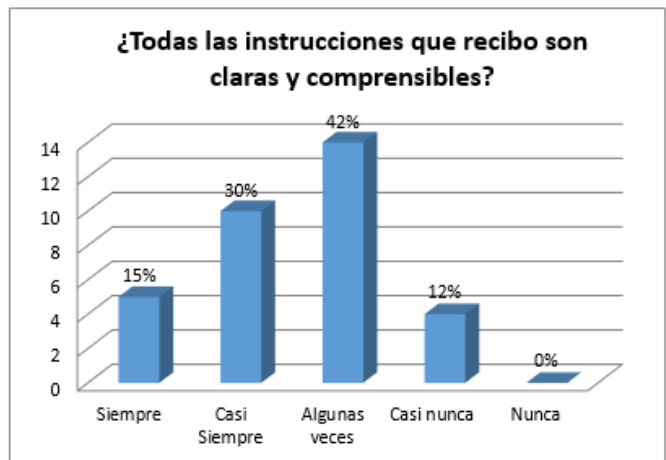
Pregunta 27. ¿Todas las instrucciones que recibo son claras y comprensibles?

Gráfica 15. Pregunta 27. Cuestionario Clima Organizacional

27

¿Todas las instrucciones que recibo son claras y comprensibles?

Siempre	5
Casi Siempre	10
Algunas veces	14
Casi nunca	4
Nunca	0



Elaboración propia

Pregunta 29. ¿Mi jefe inmediato comunica una dirección clara para la organización?

Gráfica 16. Pregunta 29. Cuestionario Clima Organizacional

29

¿Mi jefe inmediato comunica una dirección clara para la organización?

Siempre	8
Casi Siempre	10
Algunas veces	11
Casi nunca	3
Nunca	1



Elaboración propia

Para el eje de “compensaciones” se analizaron las siguientes preguntas

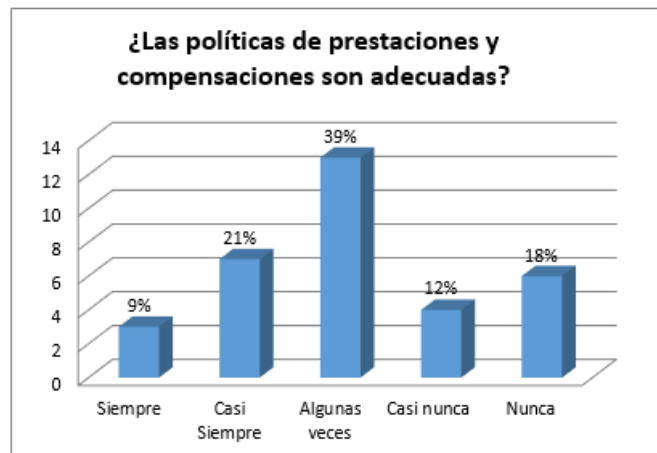
Pregunta 33. ¿Las políticas de prestaciones y compensaciones son adecuadas?

Gráfica 17. Pregunta 33. Cuestionario Clima Organizacional

33

¿Las políticas de prestaciones y compensaciones son adecuadas?

Siempre	3
Casi Siempre	7
Algunas veces	13
Casi nunca	4
Nunca	6



Elaboración propia

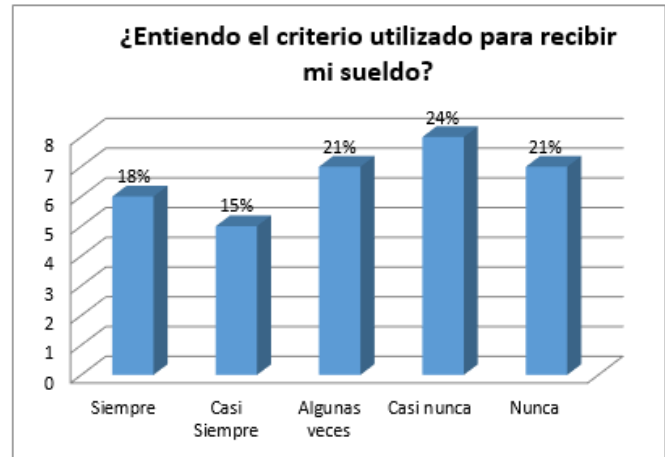
Pregunta 34. ¿Entiendo el criterio utilizado para recibir mi sueldo?

Gráfica 18. Pregunta 34. Cuestionario Clima Organizacional

34

¿Entiendo el criterio utilizado para recibir mi sueldo?

Siempre	6
Casi Siempre	5
Algunas veces	7
Casi nunca	8
Nunca	7



Elaboración propia

En el eje de “satisfacción en el trabajo” se seleccionaron las siguientes preguntas:

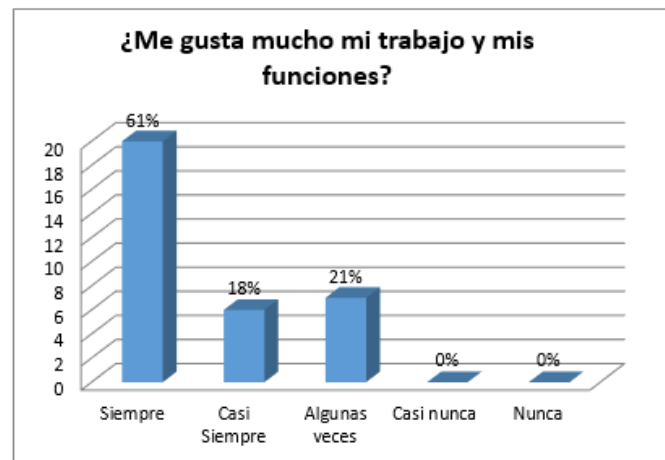
Pregunta 36. ¿Me gusta mucho mi trabajo y mis funciones?

Gráfica 19. Pregunta 36. Cuestionario Clima Organizacional

36

¿Me gusta mucho mi trabajo y mis funciones?

Siempre	20
Casi Siempre	6
Algunas veces	7
Casi nunca	0
Nunca	0



Elaboración propia

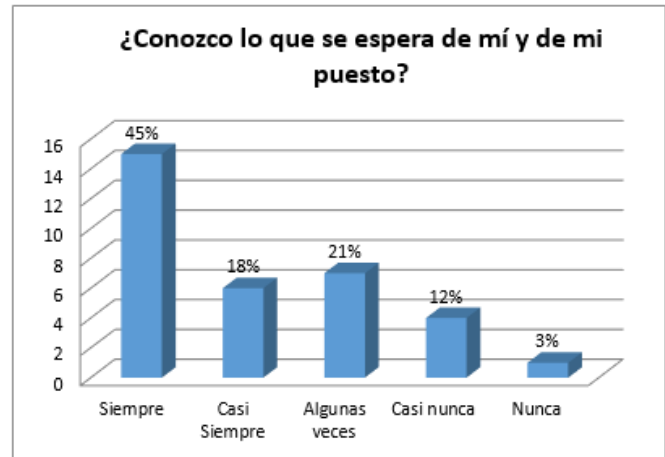
Pregunta 38. ¿Conozco lo que se espera de mí y de mi puesto?

Gráfica 20. Pregunta 38. Cuestionario Clima Organizacional

38

¿Conozco lo que se espera de mí y de mi puesto?

Siempre	15
Casi Siempre	6
Algunas veces	7
Casi nunca	4
Nunca	1



Elaboración propia

Las preguntas evaluadas para el eje de “capacitación y desarrollo” son:

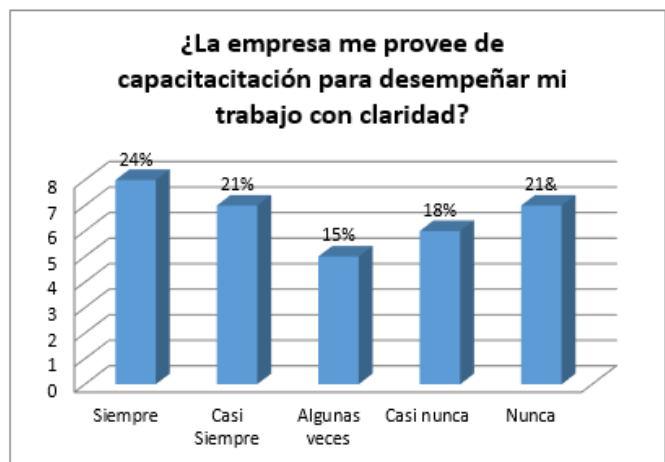
Pregunta 39. ¿La empresa me provee de capacitación para desempeñar mi trabajo con claridad?

Gráfica 21. Pregunta 39. Cuestionario Clima Organizacional

39

¿La empresa me provee de capacitación para desempeñar mi trabajo con claridad?

Siempre	8
Casi Siempre	7
Algunas veces	5
Casi nunca	6
Nunca	7



Elaboración propia

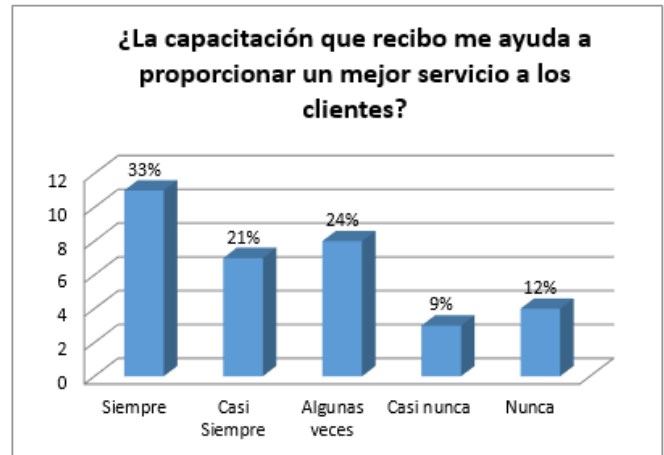
Pregunta 41. ¿La capacitación que recibo me ayuda a proporcionar un mejor servicio a los clientes?

Gráfica 22. Pregunta 41. Cuestionario Clima Organizacional

41

¿La capacitación que recibo me ayuda a proporcionar un mejor servicio a los clientes?

Siempre	11
Casi Siempre	7
Algunas veces	8
Casi nunca	3
Nunca	4



Elaboración propia

En el eje del “reconocimiento” se consideraron importantes las siguientes preguntas:

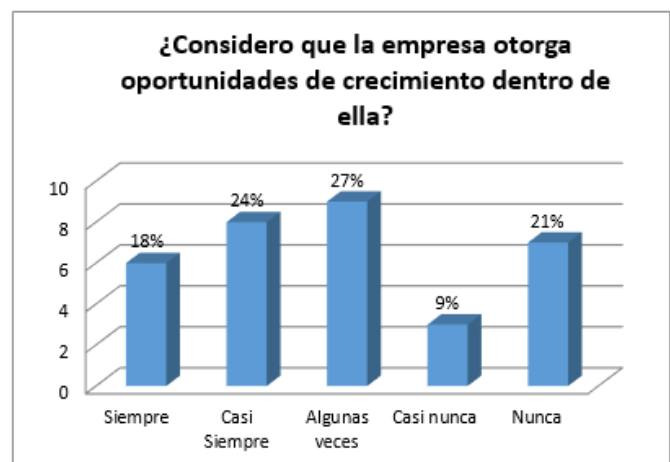
Pregunta 44. ¿Considero que la empresa otorga oportunidades de crecimiento dentro de ella?

Gráfica 23. Pregunta 44. Cuestionario Clima Organizacional

44

¿Considero que la empresa otorga oportunidades de crecimiento dentro de ella?

Siempre	6
Casi Siempre	8
Algunas veces	9
Casi nunca	3
Nunca	7



Elaboración propia

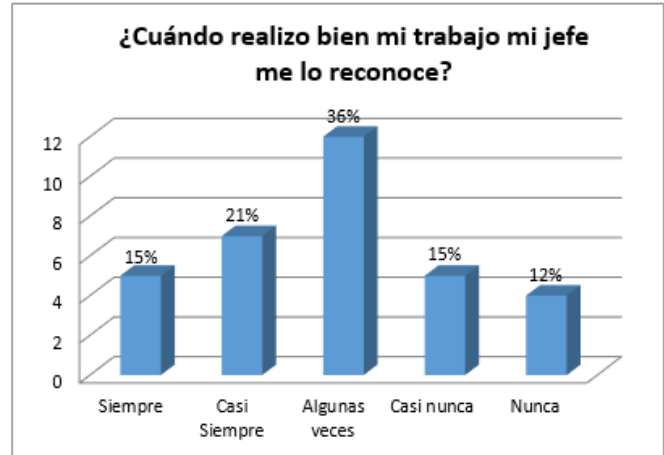
Pregunta 46. ¿Cuándo realizo bien mi trabajo mi jefe me lo reconoce?

Gráfica 24. Pregunta 46. Cuestionario Clima Organizacional

46

¿Cuándo realizo bien mi trabajo mi jefe me lo reconoce?

Siempre	5
Casi Siempre	7
Algunas veces	12
Casi nunca	5
Nunca	4



Elaboración propia

Para el último eje se analizaron las siguientes preguntas:

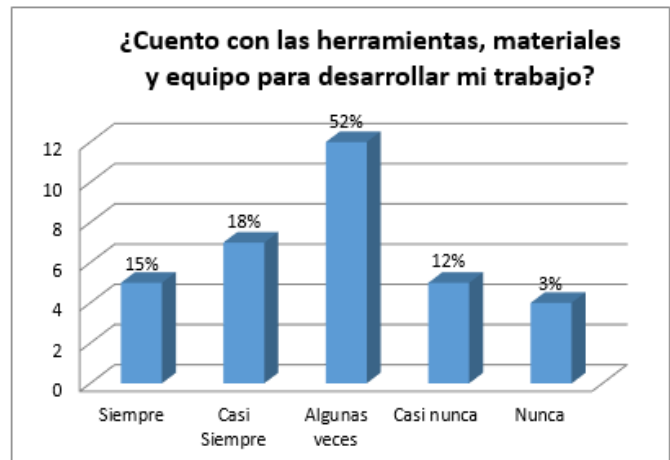
Pregunta 47. ¿Cuento con las herramientas, materiales y equipo para desarrollar mi trabajo?

Gráfica 25. Pregunta 47. Cuestionario Clima Organizacional

47

¿Cuento con las herramientas, materiales y equipo para desarrollar mi trabajo?

Siempre	5
Casi Siempre	6
Algunas veces	17
Casi nunca	4
Nunca	1



Elaboración propia

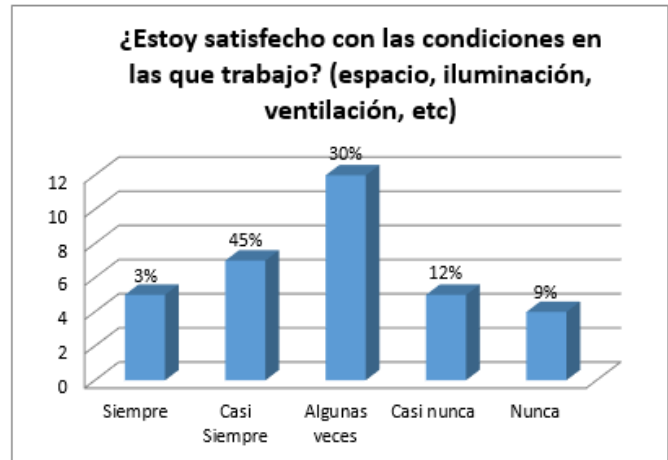
Pregunta 49. ¿Estoy satisfecho con las condiciones en las que trabajo (espacio, iluminación, ventilación, etc)?

Gráfica 26. Pregunta 49. Cuestionario Clima Organizacional

49

¿Estoy satisfecho con las condiciones en las que trabajo? (espacio, iluminación, ventilación, etc)

Siempre	1
Casi Siempre	15
Algunas veces	10
Casi nunca	4
Nunca	3



Elaboración propia

En el análisis de las preguntas seleccionadas se observa que las respuestas obtenidas no reflejan la realidad de la situación que se vive en la empresa, ya que los resultados muestran que el personal se encuentra satisfecho con su entorno laboral, hablando de relaciones jefe- empleado, equipos de trabajo, ambiente laboral, canales de comunicación y satisfacción en el trabajo.

