



BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA

FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA

**SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE
POSGRADO**

**“LA IMPORTANCIA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL:
CASO EMPRESA FAMILIAR LUNA”**

TESIS

**Para Obtener el Grado de
Maestra en Administración de Negocios Global**

DIRECTORA:

Dra. Olivia Espinosa González

Asesores:

**Dra. Rafaela Martínez Méndez
M.I. Beatriz Imilse Lara Berman**

PRESENTA:

Hannia Lizeth Pérez García

Puebla, Pue. Mayo 2024



BUAP

Oficio No. FCP/SIEP-DIG.0005/2024
Asunto: Digitalización de la Tesis

C. PÉREZ GARCÍA HANNIA LIZETH

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: CASO EMPRESA FAMILIAR LUNA", a fin de sustentar el examen profesional para obtener el grado de MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBAL MODALIDAD A DISTANCIA.

Sin más por el momento, quedo de usted.

ATENTAMENTE
"Pensar Bien, Para Vivir Mejor"
H. Puebla de Z., 03 de mayo de 2024


DRA. MARÍA ANTONIETA MONSERRAT VERA MUÑOZ
Directora



c.c.p. SIEP
GMJ

Facultad
de Contaduría
Pública

Blvd. Capitán Carlos Camacho Espíritu,
No. 70 Col. Universidades,
Ciudad Universitaria,
Puebla, Pue. C.P. 72570
Tel. 222 229 55 00 Ext. 5552

DRA. MARÍA ANTONIETA MONSERRAT VERA MUÑOZ

Directora

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 **Directora** de la tesis denominada: “**LA IMPORTANCIA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL: CASO EMPRESA FAMILIAR LUNA**”, elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBAL** de nombre:

HANNIA LIZETH PÉREZ GARCÍA

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 25 de abril de 2024



DRA. OLIVIA ESPINOSA GONZÁLEZ

c.c.p. Alumna

DRA. MARÍA ANTONIETA MONSERRAT VERA MUÑOZ

Directora

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: CASO EMPRESA FAMILIAR LUNA**”, elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBAL** de nombre:

HANNIA LIZETH PÉREZ GARCÍA

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 25 de abril de 2024



DRA. RAFAELA MARTÍNEZ MÉNDEZ

c.c.p. Alumna

DRA. MARÍA ANTONIETA MONSERRAT VERA MUÑOZ

Directora

Facultad de Contaduría Pública

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
Presente

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Asesora Temática** de la tesis denominada: **“LA IMPORTANCIA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL: CASO EMPRESA FAMILIAR LUNA”**, elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBAL** de nombre:

HANNIA LIZETH PÉREZ GARCÍA

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 25 de abril de 2024



M.I. BEATRIZ IMILSE LARA BERMAN

c.c.p. Alumna

Índice

INTRODUCCIÓN.....	7
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
JUSTIFICACIÓN.....	11
OBJETIVOS.....	12
Objetivo General.....	12
Objetivos Específicos	12
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	13
CAPÍTULO I. FUNDAMENTOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	14
1.1 Conceptos de Desarrollo Organizacional.....	14
1.2 Cultura Organizacional	16
1.3 Características del desarrollo organizacional.....	18
1.4 Objetivos del desarrollo organizacional.....	20
1.5 Modelos de desarrollo organizacional.....	20
CAPITULO II. EMPRESA FAMILIAR	22
2.1 Origen de las Empresas Familiares	22
2.2 Clasificación de las empresas familiares.....	24
2.3 Definición y características de las empresas familiares	25
CAPITULO III. EMPRESA LUNA	28
3.1 Contexto General de la Empresa.....	28
3.2 Diagnóstico Inicial.....	30
CAPITULO IV. ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	34
4.1 Cultura organizacional	34
4.2 Estructura organizacional.....	35
4.3 Clima organizacional.....	36
4.4 Satisfacción al cliente	37
CAPITULO V. PROPUESTA	40
5.1 Sistemas administrativos	45
CONCLUSIÓN.....	49
BIBLIOGRAFIA	52
Bibliografía.....	52
ANEXOS	54
Anexo 1.....	54
Anexo 2.....	58

INTRODUCCIÓN

La presente tesina se ha expuesto una visión panorámica de los principales temas del diagnóstico organizacional así como la implementación de esto mismo en una empresa familiar de servicios administrativos y contables ubicada en la ciudad de Puebla, México, para así determinar las intervenciones tanto administrativas, estructurales, como en procesos humanos necesarias en el clima laboral actualmente vivido en la organización para así encaminar y cumplir los objetivos de la organización y las necesidades de la misma. La investigación se centra en crear un plan de desarrollo organizacional para la empresa familiar Luna, ubicada en la ciudad de Puebla.

La empresa Luna se encuentra en desarrollo y crecimiento ya que es una empresa de nueva creación y lleva 5 años ofreciendo servicios administrativos y contables a personas físicas y morales de diferentes partes del mundo. En la actualidad se han abierto 9 vacantes de nivel gerencial y 15 vacantes de nivel operativo por lo que la empresa debe asegurar que la calidad y servicio brindado a los clientes sea el adecuado con el objetivo de continuar con esa tendencia de crecimiento y lealtad de sus clientes. El clima organizacional afecta a procesos organizacionales y psicológicos influyendo en la productividad, satisfacción laboral y el bienestar de los trabajadores.

En el capítulo uno se presenta brevemente la importancia del desarrollo organizacional y la cultura en un contexto empresarial, se explica que estas estrategias incluyen creencias, actitudes y valores que orientan el comportamiento organizacional. Define la cultura organizacional, así como enfatiza en la importancia y lo positivo para el éxito de la empresa. En el capítulo dos es importante conocer que es una empresa familiar, como surgen o se crean y sobre todo que características clasifican y definen este tipo de empresa en México.

En el capítulo tres es importante colocar el contexto de la empresa Luna, que es la empresa de la cual se va a implementar un plan de desarrollo organizacional y para esto se debe conocer cómo se encuentra actualmente funcionando.

Posterior a estos capítulos antes mencionados en el capítulo cuatro se colocaron algunos resultados de las encuestas realizadas a la empresa Luna para profundizar su origen y operación de esta misma.

En el capítulo cinco se presenta el plan que se diseñó para implementar dentro de la empresa Luna y que se presentara al director para que pueda tomar la decisión de llevarlo a la práctica día con día.

Y finalmente se presenta la conclusión de esta investigación realizada a la empresa Luna.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Derivado de las insuficiencias de institucionalización en las entidades familiares en México no llegan a la segunda generación, la razón primordial de que las empresas mueran es que no tienen protocolo familiar para regular todos los aspectos que relacionan a la familia y a la empresa, es decir no tienen reglas planteadas. La mayoría de estas sociedades son creadas y operadas de manera empírica, sin formalidad, sin administración o sin ningún tipo de guía en su gestión, solo funcionan por imitación o intuición.

Un caso real es la empresa Luna, cuyo giro comercial es la prestación de servicios contables, fundada de manera legal en la ciudad de Puebla en el año 2018.

Luna es una empresa donde la mayoría del personal que labora pertenece al árbol genealógico del director fundador de esta empresa, actualmente cuenta con 35 colaboradores, a pesar de llevar 5 años de éxito en el mercado carece de comunicación ya que abundan malos entendidos, conflictos y falta de cooperación ya que no existe un trabajo en equipo. Gisbert y García (2014) mencionan que la falta de comunicación puede venir desde el director que no expresa la visión de la compañía hasta el personal de ventas que no escucha a sus clientes y como resultado de la falta de comunicación la organización puede perder el enfoque, el rendimiento y sus clientes. (Soler y Gisbert, 2014, p.182)

Luna es una empresa pequeña que se encuentra en crecimiento, actualmente enfrenta aspectos problemas dentro de la misma como son: ejecución de roles en puestos no adecuados al perfil, un ejemplo de eso es el gerente de recursos humanos que estudió marketing digital, sin embargo, por ser hermano del director general lo colocó en un puesto gerencial. Otro problema es la falta de estructura organizacional, ya que no hay definición de puestos. Ceballos, (2015) menciona que aquellas empresas que se visualizan como proveedoras de servicios para las grandes compañías deben realizar un análisis y descripción de puestos detallados para la selección idónea del personal calificado frente al reto que implica la rotación de personal. Eso implica que cada persona cuente con un puesto con obligaciones y responsabilidades para contribuir a un logro de objetivos dentro de la organización.

Otro de los grandes problemas que enfrenta la empresa Luna es un clima laboral, esto se ve reflejado porque no existe equidad dentro de la empresa ya que las personas que cuentan

con puestos importantes dentro de la organización son familiares del director general y los colaboradores se encuentran desmotivados por la falta de crecimiento dentro de la empresa.

Por todo lo anterior se infiere que la empresa Luna no cuenta con lineamientos administrativos bien establecidos, es por ello que esta tesina 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 a establecer procesos apegados a un plan de desarrollo organizacional con la intención de modificar las creencias, actitudes, valores, 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.

