



BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

**“DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL DEL CLIMA
LABORAL DE LA EMPRESA, DENOMINADA
“HOMEX CONSTRUCTORA S.A. DE C.V.”**

**TRABAJO DE TESIS PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

QUE PRESENTA:

CESAR JESUS CARRIZOSA BALLINAS

DIRECTOR DE TESIS:

LIC. MARCO ANTONIO CURRO CASTILLO

PUEBLA, PUE.

MARZO DE 2015

AGRADEZCO:

Agradezco a las personas que me apoyaron en el desarrollo de mi tesis y su conclusión para realizar mi proceso de titulación; por la confianza y consejos. Muchas gracias.....

- **A mi madre Silvana Ballinas Castro por su apoyo incondicional y fe en mi.**
- **A mi hermana con cariño y amor Arlette Guadalupe Carrizosa Ballinas.**
- **A la facultad de Administración de Empresas.**
- **A todos mis maestros por la educación excepcional impartida.**
- **A mi tutor de Carrera Profesor Amado Torralba Flores por su apoyo y ayuda en mi estancia como universitario.**
- **A mi director de tesis Profesor Marco Antonio Curro Castillo por su colaboración y amistad.**

Gracias,

Atentamente, L.A.E. Cesar Jesús Carrizosa Ballinas.

INDICE

Agradecimiento	2
Introducción	6
Planteamiento del Problema	8
Justificación	10
Objetivo General	11
Objetivos Específicos	11
Hipótesis	11

Capítulo I.

<u>1.1 LA ADMINISTRACIÓN</u>	11
1.1.1 Antecedentes Históricos	11
1.2 Escuelas de la Administración	20
1.3 Teóricos de la Administración	29
1.4 Proceso Administrativo	35
1.4.1 Planeación	35

Capítulo II.

<u>2. LA EMPRESA</u>	55
2.1 Que es una Empresa	55
2.2 Tipos de Empresa	56
2.3 Quien la Forma	57
2.4 Comportamiento Humano y Organizacional	58
2.5 Marco Conceptual de la Empresa	67
2.6 Origen y Evolución de la Empresa	67
2.7 Clasificación de las Empresas	67
2.7.1 Por Sectores Económicos	67
2.7.2 Por su Tamaño	68
2.7.3 Por el origen del Capital	68
2.7.4 Por la Explotación y Conformación de su Capital	68
2.7.5 Por el Pago de Impuestos	69
2.7.6 Por el Número de Propietarios	70
2.7.7 Por la Función Social	70

Capitulo III

<u>3. PYMES</u>	72
3.1 Concepto	72
3.2 La Importancia de las PYMES	73
3.2.1 La Importancia de las PYMES en la Economía	73
3.2.2 La Importancia de las PYMES en el Ámbito Mundial	74
3.3 Generación de Empleo	76
3.4 Segmentos Específicos de cada área de las Pymes	80

Capitulo IV

<u>4. Caso Práctico “Diagnostico organizacional del clima laboral de la empresas, denominada “HOMEX CONSTRUCTORA S.A. DE C.V.”</u>	92
4.1 Historia de la Empresa	92
4.2 Características de la Empresa	93
4.2.1 Diagrama de flujo de trabajo en HOMEX	101
4.3 Problemas de Investigación	102
4.3.1 Objetivo General de la Investigación	102
4.3.2 Objetivo Especifico	102
4.4 Fuente de Datos	102
4.4.1 Fuente de datos primario	102
4.4.2 Fuente de datos secundario	102
4.5 Diseño de Investigación	103
4.5.1 Experimental	103
4.5.2 No experimental: Transversal/ longitudinal	103
4.6 Selección de la muestra	104
4.6.1 No probabilística: Cuotas/ juicio	104
4.6.2 Probabilística: muestra	104
4.6.3 Censo	104
4.6.4 Estudio de caso	104
4.7 Recolección de datos	105
4.7.1 Cuantitativo	105