Increíblemente los resultados son favorables, lo que no permite que el nivel directivo observe la realidad que vive la organización, se concluye que al ser pocos colaboradores (33 exactamente) se puede identificar al trabajador por medio de las respuestas obtenidas, por lo que el personal prefirió no proporcionar respuestas realistas y sinceras, pensando en alguna represalia o en su caso quedar bien con el nivel directivo; por esta situación, se considera que hay un sesgo en los resultados, además de que la investigadora que participa directamente en esta organización al hacer un sondeo directo con el personal, el sentir de los trabajadores es otro. Aunado a esto, los indicadores de rotación han

aumentado debido a la insatisfacción de las necesidades personales de los colaboradores.

Este instrumento fue aplicado bajo la supervisión de la dirección y el departamento de Recursos Humanos de la empresa AVPSA, hecho que pudo haber influido en las respuestas y se considera que de haberse aplicado por una tercera persona no relacionada con la empresa y bajo la consigna de que solo serían presentados los resultados a la dirección, es probable que los resultados brindaran el panorama real que se vive en la organización.

#### **4.4 SATISFACCIÓN AL CLIENTE**

Para conocer el grado de satisfacción del cliente, se realizó una encuesta de 15 preguntas, donde se tomaron en cuenta aspectos como: productos, asesoría, horarios de entrega y calidad en el servicio. Dicha encuesta, se aplicó a una muestra típica, es decir, 50 clientes representativos de la Ciudad de Puebla, de una población de 250 clientes activos y constantes. Fue aplicada en noviembre de 2015 cuando la empresa AVPSA trabajaba en forma empírica, administrativamente hablando.

La recopilación de información se realizó mediante el uso de internet y llamadas telefónicas.

El instrumento empleado es el siguiente:

Figura 13. Instrumento de Satisfacción del Cliente

**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA**

**Facultad de Contaduría Pública**

**Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado**



**INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCION DE DATOS PARA CONOCER EL NIVEL DE SATISFACCION DE LOS CLIENTES DE LA EMPRESA "AVPSA"**

La información que usted proporcione a través de este cuestionario será procesada con toda confidencialidad y sólo con fines de investigación, agradeciendo su amable cooperación.

**Objetivo**

El presente cuestionario se realiza con el propósito de tener un primer acercamiento para explorar la calidad en el servicio que proporciona la empresa AVPSA a sus clientes, con fines académicos para el proyecto de investigación - Tesis titulado "La importancia del Desarrollo Organizacional en las empresas familiares en el caso particular de la empresa AVPSA". De manera que permita obtener información relevante para elaborar y fundamentar una propuesta sobre la Importancia del Desarrollo Organizacional en la empresa AVPSA.

**Por favor responda a cada reactivo honestamente. Sus respuestas a este cuestionario serán completamente confidenciales. NO ESCRIBA SU NOMBRE EN LA ENCUESTA.**

**INSTRUCCIONES:** Lea cuidadosamente las siguientes preguntas y responda señalando con una "x" su mejor opción. Recuerde que solamente debe marcar una respuesta.

1.- ¿Como proveedor, cómo cataloga a la empresa AVPSA?

Único\_\_\_ Principal\_\_\_ Alternativo \_\_\_

2.- ¿Cómo considera que son los productos que distribuye la empresa AVPSA?

Excelentes \_\_\_ Buenos \_\_\_ Regulares \_\_\_ Malos \_\_\_

3.- ¿Qué tipo de productos consume con la empresa AVPSA?

Congelado \_\_\_ Refrigerado \_\_\_ Seco \_\_\_ Deshidratado \_\_\_

4.- ¿La empresa AVPSA le brinda todos los productos que necesita?

Sí \_\_\_ No \_\_\_

5.- ¿La empresa AVPSA cumple con sus pedidos en tiempo?

Sí \_\_\_ No \_\_\_

6.- ¿Las asesorías que proporciona la empresa AVPSA de las fichas técnicas de productos de especialidad, son realizados de forma clara y con conocimiento del producto?

Sí \_\_\_ No \_\_\_

7.- ¿Conoce la unidad de negocio "La Ceresa"?

Sí \_\_\_ No \_\_\_

8.- ¿Considera que el horario de atención que ofrece la empresa AVPSA (8:00 am a 6:00 pm) es el más conveniente para brindarle el servicio que requiere?

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

9.- ¿Considera que el tiempo de entrega de su pedido es el adecuado?

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

10.- ¿Cuál es el medio que utiliza para realizar sus pedidos?

Internet \_\_\_\_ Teléfono \_\_\_\_ Vendedor \_\_\_\_

11.- ¿Conoce la página de Internet de la empresa AVPSA?

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

12.- ¿Ha realizado algún pedido por medio de la página web?

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

13.- ¿Cómo considera que es el servicio que ofrece la empresa AVPSA?

Excelente \_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_ Aceptable \_\_\_\_

14.- ¿Ha realizado alguna queja sobre el servicio que ofrece la empresa AVPSA?

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

#### 4.4.1 Resultados

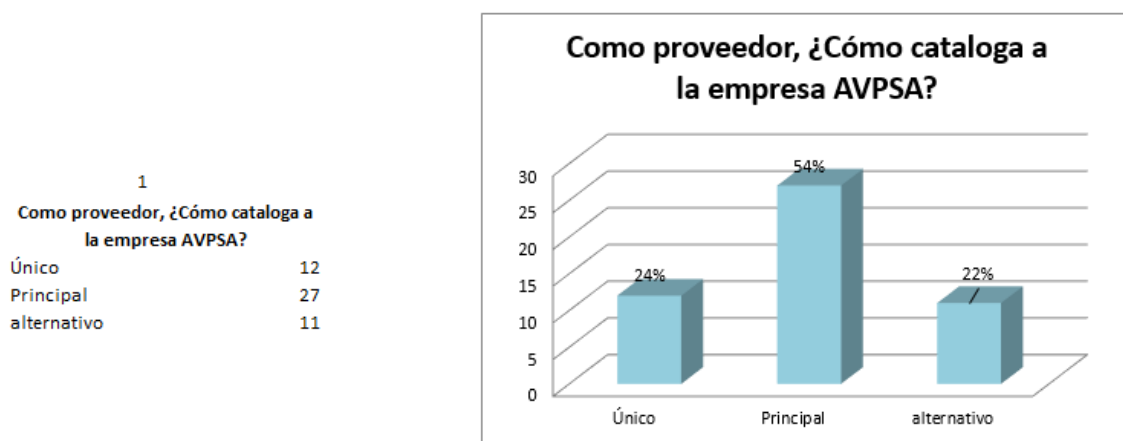
La base de datos con los resultados se encuentra en el anexo 1

#### 4.4.2 Interpretación de los Resultados

De manera inicial se realizó una gráfica por pregunta, que permite visualizar el resultado de manera rápida, posteriormente se realiza la interpretación de la información.

1.- Como proveedor, ¿cómo cataloga a AVPA?

Gráfica 27. Pregunta 1. Cuestionario Satisfacción del Cliente



Elaboración propia

Interpretación:

AVPSA es el proveedor principal para la mayoría de los clientes encuestados (54%), el resto lo considera único o alternativo. Con esto se observa que AVPSA tiene que trabajar en ser una mejor opción para los clientes que lo consideran alternativo, teniendo en inventario los productos que ellos necesitan.

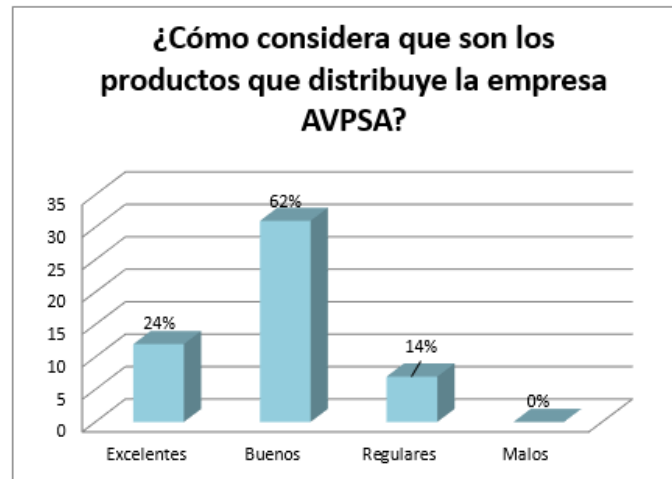
2.- ¿Cómo considera que son los productos que distribuye la empresa AVPSA?

Gráfica 28. Pregunta 2. Cuestionario Satisfacción del Cliente

2

¿Cómo considera que son los productos que distribuye la empresa AVPSA?

Excelentes	12
Buenos	31
Regulares	7
Malos	0



Elaboración propia

Interpretación:

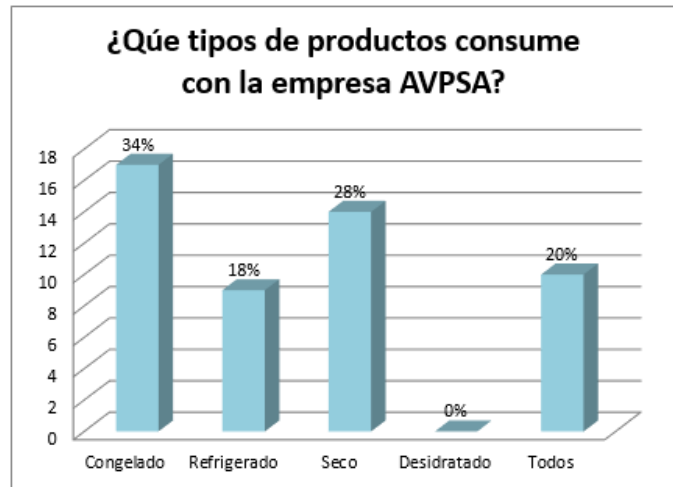
El 24% de la muestra de los clientes encuestados considera que los productos que distribuye AVPSA son excelentes, mientras que un 62% lo considera bueno, por lo que podemos observar que el 86% de la muestra considera que la empresa si distribuye productos atractivos.

### 3.- ¿Qué tipo de productos consume con la empresa AVPSA?

Gráfica 29. Pregunta 3. Cuestionario Satisfacción del Cliente

3

¿Qué tipos de Productos consume con la empresa AVPSA?	
Congelado	17
Refrigerado	9
Seco	14
Desidratado	0
Todos	10



Elaboración propia

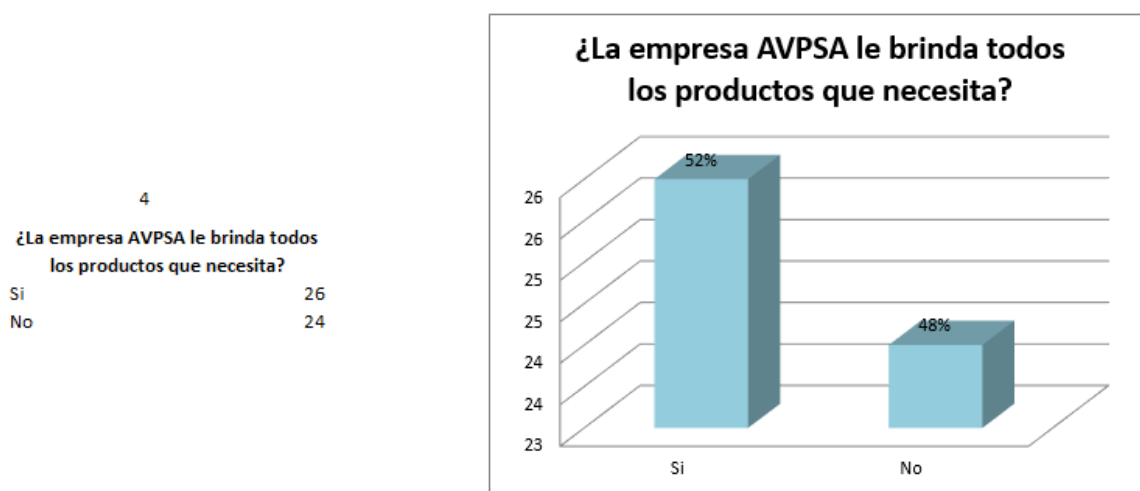
#### Interpretación:

Los resultados de esta gráfica, sirven para conocer cuál es la línea de productos que se desplaza más rápido y en la empresa debe poner mayor atención en sus inventarios tanto para no tener faltantes como para no tener stock próximo a caducar.

Por otra parte nos indica que de los clientes encuestados, la línea de productos deshidratados (té gourmet) no está siendo desplazada eficazmente, es decir, es necesario poner más empeño en la promoción de estos productos, ya que son sustitutos de bebidas comunes y de buena calidad.

4.- ¿La empresa AVPSA le brinda todos los productos que necesita?

Gráfica 30. Pregunta 4. Cuestionario Satisfacción del Cliente



Elaboración propia

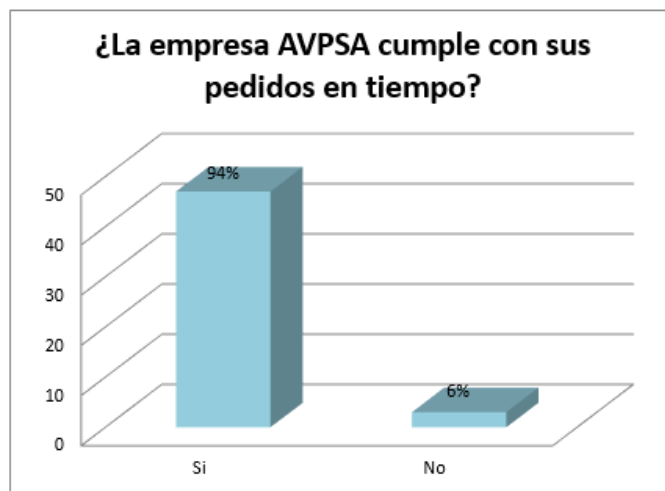
Interpretación:

Más de la mitad de los clientes afirma que la empresa AVPSA cuenta con los productos que ellos necesitan, pero en contraste, el 48% refiere que no los tiene. Esta encuesta revela que la empresa tiene que trabajar más en la promoción de sus productos, así como el tema de los inventarios para poder llegar a satisfacer al 100% de los clientes con respecto a los productos que maneja.

5.- ¿La empresa AVPSA cumple con sus pedidos en tiempo?

Gráfica 31. Pregunta 5. Cuestionario Satisfacción del Cliente

5	
¿La empresa AVPSA cumple con sus pedidos en tiempo?	
Si	47
No	3



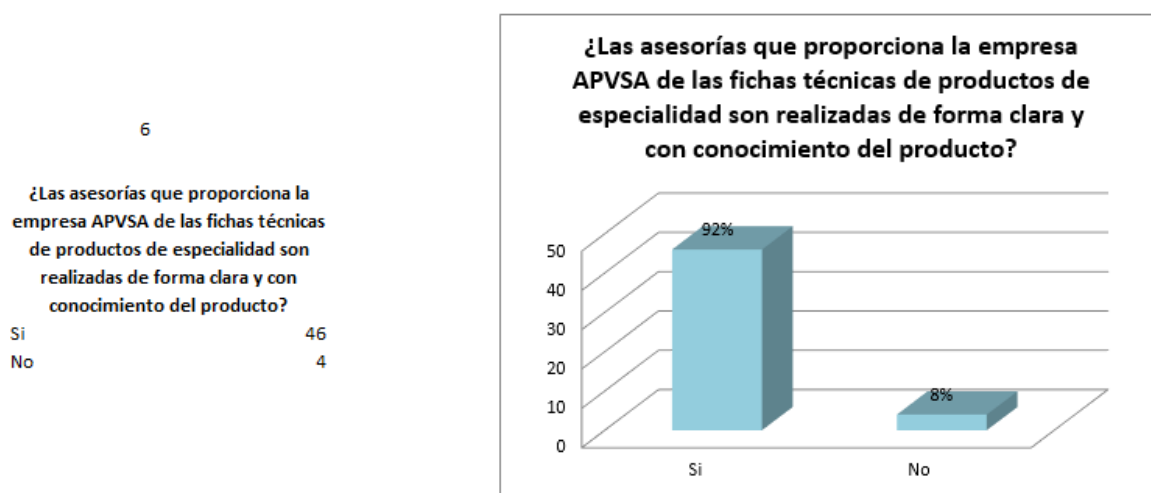
Elaboración propia

Interpretación:

Sólo el 6% de los clientes considera que la empresa no le entrega el pedido en tiempo. Lo que significa que la distribución trabaja de forma eficiente en un importante 94%. Entonces los esfuerzos por implementar las mejoras necesarias están en otras áreas, no en la distribución o entrega como tal.