La problemática a la que se enfrenta la empresa prestadora de servicios de administración y contabilidad en la ciudad de Puebla se presenta en el siguiente cuestionamiento:

¿Como implementar un plan de desarrollo organizacional para una empresa que presta servicios de administración y contabilidad beneficiara a que se relacionen los empleados de manera adecuada con la dirección de esta, en donde la comunicación interna incida en los desafíos que tiene que solventar dicha empresa?

JUSTIFICACIÓN

La importancia de las empresas familiares se basa en su participación en la economía de nuestro país (alrededor del 98% del total de empresas), porque generan el 75% de los empleos en México, pero sólo tres de cada diez sobreviven a la primera generación, informa la Prensa de acuerdo con el boletín de la Banca Comercial Extranjera N° 285/16.

La presente información es de interés para fundamentar una solución de la problemática que presenta una empresa que presta servicios de contabilidad en la ciudad de Puebla, para poder generar un cambio tanto en los empleados como en la dirección por medio de la información recabada y que exista una interrelación con respecto al desarrollo organizacional, ya que el éxito o fracaso de una empresa depende también de las personas que laboran en ella, pues son estas las que definen los objetivos organizacionales, las estrategias para lograr solventar los desafíos a los que se enfrentan, los métodos de trabajo para la toma de decisiones en cuanto a la comunicación que debe existir entre los diferentes factores que influyen en la generación de un desarrollo organizacional.

OBJETIVOS

Objetivo General

Identificar las principales problemáticas que enfrentan las empresas familiares en su proceso de desarrollo organizacional y proponer estrategias efectivas para superarlas, con el fin de mejorar su productividad y competitividad en el mercado.

Objetivos Específicos

1. Investigar conceptos que permita identificar el desarrollo organizacional.
2. Conocer la problemática y características de las empresas familiares.
3. Identificar la problemática del desarrollo organizacional interna y externa de la empresa Luna.
4. Analizar y proponer una mejora del desarrollo organizacional en la empresa Luna

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La presente tesina se realiza por medio de una investigación mixta, cuantitativa y cualitativa, así como la observación para identificar la anomalía, su nacimiento y naturaleza de la misma; aplicación de un instrumento a la empresa Luna que ofrece servicios de contabilidad que nos dio la posibilidad de generar y analizar los resultados obtenidos.

En la primera fase se realiza una investigación documental para conocer los orígenes y características de las empresas familiares y los diferentes fundamentos de desarrollo organizacional, en la segunda fase se aplica una encuesta para analizar el desarrollo organizacional de la empresa Luna para obtener las necesidades de esta y para obtener la satisfacción del cliente se aplicó una segunda encuesta.

CAPÍTULO I. FUNDAMENTOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

1.1 Conceptos de Desarrollo Organizacional

Es importante definir que es desarrollo organizacional para poder comprender la problemática que presenta la empresa Luna.

El Desarrollo Organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para la gestión del cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia a nivel nacional e internacional. Se define como aquellas actuaciones dentro de la organización destinadas a aumentar su eficacia. (Cabrera, Perez, Gracia, y Perdonomo, 2016)

Es por esa razón que se debe innovar en la implementación de un desarrollo organizacional y evolucionar para trascender como lo han hecho varias empresas conocidas obteniendo resultados sobresalientes. Sin duda la innovación es sinónimo de competitividad en el mundo laboral.

Algunos autores mencionan la teoría del desarrollo organizacional es una compleja estrategia que pretende cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones para que se puedan adaptar mejor a las nuevas tecnologías, mercados y desafíos. (Cabrera, Pérez, Gracia, & Perdonomo, 2016)

Otras definiciones destacadas sobre Desarrollo Organizacional son las siguientes:

Porras y Robertson (1992) afirma que:

El desarrollo organizacional es una serie de valores, teorías técnicas y estrategias basadas en las ciencias de la conducta y orientada al cambio planificado del escenario de trabajo de una organización, con el propósito de incrementar el desarrollo individual y de mejorar el desempeño de la empresa mediante la alteración de las conductas de los integrantes de la organización en el trabajo.

Burke sostiene que es un proceso de cambio planificado en la cultura de una organización, mediante la utilización de tecnologías, las ciencias de la conducta, la investigación y la teoría. (W. Warner & A. Noumair, 1994)

Leyendo y analizando los conceptos de los diferentes autores se logra identificar como desarrollo organizacional al proceso que implica el uso de estrategias y prácticas que se realizan de manera coordinada para gestionar el desempeño de una organización, con diferentes propósitos tales como mejorar y reforzar la estructura de la organización y los procesos de trabajo. Muchas veces en las organizaciones resulta imposible mantener el orden pero es completamente normal y ninguna empresa es perfecta pero es ahí donde radica la importancia de conocer el desarrollo organizacional porque es un método que se basa en mantener los valores de los trabajadores para tener un ambiente de armonía y eficacia, algunos de los valores que destacan en las organizaciones es el respeto para lograr tener un clima laboral adecuado donde exista cordialidad, amabilidad sin importar el puesto que desarrolle cada uno ya que todos son pilares de la organización.

Existe un proceso de desarrollo organización y consiste en el diagnosticar ya que es importante conocer las fallas, el segundo paso es planificar es decir desarrollar un plan de acuerdo con las necesidades de la empresa para atacar los conflictos y llegar a la solución, y el tercer paso sería ejecutar el plan y realizar los ajustes que necesite la organización y por último evaluar y verificar que se haya llegado al objetivo del plan,

Por último, cuando se lleva a cabo un plan de desarrollo organizacional evidentemente hay cambios y se ven reflejados en la organización, en la cultura, en la tecnología, en los procesos de los departamentos de la empresa, en la infraestructura y estructura. Sin duda es muy efectivo si se implementa correctamente ya que es un sistema de resolución de problemas y conflictos.

1.2 Cultura Organizacional

La cultura organizacional es la personalidad de la empresa, es la que caracteriza su forma de ser y hacer las cosas y tiene como base su misión, visión, valores. Algunos elementos que conforman esta cultura organizacional es su filosofía, ambiente de trabajo, sentido de identidad, normas o políticas.

Es importante definir que es cultura organizacional por lo que se realizó la investigación de cuatro autores diferentes;

Rodríguez (2009) en una investigación define a la cultura organizacional como un conjunto amplio con el que funcionan las empresas ya que constituye un sistema social complejo de valores, costumbres y leyes en el cual tiene lugar el comportamiento organizacional.

La segunda definición que se encontró es de Garibaldi, Wetzel & Ferreira (2009) que menciona a la cultura organizacional como el conjunto de significados y valores que los miembros de una empresa tienen.

Kim, Lee & Yu (2004), p. 341 define a la cultura organizacional como normas y valores compartidas de los miembros de una organización.

Sanders & Cooke (2005) comentan y definen que la cultura organizacional son las creencias y valores compartidos que guían los estilos de pensamiento y conducta de los colaboradores.

Las definiciones anteriores destacan que la cultura organizacional es intangible en sus fundamentos ya que consiste en creencias, marcos de referencias, valores y plantean que la cultura influye en el comportamiento de los miembros de la organización.

Hablar de cultura organizacional sin duda es hablar de un conjunto de creencias, valores, y normas de conductas dentro de una organización o empresa, ya que se manifiestan dentro de esta. La cultura organizacional tiene relación de cómo la empresa se posiciona, en las actitudes de las personas y es un concepto que se ha vuelto cada vez más relevante dentro del mundo empresarial.

Una cultura organizacional si es coherente y solida puede ser un factor clave para el éxito de la organización ya que ayuda a establecer valores y normas que influyen en la forma

en que los trabajadores se relacionan entre sí, el cómo se manejan los desafíos y para la toma de decisiones. Una buena cultura organizacional puede aumentar el compromiso y motivación de los empleados por otro lado si es disfuncional puede ser un obstáculo para tener éxito y puede llevar a conflictos internos y una menor efectividad.

Uno de los componentes más importantes de la cultura organizacional son los valores compartidos por los miembros de la organización, y deben ser coherentes con la visión y misión de la empresa. La comunicación es también un componente importante ya que es la clave de como interactúan los miembros de manera interna y externa.

Gestionar una cultura organizacional puede ser un desafío, pero es fundamental para poder obtener éxito empresarial.

1.3 Características del desarrollo organizacional

Una vez definida la cultura organizacional según la visión de varios autores es importante mencionar las características del desarrollo organizacional ya que las empresas han ido evolucionando a través de los años, en cuanto a su organización y administración, es ahí donde entra la importancia de una organización con principios, misión y visión, objetivos y valores.

Una tarea fundamental de las organizaciones es desarrollar las competencias del factor humano para que permita generar en ellos la satisfacción de su trabajo con su consecuente lealtad a la organización.

Es de suma importancia mencionar todos los conceptos que se integran en la organización, como sus fases, procesos de desarrollo organizacional.