4.7.2 Cualitativo	105
4.8 Tipo de Investigación	106
4.8.1 Exploratoria / Descriptiva / Correlacional / Causal	107
4.9 Análisis y Resultados	108
4.9.1 Descripción de datos, encuestas a empleados	109
4.9.1.1 Variable Propósito	109
4.9.1.2 Variable Estructurada	112
4.9.1.3 Variable Relaciones	115
4.9.1.4 Variable Recompensas	119
4.9.1.5 Variable Liderazgo	122
4.9.1.6 Variable Tecnología	126
4.9.2 Descripción de datos de encuestas a clientes mayoritarios	129
4.9.3 Fortalezas y Debilidades del Autoservicios	134
Bibliografía	135
Anexos	137
Conclusiones y recomendaciones	142

INTRODUCCIÓN

En la actualidad la mayoría de las organizaciones enfrentan conflictos de fuerza de trabajo, debido a que no toman en cuenta uno de los aspectos más importantes, como es el personal de la empresa, ya que ellos son el cimiento de la misma, por lo que se debe ofrecer un medio de trabajo digno y satisfactorio.

El estudio que se presenta tiene como objetivo realizar un Diagnóstico Organizacional para identificar el Clima Laboral en una empresa del ramo de la construcción y comercialización de bienes raíces por nombre sucursal de "HOMEX (Hogares Mexicanos) S.A. de C.V.", la cual se encuentra ubicada en la zona sur de la Ciudad de Puebla.

El proyecto se llevó a cabo debido a que el Clima Organizacional dentro de la sucursal de "Homex" es de gran importancia para fomentar mayor confianza entre los miembros de la organización, así como un incremento de la motivación por parte de los jefes a los subordinados, la cual será plasmada en un trabajo en equipo y mayor participación de cada uno de ellos.

El Clima Laboral de la sucursal de "Homex" fue examinado a través de hacer una investigación donde se incluyeron encuestas a los 15 empleados y a los 65 clientes que adquirieron casa en el mes de Noviembre siendo éstos los que muestran mayor representatividad para este análisis. Dicho análisis está basado en el modelo de Weisbord, que está compuesto por seis variables las cuales son: propósito, estructura, relaciones, recompensas, liderazgo y tecnología.

La propuesta que se presentó tiene relación con la realización explícita de la visión, misión, objetivos y filosofía de la empresa. Estructuración de las actividades de modo que cada empleado se especialice en su área al mismo tiempo que los empleados desarrollen al máximo sus habilidades. La organización debe brindar capacitación a los empleados acerca de motivación, trabajo en equipo, liderazgo, autoestima, etc. ya que solo se da capacitación en

relación al uso las herramientas. La sucursal debe permitir a los empleados la toma de decisiones y solicitar de sus ideas para mejora de su trabajo. Finalmente que exista más acercamiento jefes-empleados de modo de fomentar mayor comunicación y confianza.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad la mayoría de las organizaciones enfrentan conflictos de fuerza de trabajo, debido a que no toman en cuenta uno de los aspectos más importantes, como es el personal de la empresa, ya que ellos son el cimiento de la misma, por lo que se debe ofrecer un medio de trabajo digno y satisfactorio.

El desempeño de las organizaciones se derivaba del éxito de los individuos para alcanzar los objetivos de la compañía, así como la obtención de retroalimentación constante que lleva a un desarrollo efectivo en la empresa a fin de sobrevivir. Los bajos niveles de desempeño en el empleado, son causados por factores externos (económicos, sociales, familiares, educacionales, tecnológicos, políticos, etc.) e internos (objetivos organizacionales, políticas administrativas, recompensas, entre otros) a la organización que no permiten que el trabajador se desempeñe efectivamente dentro de su área laboral.