6.- ¿Las asesorías que proporciona la empresa AVPSA de las fichas técnicas de productos de especialidad, son realizados de forma clara y con conocimiento del producto?

Gráfica 32. Pregunta 6. Cuestionario Satisfacción del Cliente



Elaboración propia

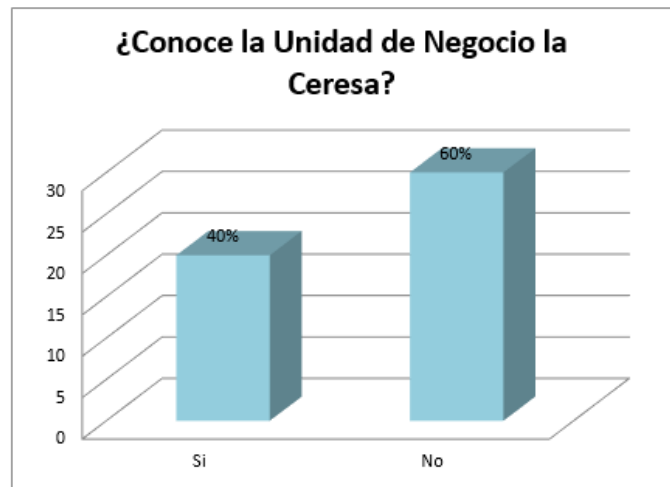
Interpretación:

La mayoría de los clientes encuestados confirman que el personal que colabora en la presentación o demostración de productos de especialidad conoce el producto y realiza las pruebas de manera correcta. En dichas asesorías se presentan productos nuevos, se indican las porciones, condiciones y combinación de productos adecuados para obtener su máximo rendimiento.

7.- ¿Conoce la unidad de negocio “La Ceresa”?

Gráfica 33. Pregunta 7. Cuestionario Satisfacción del Cliente

7	
¿Conoce la Unidad de Negocio la Ceresa?	
Si	20
No	30



Elaboración propia

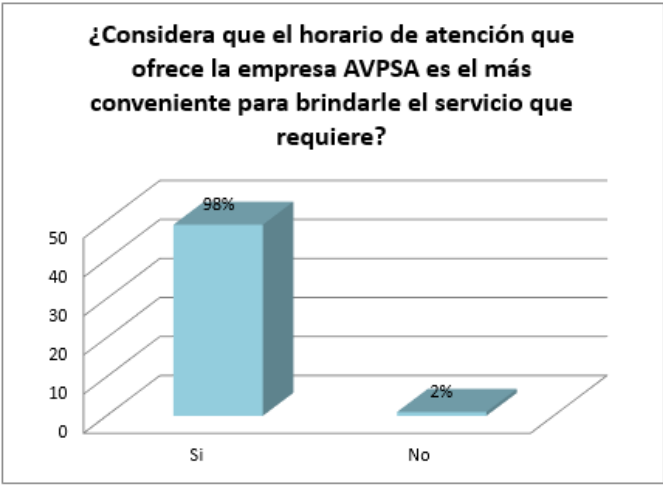
Interpretación:

La empresa AVPSA ha generado varias unidades de negocio con la finalidad de especializarse y conocer mejor a sus clientes, una de ellas es “La Ceresa” (Centro Repostero de Servicios y Asesoría) que se encuentra enfocada al mercado al menudeo, donde los clientes y/o público en general pueden asistir a cursos de capacitación para aprender a utilizar los productos, con la finalidad de obtener una fuente de ingreso adicional por la elaboración y venta de los mismos. La intención de la empresa AVPSA con esta unidad de negocio es que los clientes la conozcan y en algún momento puedan acudir a ella por sus productos y no tener que esperar 24 horas para recibir su pedido. Lamentablemente el resultado que arroja esta pregunta en el sondeo de opinión es que no se ha generado la publicidad suficiente a dicha unidad de negocio con los clientes mayoristas, por lo que no se ha logrado el objetivo de apoyarse en ella como punto de distribución.

8.- ¿Considera que el horario de atención que ofrece la empresa AVPSA (8:00 am a 6:00 pm) es el más conveniente para brindarle el servicio que requiere?

Gráfica 34. Pregunta 8. Cuestionario Satisfacción del Cliente

8	
¿Considera que el horario de atención que ofrece la empresa AVPSA es el más conveniente para brindarle el servicio que requiere?	
Si	49
No	1



Elaboración propia

Interpretación:

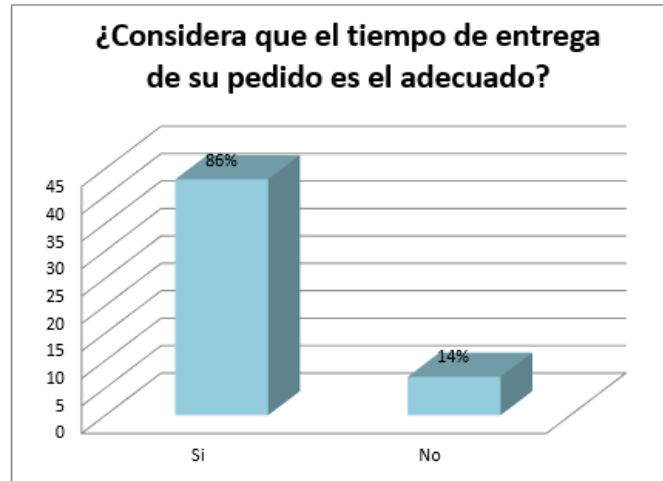
La empresa AVPSA maneja un horario de 8:00 a 18:00 hrs. y un tiempo de entrega de pedidos de 24 hrs., el objetivo principal de esta pregunta era conocer si para los clientes era necesario tener otro tipo de horario por el tema de la entrega de pedidos, pero de acuerdo a los resultados los clientes están satisfechos con el horario y los tiempos de entrega que tiene la empresa, ya que 49 clientes de los 50 encuestados expresaron que el horario es conveniente y sólo un cliente expresó que le gustaría un horario más prolongado.

9.- ¿Considera que el tiempo de entrega de la empresa AVPSA es el adecuado?

Gráfica 35. Pregunta 9. Cuestionario Satisfacción del Cliente

9

¿Considera que el tiempo de entrega de su pedido es el adecuado?	
Si	43
No	7



Elaboración propia

Interpretación:

La empresa AVPSA, tiene rutas de reparto de forma diaria dentro de la ciudad, es decir, se toma el pedido y se entrega al día siguiente. En cuanto a las rutas foráneas, las entregas son en los siguientes municipios:

Tehuacán, Tepeaca y Tecamachalco 3 veces a la semana.

Atlixco 2 veces a la semana

San Martín 1 vez a la semana

Zacatlán, Chignahuapan, Huachinango 1 vez a la semana

Acatzingo una vez a la semana.

Apizaco y Tlaxcala 2 veces a la semana.

A pesar de la diversidad de rutas con el 86% de los encuestados se concluye que el tiempo de entrega es el adecuado, mientras que sólo el 14% considera que el tiempo de entrega no es conveniente.

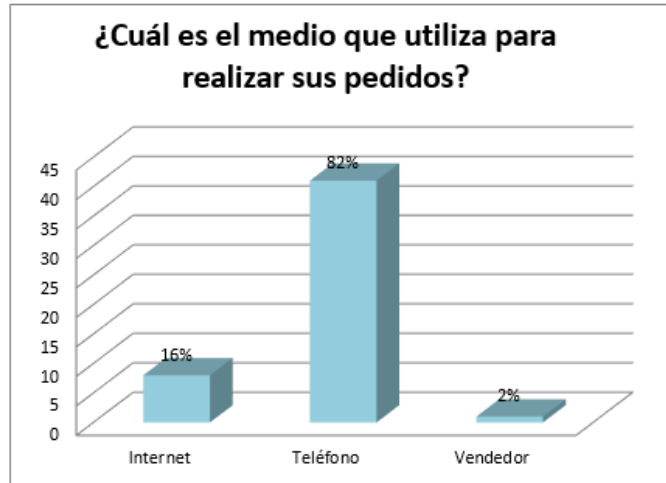
10.- ¿Cuál es el medio que utiliza para realizar sus pedidos?

Gráfica 36. Pregunta 10. Cuestionario Satisfacción del Cliente

10

¿Cuál es el medio que utiliza para realizar sus pedidos?

Internet	8
Teléfono	41
Vendedor	1



Elaboración propia

Interpretación:

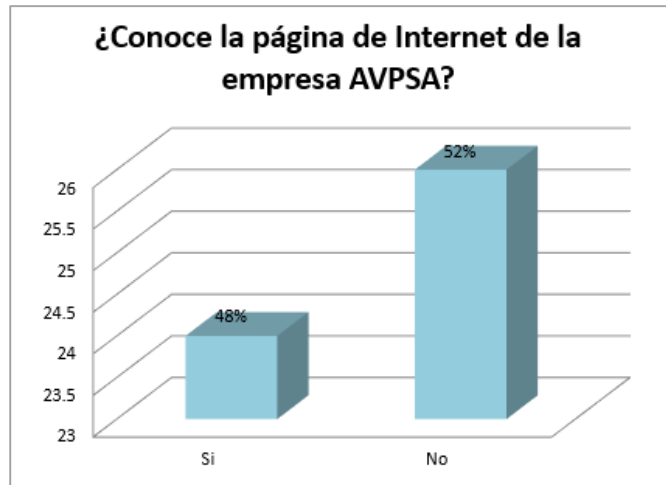
Con los resultados que muestra esta gráfica, se puede observar que a pesar de que la empresa AVPSA cuenta con una página de internet, no está siendo utilizada por los clientes para realizar sus pedidos, lo cual indica que la empresa tendría que promoverla más, es decir, actualizarla en cuanto a productos, precios, promociones, cursos, exhibiciones, etc.

También se observa que el 75% de los clientes encuestados realizan sus pedidos vía telemarketing, por lo que se debe reforzar este departamento con capacitación tanto de los productos que se ofrecen, así como en el servicio al cliente.

11.- ¿Conoce la página de Internet de la empresa AVPSA?

Gráfica 37. Pregunta 11. Cuestionario Satisfacción del Cliente

11	
¿Conoce la página de Internet de la empresa AVPSA?	
Si	24
No	26



Elaboración propia

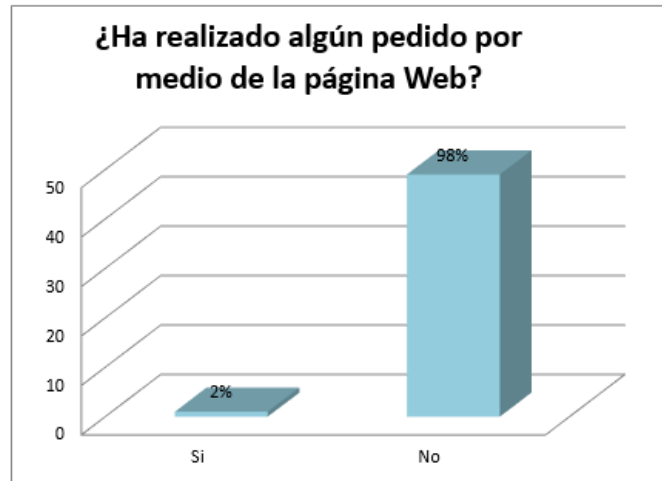
Interpretación:

Los resultados de esta pregunta nos indican que a pesar de que la empresa AVPSA cuenta con una página de internet, el porcentaje de los clientes que la conocen es casi del 50%, pero lamentablemente aunque la conozcan no la usan, por lo que es necesario desarrollar una estrategia de promoción de la misma, ya que en la actualidad la tecnología facilita llevar a cabo el mercadeo digital.

12.- ¿Ha realizado algún pedido por medio de la página web?

Gráfica 38. Pregunta 12. Cuestionario Satisfacción del Cliente

12	
¿Ha realizado algún pedido por medio de la página Web?	
Si	1
No	49



Elaboración propia

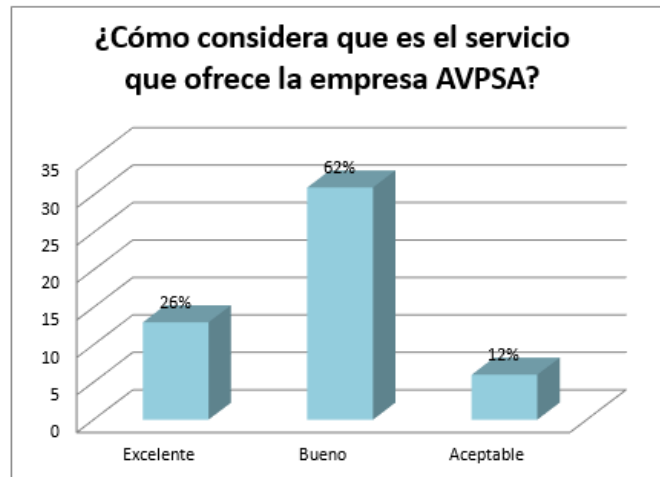
Interpretación:

Con los resultados de esta pregunta se confirma que el departamento de telemarketing es quien levanta la mayoría de los pedidos, lo cual demuestra que los clientes prefieren el contacto directo con los vendedores quienes pueden brindar información adicional, lo que no brinda un servicio digital.

13.- ¿Cómo considera que es el servicio que ofrece la empresa AVPSA?

Gráfica 39. Pregunta 13. Cuestionario Satisfacción del Cliente

13 ¿Cómo considera que es el servicio que ofrece la empresa AVPSA?	
Excelente	13
Bueno	31
Aceptable	6



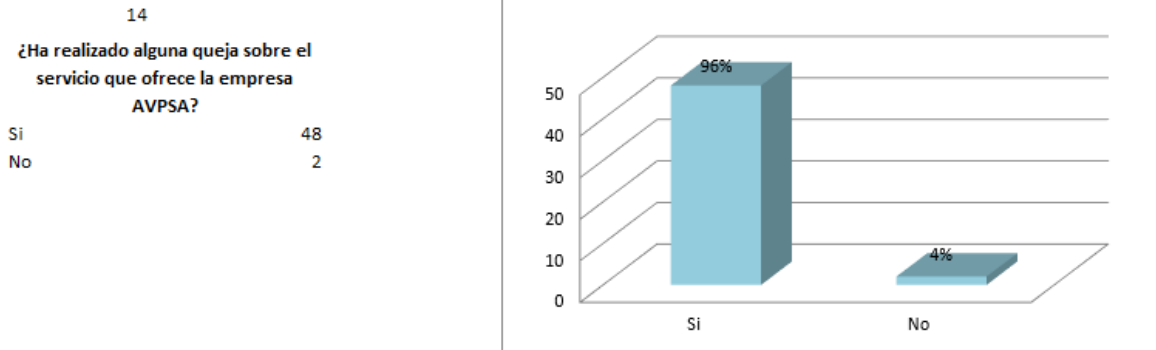
Elaboración propia

Interpretación:

Los resultados muestran que el servicio que ofrece la empresa AVPSA es bueno, sin embargo, existen áreas de oportunidad en las que se debe trabajar para lograr la satisfacción de los clientes.

14.- ¿Ha realizado alguna queja sobre el servicio que ofrece la empresa AVPSA?

Gráfica 40. Pregunta 14. Cuestionario Satisfacción del Cliente



Elaboración propia

Interpretación:

El resultado que esta gráfica arroja es una contradicción, pues siendo una empresa de servicio cuyo objetivo es la satisfacción del cliente, el número de clientes con quejas es un indicador de que no se cumple con dicho objetivo. Por lo que es fundamental conocer, analizar y la mayoría de las veces resolverlas.

#### 4.4.3 Conclusiones generales de la Encuesta

Tomando en cuenta los resultados que arrojó la encuesta, podemos observar que los clientes consideran a la empresa AVPSA como un buen proveedor, que la línea con mayor desplazamiento es la de congelados, pero que también existen varias áreas de oportunidad, entre ellas:

- La línea de deshidratados (té gourmet), aunque es un producto innovador y de moda no genera la demanda esperada.
- Se detecta que la página de internet con la que se cuenta, no es muy utilizada.
- Se entregan productos con faltantes.
- No hay un seguimiento a las quejas de los clientes.

Pero como toda empresa también tiene sus puntos a favor:

- Se distribuyen productos de calidad.
- Brindan un servicio cordial y personalizado al cliente.
- Capacitan a los clientes mediante asesorías, sobre el uso y manejo adecuado de los productos.