El desarrollo organizacional cuenta con diversas características, según lo menciona Rivera (2023) y destacan las siguientes:

- 1.- Planificación a largo plazo para aumentar la eficiencia de la empresa.
2. Los cambios deben de ser integrales, es decir que incluyen a toda la empresa, por tanto, son transformaciones profundas. En pocas palabras busca hacer una revisión de la misión, visión y valores de la empresa, producir cambios en el comportamiento dentro de la compañía y en el modo de hacer las cosas para lograr un cambio de cultura organizacional.
- 3.- Al lograr tener un enfoque integral el desarrollo organizacional se centra en sus partes y también en el todo, es decir se convierte en sistemático.
- 4.- Otra de las características es lograr crear equipos de trabajo colaborativos para alcanzar los objetivos. Es por esa razón que se debe tener un ambiente laboral adecuado para todos los colaboradores.
- 5.- Un plan de desarrollo organizacional debe ser dinámico y adaptable, Es decir debe estar alerta de todas las transformaciones del ambiente.
- 6.- Recopilación de datos para una correcta toma de decisiones.

7.- La innovación es otra de las cualidades del desarrollo organizacional ya que se deben ir adoptando nuevas herramientas y tecnologías que faciliten la forma de hacer las cosas.

8.- Otra de las características esenciales del desarrollo organizacional es centrarse en las personas. Este enfoque es demasiado claro ya que el éxito de las empresas se basa en una adecuada gestión de sus recursos humanos. Sin duda la planificación, las herramientas, los procesos y todos los cambios deben tener a los colaboradores en el centro.

El desarrollo organizacional consta de diferentes elementos tales como el crecimiento económico, liderazgo, cultura organizacional e innovación con los que el empresario puede llevar a una organización al logro de sus objetivos. Es una disciplina que ayuda a generar estrategias, formación de equipos que permitan generar una cultura organizacional para la empresa y generar un clima positivo. E

1.4 Objetivos del desarrollo organizacional

En toda entidad es de gran importancia implementar o aplicar un buen desarrollo organizacional que cuente con los objetivos como los describe el autor Pérez (2002) :

1. Aumentar el apoyo y la confianza entre los colaboradores de la empresa.
2. Generar trabajo en equipo entre los miembros de la empresa
3. Proporcionar satisfacción y entusiasmo en la empresa.
4. Mejorar la comunicación entre los miembros de la empresa.
5. Lograr los objetivos de la empresa en conjunto.

Estos objetivos son muy claros que pueden ser aplicables a cualquier entidad ya que hablamos de reforzar la comunicación entre colaboradores para poder lograr un buen trabajo en equipo y así mismo llegar a las metas planteadas en la empresa.

1.5 Modelos de desarrollo organizacional

Los diferentes cambios económicos y sociales en cualquier país y el contexto global impactarán el funcionamiento de la organización.

El cambio organizacional involucra varios aspectos transformados y trae consigo mejoras en las funciones y objetivos establecidos. Estos cambios incluyen estructuras organizativas, rediseños de labores, métodos de trabajo tecnológicos y cambios en las aptitudes y actitudes de los empleados.

Este proceso implica la aplicación de un modelo de desarrollo organizacional que integra un conjunto de estrategias administrativas, estructuradas y codificadas para lograr el cambio planificado dentro de la organización.

Existen muchos modelos diferentes de intervención en el ámbito organizacional; Algunos se centran más en la estructura, otros en el desarrollo de habilidades de los empleados y otros en el aspecto tecnológico. Si bien cada cambio es importante, tomar acciones más integrales que cubran la mayoría o todas las áreas de las operaciones de una empresa conducirá a un mayor éxito e impacto en el cambio de sistemas y el logro de sus objetivos.

A continuación, se describen los tres principales modelos de desarrollo organizacional según lo menciona el siguiente autor (Hernández y Rodríguez, 2006):

1. **Modelo de proceso organizacional relacionado con el cambio de comportamiento.** En este modelo se utiliza la capacitación con el fin de fomentar una mayor participación y comunicación en la organización.

2. **Modelos del proceso organizacional relacionados con cambios estructurales.** Los cambios generados por la gerencia de la organización y varían de acuerdo con el contexto, el ambiente de trabajo y clima laboral, así como la tecnología y estructura de la empresa.

3. **Modelo de desarrollo organizacional relacionados con alteraciones estructurales y de comportamiento.** Según (Reddin, 2021) los gerentes deben aumentar la conciencia de su contribución al cambio para mejorar su propio desempeño, y también deben aclarar quién es responsable de cada tarea para aclarar la división de responsabilidades. Necesita empleados y recursos de alto rendimiento para satisfacer sus necesidades. A través del proceso de implementación, cada individuo desarrolla un alto nivel de compromiso con las actividades estratégicas de la organización.

No hay duda de que los modelos de desarrollo organizacional brindan nuevas estrategias para alcanzar las metas y objetivos organizacionales; De esta manera, se plantea alcanzar altos niveles de eficiencia y eficacia, apoyados en los procesos de planificación, organización, dirección, control y evaluación.

CAPITULO II. EMPRESA FAMILIAR

2.1 Origen de las Empresas Familiares

La empresa familiar tiene un papel predominante en la generación de riqueza nacional a pesar de no poseer de informes rigurosos que permitan corroborarlo. Las empresas familiares son una forma común de negocio en México y todo el mundo y una de las ventajas es la lealtad y el compromiso a largo plazo que pueden mostrar los integrantes de la familia. Las empresas familiares suelen ser muy flexibles y ágiles lo que les permite adaptarse rápidamente a las condiciones del mercado y uno de los desafíos de este tipo de empresas es el equilibrio entre familia y negocio ya que es muy común que se mezclen roles y responsabilidades empresariales y familiares lo que puede crear conflictos y problemas.

La mayoría de las empresas familiares nace con el fin de generar trabajos y patrimonio, pero necesitan fortalecerse para sobrevivir.

La empresa familiar tiende a ser percibida como parte del pasado ya que es un modelo de organización empresarial, la empresa familiar es un modelo de organización de gran complejidad. Posso (2000) define a una empresa familiar como un tipo de unidad empresarial que puede operar a partir de la disponibilidad de capital y trabajo, es decir, en la cual las relaciones laborales presentan elementos diferenciadores con respecto a otras empresas.

En el campo de la investigación académica los países industrializados han sido los primeros en valorar el papel económico de las empresas familiares ya que la consideran parte fundamental de las estructuras debido a su papel en la generación de riqueza nacional.

Algunas de las definiciones más completas de empresa familiar que se investigaron son las que se encuentran en la tabla 1 y reúnen diferentes características para considerarlas empresas familiares.

Hoshino (2004)	Empresas poseídas y controladas por familias o descendientes del fundador.
De la Garza (2003)	Empresa donde los sistemas de familia y empresa se entrelazan.
Belausteguigoitia (2007)	Empresa poseída o controlada por una familia y en la que los miembros se encuentran relacionados con el negocio.
Navarrete (2008)	Empresa cuya propiedad está en manos de uno o más miembros de un grupo familiar y su dirección y sucesión tendrá influencia familiar.
Esparza (2009)	Empresa donde más del 50 % del capital es propiedad de la familia y los puestos de dirección los ocupa al menos un representante familiar.
Flórez (2010)	Empresa que se identifica con al menos dos generaciones de la familia.
Suárez (2010)	Organización con modelo tridimensional: familia, empresa y propiedad.
Ramírez y Fonseca (2010)	Organización donde la familia posee todas las partes y varias generaciones se involucran en el negocio.

Tabla 1.

Conceptos que definen empresa familiar.

Elaboración propia del autor a partir de Maciel (2013).

Las empresas familiares son una parte importante de la economía del país y se caracterizan por ser propiedad y estar administradas por una o varias familias tienen ventajas como la flexibilidad y rapidez para la toma de decisiones, pero existen desafíos como la confusión entre familia y negocio, carencia de dirección y liderazgo, resistencia al cambio o innovación por esa razón es importante establecer una estructura de gobierno corporativo clara y transparente para separar los intereses familiares y las responsabilidades dentro de la empresa, así mismo otro punto importante que se debe de considerar es desarrollar, capacitar y formar líderes dentro de la empresa para planificar y gestionar la sucesión y seguir contribuyendo al crecimiento económico.

2.2 Clasificación de las empresas familiares

En México las empresas familiares son fundamentales para la creación de empleos y la estabilidad económica del país.

Archeaga (2020) comenta que a medida que pasan los años las empresas deben adaptar sus formas de trabajo porque a medida que pasan de generación en generación más miembros de la familia se van integrando, introduciendo nuevos intereses y futuros potenciales que al inicio no se tenían,

Se han explorado definiciones de empresas familiares, su composición y su clasificación, por lo que existen y es importante conocer las tres clasificaciones más importantes de las empresas familiares ya que permiten comprender mejor la dinámica y funcionamiento de estas entidades económicas. Su clasificación permite conocer su naturaleza y particularidades, también menciona que llegando a la tercera generación las empresas corren el riesgo de no poder mantener su estabilidad.

Existen tres clasificaciones de las empresas familiares.