Las organizaciones mejoran mediante el uso eficaz y eficiente de la capacitación en sus Recursos Humanos, teniendo un sentido humanista, basado en valores, actitudes, creencias y cultura. La baja calidad de la capacitación en los empleados, genera altos costos; debido a la mala calidad en la producción, que está ligada con el personal de proceso, lo cual conduce a altos niveles de desperdicio, inadecuado manejo de tecnología, mala planeación que repercute en la productividad del trabajo.

Un punto es la baja motivación que también implica la creación de conflictos, entre jefe-subordinado y compañeros de área, así como menor compromiso de participación por parte de los trabajadores, lo que hace que exista un inadecuado Clima Laboral dentro de la compañía.

La falta de Liderazgo es otro punto importante para la empresa ya que si no se desarrollan líderes efectivos la evaluación del desempeño será

deficiente, puesto que los jefes normalmente no se encargan de motivar, escuchar y entrenar a sus empleados.

Otro aspecto es el individualismo, ya que generalmente, las empresas mexicanas no orientan al personal a trabajar en equipo por lo cual les es difícil adaptarse, ser cooperativos y solidarios. El trabajar de manera individual perjudica a la empresa, ya que cada empleado o departamento tiene su propio objetivo, sin darle importancia al objetivo general de la Compañía. La falta de autenticidad, apertura y confianza, son aspectos frecuentes dentro de una organización por el inadecuado ambiente laboral, la cual nos lleva a que no exista retroalimentación dentro de la misma y que los empleados no ejerzan el derecho a la toma de decisiones y solución de problemas dentro de su área específica de trabajo para el beneficio y desarrollo tanto de la empresa como del individuo.

Los puntos antes mencionados son de gran importancia para que cualquier empresa cumpla con sus objetivos, una de ellas, es la sucursal de "Homex" ubicada en la ciudad de Puebla, Pue. Donde una de sus principales prioridades además del buen servicio al cliente y la calidad de los productos que ofrecen, es la integración de sus empleados con el trabajo, es por eso que se ha decidido hacer un estudio a fin de conocer los factores que afectan al cumplimiento de dicha prioridad.

JUSTIFICACIÓN

El proyecto se llevará a cabo debido a que el Clima Organizacional dentro de la sucursal de "Homex", es de gran importancia para fomentar mayor confianza entre los miembros de la organización, así como un incremento de la motivación por parte de los jefes a los subordinados la cual será plasmada en un trabajo en equipo y mayor participación de cada uno de ellos.

El Excelente Clima Organizacional ayuda a que los procesos sociales que existen dentro de la empresa "HOMEX" tengan el objetivo de ayudar a los miembros de la organización a identificar los obstáculos que están limitando su efectividad como grupo y a tomar medidas para mejorar la calidad de sus interrelaciones, para influir de manera positiva y significativa en el éxito de su tarea.

Teniendo un adecuado Clima Laboral ayuda a que los empleados formen parte de los objetivos de la organización colaborando a que estos sean logrados.

OBJETIVO GENERAL

Realizar un Diagnóstico Organizacional para identificar el clima laboral en una empresa del ramo de la construcción y comercialización. El caso de la sucursal de "HOMEX".

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar información que ayude a definir la situación actual y necesidades de cambio.
- Conocer el tipo de liderazgo que se maneja dentro de la empresa para distinguir el trato de los directivos hacia los empleados y clientes.
- Identificar si la tecnología empleada es apropiada para realizar adecuadamente sus tareas.
- Conocer si los incentivos proporcionados por la empresa son convenientes para incrementar la productividad de los empleados o si estos afectan a la misma.
- Identificar el clima laboral para conocer las relaciones entre las personas que laboran dentro de la compañía.

HIPÓTESIS

La implementación de un buen clima laboral desarrollara un mejor rendimiento laboral, de parte de los ejecutivos de ventas de casas incrementando el numero de ventas en este negocio.

MARCO TEORICO

CAPITULO 1.