Concluimos al analizar el eje cultura organizacional que ésta existe de manera teórica y pero se le debe dar una continuidad en la práctica, comenzando por el nivel gerencial; al analizar el eje estructura organizacional con el organigrama actual, es notorio que por costumbre, existe una estructura ineficiente que puede ser mejorada con un reparto formal de tareas y responsabilidades; al analizar el eje clima organizacional, el resultado del instrumento aplicado a los colaboradores en la empresa AVPSA indica que más del 50% se siente orgulloso e identificado con la visión y misión de la empresa pero es necesario concretar el sentimiento de pertenencia atendiendo también a las necesidades individuales de los colaboradores; al examinar el eje satisfacción del cliente a través de los 50

clientes más representativos, los resultados muestran que el servicio al cliente es bueno, sin embargo hay muchas áreas de oportunidad que se deben mejorar.

En el siguiente capítulo se presentará la propuesta de un plan de Desarrollo Organizacional que pueda ayudar a la empresa AVPSA a mejorar su operación y administración del negocio.

# **CAPÍTULO V**

# **PROPUESTA**

El Desarrollo Organizacional debe ser un proceso dinámico, integral y continuo de cambios planeados a partir de diagnósticos realistas de la situación que viva la organización, utilizando estrategias, métodos e instrumentos que ayuden a optimizar la interacción entre personas y/o grupos de trabajo para la constante mejora y renovación de sistemas estructurales, administrativos y de comportamiento, de manera que aumente la eficacia y eficiencia en la organización, de esta manera facilitar la supervivencia y el desarrollo mutuo de la empresa y de sus empleados.

Existen diferentes modelos de intervención en el ámbito organizacional. Estos pueden enfocarse a la estructura, al desarrollo de habilidades en los trabajadores, en los cambios tecnológicos, etc. Dichas intervenciones pueden abarcar la mayoría o todas las áreas de la empresa para lograr un mayor éxito en el cambio del sistema y en el cumplimiento de los objetivos.

A partir del análisis realizado a la situación que vive el caso de estudio de la presente investigación, se proponen los siguientes modelos de intervención:

### **5.1 MODELO DE INTERVENCIÓN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL RELACIONADO CON CAMBIOS ESTRUCTURALES.**

Los cambios son inicialmente generados por la alta gerencia de la organización y varían de acuerdo con la situación, el ambiente de trabajo, así como con la estructura y la tecnología que utilice la organización.

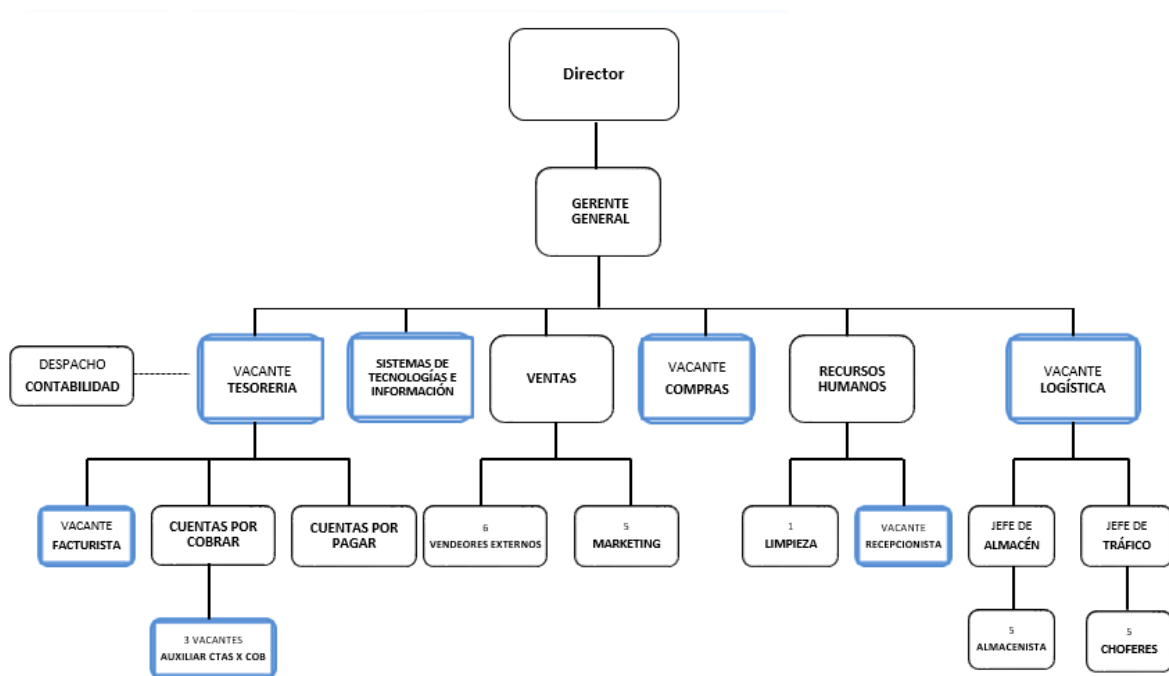
Se pueden encontrar cambios orientados hacia objetivos como:

- Cambios en los procedimientos de trabajo.

- Cambios en los productos.
- Cambios en la estructura de la organización.
- Cambios en el ambiente de trabajo.

Para este caso de estudio se propone hacer cambios orientados hacia objetivos de la estructura organizacional y en el ambiente de trabajo; primero se identificó al personal con mayor carga de trabajo en cada una de las áreas posteriormente se llevó a cabo un acompañamiento en las labores de rutina de dicho personal, lo que ayudó a determinar qué actividades son propias de su puesto y cuales no les corresponden, dando pauta para generar un organigrama que se adapta a la situación y necesidad actual de la empresa.

Figura 14. Organigrama propuesto de la empresa AVPSA



Elaboración Propia

A partir de dicho acompañamiento se concluyó que es necesario incrementar el número colaboradores a 40 empleados, es decir, crear cuatro departamentos a nivel medio y crear tres posiciones más a nivel operativo, de esta forma se delimitan las funciones y responsabilidades de cada empleado, evitando así, duplicidad de tareas, re trabajos e incumplimiento de labores. Al mismo tiempo se pudo crear las descripciones de puesto para cada una de las posiciones del organigrama propuesto, ya que la empresa no cuenta con ellas. A continuación se presentan las descripciones propuestas:

Figura 15. Listado de Descripciones de puestos propuestos

1. Director
2. Gerente General
3. Responsable de Tesorería
  - 3.1 Facturista
  - 3.2 Cuentas por Cobrar
    - 3.2.1 Auxiliar de Cuentas por Cobrar
  - 3.3 Cuentas por Pagar
4. Responsable de Sistemas de Tecnologías e Información
5. Responsable de Ventas
  - 5.1 Vendedor Externo
  - 5.2 Vendedor Telemarketing
6. Responsable de Compras
7. Responsable de Recursos Humanos
  - 7.1 Limpieza
  - 7.2 Recepcionista
8. Responsable de Logística
  - 8.1 Jefe de Almacén
    - 8.1.1 Almacenista
  - 8.2 Jefe de Tráfico
    - 8.2.1 Chofer

Figura 16. Descripción de Puesto 1. Director General

DESCRIPCION DE PUESTO	
1. Identificación del Puesto	
Puesto: <input style="width: 90%;" type="text" value="Director General"/>	Area: <input style="width: 90%;" type="text" value="Dirección"/>
Tipo: <input style="width: 150px;" type="text"/>	<input type="checkbox"/> Sindicalizado <input checked="" type="checkbox"/> No Sindicalizado
Puesto del Jefe Directo: <input style="width: 450px;" type="text"/>	
No. De Puesto(s) Directos a su Cargo: <input style="width: 50px;" type="text" value="6"/>	No. De Puesto(s) Indirectos a su Cargo: <input style="width: 50px;" type="text" value="1"/>
2. Propósito del Puesto	
Supervisar los niveles medios de la empresa con la finalidad de tomar decisiones encaminadas a los objetivos de la empresa.	
3. Funciones y Responsabilidades	
1	Promover y verificar el correcto uso de los recursos de la empresa con visión, estrategia e innovación.
2	Hacer una empresa inteligente, dinámica, creativa y rentable.
3	Lograr ventajas competitivas para la empresa, que se vean reflejadas en sus informes financieros.
4	
5	
4. Perfil del Puesto	
Escolaridad: <input style="width: 200px;" type="text" value="Licenciatura"/>	En: <input style="width: 300px;" type="text" value="Contaduría Publica, LAE, Ingeniero Industrial o carrera afín"/>
Experiencia: <input style="width: 200px;" type="text" value="5 años"/>	Formación Específica: <input style="width: 300px; height: 40px;" type="text"/>
Inglés: <input style="width: 150px;" type="text"/>	
5. Revisiones	
Fecha de Última Revisión: <input style="width: 150px;" type="text" value="Febrero 2017"/>	Revisó: <input style="width: 100px;" type="text"/>

Elaboración propia

Figura 17. Descripción de Puesto 2. Gerente General

DESCRIPCION DE PUESTO	
2. Identificación del Puesto	
Puesto: <input style="width: 90%;" type="text" value="Gerente General"/>	Area: <input style="width: 90%;" type="text" value="Dirección"/>
Tipo: <input style="width: 150px;" type="text"/>	<input type="checkbox"/> Sindicalizado <input checked="" type="checkbox"/> No Sindicalizado
Puesto del Jefe Directo: <input style="width: 90%;" type="text" value="Director General"/>	
No. De Puesto(s) Directos a su Cargo: <input style="width: 50px;" type="text" value="7"/>	No. De Puesto(s) Indirectos a su Cargo: <input style="width: 50px;" type="text" value="30"/>
2. Propósito del Puesto	
Asegurar el funcionamiento óptimo de todas las áreas de la empresa, encaminando todos los esfuerzos a generar mayor volumen de ventas, obtención de mayor rentabilidad, considerando siempre el bienestar del personal de la empresa.	
3. Funciones y Responsabilidades	
1	Generar mayores volumen de ingreso manteniendo la calidad y el servicio.
2	Dirigir, supervisar y controlar la operación del establecimiento.
3	Mantener en óptimas condiciones las instalaciones, mobiliario y equipo existente.
4	Generar y mantener toda la información, así como los controles requeridos por la dirección.
5	Implantar las estrategias y lineamientos establecidos por la dirección.
6	Efectuar las acciones necesarias para corregir las desviaciones que se presenten.
4. Perfil del Puesto	
Escolaridad: <input style="width: 200px;" type="text" value="Licenciatura"/>	En: <input style="width: 200px;" type="text" value="Área económico administrativa"/>
Experiencia: <input style="width: 150px;" type="text" value="5 años"/>	Formación Específica: <input style="width: 300px;" type="text"/>
Inglés: <input style="width: 150px;" type="text"/>	
5. Revisiones	
Fecha de Última Revisión: <input style="width: 150px;" type="text" value="Febrero 2017"/>	Revisó: <input style="width: 150px;" type="text"/>

Elaboración propia

Figura 18. Descripción de Puesto 3. Tesorería

DESCRIPCION DE PUESTO	
3. Identificación del Puesto	
Puesto: <input style="width: 90%;" type="text" value="Tesorería"/>	Area: <input style="width: 90%;" type="text" value="Finanzas"/>
Tipo: <input style="width: 150px;" type="text"/>	<input type="checkbox"/> Sindicalizado <input checked="" type="checkbox"/> No Sindicalizado
Puesto del Jefe Directo: <input style="width: 450px;" type="text" value="Gerente General"/>	
No. De Puesto(s) Directos a su Cargo: <input style="width: 50px;" type="text" value="3"/>	No. De Puesto(s) Indirectos a su Cargo: <input style="width: 50px;" type="text" value="3"/>
2. Propósito del Puesto	
Custodiar y destinar adecuadamente los fondos y valores tales como: inversión de dinero, garantías de crédito, cobro de cuentas, suministros de fondos, recaudación del día.	
3. Funciones y Responsabilidades	
1	Planifica programas y planes de tesorería, para distribuir los recursos y cumplir adecuadamente las obligaciones.
2	Dirigir, controlar y registrar las actividades de ingresos y egresos.
3	Llevar el control, registro y custodia de las finanzas, garantías, pólizas de seguro y otros valores.
4	Girar los pagos programados, supervisar las cuentas corrientes.
5	Ejecutar el balance diario de caja, formulando el estado real de las mismas para su mejor control de valores.
6	Emitir de forma oportuna y confiable reportes financieros que faciliten la toma de decisiones.
7	Llevar los registros diarios de cajas y efectuar conciliaciones bancarias.
8	Efectuar ordenada y permanente trámites bancarios para así tener control de depósitos bancarios.
4. Perfil del Puesto	
Escolaridad: <input style="width: 200px;" type="text" value="Licenciatura"/>	En: <input style="width: 250px;" type="text" value="Contaduría Pública, Lic en Administración o afin."/>
Experiencia: <input style="width: 150px;" type="text" value="4 años"/>	Formación Específica: <input style="width: 250px; height: 40px;" type="text"/>
Inglés: <input style="width: 100px;" type="text"/>	
5. Revisiones	
Fecha de Última Revisión: <input style="width: 100px;" type="text" value="Febrero 2017"/>	Revisó: <input style="width: 100px;" type="text"/>

Elaboración propia

Figura 19. Descripción de Puesto 3.1. Facturista

DESCRIPCION DE PUESTO	
<b>3.1. Identificación del Puesto</b>	
Puesto:	Facturista
Area:	Tesorería
Tipo:	<input type="checkbox"/> Sindicalizado <input checked="" type="checkbox"/> No Sindicalizado
Puesto del Jefe Directo:	Tesorería
No. De Puesto(s) Directos a su Cargo:	0
No. De Puesto(s) Indirectos a su Cargo:	0
<b>2. Propósito del Puesto</b>	
Realizar de manera oportuna y correcta el proceso de facturación de la empresa, proporcionando el seguimiento efectivo a los documentos.	
<b>3. Funciones y Responsabilidades</b>	
1	Realizar la facturación en tiempo y forma.
2	Realizar sistemáticamente la entrega oportuna a la Administración de la información generada por el proceso de facturación, asegurando que no falte ningún folio de acuerdo al consecutivo que corresponda.
3	Generar el reporte de facturación diaria.
<b>4. Perfil del Puesto</b>	
Escolaridad:	Licenciatura
En:	Contaduría Publica, Lic en administración de empresas
Experiencia:	3 años
Inglés:	
Formación Específica:	
<b>5. Revisiones</b>	
Fecha de Última Revisión:	Febrero 2017
Revisó:	

Elaboración propia

Figura 20. Descripción de Puesto 3.2. Coordinador de cuentas por cobrar

DESCRIPCION DE PUESTO	
3.2. Identificación del Puesto	
Puesto:	Coordinador Cuentas por Cobrar
Area:	Tesorería
Tipo:	<input type="checkbox"/> Sindicalizado <input checked="" type="checkbox"/> No Sindicalizado
Puesto del Jefe Directo:	Tesorería
No. De Puesto(s) Directos a su Cargo:	3
No. De Puesto(s) Indirectos a su Cargo:	0
2. Propósito del Puesto	
Coordinar y programar los trámites de cobranza de los clientes de la empresa, para tener un registro oportuno de los mismos.	
3. Funciones y Responsabilidades	
1	Coordinar facturas a revisión de todos los clientes por ruta de reparto para garantizar su cobro.
2	Realizar las aplicaciones de los cobros de los clientes con el fin de disminuir la cobranza.
3	Analizar el reporte de morosidad de clientes de efectivo con el fin de recuperar la cobranza.
4	Analizar el reporte de morosidad de clientes en general por semana para evitar vencimientos de pago.
5	Generar estados de cuenta por cliente para seguimiento de cobro por semana.
4. Perfil del Puesto	
Escolaridad:	Licenciatura
En:	Contaduría Publica a fin.
Experiencia:	2 años
Inglés:	
Formación Específica:	
5. Revisiones	
Fecha de Última Revisión:	Febrero 2017
Revisó:	