- La primera clasificación es referente a su estructura de propiedad, la empresa puede estar dirigida por un individuo, dos o más miembros de la familia o dividida por accionistas externos y familiares.
- La segunda clasificación es en cuanto a su gestión; Puede estar dirigida por propietarios o por profesionales externos a la familia.
- La tercera clasificación es en cuanto a su tamaño. Suelen ser micro o pequeñas empresas, aunque también medianas de acuerdo con el número de empleados.

Las empresas familiares suelen impactar el crecimiento de alguna región porque generan empleo, impulsan la economía es por esa razón que es importante identificar el tipo de empresa que es y poder ir desarrollándose con el paso de los años e ir diseñando un plan de negocios que es uno de los puntos mas importantes que deben atender este tipo de empresas en especial cuando inician en la actividad ya que les permite definir su misión, visión y objetivos a largo plazo.

2.3 Definición y características de las empresas familiares

En torno al conocimiento Azkue (2023) sostiene que “Una empresa familiar es un tipo de organización comercial en la que dos o más miembros de un grupo familiar son los fundadores y tienen la mayor parte de la propiedad del negocio, es decir, el mayor porcentaje de acciones, además de que ejercen el control de la dirección del negocio” (Azkue, 2023)

Chua, Chrisman y Sharma (2005) mencionan que no hay una definición teórica de las empresas familiares sin embargo hay tres elementos esenciales que son la propiedad, la empresa y la familia.

En estas empresas la familia conforma su principal talento humano el cual influye en su desempeño, aportan valores y comportamientos que tiene utilidad para los miembros que conforman la empresa, según Galicia (2002) menciona que una organización es retrato de sus miembros. La influencia de los comportamientos se denomina cultura familiar.

Operativamente, la empresa familiar también puede definirse como un tipo de unidad empresarial que generalmente opera a partir de la disponibilidad de capital y trabajo familiar o doméstico, y en la cual las relaciones laborales presentan elementos que la distinguen de otro tipo de organizaciones empresariales Posso (2000).

Según Soto (2013), se refiere a una empresa donde la familia controladora, incluido el fundador, tiene la mayoría de los votos, lo que obliga a sus descendientes a mantener las raíces y valores que permiten mantener la unidad familiar a través del patrimonio.

Una empresa de capital familiar es aquella en la que el aporte societario y las inversiones provienen del grupo familiar, pero la gerencia, la dirección y el manejo de la información financiera dependen de empleados designados para cada área.

Según el tipo de sociedad mercantil o comercial, la empresa puede mantenerse o no como un negocio familiar tal como lo ejemplifica Inés de Azcue “En una empresa registrada en una nación como Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL) los socios pueden transferir sus acciones a otro socio, cónyuge o hijos. En cambio, en una empresa de tipo Sociedad Anónima (SA) las acciones de una empresa pueden ser heredadas por las futuras generaciones de la familia o pueden venderse a terceros externos al grupo familiar. En caso

de que un tercero compre la mayoría del porcentaje de las acciones, se convertiría en el dueño de la empresa". (Azkue, 2023)

Las empresas familiares pueden ser muy diversas, desde pequeños comercios, emprendimientos u oficios hasta empresas multinacionales. Más allá del tamaño y estructura, las principales características de las empresas familiares según Azkue (2023) se enumeran de la siguiente manera:

- I. Una o más familias son las que tienen el mayor porcentaje de acciones y controlan las decisiones del negocio.
- II. Las familias que son dueñas pueden transferir sus acciones a sus descendientes, como herencia. Por eso, este tipo de empresas suele ser controlada por varias generaciones de una misma familia.
- III. La mayor parte de los cargos directivos son ocupados por miembros de la familia y, su sucesión deviene con la descendencia.
- IV. Los pequeños comercios o emprendimientos familiares suelen tener estructuras informales en las que los propios dueños y unos pocos empleados se encargan de múltiples tareas.
- V. Las pequeñas empresas familiares suelen ejercer resistencia para incorporar personal especializado que contribuya al crecimiento de la organización, porque son cambios que llevan a modificar su estructura y su situación financiera.
- VI. Las grandes empresas familiares poseen estructuras formales en las que profesionales especializados están al mando de la gestión administrativa del negocio y de cada área para coordinar el trabajo de los empleados.
- VII. El nivel de atención al cliente por parte de las empresas familiares suele ser de gran calidad en comparación a grandes corporaciones, porque es una estrategia que emplean como ventaja diferencial para ser competentes en el mercado.
- VIII. Las empresas familiares pequeñas suelen no tener un plan de negocio formal, y eso puede retrasar su crecimiento. Un buen modelo de negocio le permitirá a la dirección de la empresa mejorar el proceso de toma de decisiones.

Las empresas familiares suelen tener características comunes ya que son dirigidas por sus dueños, generan interferencia familiar en la toma de decisiones, sin duda los éxitos y fracasos afectan a la familia.

CAPITULO III. EMPRESA LUNA

3.1 Contexto General de la Empresa

Datos Generales de la empresa

La empresa Luna inicio operaciones el 19 de septiembre de 2018 y fue registrada ante la secretaria de hacienda y crédito público asignándole el siguiente registro federal de contribuyentes BSE1809194H1 cuyo primer giro comercial fue la “venta de prestación de servicios contables y profesionales a Qualitas compañía de seguros”, posteriormente en 2022 ofrece servicios profesionales a más empresas como la revista líder in Puebla, la financiera Financiamos tus metas, el grupo inmobiliario kajeos, y asistencias empresariales, etc. desarrollando un corporativo. A partir de esa fecha la empresa ha crecido de tal manera que cuenta con oficinas en Puebla, Veracruz, Monterrey, Tlaxcala, CDMX.

Ubicación geográfica y espacio físico

La ubicación de la sede de empresa Luna es en la plaza pabellón del ángel ubicada en la ciudad de Puebla, a continuación, se muestra una imagen de Google maps para una ubicación más precisa.

Figura 2: Ubicación

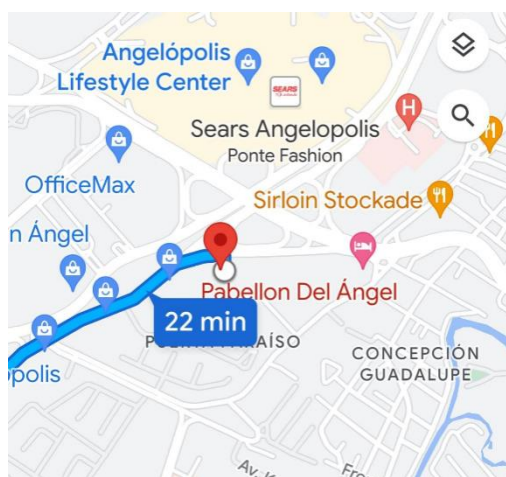


Fuente: Google Maps (Google Maps, 2023)

Domicilio de la empresa Luna

Existen diferentes oficinas de atención al cliente, pero la principal y más cercana está ubicada en la ciudad de Puebla en la zona de Angelópolis.

Figura 3: Mapa



Fuente: Google Maps (Google Maps, 2023)

Cuenta con aproximadamente 500 metros cuadrados de infraestructura, donde solo se encuentran oficinas de servicio al cliente, mesas de trabajo para colaboradores, baños, recepción, sala de juntas y la dirección general.

Misión

Brindar soluciones contables, administrativas y tributarias para personas, negocios o empresas que deseen fortalecer estas áreas con especialistas en la materia.

Visión

Convertirnos en una empresa de multiservicios más competitiva y reconocida en el mundo empresarial.

Valores

Honestidad, Puntualidad, respeto, solidaridad, confianza, comunicación, integridad, lealtad.

3.2 Diagnóstico Inicial

3.2.1 Estructura Organizacional

Luna es una organización familiar, por lo tanto, pertenece a la agrupación de microempresas, cuenta con 34 trabajadores en total distribuidas en todos los departamentos y oficinas tanto en la ciudad de Puebla como en las foráneas. La empresa no cuenta con un organigrama oficial que de estructura y guía a los empleados sobre las líneas de mando.

En la dirección de luna se encuentra el socio mayoritario y padre de familia Oscar luna de impronta jerarquía, según los estatus el es dueño del 70% de las acciones, su hermana Elizabeth es la segunda socia y dueña del el 30% restante de las acciones, sin embargo, la toma de decisiones la lleva a cabo Oscar Luna. La estructura es seguida por niveles gerenciales que son personas externas a la familia.

La empresa se organiza por áreas y departamentos sin embargo las funciones no están delimitadas por nadie. El principal objetivo de la empresa luna es ofrecer servicios contables de calidad sin embargo su estructura organizacional no es la adecuada para el correcto funcionamiento de la empresa. En el organigrama de Luna se puede identificar áreas funcionales, sin embargo, no están en orden y solo cuenta con un área de finanzas y recursos humanos, haciendo a un lado el área de ventas y producción.

La persona encargada del área administrativa cubre funciones de gerente general, ya que supervisa todas las áreas, como son: tesorería, cobranza, recursos humanos, contabilidad, pagos de nómina y proveedores, negociación con proveedores, compras de insumos, atención a oficinas foráneas entre otras.