CAPÍTULO 1.1 LA ADMINISTRACION¹

A través de este capítulo se mencionaran los antecedentes históricos de la administración para ayudar a entrar en el tema, al mismo tiempo que se mencionarán las escuelas y las teorías de la misma involucrando así el proceso administrativo.

1.1.1 ANTECEDENTES HISTORICOS

Época primitiva

Los miembros de la tribu trabajaban en actividades de caza, pesca y recolección. Los jefes de familia ejercían la autoridad para tomar las decisiones de mayor importancia.

Existía la división primitiva del trabajo originada por la diferente capacidad de los sexos y edades de los individuos integrantes de la sociedad.

Al trabajar el hombre en grupo, surgió de manera incipiente la administración como una asociación de esfuerzos, para lograr un fin determinado, en estos actos hubo plantación y organización, además siempre hubo líderes que guiaban a otros en el desempeño de las labores cotidianas.

Desde que el hombre apareció en la tierra ha trabajado para subsistir, tratando de lograr en sus actividades la mayor efectividad posible, para ello ha utilizado en cierto grado la administración.

¹ [*CHIAVENATO, Adalberto, Iniciación a la organización y técnica comercial. Santafé de Bogotá, D'VINNI Editorial LTDA, 1994*](#)

Primeras civilizaciones

En la antigüedad la civilización más evolucionada de Europa, fue la griega, destacó el pueblo espartano por su disciplina militar y por que en alguna manera un régimen socialista.

Era tan rígida la disciplina, que debían obedecer aun en contra de su propia vida.

Muchos supervisores modernos consideran que sus órdenes deben de acatarse sin discusión

(El jefe siempre tiene la razón).

La mitología griega jugó un papel importante en el comportamiento del pueblo, a través de fábulas y leyendas se plasmaba la visión del mundo. Por ejemplo, en la Ilíada y la Odisea, se señalaban pautas del comportamiento humano, actualmente usamos la figura de Pigmalión para ilustrar como el buen trato provoca la modificación de su comportamiento, lo cual apoya las teorías de Douglas y Mc-Gregor.

Influencia de los filósofos

.Sócrates (470-399 a.d.c.) Conocido también como padre de la dialéctica, se preguntaba el porqué de las cosas, llegó a la conclusión de que los iletrados hombres de mercadeo lograban profundas deducciones con mayor rapidez que los eruditos de la época.

En comparación con la época actual, en las organizaciones modernas podemos afirmar que el empleado y el operativo conocen ciertas causas de los procesos, mejor aún que los directivos.

Aristóteles (384-322 a.d.c.) filósofo realista, cuya obra más discutida en administración, ciencia política, derecho y economía es "la política"; en la que se distinguen los conceptos de estado y gobierno, separa la autoridad del estado en tres poderes: legislativo, ejecutivo y judicial.

Según él, los actos administrativos desde los puntos de vista económicos se dan en dos categorías:

1. **La economía natural.**- Administración de recursos.
2. **La cremástica.**- Incremento y adquisición de los recursos.

En comparación con la época actual, las empresas modernas en épocas de abundancia orientan su crecimiento al mercado, se dedican a vender descuidando su administración interna.

En épocas de crisis se dedican a controlar mejor los recursos y lograr eliminar los desperdicios de los mismos.

Aristóteles plantea la importancia de la teología y ontología en la acción humana, ambas estudian los últimos fines y la esencia del que hacer existencial.

Epicuro (341-270 a.d.c.)

Este afirma que hay dos clases de verdad:

1. Verdades de existencia.
2. Verdades de juicio.

Contrario a Sócrates, afirma que los sentidos no nos engañan y que por tanto las sensaciones percibidas por el hombre son verdades.

Este filósofo es considerado precursor del pensamiento materialista y atacaba a la religión.

Platon (427-347 a.d.c.)

Autor de la obra la república, en la cual pretendió formular un modelo de organización social gobernada por aristocracia de filósofos y sabios.