Elaboración propia

Figura 21. Descripción de Puesto 3.2.1. Auxiliar de cuentas por cobrar

DESCRIPCION DE PUESTO	
<b>3.2.1. Identificación del Puesto</b>	
Puesto:	Auxiliar de Cuentas por Cobrar
Area:	Tesorería
Tipo:	<input type="checkbox"/> Sindicalizado <input checked="" type="checkbox"/> No Sindicalizado
Puesto del Jefe Directo:	Cuentas por cobrar
No. De Puesto(s) Directos a su Cargo:	<input type="text" value="0"/>
No. De Puesto(s) Indirectos a su Cargo:	<input type="text" value="0"/>
<b>2. Propósito del Puesto</b>	
Participar y ejecutar las actividades necesarias para el cumplimiento de las metas trazadas dentro del proceso de cartera, las cuales contribuyen al logro de los objetivos de la organización.	
<b>3. Funciones y Responsabilidades</b>	
1	Aplicar pagos oportunamente.
2	Conciliaciones diarias de bancos, identificando depósitos de clientes y realizar la aplicación.
3	Archivar y controlar los expedientes de los clientes.
4	Atender telefónicamente a los clientes.
5	Dar soporte al jefe de cuentas por cobrar, en todo lo necesario para poder cubrir los objetivos.
<b>4. Perfil del Puesto</b>	
Escolaridad:	Licenciatura
En:	Contaduría Publica a fin.
Experiencia:	2 años
Inglés:	<input type="text"/>
Formación Especifica:	<input type="text"/>
<b>5. Revisiones</b>	
Fecha de Última Revisión:	Febrero 2017
Revisó:	<input type="text"/>

Elaboración propia

Figura 22. Descripción de Puesto 3.3. Coordinador de cuentas por pagar

DESCRIPCION DE PUESTO	
3.3. Identificación del Puesto	
Puesto:	Coordinador Cuentas por Pagar
Area:	Tesorería
Tipo:	<input type="checkbox"/> Sindicalizado <input checked="" type="checkbox"/> No Sindicalizado
Puesto del Jefe Directo:	Tesorería
No. De Puesto(s) Directos a su Cargo:	0
No. De Puesto(s) Indirectos a su Cargo:	0
2. Propósito del Puesto	
Asegurar el pago a proveedores cumpliendo con las políticas de pago establecidas por la empresa para de ésta manera evitar pagos moratorios.	
3. Funciones y Responsabilidades	
1	Elaboración y programación de cheques y/o transferencias para pago a proveedores.
2	Elaboración y programación de cheques y/o transferencias para pago a acreedores.
3	Asegurar que las carteras de proveedores y acreedores estén correctas para programación de pagos.
4	Mantener una buena relación con los proveedores en beneficio de la relación comercial de la empresa.
4. Perfil del Puesto	
Escolaridad:	Licenciatura
En:	Contaduría Publica o afín.
Experiencia:	2 años
Inglés:	
Formación Especifica:	
5. Revisiones	
Fecha de Última Revisión:	Febrero 2017
Revisó:	

Elaboración propia

Figura 23. Descripción de Puesto 4. Responsable de sistemas de tecnología de información

DESCRIPCION DE PUESTO	
4. Identificación del Puesto	
Puesto: <input style="width: 90%;" type="text" value="Responsable de Sistemas de Tecnologías de Información"/>	Area: <input style="width: 90%;" type="text" value="Gerencia General"/>
Tipo: <input style="width: 150px;" type="text"/>	<input type="checkbox"/> Sindicalizado <input checked="" type="checkbox"/> No Sindicalizado
Puesto del Jefe Directo: <input style="width: 90%;" type="text" value="Gerente General"/>	
No. De Puesto(s) Directos a su Cargo: <input style="width: 60px;" type="text"/>	No. De Puesto(s) Indirectos a su Cargo: <input style="width: 60px;" type="text"/>
2. Propósito del Puesto	
Planear, organizar, establecer y mantener en operación los sistemas de información y el equipo de cómputo de las diferentes áreas administrativas y operativas que permitan el adecuado desempeño, modernización y simplificación del procesamiento de datos.	
3. Funciones y Responsabilidades	
1	Asegurar el funcionamiento de los sistemas informáticos.
2	Administrar la infraestructura de cómputo y redes.
3	Supervisar el oportuno mantenimiento preventivo y correctivo del equipo de cómputo.
4	Establecer políticas en materia de licencias de uso de software.
5	Mantener la integridad de datos y sistemas de información.
4. Perfil del Puesto	
Escolaridad: <input style="width: 200px;" type="text" value="Licenciatura"/>	En: <input style="width: 250px;" type="text" value="Licenciatura en Sistemas Computacionales, Informática."/>
Experiencia: <input style="width: 150px;" type="text" value="2 años"/>	Formación Específica: <input style="width: 250px;" type="text" value="Administración de Sistemas de Cómputo y Electrónica."/>
Inglés: <input style="width: 100px;" type="text"/>	
5. Revisiones	
Fecha de Última Revisión: <input style="width: 100px;" type="text" value="Febrero 2017"/>	Revisó: <input style="width: 100px;" type="text"/>

Elaboración propia

Figura 24. Descripción de Puesto 5. Coordinador de Ventas

DESCRIPCION DE PUESTO	
5. Identificación del Puesto	
Puesto: <input style="width: 90%;" type="text" value="Coordinador de Ventas"/>	Area: <input style="width: 90%;" type="text" value="Gerencia General"/>
Tipo: <input style="width: 150px;" type="text"/>	<input type="checkbox"/> Sindicalizado <input checked="" type="checkbox"/> No Sindicalizado
Puesto del Jefe Directo: <input style="width: 90%;" type="text" value="Gerente General"/>	
No. De Puesto(s) Directos a su Cargo: <input style="width: 50px;" type="text" value="2"/>	No. De Puesto(s) Indirectos a su Cargo: <input style="width: 50px;" type="text"/>
2. Propósito del Puesto	
Impulsar la captación de negocios en cada una de las zonas comerciales objetivo, dar seguimiento de presupuestos, controlar los márgenes de rentabilidad y elaborar propuestas junto con el Director y Gerente General y fidelizar a los clientes.	
3. Funciones y Responsabilidades	
1	Aperturar y prospectar el mercado.
2	Apoyar al equipo comercial designado en herramientas y técnicas necesarias para asegurar un óptimo rendimiento.
3	Gestionar y llevar a cabo negociaciones con los clientes.
4	Formar y desarrollar competencias necesarias para conseguir un equipo eficaz, motivado y orientado.
5	Dar seguimiento de las cuentas y presupuestos asignados.
4. Perfil del Puesto	
Escolaridad: <input style="width: 150px;" type="text" value="Licenciatura"/>	En: <input style="width: 150px;" type="text" value="Áreas Económicas, Mercadotecnia, Laboral"/>
Experiencia: <input style="width: 150px;" type="text" value="2 años"/>	Formación Específica: <input style="width: 150px;" type="text" value="Se valorará haber realizado formación de postgrado en Gestión ó Dirección Comercial"/>
Inglés: <input style="width: 100px;" type="text"/>	
5. Revisiones	
Fecha de Última Revisión: <input style="width: 100px;" type="text" value="Febrero 2017"/>	Revisó: <input style="width: 100px;" type="text"/>

Elaboración propia

Figura 25. Descripción de Puesto 5.1. Vendedor Externo

DESCRIPCION DE PUESTO	
5.1. Identificación del Puesto	
Puesto: <input style="width: 90%;" type="text" value="Vendedor Externo"/>	Area: <input style="width: 90%;" type="text" value="Ventas"/>
Tipo: <input style="width: 150px;" type="text"/>	<input type="checkbox"/> Sindicalizado <input checked="" type="checkbox"/> No Sindicalizado
Puesto del Jefe Directo: <input style="width: 450px;" type="text" value="Ventas"/>	
No. De Puesto(s) Directos a su Cargo: <input style="width: 60px;" type="text" value="0"/>	No. De Puesto(s) Indirectos a su Cargo: <input style="width: 60px;" type="text" value="0"/>
2. Propósito del Puesto	
Dar un servicio personalizado a los clientes, ofreciendo asesorías sobre el manejo de los productos y los rendimientos que se pueden obtener, ayudando al cliente a disminuir sus costos de producción, de tal manera que se logre la satisfacción del cliente y al mismo tiempo se impulse la venta.	
3. Funciones y Responsabilidades	
1	Establecer un nexo entre el cliente y la empresa para impulsar la venta y lograr la satisfacción del cliente.
2	Promover e impulsar nuevos productos.
3	Realizar demostraciones del manejo y rendimientos de los productos.
4	Prospectar clientes.
5	Retroalimentar a la empresa de todo lo que sucede con el cliente, con el fin de buscar la solución y lograr siempre la satisfacción del cliente.
4. Perfil del Puesto	
Escolaridad: <input style="width: 200px;" type="text" value="Licenciatura"/>	En: <input style="width: 200px;" type="text" value="Licenciados en gastronomía preferentemente"/>
Experiencia: <input style="width: 200px;" type="text" value="2 años"/>	Formación Específica: <input style="width: 300px; height: 40px;" type="text"/>
Inglés: <input style="width: 100px;" type="text"/>	
5. Revisiones	
Fecha de Última Revisión: <input style="width: 100px;" type="text" value="Febrero 2017"/>	Revisó: <input style="width: 100px;" type="text"/>

Figura 26. Descripción de Puesto 5.2. Vendedor Telemarketing

DESCRIPCION DE PUESTO	
5.2. Identificación del Puesto	
Puesto:	Vendedor Telemarketing
Area:	Ventas
Tipo:	<input type="checkbox"/> Sindicalizado <input checked="" type="checkbox"/> No Sindicalizado
Puesto del Jefe Directo:	Responsable de Ventas
No. De Puesto(s) Directos a su Cargo:	<input type="text"/>
No. De Puesto(s) Indirectos a su Cargo:	<input type="text"/>
2. Propósito del Puesto	
Realizar llamadas promocionales para lograr incrementar las ventas	
3. Funciones y Responsabilidades	
1	Realizar llamadas diarias, de acuerdo a agenda establecida
2	Ofrecer productos nuevos a los clientes
3	Dar continuidad a los clientes nuevos
4	Realizar labor de venta durante la llamada y cerrar la mayor cantidad de ventas posibles
5	Enviar información (cotizaciones, fichas técnicas, comparativos con productos alternos, etc...) a los clientes que lo soliciten
4. Perfil del Puesto	
Escolaridad:	Bachillerato o Lic. Trunca
En:	Mercadotecnia
Experiencia:	3 años
Inglés:	<input type="text"/>
Formación Específica:	Atención a clientes, ventas
5. Revisiones	
Fecha de Última Revisión:	Febrero 2017
Revisó:	<input type="text"/>

Elaboración propia

Figura 27. Descripción de Puesto 6. Responsable de Compras

DESCRIPCION DE PUESTO	
<b>6. Identificación del Puesto</b>	
Puesto:	Responsable de Compras
Area:	Gerencia General
Tipo:	<input type="checkbox"/> Sindicalizado <input checked="" type="checkbox"/> No Sindicalizado
Puesto del Jefe Directo:	Gerente General
No. De Puesto(s) Directos a su Cargo:	0
No. De Puesto(s) Indirectos a su Cargo:	0
<b>2. Propósito del Puesto</b>	
Adquirir los productos objeto de la distribución así como los materiales necesarios para garantizar la operación de la empresa,	
<b>3. Funciones y Responsabilidades</b>	
1	Realizar las negociaciones necesarias para adquirir los productos e insumos a distribuir.
2	Comprar y contratar en las mejores condiciones para la empresa.
3	Solicitar cotizaciones de productos que no son de línea.
4	Controlar órdenes de compra, requisiciones y evaluación de proveedores.
5	Supervisar el correcto registro de máximos y mínimos al almacén.
<b>4. Perfil del Puesto</b>	
Escolaridad:	Licenciatura
En:	Licenciatura en Admon.de Empresas, Ingeniería Industrial
Experiencia:	2 años
Inglés:	
Formación Específica:	Conocimientos especiales en administración de empresas, contabilidad, planeación de compras e inventarios.
<b>5. Revisiones</b>	
Fecha de Última Revisión:	Febrero 2017
Revisó:	

Elaboración propia

Figura 28. Descripción de Puesto 7. Responsable de Recursos Humanos

DESCRIPCION DE PUESTO	
7. Identificación del Puesto	
Puesto:	Responsable de Recursos Humanos
Area:	Gerencia General
Tipo:	<input type="checkbox"/> Sindicalizado <input checked="" type="checkbox"/> No Sindicalizado
Puesto del Jefe Directo:	Gerente General
No. De Puesto(s) Directos a su Cargo:	2
No. De Puesto(s) Indirectos a su Cargo:	
2. Propósito del Puesto	
Dotar a la empresa de los recursos humanos, formular políticas, estrategias y programas para dirigir y administrar el personal y fomentar el desarrollo permanente del personal de la empresa.	
3. Funciones y Responsabilidades	
1	Facilitar y administrar el recurso humano, el control y registro de los expedientes del personal.
2	Coordinar y dar seguimiento a la elaboración del presupuesto de personal, contratos,organizar salarios, sueldos,prestaciones y beneficios, y gestiones ante las autoridades fiscales.
3	Supervisar la elaboración, ejecución y evaluación de los planes de capacitación.
4	Propiciar la evaluación del desempeño al personal, dar cumplimiento de perfiles laborales y condiciones de trabajo velando por el desarrollo y mantenimiento adecuado del clima organizacional.
5	Identificar riesgos en las operaciones definiendo las debilidades y fortalezas para formular recomendaciones a corto, mediano y largo plazo.
4. Perfil del Puesto	
Escolaridad:	Licenciatura
En:	Licenciatura en Admon.de Empresas, Psicología. Relaciones Industriales.
Experiencia:	2 años
Inglés:	
Formación Específica:	Conocimientos especiales en sistemas de información de recursos humanos, leyes aplicables a la administración de personal.
5. Revisiones	
Fecha de Última Revisión:	Febrero 2017
Revisó:	

Elaboración propia

Figura 29. Descripción de Puesto 7.1. Limpieza

DESCRIPCION DE PUESTO	
7.1. Identificación del Puesto	
Puesto: <input style="width: 90%;" type="text" value="Limpieza"/>	Area: <input style="width: 90%;" type="text" value="Recursos Humanos"/>
Tipo: <input style="width: 150px;" type="text"/>	<input type="checkbox"/> Sindicalizado <input checked="" type="checkbox"/> No Sindicalizado
Puesto del Jefe Directo: <input style="width: 450px;" type="text" value="Recursos Humanos"/>	
No. De Puesto(s) Directos a su Cargo: <input style="width: 70px;" type="text"/>	No. De Puesto(s) Indirectos a su Cargo: <input style="width: 70px;" type="text"/>
2. Propósito del Puesto	
Efectuar el aseo de las instalaciones, equipo y mobiliario de la empresa, cuantas veces sea necesario, a fin de mantener un adecuado nivel de higiene dentro de la misma.	
3. Funciones y Responsabilidades	
1	Limpiar con aspiradora las oficinas y salas de juntas.
2	Barrer y trapear los pisos de losas.
3	Quitar el polvo de los muebles y lavar ventanas.
4	Vaciar y limpiar los botes de basura.
5	Solicitar oportunamente al area administrativa los articulos y materiales de limpieza necesarios, para el desarrollo de sus actividades.
6	Aprovechar al máximo los artículos y el material de limpieza requeridos para el desarrollo de las actividades
4. Perfil del Puesto	
Escolaridad: <input style="width: 200px;" type="text" value="Bachillerato"/>	En: <input style="width: 150px;" type="text"/>
Experiencia: <input style="width: 200px;" type="text" value="1 año"/>	Formación Específica: <input style="width: 300px;" type="text" value="Afines al puesto."/>
Inglés: <input style="width: 150px;" type="text"/>	
5. Revisiones	
Fecha de Última Revisión: <input style="width: 150px;" type="text" value="Febrero 2017"/>	Revisó: <input style="width: 150px;" type="text"/>

Elaboración propia

Figura 30. Descripción de Puesto 7.2. Recepcionista

DESCRIPCION DE PUESTO	
7.2. Identificación del Puesto	
Puesto: <input type="text" value="Recepcionista"/>	Area: <input type="text" value="Recursos Humanos"/>
Tipo: <input type="text"/>	<input type="checkbox"/> Sindicalizado <input checked="" type="checkbox"/> No Sindicalizado
Puesto del Jefe Directo: <input type="text" value="Recursos Humanos"/>	
No. De Puesto(s) Directos a su Cargo: <input type="text"/>	No. De Puesto(s) Indirectos a su Cargo: <input type="text"/>
2. Propósito del Puesto	
Manejar adecuadamente el conmutador de la empresa, recibir las visitas, recibir y entregar correspondencia diariamente.	
3. Funciones y Responsabilidades	
1	Atender la central telefónica en todo momento.
2	Coordinar la agenda de sala de juntas.
3	Dirigir las llamadas entrantes a las respectivas personas.
4	Tomar los mensajes de las personas que no se encuentran.
5	Recibir y despachar correspondencia de la empresa.
4. Perfil del Puesto	
Escolaridad: <input type="text" value="Bachillerato o Lic. Trunca"/>	En: <input type="text"/>
Experiencia: <input type="text" value="3 años"/>	Formación Específica: <input type="text"/>
Inglés: <input type="text"/>	
5. Revisiones	
Fecha de Última Revisión: <input type="text" value="Febrero 2017"/>	Revisó: <input type="text"/>