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, control de incidencias de los colaboradores, negociación con proveedores, abastecimiento de insumos. La responsable del área de operaciones tiene experiencia en el área contable y fiscal, por lo que también es la encargada del buen funcionamiento del sistema ERP de los clientes, mantenimiento de los equipos de cómputo y líneas telefónicas de las oficinas en general, así como de mantener actualizado el respaldo de toda la información que se genera en la empresa y la cobranza a los clientes.

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

3.2.2 Clima Organizacional

Conocer el bienestar de los colaboradores es vital para las empresas ya que ayuda a identificar y entender sus 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 uno entiende las indicaciones a su manera, creando confusión.
- Al no tener clara la realidad (política de contratación, prestaciones, horarios de trabajo 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 por la falta de comunicación.
- 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 sin embargo no comunican de forma clara, por lo que ha provocado negatividad, secretismo, rumores negativos, etc.
- 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 hoy está comprometiendo a la organización, afectándola directamente en los resultados operativos y administrativos.

3.2.3 Satisfacción del cliente

Al ser una empresa del servicio al cliente la gerente de administración y recursos humanos se dio a la tarea de realizar la implementación de ISO 9001:2015 en el mes de abril de 2023 para saber qué es lo que opina cada cliente y mejorar el servicio con cada uno, pero eso llevará 10 meses de implementación, es por esto que se quiso conocer de manera directa la opinión de ellos mediante una encuesta, la cual se presenta en la siguiente sección de esta investigación.

CAPITULO IV. ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

En la presente sección 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 al cliente.

4.1 Cultura organizacional

En este eje, se encontró que la empresa de Luna cuenta con la base para crear una cultura organizacional, ya que tiene una visión, misión y valores establecidos, sin embargo, al haber sido creados por un nuevo emprendedor que estuvo muy poco tiempo involucrado en la dirección de la empresa, no se les dio la suficiente importancia y sólo existen en teoría en la página web de la empresa. Por lo tanto, estos principios son desconocidos por los socios, y el nivel gerencial no ha dado continuidad a este proyecto en los últimos años.

El hecho de que existan estos principios no significa que exista una cultura en la organización, sino que la cultura está moldeada por el comportamiento y las actitudes de todos los empleados de la empresa.

En el caso de la empresa de Luna, el nivel gerencial está enfocado sólo en resultados, maximizando ganancias para continuar con informes mensuales, sin priorizar nuevas ideas o planes futuros.

4.2 Estructura organizacional

La encuesta reveló que la empresa de Luna tiene un organigrama bien establecido, sin embargo, no respetan dicho organigrama, ya que no realizan actividades correspondientes a su puesto, generando un ahorro ficticio en salarios al no tener más personal que cubra las vacantes, provocando que las actividades diarias no sean fluidas y eficientes.

La implementación de un reparto formal de tareas y responsabilidades será la solución definitiva a los problemas detectados dentro de la organización.

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

En cuanto a otro aspecto, la organización obtendrá beneficios del organigrama si se compromete con un proceso de profesionalización y mejora.

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

4.3 Clima organizacional

En cuanto a la tercera parte del estudio, se empleó el siguiente instrumento de clima laboral (Véase anexo 1) para recopilar información de los empleados que trabajan en la empresa, con el objetivo de determinar el clima laboral existente en la misma. Durante tres días, se llevó a cabo una encuesta por parte de la gerente administrativa, que abarcó a los 34 empleados, el 22% de la población es conformada por el género masculino y el 72% por el género femenino, entre los 30 y 50 años de edad, el 90% con contrato por tiempo indeterminado y el 10% por tiempo definido.

4.3.1 Interpretación clima laboral

A continuación, se presenta una breve interpretación de los factores a considerar de cada eje del cuestionario como lo son el liderazgo por parte de los jefes, compromiso de cada colaborador y el entorno de trabajo.

En el análisis de la encuesta de clima organizacional, se puede apreciar que las respuestas recopiladas no son una representación fiel de la realidad que se vive en la empresa. Esto se debe a que los resultados indican que el personal se encuentra satisfecho con su entorno laboral, incluyendo las relaciones con sus superiores, el trabajo en equipo, el ambiente de trabajo, los canales de comunicación y la satisfacción en el trabajo. Sorprendentemente, los resultados son favorables, lo que impide que los altos directivos vean la realidad que enfrenta la organización. Se concluye que debido a que hay muy pocos colaboradores (exactamente 34), es posible identificar a los empleados a través de las respuestas obtenidas. Por lo tanto, el personal optó por no brindar respuestas realistas y sinceras, pensando en posibles represalias o impresionar a los altos directivos. Debido a esta situación, se considera que los resultados están sesgados. Además, la investigadora que trabaja directamente en esta organización y se encuentra laborando en el puesto de gerente administrativa realiza encuestas directas al personal, tiene una percepción completamente distinta sobre el sentir de los empleados. Además de esto, se ha observado un aumento en los indicadores de rotación, el cual se atribuye a la insatisfacción que los colaboradores sienten con respecto a sus necesidades personales. Se sospecha que este instrumento pudo haber sido

influenciado por la supervisión de dirección y el departamento de recursos humanos de la empresa Luna. Se cree que, si hubiera sido aplicado por una tercera persona no relacionada con la empresa y con la consigna de solo mostrar los resultados a la dirección, es probable que se obtuviera una visión más realista de la situación de la organización.

4.4 Satisfacción al cliente

Para conocer el nivel de satisfacción del cliente se planificó una encuesta compuesta por 7 preguntas (Véase anexo 2), donde se tomaron en cuenta aspectos como: asesoría, horarios de atención, horarios de entrega, calidad del servicio, etc. Dicha encuesta, se aplicará a una muestra típica, es decir, 50 clientes representativos de la ciudad de Puebla, de una población de 250 clientes activos y constantes.

La recopilación de datos se realizará a través de Internet y llamadas telefónicas con apoyo en la interpretación de datos por parte del departamento de recursos humanos ya que ellos están interesados en conocer los resultados obtenidos.

4.4.1 Interpretación de la encuesta de satisfacción al cliente

1.- Como proveedor como cataloga a la empresa Luna?

Interpretación de la pregunta 1: La empresa Luna es el principal proveedor para la mayoría de los clientes que participaron en la encuesta (54%), mientras que el resto lo considera el único o alternativo. Esto demuestra que la empresa necesita trabajar para ser una mejor opción para los clientes.

2.- ¿La empresa Luna le brinda todos los servicios que necesita?

Interpretación de la pregunta 2: Más de la mitad de los clientes confía en que las empresas Luna tienen los servicios que necesitan, pero en cambio, el 48% dice que no los tiene. Este estudio muestra que las empresas deben hacer todo lo posible para promocionar sus servicios para que sus clientes estén 100% satisfechos con los servicios que brindan.

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

Interpretación pregunta 3: La empresa Luna opera un horario de 8 am a 6 pm, sin embargo el objetivo principal de esta pregunta es saber si los clientes desean tener un horario diferente por problemas de atención al cliente, pero los resultados de 50 encuestados fue de clientes satisfechos. 49 personas dijeron que encontraban conveniente el horario de trabajo, solo un cliente pidió horarios más largos.

4.- ¿Conoce la página de Internet de la empresa Luna?

Interpretación de la pregunta 4: Los resultados de esta pregunta muestran que, si bien la empresa Luna cuenta con un sitio web, el porcentaje de clientes que lo conocen es cercano al 50%, pero lamentablemente, aunque lo conozcan no lo utilizan, por lo que es necesario desarrollarlo. Esta es una estrategia de promoción para la página.

5.-¿Ha realizado alguna consulta por medio de la página web?

Interpretación de la pregunta 5: Los resultados de esta pregunta confirman que Operaciones es el departamento que genera más preguntas, mostrando que los clientes prefieren contactar directamente con consultores que puedan brindar información adicional que no está disponible en los servicios digitales.

6.- ¿Cómo considera que es el servicio que ofrece la empresa Luna?

Interpretación de la pregunta 6: Los resultados muestran que, si bien el servicio que brinda la empresa Luna es bueno, existen algunas áreas que se deben trabajar para lograr la satisfacción del cliente.

7.- ¿Ha realizado alguna queja sobre el servicio que ofrece la empresa Luna?

Interpretación de la pregunta 7: Los resultados obtenidos son contradictorios. Dado que se trata de una empresa de servicios que tiene como objetivo satisfacer a sus clientes, el número de clientes que se quejan es un indicio de que ese objetivo no se está cumpliendo. Por ello, es importante entenderlos, analizarlos y, en la mayoría de los casos, solucionarlos.

En resumen, los resultados de la encuesta revelan que los clientes tienen una opinión favorable sobre la empresa Luna como proveedor. Sin embargo, también se identificaron diversas áreas en las que la empresa puede mejorar y aprovechar oportunidades.

- Se ha observado que la página web que se posee no es muy utilizada.

- No se realiza un seguimiento de las quejas de los clientes.