Platón derivó el origen del estado, de la necesidad humana de asociarse y de la división del trabajo, sostiene que se dan tres clases de hombres:

1. La de oro que son los gobernantes.

2. La de plata que son los guerreros.
3. La de hierro y bronce que son los labradores y artesanos.

En comparación con las organizaciones modernas, dios hizo a unos cuantos para mandar y a los demás para obedecer.

Platón menciona cuando más, mejor y más fácil se produce, es cuando cada persona realiza un solo trabajo de acuerdo a sus aptitudes.

Semejante a las empresas modernas que por regla, los hombres no poseen todas las aptitudes necesarias para realizar todas y cada una de las diversas actividades (necesaria la capacitación).

El despertar de la administración.

La revolución industrial inglesa se proyectó en el período comprendido entre 1700 y 1785, durante el cual una nueva generación de administradores empíricos se desarrolló con sus propios conceptos y técnicas.

Aunque graduales y en gran extensión, los cambios se pueden considerar mejor cronológicamente²

1.- Proceso domestico.

Cuando la población comienza a plantar y a fabricar para cubrir sus propias necesidades.

2.- Proceso del trabajo a domicilio.

Actuar como corredores en ferias rurales, contratando a precios fijos la producción entera de las familias.

Practica de proveer al trabajador con la materia prima y pagarle el monto contratado por el producto final a una tasa por pieza.

² [Fernández, J y Cazoria, A. \(1985\). Productividad del Factor Humano, 1ª edición, Alethia S.A de C.V.](#)

3.- Proceso fabril.

Con el crecimiento en la manufactura bajo un techo, vino una concentración de hombres, materiales y máquinas, creando problemas de control y coordinación, se enfoca la atención del administrador sobre las funciones y prácticas.

El crecimiento de la administración científica.³

Como resultado de la expansión de las industrias mecánicas comenzó en América una nueva era de industrialización.

La introducción de compañías de acciones comunes en la economía, marcó la separación entre el capitalista y el empleado, además de la división entre el capital y la administración.

Los ferrocarriles crecieron en tamaño como en importancia, abriendo nuevos territorios de competencia para las empresas, los administradores comenzaron a consolidar su posición, con el fin de operar con mayor eficiencia.

1. Formas y prácticas monopolistas.
2. Pirámides financieras.
3. Grupos financieros en actividades de superestructura, universidades, instituciones sociales.

México

Época precolombina.

Desde hace 7000 años hubieron algunos grupos que dejaron la vida nómada para establecerse en puntos determinados del territorio, cultivando algunos productos y domesticando animales; el cultivo de maíz que empezó hace 4000 años, ocasionó la aparición de ciertas prácticas económicas y administrativas de interés, como la fabricación de tejidos y cerámica para el autoconsumo. Con el tiempo, los productos del trabajo agrícola y fabril, llevaron a los hombres a la especialización regional y al intercambio; este desarrollo

³ [*Fleishman, E y Bass, A. \(1976\). Estudios de Psicología Industrial y del Personal, 1ª edición, México, Editorial Trillas.*](#)

provocó la aparición de clases sociales como: nobles, religiosos, comerciantes, agricultores y siervos de las otras clases.

Hace unos 3500 años se inició la irrigación, con la cual aparecieron las grandes ciudades con prácticas religiosas y ritos complejos.

Los olmecas, la civilización más antigua, se les considera forjadores de las culturas maya, teotihuacana, zapoteca y totonaca hasta el siglo 1 a.d.c.

Los aztecas fueron la resultante de muchos pueblos antecesores, básicamente toltecas y teotihuacanos; se refugiaron en un islote del lago de Texcoco donde fueron fundaron la notable ciudad de Tenochtitlan en el año 1325.

Entre los antiguos mexicanos existía una organización judicial, ejército, caminos, policías y sistema de educación. Su organización político-administrativa evolucionó desde una oligarquía primitiva hasta una monarquía absoluta.