Elaboración propia

Figura 31. Descripción de Puesto 8. Responsable de Logística

DESCRIPCION DE PUESTO	
8. Identificación del Puesto	
Puesto:	Responsable de Logística
Area:	Logística
Tipo:	<input type="checkbox"/> Sindicalizado <input checked="" type="checkbox"/> No Sindicalizado
Puesto del Jefe Directo:	Gerente General
No. De Puesto(s) Directos a su Cargo:	8
No. De Puesto(s) Indirectos a su Cargo:	
2. Propósito del Puesto	
Velar porque las operaciones de la empresa se produzcan de manera adecuada, cumpliendo con lo estipulado por la gerencia general	
3. Funciones y Responsabilidades	
1	Verificar el correcto almacenamiento de los productos.
2	Tener cuidado en la rotación y caducidades de los productos.
3	Garantizar la entrega de los productos a los clientes
4	Calendarizar y dar seguimiento al mantenimiento del equipo de reparto.
5	Calendarizar y dar seguimiento al mantenimiento del equipo y mobiliario del area.
4. Perfil del Puesto	
Escolaridad:	Licenciatura
En:	Ingeniera Industrial, logística o carrera afin.
Experiencia:	3 años
Inglés:	
Formación Específica:	Producción y logística, Conocimiento de gestión de stocks y técnicas de planificación. Orientación al cliente. Trabajo en equipo
5. Revisiones	
Fecha de Última Revisión:	Febrero 2017
Revisó:	

Elaboración propia

Figura 32. Descripción de Puesto 8.1. Jefe de Almacén

DESCRIPCION DE PUESTO	
8.1. Identificación del Puesto	
Puesto: <input style="width: 90%;" type="text" value="Jefe de almacén"/>	Area: <input style="width: 90%;" type="text" value="Logística"/>
Tipo: <input style="width: 150px;" type="text"/>	<input type="checkbox"/> Sindicalizado <input checked="" type="checkbox"/> No Sindicalizado
Puesto del Jefe Directo: <input style="width: 90%;" type="text" value="Responsable de Logística"/>	
No. De Puesto(s) Directos a su Cargo: <input style="width: 50px;" type="text" value="5"/>	No. De Puesto(s) Indirectos a su Cargo: <input style="width: 50px;" type="text" value="0"/>
2. Propósito del Puesto	
Garantizar el óptimo recibo y manejo de los productos.	
3. Funciones y Responsabilidades	
1	Analizar faltantes y sobrantes de productos.
2	Revisión semanal de reportes de movimientos de inventarios.
3	Elaboración de máximos y mínimos de inventarios.
4	Validar que los productos se encuentren en el espacio físico correspondiente.
5	Validar y supervisar los inventarios de forma permanente.
6	Supervisar la rotación de inventarios para evitar desperdicios por caducidad
7	Coordinar al personal de almacén
4. Perfil del Puesto	
Escolaridad: <input style="width: 200px;" type="text" value="Licenciatura o Técnica"/>	En: <input style="width: 200px;" type="text" value="Contabilidad, control de inventarios, logística."/>
Experiencia: <input style="width: 200px;" type="text" value="2 años"/>	Formación Específica: <input style="width: 200px;" type="text" value="Conocimiento en control de materiales y equipos, control de inventarios."/>
Inglés: <input style="width: 100px;" type="text"/>	
5. Revisiones	
Fecha de Última Revisión: <input style="width: 100px;" type="text" value="Febrero 2017"/>	Revisó: <input style="width: 100px;" type="text"/>

Figura 33. Descripción de Puesto 8.1.1. Almacenista

DESCRIPCION DE PUESTO	
<b>8.1.1. Identificación del Puesto</b>	
Puesto: Almacenista	Area: Logistica
Tipo: <input type="text"/>	<input type="checkbox"/> Sindicalizado <input checked="" type="checkbox"/> No Sindicalizado
Puesto del Jefe Directo: Jefe de Almacén	
No. De Puesto(s) Directos a su Cargo: <input type="text" value="0"/>	No. De Puesto(s) Indirectos a su Cargo: <input type="text" value="0"/>
<b>2. Propósito del Puesto</b>	
Asistir al Jefe de almacen para el mantener el abastecimiento de los productos, llevando los controles y aplicando los procedimientos establecidos.	
<b>3. Funciones y Responsabilidades</b>	
1	Recibir los productos cotejando orden de compra y factura.
2	Entregar los productos según formularios de pedido.
3	Revisar las especificaciones y las condiciones físicas de los productos solicitados por la empresa.
4	Ordenar y colocar los productos en el espacio físico correspondiente y verificar existencias.
5	Realizar inventarios de forma permanente.
<b>4. Perfil del Puesto</b>	
Escolaridad: Bachillerato	En: <input type="text"/>
Experiencia: de 1 a 2 años	Formación Específica: Experiencia en le manejo de programas de inventarios y logística de almacén.
Inglés: <input type="text"/>	
<b>5. Revisiones</b>	
Fecha de Última Revisión: Febrero 2017	Revisó: <input type="text"/>

Elaboración propia

Figura 34. Descripción de Puesto 8.2. Jefe de Tráfico

DESCRIPCION DE PUESTO	
<b>8.2. Identificación del Puesto</b>	
Puesto: <input type="text" value="Jefe de Tráfico"/>	Area: <input type="text" value="Logística"/>
Tipo: <input type="text"/>	<input type="checkbox"/> Sindicalizado <input checked="" type="checkbox"/> No Sindicalizado
Puesto del Jefe Directo: <input type="text" value="Responsable de Logística"/>	
No. De Puesto(s) Directos a su Cargo: <input type="text" value="5"/>	No. De Puesto(s) Indirectos a su Cargo: <input type="text" value="0"/>
<b>2. Propósito del Puesto</b>	
Supervisión y control de los vehículos de la empresa, así como la coordinación de la entrega de los productos.	
<b>3. Funciones y Responsabilidades</b>	
1	Coordinar las diferentes rutas de reparto, logrando la optimización de los recursos.
2	Asignación de vehículos a los choferes.
3	Validar el cumplimiento de los requisitos legales de los vehículos de la empresa.
4	Controla y aprueba la salida de los vehículos.
5	Seguimiento de la operación de entrega de productos a los clientes.
6	Dar solución a las no conformidades de los servicios prestados por los choferes.
7	Planifica las necesidades de transporte de la compañía.
<b>4. Perfil del Puesto</b>	
Escolaridad: <input type="text" value="Técnica"/>	En: <input type="text" value="Ingeniera Industrial, logística o carrera afin."/>
Experiencia: <input type="text" value="2 años"/>	Formación Específica: <input type="text" value="Experiencia en área logística, manejo de personal."/>
Inglés: <input type="text"/>	
<b>5. Revisiones</b>	
Fecha de Última Revisión: <input type="text" value="Febrero 2017"/>	Revisó: <input type="text"/>

Elaboración propia

Figura 35. Descripción de Puesto 8.2.1. Chofer

DESCRIPCION DE PUESTO	
<b>8.2.1. Identificación del Puesto</b>	
Puesto: <input type="text" value="Chofer"/>	Area: <input type="text" value="Logística"/>
Tipo: <input type="text"/>	<input type="checkbox"/> Sindicalizado <input type="checkbox"/> No Sindicalizado
Puesto del Jefe Directo: <input type="text" value="Jefe de Tráfico"/>	
No. De Puesto(s) Directos a su Cargo: <input type="text" value="0"/>	No. De Puesto(s) Indirectos a su Cargo: <input type="text" value="0"/>
<b>2. Propósito del Puesto</b>	
Realizar el traslado y entrega de los productos a los clientes	
<b>3. Funciones y Responsabilidades</b>	
1	Garantizar el adecuado manejo los productos transportados.
2	Realizar la revisión de forma diaria de sus vehículos.
3	Revisar que los productos entregados cumplan con los requisitos de calidad.
4	Lograr que los productos sean entregados en tiempo.
5	Verificar físicamente el pedido solicitado por el cliente contra lo entregado por almacén.
6	Obtener evidencia de entrega de los productos entregados a los clientes.
7	En caso de que aplique realizar el cobro de las facturas a los clientes.
8	Reportar fallas o mantenimientos del vehículo asignado.
<b>4. Perfil del Puesto</b>	
Escolaridad: <input type="text" value="Preparatoria o Técnica"/>	En: <input type="text"/>
Experiencia: <input type="text" value="1 año"/>	Formación Específica: <input type="text" value="Conocimiento de rutas, manejo de productos alimentos. Atención al cliente."/>
Inglés: <input type="text"/>	
<b>5. Revisiones</b>	
Fecha de Última Revisión: <input type="text" value="Febrero 2017"/>	Revisó: <input type="text"/>

Elaboración propia

Las descripciones de puesto propuestas tienen como objetivo definir y describir las variables más relevantes que ayuden a los empleados a comprender

lo que se espera de él y las actividades que debe realizar de forma clara, además de que sentará las bases para varios procesos en la organización, por lo que se debería considerar un procedimiento básico e importante.

Dentro de este Modelo de intervención de Desarrollo Organizacional relacionado con cambios estructurales orientados hacia objetivos de cambio en el ambiente de trabajo, específicamente hablando de clima organizacional y basándonos en los resultados obtenidos en la encuesta aplicada en este caso de estudio, se sugiere que la aplicación del instrumento de medición, sea por parte de un tercero que permita obtener información confiable y fidedigna a través de brindar confianza a los colaboradores para poder expresar su sentir. Esto se logra mediante una sensibilización previa, haciéndole saber a los colaboradores que los datos se manejarán en total anonimato y confidencialidad, además de que los resultados obtenidos permitirán considerar llevar a planes de acción y mejoramiento continuo en el ambiente de trabajo.

Ya que no existe un tiempo exacto o establecido para llevar a cabo estudios de clima organizacional, se recomienda aplicarlo por lo menos una vez al año, tomando en cuenta lo siguiente:

1. Repetirla habitualmente para revisar su evolución.
2. Aplicarla en la misma época para obtener resultados comparables.
3. Evitar realizarlas cuando se vivan circunstancias que puedan afectar los resultados, como por ejemplo, en medio de evaluaciones de desempeño o revisiones salariales.
4. Evitar aplicarlas en momentos de cambios importantes en la organización, como pueden ser reestructuraciones o fusiones.

5. La finalidad es medir los problemas o descontentos del día a día y no esperar que ocurran situaciones importantes para llevarlo a cabo.

Al tomar en cuenta estos puntos se obtiene información que ayuda a detectar las fortalezas y debilidades que posee cada área o en su caso la organización, de tal forma que se pueda establecer acciones de mejora.

Existen algunas estrategias que hacen sentir felices a los empleados, que aunque pequeñas, se vuelven significativas, entre ellas se recomiendan:

1. Asignar un lugar para la cafetera, lo que genera un momento de interacción entre los miembros del equipo de trabajo.
2. Saludar a los empleados, tan simple como tomarse unos segundos para dar la mano o en su caso realizar un gesto de cortesía, promueve la comunicación.
3. Reconocer el trabajo o esfuerzo realizado, provoca automáticamente un mejor desempeño en los trabajadores.
4. Comunicar las ideas, se trata no solo de dar órdenes sino fijar objetivos y saber comunicarlos.
5. Escuchar a los empleados, cuando los directivos se toman unos minutos para escuchar las necesidades de los colaboradores, éstos se sienten parte de la empresa.
6. La decoración de las oficinas en tonos fríos o relajantes como el verde o el azul, influyen en la productividad y motivación del personal, y si a esto

le agregamos imágenes creativas o inspiradoras se pueden obtener mejores resultados.

7. Ofrecer un servicio de comedor o en su caso un espacio cómodo y adecuado para la toma de alimentos, genera un sentido de atención y preocupación por el empleado.
8. Planear actividades recreativas y ajenas al contexto laboral, pueden ser ideales para motivar el trabajo en equipo y las relaciones entre sus miembros.
9. Mostrar una preocupación genuina por la salud y bienestar de los colaboradores, harán sentir a tus empleados valorados y cuidados.
10. Fomentar el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, genera trabajadores menos estresados.

Como se puede observar todos los puntos anteriores no requieren de un alto presupuesto o inversión económica, pero si pueden generar grandes beneficios, como puede ser productividad, ingresos para la empresa, para los empleados y clientes satisfechos, es decir se aplica la relación ganar – ganar.

Otro modelo de intervención propuesto es:

## **5.2 MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL RELACIONADO CON EL CAMBIO DE COMPORTAMIENTO**

Para llevar a cabo cambios en el comportamiento del personal de una organización, es necesario inculcar al grupo, el cambio, para que se rompan

paradigmas y se obtengan resultados positivos, se debe incentivar el compañerismo y la identificación con los jefes. Entre los beneficios que se obtendrán se destaca la terminación de conflictos, los cuales pueden ser transformados en colaboración.

Después de la investigación y análisis realizado en la empresa AVPSA, se propone lo siguiente:

Al contar la empresa con las bases de una cultura organizacional, como es ya tener formulada una misión y visión, además de haber identificado los valores que se apegan a la manera en que se desea trabajar y a la imagen que se quiere brindar a los clientes, es necesario dar a conocer, implementar y vivir dichos principios, para ello se propone llevar a cabo de manera inicial un reclutamiento selectivo de personal con perfil amable y amigable, que se apegue dichos valores.

Posteriormente crear un programa de inducción que se desarrolle de manera cuidadosa, poniendo atención a todos los aspectos a los que se va enfrentar el nuevo colaborador, dándole a conocer la historia, la cultura, procesos, lineamientos y estructura de la empresa de la cual se volverá parte. Lo que ayuda al nuevo colaborador a adaptarse a la nueva empresa, eliminando la tensión y nerviosismo que pueden impedir una integración rápida y positiva.

Por otra parte se propone adaptar dicho curso de inducción al personal con antigüedad, con la finalidad de dar a conocer la nueva cultura que se desea implementar. Pero para que esto funcione es necesario que los diferentes niveles de dirección se comprometan de manera auténtica, promuevan que todo el recurso humano se identifique con la empresa y entiendan el rol, alcance y repercusiones que una buena cultura organizacional genera.

Las empresas hoy en día suelen ocuparse más de la prosperidad del negocio que por el bienestar, tranquilidad y seguridad de sus empleados, por lo



Es a partir de las DNC que se propone a continuación un programa de capacitación con algunos cursos que se consideran esenciales para el desarrollo del personal y para el cumplimiento de los objetivos de la empresa:

Tabla 8. Programa de Capacitación propuesto

No.	Puesto de Trabajo	Inducción	Atención al cliente	Comunicación efectiva	Seguimiento de quejas	Nuevos productos	5's	Primeros Auxilios	Brigadas de emergencia
1.	Director	x		x			x	x	
2.	Gerente General	x		x	x		x	x	
3.	Responsable de Tesorería	x		x			x	x	x
3.1	Facturista	x					x	x	
3.2	Cuentas por Cobrar	x					x	x	
3.2.1	Auxiliar de Cuentas por Cobrar	x					x	x	
3.3	Cuentas por Pagar	x					x	x	
4.	Responsable de Sistemas de Tecnologías e Información	x		x			x	x	x
5.	Responsable de Ventas	x	x	x	x	x	x	x	
5.1	Vendedor Externo	x	x		x	x	x	x	x
5.2	Vendedor Telemarketing	x	x		x	x	x	x	
6.	Responsable de Compras	x		x		x	x	x	x
7.	Responsable de Recursos Humanos	x		x			x	x	x
7.1	Limpieza	x					x	x	
7.2	Recepcionista	x	x				x	x	
8.	Responsable de Logística	x		x			x	x	x
8.1	Jefe de Almacén	x		x			x	x	
8.1.1	Almacenista	x					x	x	x
8.2	Jefe de Tráfico	x		x			x	x	
8.2.1	Chofer	x	x		x		x	x	x

Elaboración propia

A continuación se muestran los contenidos de los cursos propuestos:

**Curso:** *Inducción*

**Objetivo:** Integrar a los empleados a la organización, brindándoles información general, amplia y suficiente sobre los elementos fundamentales de la empresa, su cultura y su rol dentro de la misma.