Sin embargo, al igual que cualquier otra empresa, también cuenta con sus ventajas:

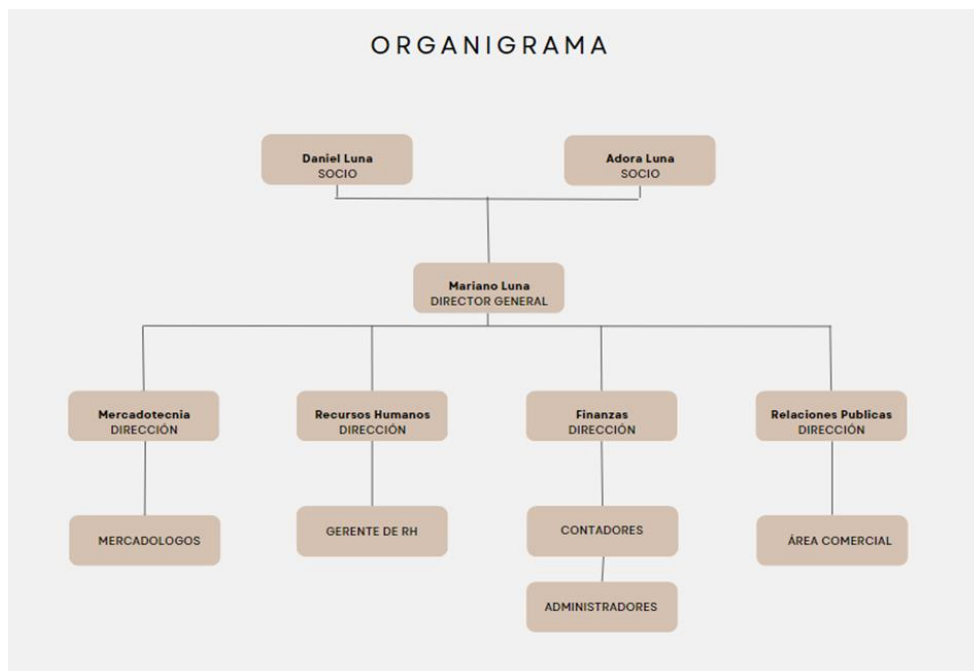
- Los servicios brindados son de excelente calidad.
- El cliente recibe un servicio cordial y personalizado.
- Los clientes son capacitados a través de asesorías.

El texto muestra que, a pesar de contar con un buen servicio al cliente, existe posibilidad de mejora de acuerdo con el plan de desarrollo organizacional presentado en el capítulo previo.

CAPITULO V. PROPUESTA

En este caso de estudio, se sugiere hacer cambios en la estructura organizacional y el ambiente laboral. Inicialmente, se identificó al personal con una carga de trabajo más alta en cada área. Luego, se brindó apoyo a estas personas en sus tareas diarias para determinar qué actividades corresponden a su puesto y cuáles no. Esto permitió la creación de un organigrama que se ajusta a la situación y necesidades actuales de la empresa.

Figura 4. Organigrama con áreas funcionales propuesto para la empresa Luna.



Fuente: Elaboración propia

Después de realizar dicho acompañamiento, se llegó a la conclusión de que resulta imperativo aumentar la cantidad de colaboradores a un total de 40 empleados. Esto implica la creación de cinco departamentos de nivel medio y la incorporación de cuatro posiciones adicionales a nivel operativo. De esta manera, se establecerán claramente las funciones y responsabilidades de cada empleado, evitando así la repetición de funciones, el retrabajo y el incumplimiento de tareas. Al mismo tiempo, se logró generar las descripciones de trabajo correspondientes a cada uno de los puestos propuestos en el organigrama, dado que la

compañía carecía de ellas. A continuación en la tabla 2 se presenta un ejemplo de descripción de puestos con el fin de establecer claramente las responsabilidades de cada miembro del equipo.

Tabla 2. Modelo de descripción de puesto

Descripción de Puesto <i>Empresa Luna</i>	
	Descripción
Nombre de puesto	Contador Senior.
Departamento	Finanzas.
Jornada laboral	Diurna.
Horario	9:00 am a 6:00 pm de lunes a viernes.
Lugar de trabajo	Oficina Puebla.
Relación con otros departamentos	Ventas, Marketing.
Supervisor directo y subordinados	Gerente de Contabilidad.
Experiencia	5 años como contador general.

Experiencia profesional previa	Experiencia demostrada como gerente financiero, gerente de contabilidad, contador senior. Amplio conocimiento en el área contable. Dominio de programas de contabilidad (Excel) y facilidad de uso de la tecnología.
Responsabilidades y funciones.	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar, asignar, contabilizar y conciliar cuentas por pagar y por cobrar. • Generar informes contables sin errores y muestre los resultados. • • Analizar información financiera y resumir estados financieros. • Prestación de soporte técnico y asesoramiento en gestión de cuentas. • Revisar y recomendar cambios en los sistemas y procedimientos contables. • Supervisar a los asistentes de contabilidad y teneduría de libros. • Planificación y previsión financiera. • Contribuir al proceso de establecimiento de objetivos del departamento. • Elaborar información financiera y elaborar el presupuesto según el cronograma planificado. • Ayudar con auditorías e informes fiscales.
Formación	Título y cédula profesional a nivel licenciatura.
Rango salarial	De 25 a 28 mil pesos netos al mes

Fuente: Elaboración propia.

El propósito de las descripciones de puesto propuestas es definir y describir de manera clara las variables más relevantes que ayudarán a los empleados a comprender las expectativas y actividades que deben llevar a cabo. Además, estas descripciones sentarán las bases para distintos procesos en la organización, por lo que es fundamental considerarlas como un procedimiento básico e importante.

Podemos notar que todos los puntos mencionados no necesitan de una gran cantidad de dinero o inversión económica, pero sí pueden generar grandes ventajas, como mayor productividad, ingresos para la empresa, satisfacción tanto para los empleados como para los clientes. En resumen, se aplica la idea de ganar-ganar.

Se propone un modelo de desarrollo organizacional:

El modelo de desarrollo organizacional relacionado con el cambio de comportamiento se enfoca en promover cambios positivos en las conductas de los miembros de una organización. Este modelo se basa en la idea de que las personas son el elemento clave en el éxito y crecimiento de una empresa. El cambio de comportamiento puede ser causado por diferentes factores, como la introducción de nuevas tecnologías, la implementación de estrategias de gestión o la adopción de nuevas políticas y procedimientos. Sin embargo, el cambio solo puede ser efectivo si los individuos están dispuestos y preparados para adaptarse y aprender nuevas formas de actuar.

Este modelo se basa en la idea de que el cambio de comportamiento puede lograrse a través de una combinación de diferentes enfoques. Algunas de las estrategias utilizadas incluyen la capacitación y desarrollo de habilidades, la promoción de la participación de los empleados en la toma de decisiones y la creación de un entorno de trabajo positivo y motivador. El modelo también reconoce la importancia de la comunicación efectiva y abierta dentro de la organización. La comunicación clara y transparente ayuda a las personas a comprender los cambios propuestos, reducir el miedo y la resistencia al cambio, y promover una mayor colaboración y cooperación entre los miembros del equipo.

En resumen, el modelo de desarrollo organizacional relacionado con el cambio de comportamiento se centra en empoderar a los empleados, mejorar sus habilidades y crear un entorno de trabajo favorable al cambio. Al hacerlo, las organizaciones pueden lograr una mayor eficiencia y productividad, así como un mayor compromiso y bienestar de sus empleados. Para lograr cambios en la conducta del personal dentro de una organización, es crucial fomentar una mentalidad de cambio en todo el grupo. Esto implica desafiar y cuestionar las creencias arraigadas, con el objetivo de lograr resultados positivos. Es fundamental estimular la cooperación entre los compañeros de trabajo y fomentar una fuerte conexión entre ellos y los líderes de la organización. Entre los beneficios que se obtendrán, destaca la capacidad de transformar los conflictos en colaboración, lo cual resultará en su terminación.

5.1 Sistemas administrativos

Luego de haber llevado a cabo una minuciosa investigación y análisis en la compañía Luna, se presenta la siguiente propuesta:

La tarea de comunicar y promover constantemente estos elementos a todos los miembros del equipo. Esto se logra a través de una comunicación efectiva, tanto interna como externa.

En primer lugar, es importante que todos los empleados conozcan y comprendan la misión y visión de la empresa. Esto les ayudará a entender cuál es el propósito y la dirección de la organización, y les dará un sentido de pertenencia y compromiso. Además, es fundamental que los valores de la empresa estén presentes en todas las acciones y decisiones que se tomen. Esto implica fomentar una ética de trabajo basada en la honestidad, la responsabilidad y el respeto hacia los demás. Asimismo, es necesario que la imagen que se quiere proyectar a los clientes esté alineada con la cultura organizacional. Esto se logra a través de una comunicación clara y coherente en todos los aspectos de la empresa, desde el diseño de productos o servicios hasta la forma en que se interactúa con los clientes.