Los Mexicas, los Tepanecas y los Texcocanos formaban la triple alianza reconociendo a un solo rey; al frente del estado estaba un Huey Tlatoani, que contaba con 12 dignatarios, para atender asuntos religiosos, públicos, militares, comerciales, etc.

La sociedad se dividía en nobles, sacerdotes, militares, pueblo y los esclavos o siervos.

El imperio azteca tenía un sistema de impuestos bien desarrollado. El tecuhtli, funcionario del gobierno central, se encargaba principalmente de juzgar los litigios, y vigilar los trabajos colectivos con que se tributaba al imperio.

El calpulli estaba regido por un consejo huehuetequo, formado por ancianos que delegaban en una autoridad ejecutiva *teachcauh*, la cual tenía como función principal, la distribución del trabajo.

El calpulli era una unidad que buscaba la autosuficiencia alimenticia, aunque producía diversos alimentos, comerciaba sus excedentes.

Comercio.

El lugar donde se vendían e intercambiaban los productos, eran los tianguis. Comerciaban en Tlatelolco, Tacuba, Texcoco y Tianguistenco; los comerciantes eran conocidos como *pochtecas*.

La administración en la colonia.

Los españoles tuvieron sistemas administrativos eficaces durante la colonia, imitaron la organización de España, lo que generó graves complicaciones ya que las costumbres de los pueblos en muchos aspectos eran antagónicas.

El primer virrey de la Nueva España fue Antonio de Mendoza, el territorio se dividió para fines administrativos en corregimientos a cargo de un corregidor; a su vez los corregimientos se dividían en mayorazgos y estos a su vez se componían de alcaldías.

Existían síndicos, quienes realizaban las labores ejecutivas del ayuntamiento.

Los mayores fueron sustituidos por gobernadores de provincia; hacia el fin de la época colonial, fueron reemplazados por intendentes. La administración de justicia se ejercía a través de audiencias y para tal fin.

Se instituyeron los siguientes tribunales especializados:

- Hacienda real
- Mercantiles
- Eclesiásticos
- Militares

- De minas
- De mostrencos
- De vacantes e intestados
- De indios
- De la santa hermandad
- De la acordada
- De la santa cruzada
- De la inquisición
- De correos.

México independiente

El S. XIX se caracterizó por la inestabilidad administrativa de los gobiernos, ya que entre centralistas y republicanos se arrebataban el poder.

Lucas Alemán.- Ideólogo e impulsor de las actividades industriales en México, se le debe la creación del banco de avío así como las primeras industrias textiles en Orizaba, constituyó la compañía unida de minas para explotar yacimientos mineros en Pachuca y Durango, se opuso a la colonización de Texas.

En 1842 escribió su libro estado y posibilidades de la industria en México. Esteban de Antuñano fue un industrial poblano que en su estado natal impulsó la actividad textil, pensador que posibilitó la organización de la hacienda pública; su obra literaria fue “ideas vagas para un plan de hacienda pública”.

Porfiriato.

Durante la dictadura de Porfirio Díaz se produjo un importante impulso a la industrialización de nuestro país. Se introdujo el ferrocarril, la electricidad, el teléfono y muchas fábricas de capital extranjero; predominó el liberalismo económico muy severo que permitió los abusos relatados por la historia de la época, causa entre otras cosas de la revolución mexicana.

Revolución industrial en México

Como consecuencia de la lucha armada iniciada en 1910 surge la nueva constitución, la cual por medio del artículo 123 establece las nuevas estructuras de las relaciones laborales y dan origen al sindicalismo mexicano. En 1938, al expropiarse las compañías petroleras de capital extranjero, nuestro país adquiere su independencia económica.

1.2. ESCUELAS DE LA ADMINISTRACIÓN⁴

Escuela Científica de la Administración (Frederick Taylor)

Frederick Winslow Taylor, es considerado como el padre de la Administración Científica

FREDERICK WINSLOW TAYLOR (1856-1915)

Ingeniero nacido en Germantown, Pennsylvania, EE.UU. Después de su aprendizaje en trabajos hidráulicos en Filadelfia (1874-1878), fue a trabajar en la Midvale Acero Compañía, donde él introdujo trabajo especializado en la fábrica y se interesó en la forma más eficaz de realizar tareas específicas.