**Mejora:** Fortalecer el sentido de pertenencia y generar seguridad el trabajador.

**Alcance:** A todo el personal

**Contenido:** Historia de la empresa, Misión, Visión y Valores

Filosofía de la empresa

Estructura organizacional

Descripción de productos y servicios prestados

Normativas de la empresa: Reglas, reglamentos, políticas y procedimientos.

**Curso:** *Atención al Cliente*

**Objetivo:** Asegurar que el cliente permanezca en la empresa, otorgando un servicio con calidad tal que logre fascinarle y retenerle con respecto a la competencia.

**Mejora:** Afianzar la relación con los clientes o en su caso atraer nuevos clientes.

**Alcance:** Personal con contacto directo con el cliente (vendedores, choferes, recepción)

**Contenido:** Reconocer las exigencias del mercado actual

Entender la importancia de la calidad en el servicio al cliente es una necesidad vital para que las organizaciones modernas sean exitosas

Definir el concepto actual de servicio, con base en el esquema de cliente-proveedor, para dirigir su trabajo hacia las necesidades del cliente.

Identificar los ajustes de actitud y los valores humanos que deben desarrollar para ofrecer una cálida atención.

Establecer soluciones y propuestas para conseguir la satisfacción del cliente

**Curso:** *Comunicación efectiva*

**Objetivo:** Reconocer el impacto del lenguaje y comunicación en la organización, logrando que la comunicación esté al servicio del logro

de los objetivos institucionales, así como incorporar competencias y habilidades comunicacionales para desarrollar el que hacer laboral.

**Mejora:** Reducción de conflictos interpersonales que afectan a la organización.

**Alcance:** Alta dirección, mandos medios y puestos con personal a su cargo.

**Contenido:** Identificar los principales objetivos de comunicación que intervienen en las actividades cotidianas.

Identificar las estrategias de la comunicación que sean más viables para cada proceso de comunicación.

Identificar las principales fuentes de desacuerdo que llevan a la comunicación inadecuada.

Integrar la comunicación a un esquema habitual de vida y participar activamente en los procesos de comunicación efectiva.

**Curso:** *Seguimiento de quejas*

**Objetivo:** Gestionar eficazmente las quejas y reclamaciones de los clientes para proporcionar una atención satisfactoria y de calidad a los mismos.

**Mejora:** Reducción de conflictos interpersonales que afectan la relación clientes-organización.

**Alcance:** Que todo el personal que tenga contacto con los clientes sepa cómo atender una queja.

**Contenido:** Aprender estrategias comunicativas y de lenguaje eficaces para tener un buen feed-back con los clientes.

Conocer los recursos fundamentales necesarios para atender las quejas telefónicas.

Diseñar y tramitar las hojas de reclamaciones.

Aprender técnicas para saber cómo reaccionar ante este tipo de situaciones.

Poder identificar los errores a tiempo antes de generar una queja.

Conocer técnicas para medir la satisfacción del cliente.

**Curso:** *Nuevos productos*

**Objetivo:** Conocer y promover productos nuevos en el mercado.

**Mejora:** Impulsar el lanzamiento de nuevos productos.

**Alcance:** Que el personal de ventas conozca y promueva de manera eficaz los nuevos productos para lograr su venta, impartido por los proveedores.

**Contenido:** Conocer el producto, su presentación, empaque, rendimiento y manejo.

Aprender los diferentes tiempos de vida de los productos.

Dominar el recetario otorgado por los proveedores para sugerir a los clientes la utilización de los productos.

**Curso:** *5's*

**Objetivo:** Conocer e implementar la técnica japonesa de orden y limpieza.

**Mejora:** Incidir positivamente en la productividad y eficiencia de los empleados.

**Alcance:** Que el personal conozca y aplique esta técnica para lograr un mejor ambiente de trabajo.

**Contenido:** Fomentar el orden y eficiencia en los lugares de trabajo.

Mediante esta técnica identificar y eliminar los elementos innecesarios en los procesos de trabajo.

**Curso:** *Primeros auxilios*

**Objetivo:** Adquirir los conocimientos y habilidades para la correcta aplicación y suministro de primeros auxilios en caso de emergencia.

**Mejora:** Auxiliar efectivamente al personal en un caso de emergencia.

**Alcance:** Que todo el personal obtenga los conocimientos básicos para brindar asistencia en casos de emergencia.

**Contenido:** Obtener conocimientos necesarios en cuanto a los procedimientos para mantener la estabilidad de los lesionados antes de la llegada de los servicios profesionales.

Reconocer los protocolos de soporte de vida (reanimación cardiopulmonar, respiración de salvamento, y atragantamiento) para adultos.

Conocer el tratamiento inicial de heridas, quemaduras, fracturas, luxaciones, estado de choque, bases legales y movilización de lesionados.

**Curso:** *Brigadas de Emergencia*

**Objetivo:** Formar las brigadas de emergencia y proporcionar a los integrantes los conocimientos teóricos y prácticos para enfrentar eficazmente las emergencias que pueden surgir en la empresa.

**Mejora:** Contar con equipos de respuesta aptos para casos de emergencia.

**Alcance:** Que todo el personal conozca el equipo de brigadas de emergencia, confíe en ellos y en su caso les brinde la confianza de saber que se encuentran capacitados para cualquier eventualidad.

**Contenido:** Conocer el funcionamiento de un equipo de trabajo.

Identificar tipos de liderazgo para enfrentar emergencias.

Conocer aspectos psicológicos que intervienen en la emergencia.

Aprender sobre la teoría del fuego (cómo se genera y cómo se controla).

Identificar y valorizar los riesgos presentes en el lugar de trabajo.

Reconocer los tipos de emergencia en los que se tiene que actuar.

Identificar y conocer el uso de extintores.

Aprender a señalar correctamente las vías de evacuación.

Organizar simulacros dentro de la organización.

Conocer la legislación vigente.

La propuesta de los cursos anteriores generan interacción entre el personal y a medida de que el personal se conozca y participe se irán creando equipos de trabajo colaborativos y responsables, logrando así mejores resultados utilizando la menor cantidad de recursos, es decir, alcanzado equipos de trabajo de alto desempeño, quienes tienen muy claro el Qué hacer, el Por qué hacerlo y el Cómo hacerlo, además de contar con una fuerte disposición a la ejecución. Para poder lograr estos grupos de trabajo es necesario primero identificar el personal que propone, planea o evalúa y al personal que ejecuta, actúa o realiza la tarea, lo que ayudará al logro de los objetivos.

Otra forma de integración que favorece las relaciones interpersonales, es la creación de actividades extracurriculares, como son eventos deportivos, eventos culturales, celebraciones por fechas especiales, etc.

Se sabe que el trabajo en equipo no es fácil, los grupos suelen pasar por una serie de fases antes de convertirse en equipos efectivos, ya que dicha evolución exige tiempo; y en algunos casos la prisa es un factor negativo, pero es aún más riesgosa, si ésta procede del líder. Para que los grupos piensen en forma creativa es importante que sean previamente capacitados o entrenados, que se conozcan e interactúen, ya que es más fácil que surjan ideas en grupos cuyos miembros se conocen o exista confianza que en grupos de desconocidos.

Dentro de las PYMES, el liderazgo empresarial es una estrategia que mejora su desarrollo. Dado el proceso de globalización que afecta el intercambio de productos, así como la producción en ellas; las empresas deben adaptarse al desarrollo técnico, a nuevas formas de comercialización y a la velocidad con la que todo esto sucede. Las pequeñas empresas, que tienen un volumen menor de actividad, suelen ser más flexibles ante estos cambios; sin embargo, la acrecentada competitividad las desestabiliza, dejando al liderazgo como una de las soluciones menos utilizada. La ola de innovación y competencia hace que las empresas requieran cada vez más líderes con visión y mucha auto confianza para

traer prosperidad, porque si algo es bien sabido es que una buena gestión ya no es suficiente. Llegados a este punto, es importante puntualizar cuál es la diferencia entre la administración y el liderazgo: la administración es el proceso que consiste en hacer que las cosas se concreten a través de otras personas y el liderazgo es formar parte del trabajo que se administra, es decir, que el plan de Desarrollo Organizacional propuesto de manera administrativa es funcional, pero si en este caso el directivo de la empresa familiar AVPSA no modifica el tipo de liderazgo a uno positivo, afiliativo y visionario, el plan propuesto, puede que no se concrete de manera satisfactoria.

Manuel Rodríguez Salazar en su libro “Lo que cuestan los malos jefes”, nos muestra a través de sus años de experiencia profesional, que las empresas con mejores jefes, obtienen una mejor respuesta de sus colaboradores y en consecuencia un mejor clima organizacional.

Entre mayor es la jerarquía, mayor es la magnitud de los problemas que ocasiona ser un mal jefe, ya que los costos son elevados y sus desaciertos afectan a una buena parte de la empresa. Caso contrario, los buenos jefes se miden por la efectividad de sus subordinados, ya que crean buenas condiciones de trabajo y hacen lo necesario para su equipo se desempeñe de forma sobresaliente.

Al generar un buen clima laboral se debe generar el ownership entre los empleados para que se sientan piezas clave, así mismo, se debe generar el sentido de pertenencia para que sean más productivos. En muchas ocasiones las PYMES no consideran el buen clima laboral por enfocarse en la operación diaria y en actividades críticas que aseguren su supervivencia económica, tal como ocurre en AVPSA.

De acuerdo a Great Place to Work (GPW), ownership significa cómo los colaboradores de una empresa, perciben la calidad del clima laboral en el cual se

incluye la cultura organizacional, la estructura interna, las condiciones físicas del lugar de trabajo, los estilos de liderazgo y la comunicación, entre otros. “Es fundamental que la organización genere el sentido de cuidado de la empresa como si fuera de ellos mismos” afirma Cesar Bullara, profesor del IPADE Business School.

Por su parte, Richard Branson, exitoso empresario británico, fundador del Grupo Virgin, el cual cuenta con participación en mercados como el de la música, industria aeroespacial, bebidas y el sector energético, ofrece su visión sobre cuáles deben ser las prioridades de una empresa. Muchas compañías ponen su atención en mantener a los accionistas felices, algo, que en su opinión no es lo correcto, Branson dice que la empresa debe centrarse en el empleado, porque el trabajador feliz atenderá bien a los clientes; y un cliente feliz se volverá leal, haciendo crecer a la firma y manteniendo felices a los accionistas con los resultados obtenidos.

Es por ello que el Desarrollo Organizacional se basa en el factor humano, el cual es el ADN de la organización, lo que le permite evolucionar y reaccionar al entorno, independientemente de que la empresa sea familiar o no.

## CONCLUSIÓN

Al finalizar esta Tesis a través del estudio de caso de la empresa familiar AVPSA, se puede concluir de forma general, que se llevó a cabo un análisis de la situación organizacional de la empresa y en consecuencia, la propuesta de un Plan de Desarrollo Organizacional que ayudará a AVPSA a ofrecer un servicio de calidad superior tanto a sus clientes como a sus colaboradores lo cual dará cumplimiento al objetivo general de esta tesis.

El objetivo específico de esta tesis de conocer los orígenes y características de las empresas familiares se cumple ya que sabemos que históricamente, las primeras formas de organización las ubicamos en los primeros pobladores, los cuales para sobrevivir se vieron en la necesidad de crear pequeños grupos de trabajo, dando origen a la primera división del trabajo. Es de esta forma como aparecen las primeras “empresas familiares”. La empresa familiar forma parte fundamental de las estructuras productivas tanto de las economías industrializadas como en vías de desarrollo.

El objetivo específico de analizar la problemática de las empresas familiares se puntualiza en el hecho de que hoy, las empresas se enfrentan a condiciones de competencia creciente y constante, tecnologías nuevas, cambios en su entorno social, los cuales significan para el empresario nuevos desafíos, especialmente en la forma de manejar su empresa, en el caso de las empresas familiares, además de estos cambios se enfrentan a una serie de problemas y conflictos, que por su condición las hace más vulnerables, especialmente al momento de implementar un modelo de intervención.

El objetivo específico de investigar los antecedentes de las PYMES cobra relevancia al afirmar que la empresa familiar es la figura empresarial más dominante en la estructura económica del país, pues este tipo de empresas representa 95% de la economía, es aquí donde radica la importancia de

establecer un Plan de Desarrollo Organizacional que le permita tener un conjunto de lineamientos e instrumentos que promuevan la acción de las diferentes personas que la integran y que al mismo tiempo le permita orientar sus acciones para lograr sus objetivos.

Desde tiempos ancestrales el desarrollo de las empresas mantiene relación con el desarrollo de las economías, México no es la excepción con más de 5 millones de empresas, de las cuales el 95% son microempresas, y generan 7 de cada 10 empleos, de ahí su importancia histórica. El Marco Teórico de referencia expuesto a través del análisis de los paradigmas organizacionales es el fundamento del Desarrollo Organizacional, elemento clave para el cambio en el factor humano y una herramienta para mejorar la organización, por lo que resulta de gran importancia su aplicación al resolver problemas de comunicación organizacional, crecimiento empresarial, desarrollo humano, eficiencia en el trabajo desde sus orígenes en 1924 con Elton Mayo.

En el objetivo específico de la tesis de conocer el origen y evolución en el sector comercializador de la empresa “AVPSA se destaca en el estudio de caso que los inicios de la empresa AVPSA datan del 15 de Julio de 1983, pero es en 1987 cuando cambia de giro comercial a distribuidora de alimentos. Al día de hoy, es distribuidor exclusivo para la zona Centro del País de marcas globales en el mercado de alimentos como Unilever Food Solutions, Productos Richs de México S.A. de C.V., Dawn Mixco Internacional, S.A. de C.V., McCain México y Marcas Nestlé de México S. de R. L. de C.V.

El objetivo específico de identificar la problemática actual que atañe a la empresa “AVPSA” que le impide un desarrollo eficaz, en el ámbito organizacional se concreta al señalar que los problemas identificados en la empresa AVPSA, durante este trabajo de investigación son falta de institucionalización, personal no adecuado, nulos canales de comunicación, paternalismo, duplicidad de tareas, falta de responsabilidad, entre los más evidentes.

El objetivo específico de determinar los elementos del Desarrollo Organizacional que favorecen a la empresa “AVPSA” para la comprobación de la hipótesis se cumple en la unidad de análisis, con el diagnóstico efectuado al personal de AVPSA el cual evidenció las áreas de oportunidad a intervenir con un Plan de Desarrollo Organizacional, destacándolas en cuatro ejes a) cultura organizacional, b) estructura organizacional, c) clima organizacional y d) satisfacción al cliente; áreas con un impacto directo en el mejoramiento del proceso administrativo, en los resultados de operación y en consecuencia, en la rentabilidad de esta empresa familiar. En base al estudio realizado en la empresa AVPSA, se concluye, que, una vez hecho el recorrido por todo el capitulado, el plan de desarrollo organizacional propuesto en el presente trabajo, confirma la hipótesis planteada, ya que dicho plan sí puede mejorar la operación y administración de la empresa, a través de los modelos de intervención propuestos, ya que éstos fueron desarrollados en base a las áreas de oportunidad detectadas en la empresa. Esta propuesta queda a consideración de la dirección, quien decidirá si la lleva a cabo o no.

El objetivo específico de diseñar un instrumento metodológico que permita la creación de grupos de trabajo colaborativos, definiendo responsabilidades y autoridades, para incrementar la calidad y la productividad, buscando la satisfacción laboral de los colaboradores se cumple al aplicar el instrumento diseñado para tal efecto, resultando que 1) al analizar el eje estructura organizacional con el organigrama actual; es notorio que por costumbre, existe una estructura ineficiente que puede ser mejorada con un reparto formal de tareas y responsabilidades; 2) al analizar el eje clima organizacional; el resultado del instrumento aplicado a los colaboradores en la empresa AVPSA indica que más del 50% se siente orgulloso e identificado con la visión y misión de la empresa pero es necesario concretar el sentimiento de pertenencia atendiendo también a las necesidades individuales de los colaboradores; concluimos al analizar el eje cultura organizacional que ésta existe de manera teórica y pero se le debe dar una continuidad en la práctica, comenzando por el nivel gerencial.