En resumen, comunicar y promover la cultura organizacional es fundamental para asegurar el éxito y la cohesión de la empresa. Esto se logra a través de una comunicación efectiva, tanto interna como externa, y asegurando que la misión, visión y valores estén presentes en todas las acciones y decisiones que se tomen. Después, se debe diseñar un programa de inducción metódico, teniendo en cuenta todos los aspectos a los que el nuevo colaborador se enfrentará, incluyendo la historia, la cultura, los procesos, las directrices y la estructura de la empresa a la que se unirá. Para facilitar la adaptación del nuevo colaborador a la empresa, es importante eliminar cualquier tensión o nerviosismo que pueda obstaculizar una integración rápida y positiva. Además, se sugiere hacer una adaptación del curso de inducción para el personal con experiencia, con el objetivo de introducirles a la nueva cultura que se desea implementar. Es indispensable que los distintos niveles de dirección se comprometan de manera auténtica para que este proceso funcione adecuadamente. Además, deben fomentar la identificación del personal con la empresa y comprender claramente el papel, la extensión y las consecuencias que una cultura organizacional sólida puede tener. Hoy en día, las empresas se centran más en el éxito de sus transacciones que en el bienestar

y la seguridad de sus empleados. Por lo tanto, es crucial encontrar métodos para mejorar las habilidades de los trabajadores. La capacitación, por ejemplo, es una herramienta valiosa que puede generar mejoras en la calidad del trabajo y en los resultados de productividad. Después de analizar el caso de estudio, se determinó que la empresa Luna no tiene un programa formal de capacitación. Por lo tanto, se llevó a cabo un acompañamiento con el personal y se realizó una detección de necesidades de capacitación (DNC) específica para el nivel gerencial.

A continuación, se propone un programa de capacitación basado en un diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC), que incluye algunos cursos considerados esenciales tanto para el desarrollo del personal como para cumplir los objetivos de la empresa.

Figura 6. Programa de capacitación propuesto

Empresa Luna					
Programa de Capacitación					
Nombre: _____					
Departamento: Finanzas					
Cargo: Gerente					
Objetivo: Otorgar servicios de calidad a los clientes					
Descripción	Duración (horas)	Formato	Recursos	Tipo de evaluación	Fecha planificada
	16 Horas	Presencial	Transporte.		13/02/2021

Curso de actualización de reformas fiscales			El curso será dictado por un ente especializado	Examen práctico	
Curso de cálculo de impuestos de personas físicas 2023	16 horas	Presencial	Transporte. El curso será dictado por un ente especializado	Examen escrito	20/04/2021
Curso de liderazgo empresarial	16 horas	Presencial	Transporte. El curso será dictado por un ente especializado	Examen escrito	30/05/2021

Fuente: Elaboración propia

La propuesta de los cursos anteriores busca generar interacción entre el personal, fomentando que se conozcan y participen. Como resultado, se formarán equipos de trabajo colaborativos y responsables, lo cual permitirá obtener mejores resultados utilizando menos recursos. En otras palabras, se busca alcanzar equipos de alto desempeño que tengan claridad en qué hacer, por qué hacerlo y cómo hacerlo, y que además estén altamente comprometidos con la ejecución. En aras de alcanzar la formación de estos equipos de trabajo, es crucial en primer lugar distinguir al personal que propone, planifica o evalúa, del personal que ejecuta, actúa o lleva a cabo la tarea. Esto será fundamental para lograr los objetivos establecidos.

Propuesta para divulgar la misión, visión y valores dentro de la empresa

La propuesta consiste en proyectar dentro de las pantallas de comunicación su visión, misión y valores con la que cuenta la empresa Luna ya que sirven de guía para la alta gerencia, incrementan el compromiso y eficacia de los colaboradores, observan el

compromiso de los socios o accionistas y sirven como referencia para los nuevos colaboradores.

CONCLUSIÓN

La presente tesina concluye que a través del análisis de la empresa familiar Luna, se propone la implementación de un Plan de Desarrollo Organizacional. Esto cumple el objetivo general de la investigación. En cuanto a los objetivos específicos se identificó la problemática organizacional de la empresa Luna, así como también se logró definir la estructura de un plan de desarrollo organizacional y finalmente se mencionaron los elementos de un plan de desarrollo organizacional. En este análisis destacaron los desafíos que enfrentan las empresas familiares debido a las condiciones de competencia y cambios en su entorno social. Estas empresas también deben lidiar con nuevos problemas y conflictos que las hacen más vulnerables, así como el caso en específico de la empresa Luna. Todo esto implica que el empresario debe adaptarse y manejar su empresa de manera diferente, especialmente al implementar un modelo de intervención. Investigando los antecedentes de las PYMES se vuelve importante reconocer que la empresa familiar es la figura empresarial más predominante en la estructura económica del país. Estas empresas representan el 95% de la economía, lo cual subraya la relevancia de implementar un Plan de Desarrollo Organizacional. El análisis de los paradigmas organizacionales revela el Marco Teórico de referencia, el cual es esencial para el Desarrollo Organizacional. Esta metodología desempeña un papel fundamental en el cambio del factor humano y también se convierte en una herramienta valiosa para mejorar la organización. Por ende, es de vital importancia aplicar este enfoque al resolver problemas relacionados con la comunicación interna, el crecimiento de la empresa, el desarrollo de los empleados y la eficiencia laboral desde sus inicios. El objetivo específico es identificar los problemas actuales que afectan el desarrollo eficaz de la empresa "Luna" en el ámbito organizacional. Durante este trabajo de investigación se han identificado algunos problemas en la empresa como la falta de institucionalización, personal no adecuado, la ausencia de canales de comunicación efectivos, el paternalismo, la duplicidad de tareas y la falta de responsabilidad, entre otros. El objetivo específico de este estudio es determinar los elementos del Desarrollo Organizacional que benefician a la empresa "Luna". Para comprobar la investigación realizada, se llevó a cabo un diagnóstico del personal de Luna, el cual reveló las áreas de oportunidad que deben ser abordadas mediante un Plan de Desarrollo Organizacional. Estas áreas se destacan en cuatro ejes: a) cultura organizacional, b) estructura organizacional, c)

clima organizacional y d) satisfacción al cliente. Estas áreas tienen un impacto directo en la mejora del proceso administrativo, en los resultados operativos y, en última instancia, en la rentabilidad de esta empresa familiar. Después de llevar a cabo un estudio en la empresa Luna, se ha llegado a la conclusión de que el plan de desarrollo organizacional propuesto en este trabajo confirma lo que ya se suponía. . La decisión de llevar a cabo esta propuesta queda en manos de la dirección, quien determinará su viabilidad. Se cumple el objetivo específico de diseñar un instrumento metodológico para crear grupos de trabajo colaborativos, asignar responsabilidades y autoridades, aumentar la calidad y productividad, y mejorar la satisfacción laboral de los colaboradores. Al aplicar el instrumento, encontramos lo siguiente:

1) Al analizar la estructura organizacional actual, se nota que por costumbre existe una estructura ineficiente que se puede mejorar mediante una distribución formal de tareas y responsabilidades.

2) Al examinar el clima organizacional, el instrumento aplicado a los colaboradores de la empresa Luna revela que más del 50% se siente orgulloso e identificado con la visión y misión de la empresa, pero es necesario fortalecer el sentido de pertenencia y atender las necesidades individuales de los colaboradores.

Concluimos que, al analizar la cultura organizacional, esta existe en teoría, pero se debe llevar a la práctica, comenzando por el nivel gerencial.

El propósito principal consiste en desarrollar una herramienta metodológica capaz de evaluar el grado de satisfacción de los clientes con respecto a los servicios proporcionados por la empresa. Para lograr esto, se llevará a cabo un estudio con una muestra representativa de 50 clientes clave, cuyos resultados serán utilizados para analizar el nivel de satisfacción del cliente. El texto muestra que, a pesar de contar con un buen servicio al cliente, existe posibilidad de mejora de acuerdo con el plan de desarrollo organizacional presentado en el capítulo previo. El objetivo principal de este documento es proporcionar un plan de desarrollo gerencial para la gestión de la empresa, basado en los resultados obtenidos a través de las recomendaciones presentadas. El propósito es mejorar la gestión de los negocios de la familia Luna mediante la implementación de un plan de desarrollo organizacional efectivo. Un modelo de compromiso es aquel que establece un conjunto de principios y valores que guían las acciones y decisiones de las personas involucradas. Este modelo implica la participación

de las personas en la consecución de objetivos comunes, donde cada individuo asume responsabilidades y cumple con sus compromisos de manera ética y colaborativa. En este tipo de modelo, se busca fomentar la comunicación efectiva, la confianza mutua y el trabajo en equipo, promoviendo así el éxito y el desarrollo de todas las partes involucradas.