El objetivo específico de diseñar un instrumento metodológico que permita conocer el grado de satisfacción que tienen los clientes con respecto al servicio que proporciona la empresa se cumple al examinar el eje satisfacción del cliente a través una encuesta aplicada a los 50 clientes más representativos, los resultados muestran que aunque el servicio al cliente es bueno, hay áreas que se deben mejorar de acuerdo a la propuesta de Desarrollo Organizacional expuesta en el último capítulo.

El objetivo específico de proponer un Plan de Desarrollo Organizacional en la administración de la empresa a partir de los resultados obtenidos se cumple al presentar en esta tesis una propuesta de mejoramiento en la organización de la empresa familiar AVPSA a través de un Plan de Desarrollo Organizacional sustentado en un Modelo de Intervención hacia el cambio mediante el análisis de la situación actual de la empresa en su cultura, estructura y clima organizacional así como en la satisfacción al cliente. La aplicación de este plan, también puede tener como consecuencia, llevar a la empresa a cumplir con su objetivo principal “la satisfacción de cliente” ya que la empresa al aplicar el cambio planeado, teniendo una visión estratégica y de transformación estructural, con actitudes y valores, mejorará su productividad, competitividad y conservará su estabilidad en el mercado.

## REFERENCIAS

1. Instituto Nacional de estadística, Geografía e Informática (INEGI) *Análisis de la Demografía de los establecimientos 2012, Resultados 2013*  
[http://buscador.inegi.org.mx/search?as\\_sitesearch=www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/investigacion&tx=pymes&q=pymes&site=sitioINEGI\\_collection&client=INEGI\\_Default&proxystylesheet=INEGI\\_Default&getfields=\\*&entsp=a\\_\\_inegi\\_politica&lr=lang\\_es%7Clang\\_en&filter=1&ie=UTF-8&ulang=es&ip=10.152.21.8&access=p&sort=date:D:L:d1&entqr=3&entqrm=0&wc=200&wc\\_mc=1&oe=UTF-8&ud=1](http://buscador.inegi.org.mx/search?as_sitesearch=www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/investigacion&tx=pymes&q=pymes&site=sitioINEGI_collection&client=INEGI_Default&proxystylesheet=INEGI_Default&getfields=*&entsp=a__inegi_politica&lr=lang_es%7Clang_en&filter=1&ie=UTF-8&ulang=es&ip=10.152.21.8&access=p&sort=date:D:L:d1&entqr=3&entqrm=0&wc=200&wc_mc=1&oe=UTF-8&ud=1)
2. Instituto tecnológico de Monterrey “Crecimiento de las empresas en Puebla” Julio 2012  
<http://www.itesm.mx/wps/wcm/connect/snc/portal+informativo/por+tema/negocios/crecimientoempresaspubla17jul12#sthash.s7iW7X8i.dpuf>
3. Cazau, Pablo. *Metodología de la Investigación*. Buenos Aires, 2002.
4. Desarrollo Organizacional  
  
<http://www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas/desarrollo-organizacion/agente-de-cambio.htm>
5. Elder Linda, y Paul Richard, *El arte de Formular Preguntas Esenciales*. 2012
6. Marón Manzur Miguel, Secretario de Economía. *Octava Reunión del Grupo de Instituciones Financieras Relacionadas con las Pymes de la APEC*.

<http://www.economia.gob.mx/eventos-noticias/sala-de-prensa/comunicados/6616-las-pymes-generan-siete-de-cada-10-empleos-formales-en-el-pais>

7. Mayor impulso a PYMES para fortalecer economía nacional: García de alba  
<http://www.economia.gob.mx/eventos-noticias/sala-de-prensa/comunicados/5669-mayor-impulso-a-pymes-para-fortalecer-economia-nacional-garcia-de-alba>

8. Morales B., Benavides L., Resendiz M., Haro k., Franco J., Al Dixon E., *La Epistemología y la metodología, un binomio fundamental para la construcción de una tesis*. Ed. Dirección de fomento Editorial: Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, 2015

9. Nacional Financiera

<http://www.nacionalfinanciera/productosyservicios/programasempresariales/clasificacionpymes>

10. Vargas, Ivonne. *Ocho errores de las empresas familiares*. Septiembre 2013.  
Disponible: <http://www.cnnexpansion.com/emprendedores/2013/09/12/8-errores-de-las-empresas-familiares>

11. Real Academia Española. *Diccionario esencial de la lengua Española*, 2006.  
Disponible: <http://lema.rae.es/desen/?key=organizaci%C3%B3n>

12. Fincowsky, Enrique Benjamín Franklin. *Organización de empresas*. Editorial Mc Graw Hill. México, 2009.

13. El Universal, México. 21 de Septiembre de 2010. Fecha de consulta: 25 de Julio de 2015. Disponible:  
<http://archivo.eluniversal.com.mx/notas/710522.html>

14. Boletín de Prensa Núm. 285/16. 13 de Julio de 2016. INEGI  
Aguascalientes, Ags. Página 2/3. Disponible:  
[http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2016/especiales/especiales2016\\_07\\_02.pdf](http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2016/especiales/especiales2016_07_02.pdf)
15. Alfredo Coutiño: Director para América Latina de Moody's Analytics. Doctor en Economía. Coautor con Lawrence Klein (Nobel de Economía 1980). Es consultado por la prensa internacional. Economía y Finanzas 27. junio .2014 Disponible: <http://www.forbes.com.mx/el-sector-informal-es-causa-sino-efecto/#gs.HvASri8>
16. Longenecker, Justin G., Petty J. William, Palich Leslie E., Hoy Frank. *Administración de pequeñas empresas: Lanzamiento y Crecimiento de Iniciativas de Emprendimiento*. Editorial CENGAGE Learning. México, 2012
17. Wendell L. French, Cecil H. Bell, Jr., Zawachi Robert A. *Desarrollo organizacional: Transformación y Administración Efectiva del Cambio*. Editorial Mc Graw Hill. México, 2007
18. Koontz Harol, Weihrich Heinz. *Administración. Una Perspectiva Global*. Editorial Mc Graw Hill. México, 2004
19. Enfoque Clásico de la Administración (escuela científica de Frederick W. Taylor) .Disponible: <http://Fcaenlinea.unam.mx/2006/1130/docs/unidad3.pdf>
20. Chiavenato, Idalberto. *Gestión del Talento Humano*. México, D.F. Mc Graw Hill Interamericana Editores S.A. de C.V. 2009
21. Evolución Histórica del Desarrollo Organizacional. Círculo Tec en línea con tu desarrollo. 2012. Disponible:  
[http://sata.ruv.itesm.mx/portalesTE/Portales/Proyectos/2919\\_SeminarioIntroduccion\\_CH/rh059\\_version\\_impresa.pdf](http://sata.ruv.itesm.mx/portalesTE/Portales/Proyectos/2919_SeminarioIntroduccion_CH/rh059_version_impresa.pdf)

22. Audirac Camarena, Carlos Augusto y otros. *ABC del Desarrollo Organizacional*. Editorial Trillas. México, 2003
23. Montúfar Guízar, Rafael. *Desarrollo organizacional: Principios y Aplicaciones*. Cuarta Edición. Editorial Mc Graw Hill. México, 2013
24. *Cultura Empresarial*. Beatriz Soto. Fecha de consulta 20 de octubre de 2016. Disponible: <http://www.gestion.org/recursos-humanos/4848/cultura-empresarial/>
25. Chiavenato, Idalberto. *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México, D.F. Mc Graw Hill Interamericana Editores S.A. de C.V. 2009
26. DuBrin Andrew J. *Fundamentos de comportamiento organizacional*. México, D.F. Thomson Editores S.A. de C.V. 2003
27. *Cultura Organizacional: algunas reflexiones a la luz de los nuevos retos*. Pérez Martínez Armenio, Master en Gestión Turística y Licenciado en Psicología. Revista Venezolana de Gerencia. Centro de estudios de Dirección. Fecha de consulta 21 de octubre de 2016. Disponible: [http://www.scielo.org/ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-99842009000200003](http://www.scielo.org/ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842009000200003)
28. Chiavenato, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill. 2011
29. Brunet, Luc. *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias*. Trillas. 1987
30. Barquero, José Daniel. *Marketing de Clientes. Quién se ha llevado mi cliente?*. Mc Graw Hill. Interamericana de España. 2da. Edición

31. Kotler Philip, Keller Kevin L. *Dirección de Marketing*. Pearson. 2012
32. Kotler Philip, Bloom Paul, Hayes Thomas. *El Marketing de Servicios Profesionales*. Paidós Iberica. 2004. Barcelona
33. Larry J. Gitman / Carl McDaniel. *El Futuro de los Negocios. Edición del Milenio*. International Thomson Editores, S.A. de C.V. 2001
34. Expansión, en alianza con CNN. *La Importancia del Servicio al Cliente*. Jueves, 16 de julio de 2009 a las 6:00 AM. Fecha de consulta. 3 de diciembre de 2016 Disponible:  
[http://expansion.mx/opinion/2009/07/15/la-importancia-del-servicio-al-cliente?utm\\_source=expansion&utm\\_campaign=InternalTraffic&utm\\_medium=PLAYLIST](http://expansion.mx/opinion/2009/07/15/la-importancia-del-servicio-al-cliente?utm_source=expansion&utm_campaign=InternalTraffic&utm_medium=PLAYLIST)
35. Secretaría de Educación Pública. Consejo Nacional de Educación para la vida y el trabajo Fecha de consulta: 17 de Julio de 2015. Disponible:  
<http://www.conevyt.org.mx/cursos/cursos/vaco/contenido/revista/vc04r.htm>
36. Whitehill, Arthur M. *La Gestión empresarial Japonesa, Tradición y transición*. Editorial Andrés Bello, Santiago de Chile, 1991
37. MICRO PEQUEÑAS Y MEDIANA EMPRESAS EN AMERICA LATINA  
Disponible:  
[http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/10874/079053070\\_es.pdf?sequence=1](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/10874/079053070_es.pdf?sequence=1)
38. Las PYMES generan siete de cada 10 empleos formales en el país. Fecha de consulta 27 de julio de 2015

Disponible: <http://www.economia.gob.mx/eventos-noticias/sala-de-prensa/comunicados/6616-las-pymes-generan-siete-de-cada-10-empleos-formales-en-el-pais>

39. Hernández y Rodríguez Sergio. *Administración teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad*. Editorial Mc Graw Hill. Segunda Edición. México
40. Diplomado en Gestión y Dirección de empresas familiares 2015. Universidad de Monterrey. Fecha de consulta 10 de enero 2016. Disponible en: <http://www.udem.edu.mx/Esp/Investigacion-y-Desarrollo/Centro-Empresas-Familiares/Pages/Acerca.aspx>.
41. *Plan de Ruta para las Familias Empresarias*. Disponible: <http://www.empresasfamiliarsegade.mx/index.php/programas/70-plan-de-ruta-para-las-familias-empresarias.html>
42. *El Desarrollo Organizacional en México*. Disponible: <http://www.empresasfamiliarsegade.mx/index.php/programas/70-plan-de-ruta-para-las-familias-empresarias.html>
43. Desarrollo Organizacional actual. Disponible: <http://www.empresasfamiliarsegade.mx/index.php/programas/70-plan-de-ruta-para-las-familias-empresarias.html>
44. Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE). Disponible: [http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/encuestas/establecimientos/otras/enaproce/default\\_t.aspx](http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/encuestas/establecimientos/otras/enaproce/default_t.aspx)

45. PYMES, Eslabón fundamental para el crecimiento de México. Disponible:  
<http://www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/pymes-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-en-mexico.html>
46. Importancia del Desarrollo Organizacional. Disponible:  
<http://www.gestion.org/formacion-empresarial/42815/la-importancia-del-desarrollo-organizacional-do/>
47. La Importancia del análisis y descripción de puesto en las empresas. Año 1. Número 2. Disponible:  
<http://qaeb1.aliat.edu.mx/conexxion/index.php/en/sample-levels/economia-y-administracion/1201-la-importancia-del-analisis-y-descripcion-de-puesto-en-las-empresas-ano-1-numero-2>
48. El clima organizacional: un factor clave de éxito, que debe evaluarse de manera permanente en las empresas. Disponible:  
<https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/icea/n3/e1.html>
49. Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la psicología social. Disponible:  
<http://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/10651/26765/1/Psicothema.2002.14.4.828-36.pdf>
50. El clima organizacional dentro de una empresa. Disponible:  
<http://www.eumed.net/ce/2015/1/clima-organizacional.html>
51. La Importancia del Servicio al Cliente. Disponible:  
<http://expansion.mx/opinion/2009/07/15/la-importancia-del-servicio-al-cliente>

52. ¿Qué es lo que te hace sentir orgullo de la empresa en la que trabajas?. 19 de Junio de 2014. Disponible:  
<http://www.greatplacetowork.com.ar/publicaciones-y-eventos/blogs-y-noticias/1084-ique-es-lo-que-te-hace-sentir-orgulloso-de-la-empresa-en-la-que-trabajas>
53. Los tres modelos de intervención para el desarrollo organizacional.  
Disponible: [http://humansmart.com.mx/1030466\\_Los-Tres-Modelos-de-Intervencion-para-el-Desarrollo-Organizacional.html](http://humansmart.com.mx/1030466_Los-Tres-Modelos-de-Intervencion-para-el-Desarrollo-Organizacional.html)
54. 10 formas de mejorar tu clima laboral. Gómez Pereira, Belén. Disponible:  
<https://www.entrepreneur.com/article/268035>

## ANEXOS

Anexo 1. Base de datos con los resultados de la Encuesta de Satisfacción al Cliente

# Clientes	GENERALES														
	1	2	3	3-A	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	2	2	3		1	1	1	2	1	1	2	2	2	1	2
2	2	1	1	3	1	1	1	2	1	1	2	1	2	1	1
3	2	1	2		1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1
4	2	2	3		2	1	1	2	1	1	1	1	2	1	2
5	1	2	2	3	2	1	1	2	1	1	2	2	2	1	2
6	2	3	2	3	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	2
7	3	2	3		1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2
8	1	2	3		1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	2
9	3	1	3		2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1
10	3	2	2	3	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2
11	2	3	3		2	1	1	2	1	1	1	2	2	1	3
12	1	1	2		1	1	1	2	1	1	2	1	2	1	2
13	2	1	1	3	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1
14	2	2	3		1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2
15	3	2	3		2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2
16	1	2	3		1	1	1	2	1	1	3	1	2	1	1
17	3	2	1	3	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2
18	3	3		5	2	1	1	2	1	1	1	1	2	1	3
19	3	1		5	2	1	1	2	1	1	2	1	2	1	2
20	3	2	1	3	1	1	1	2	1	2	2	1	2	1	2
21	3	1	1	3	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1
22	1	2		5	1	1	1	2	1	1	2	2	2	1	1
23	1	2	1	3	1	1	1	2	1	1	2	1	2	1	1
24	2	2	3		2	1	1	2	1	1	2	2	2	1	1
25	1	2	3		1	2	1	2	1	2	2	2	2	1	2
26	1	2		5	2	1	1	2	1	1	2	1	2	1	2
27	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1
28	1	1		5	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1
29	2	1		5	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1
30	1	1	3	4	2	1	1	1	1	1	2	2	2	1	2
31	2	2		5	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2
32	2	2	2		2	1	1	2	1	1	2	2	2	1	2
33	2	2	1	2	1	1	1	2	2	1	2	1	2	1	2
34	2	2	2		2	1	2	2	1	1	2	2	2	1	2
35	2	2	1	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	1	2
36	1	2		5	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2
37	2	2	1		2	1	1	2	1	1	2	2	2	1	2
38	2	3	2	3	2	1	1	2	1	2	2	1	2	1	2
39	2	2	1	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	1	3
40	2	2	2		1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2
41	2	3	1	3	2	1	2	2	1	1	2	2	2	1	3
42	3	3	3	4	2	2	1	2	1	1	2	2	2	1	3
43	3	3	1	3	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	3
44	2	2		5	2	1	1	2	1	1	2	2	2	1	2
45	2	2	3	4	2	1	1	2	1	1	2	2	2	1	2
46	2	2	1	3	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2
47	2	1	1		1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2
48	2	2		5	2	1	1	2	1	2	2	2	2	1	2
49	2	2	1		1	1	1	2	1	1	2	2	2	1	2
50	2	1	1		1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2