BIBLIOGRAFIA

Bibliografía

Azkue, I. d. (14 de JULIO de 2023). *ENCICLOPEDIA HUMANIDADES*.
Obtenido de [Empresa familiar: qué es, características y su importancia \(humanidades.com\)](https://humanidades.com)

Cabrera P, L., Perez A., S., Gracia A, M., & Perdonomo, V. (2016).
Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual. Obtenido de [Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual | Segredo Pérez | Revista de Información científica para la Dirección en Salud. INFODIR \(sld.cu\)](https://sld.cu)

Google Maps. (2023). Obtenido de Google Maps: [Google Maps](https://www.google.com/maps)

Porras, J., & P, R. (1992). *Organizational Development: Theory, Practice, Research*. In: *Dunnette, M.D. and Hough, L.M., Eds., Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Consulting Psychologists Press*.

Posadas Ceballos, A. (2015). La importancia del análisis y descripción de puesto en las empresas. *Revista Conexión de Economía y Administración*, 42.

Soler V, G., & Gisbert Soler, V. (2014). *Riunet*. Obtenido de Los problemas de comunicación en la empresa familiar: [Gisbert Soler, V - Los problemas de comunicación en la empresa familiar.pdf \(upv.es\)](https://upv.es)

Vargas, I. (s.f.). *Ocho errores de las empresas familiares*. Obtenido de <http://www.cnnexpansion.com/emprendedores/2013/09/12/8-errores-de-las-empresas-familiares>

W. Warner, B., & A. Noumair, D. (1994). *Organizational Development: A process of learning and changing*. . EUA: Third Edition.

Garibaldi, a, Wetzel, U. Ferreira, V. (2009), "Or- 150 Julio César Cantillo Padrón ganizational culture and performance: a Brazilian case", *Management Research News*, Vol. 32 Iss: 2 pp. 99 – 119.

Sanders, E Cooke, R (2005) Financial Returns from Organizational Culture Improvement: Translating Soft Changes into Hard Dollars. Artículo para su presentación en la Expo de ASTD en Orlando, FL, 06 de junio 2005

Jean, S. & Yu, K. (2004), “Corporate culture and organizational performance”. Journal of Managerial Psychology, Vol. 19 Iss: 4 pp. 340 – 359.

Sofía, A. (2023, 18 abril). 8 características del desarrollo organizacional en el 2022 que debes implementar. Factorial. [8 características del desarrollo organizacional en el 2022 \(factorial.mx\)](https://factorial.mx)

Ferrer Pérez Luis, Desarrollo organizacional, México, Ed. Trillas, 2002.

Hernández y Rodríguez Sergio, Introducción a la administración: pensamiento, estrategia y vanguardia, México, Ed. Mc Graw Hill, 2006.

Lozano Posso, M. (2000). El protocolo en las empresas de propiedad familiar. Estudios Gerenciales. Universidad ICESI (74), 49-67.

Soto Maciel, A. (2013). La empresa familiar en México. Situación actual de la investigación. Contaduría y Administración. Universidad Nacional Autónoma de México, 58(2), 135-171.

Steckerl, V. (2006). Modelo explicativo de una empresa familiar que relaciona valores del fundador, cultura organizacional y orientación del mercado. Pensamiento y Gestión (20), 194-215.

Bolio Arciniega, Alfonso, Empresas familiares, el paso de las generaciones, en IPADE Business School, 27 de febrero de 2020.

Chua, J. H., Chrisman, J. J. y Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. Entrepreneurship Theory and Practice, 29, 555 -575.

Gutiérrez Broncano, S. (2002). Impacto y análisis de los recursos humanos en la estrategia de la empresa familiar (Tesis de doctorado, Universidad San Pablo CEU, Madrid, España).

ANEXOS

Anexo 1

Instrumento de Clima Laboral

Objetivo:

Para fines educativos de este estudio, se harán las siguientes preguntas y se dará el primer paso para analizar el desarrollo organizacional de la empresa Luna. De esta forma se puede obtener información valiosa de evaluación y gestión para crear y confirmar las necesidades de desarrollo del equipo de la empresa.

Por favor responda cada reactivo honestamente. Su respuesta a esta pregunta se mantendrá confidencial. Es anónimo, sólo escribe tu nombre en el formulario si así lo prefieres.

Evaluación de Clima Laboral 2023

Estimado colaborador(a) tus respuestas son importantes para nosotros, tendrán la finalidad de darnos a conocer lo puntos de mejora para que la empresa Luna sea un buen lugar de trabajo para ti.

La encuesta es anónima, te pedimos responder según consideres.

* 1. Área a la que perteneces _____.

Las siguientes afirmaciones y preguntas serán referentes a tu área o departamento.

2. Las tareas de mi área están claramente definidas y organizadas.

Siempre Casi siempre Algunas veces Muy pocas veces Nunca

* 3. Las tareas de mi área están lógicamente organizadas.

Siempre Casi siempre Algunas veces Muy pocas veces Nunca

* 4. Tengo acceso a la información que necesito para hacer bien mi trabajo.

Siempre Casi siempre Algunas veces Muy pocas veces Nunca

* 5. Cuento con los recursos y herramientas necesarias para desempeñar mi trabajo adecuadamente

Siempre Casi siempre Algunas veces Muy pocas veces Nunca

* 6. A mi líder directo le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con él/ella.

Siempre Casi siempre Algunas veces Muy pocas veces Nunca

* 7. Hay mucha retroalimentación en mi área de trabajo

Siempre Casi siempre Algunas veces Muy pocas veces Nunca

8. Cuando cometo un error, mi líder directo me lo hace saber y da seguimiento para que no vuelva a pasar.

Siempre Casi siempre Algunas veces Muy pocas veces Nunca

* 9. Tengo sesiones con mi líder directo para recibir retroalimentación sobre mi trabajo

Siempre Casi siempre Algunas veces Muy pocas veces Nunca

* 10. La relación con mi líder directo tiende a ser agradable y respetuosa

Siempre Casi siempre Algunas veces Muy pocas veces Nunca

* 11. Mi líder directo se esfuerza por conocer las aspiraciones de sus colaboradores

Siempre Casi siempre Algunas veces Muy pocas veces Nunca

* 12. Me siento libre de expresar mis puntos de vista, mis sentimientos y desacuerdos a mi líder directo.

Siempre Casi siempre Algunas veces Muy pocas veces Nunca

* 13. Cuando tengo que hacer un trabajo difícil, ¿puedo contar con la ayuda de mi líder directo?

Siempre Casi siempre Algunas veces Muy pocas veces Nunca

* 14. Cuando tengo que hacer un trabajo difícil, ¿puedo contar con la ayuda de mis compañeros?

Siempre Casi siempre Algunas veces Muy pocas veces Nunca

* 15. Mi líder directo piensa que todo trabajo se puede mejorar

Siempre Casi siempre Algunas veces Muy pocas veces Nunca

* 16. Mi líder directo es poco comprensivo(a) cuando se comete un error

Siempre Casi siempre Algunas veces Muy pocas veces Nunca

* 17. Me siento orgulloso(a) de mi trabajo

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
* 18. Mi líder directo motiva al equipo para obtener los resultados del área					
	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
* 19. Puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mi líder directo					
	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
* 20. En tu área cuando se identifica un error ¿se hace una sesión de retroalimentación para que el error se convierta en aprendizaje?					
	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

Anexo 2

Instrumento de satisfacción al cliente:

El presente documento tiene como objetivo presentar un instrumento diseñado para la recolección de datos con el propósito de evaluar el nivel de satisfacción de los clientes de la empresa Luna.

Nos comprometemos a mantener la confidencialidad de la información que nos proporcione a través de este cuestionario y a utilizarla únicamente con fines de investigación. Le agradecemos su amable cooperación.

Objetivo

Este cuestionario tiene como objetivo obtener información inicial sobre la calidad del servicio que brinda la empresa Luna a sus clientes. El propósito de esta investigación es académico, ya que forma parte de un proyecto de investigación titulado "PROPONER UN PLAN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA UNA EMPRESA DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS Y CONTABLES DE LA CIUDAD DE PUEBLA". A continuación, se presentará un análisis detallado que permitirá obtener información relevante para elaborar y respaldar una propuesta sobre la importancia del desarrollo organizacional en la empresa Luna.

Por favor, dedíquese a cada pregunta una respuesta honesta. Las respuestas a este cuestionario serán tratadas de manera confidencial. Por favor, absténgase de incluir su nombre en la encuesta.

Por favor, tome unos momentos para leer atentamente las siguientes preguntas y responder seleccionando la opción que considere más adecuada marcándola con una "X". Recuerde que solo debe seleccionar una respuesta.

1.- ¿Cómo catalogas como proveedor a la empresa Luna?

Único___ Principal___ Alternativo ___

2.- ¿La empresa Luna le brinda todos los servicios contables que necesita?

Sí ___ No ___

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

Sí ___ No ___

4.- ¿Conoce la página de internet de la empresa Luna?

Sí ___ No ___

5.- ¿Ha realizado alguna consulta por medio de la página de internet?

Sí ___ No ___

6.- ¿Cómo considera que es el servicio que ofrece la empresa Luna?

Excelente ___ Bueno ___ Aceptable ___

7.- ¿Ha realizado alguna queja sobre el servicio que ofrece la empresa Luna?

Sí ___ No ___