Estrechamente observando los procedimientos de los obreros y midiendo el rendimiento, él desarrolló métodos por aumentar al máximo cada operación, así como seleccionar al mejor hombre para cada trabajo, por eso mejoró las relaciones laborales y utilidades de la compañía.

Sus trabajos principales son Shop Management (1903) y The principles of Scientific Management (1911). En este último trabajo traducido al castellano como "Principios de administración científica", él parte de la idea que los intereses de los trabajadores y los patronos son idénticos, y que es posible dar a los trabajadores lo que quieren: buenos salarios y a los patronos lo que buscan, mano de obra barata

⁴

[Harris, J. \(1987\). Administración de Recursos Humanos, 1ª edición, México, Editorial Limusa.](#)
[Hellriegel, D; Slocum, J y Woodman, R. \(1999\). Comportamiento Organizacional, 8ª edición, México, International Thomson Editores.](#)

Aportes a la Administración

Taylor se propone poner al descubierto que existe un enorme desperdicio de tiempo de trabajo social debido al desconocimiento por parte de los administradores de la ciencia del trabajo y a las relaciones que prevalecen en las empresas que hacen que los obreros simulen trabajar.

Presenta los principios cuya aplicación estarían en condiciones de proporcionar a sus agentes el máximo de prosperidad.

- **División y especialización del trabajo:** con lo cual se el trabajador debe responder por cuotas o volúmenes de producción, previamente asignados
- **Selección de los empleados mejor calificados para desempeñar el trabajo y entrenarlos para hacerlo:** a cada trabajador se le debe asignar la tarea más elevada que él pueda desempeñar.
- **Los supervisores se emplean para controlar los empleados y asegurar que ellos sigan los métodos prescritos:**
- **Incentivos salariales al trabajador:** Asignación de tarifas de remuneración por unidad producida más allá de la cuota establecida.
- **Planeación centralizada:** Se debe procurar por una responsabilidad equilibrada entre los trabajadores y la dirección, dejar a los primeros la función operativa y a los últimos la de planeación.
- **Integración del obrero al proceso:** Aunque la planeación es centralizada, se debe contar con los obreros para que la producción lograda cumpla con los estándares de calidad deseados.
- **Supervisión líneo-funcional de la producción:** especialización de la función de supervisión con base en labores específicas como:
 - Inspección.
 - Medidor de tiempos.
 - Medidor de rapidez.
 - Subjefe de tramo de producción o proceso.

- **Principio de control:** se debe controlar el trabajo para asegurarse que éste se realice de acuerdo con las normas y planes establecidos.
- **Principio de excepción:** implica que el supervisor debe atender los problemas de los operarios sólo cuando se desvían de lo planeado.

Su meta es lograr mediante la aplicación de estos principios el máximo de productividad. Su punto de partida es el estudio científico del trabajo. Cuyo objetivo es la construcción de una fórmula identificada como **The one way of the job**, es decir, el mejor método para hacer el trabajo.

Escuela Burocrática⁴

La burocracia surge de la necesidad de orden y precisión sentida de los trabajadores. La organización democrática es nítidamente Monocroma. El primer teórico de organizaciones fue Max Weber.

Chester Barnard (1886-1961)

Chester Barnard nació en Massachusetts. inició estudios de ingeniería en Harvard, sin concluirla.

La cualidad de Barnard fue haber pasado de la práctica a la teoría sin tener un marco conceptual previo, siendo ejecutivo exitoso en New Jersey Bell Telephone Company.

En 1938, escribió las funciones del ejecutivo, en donde discierne sobre la autoridad. Fue el primero en visualizar la organización como un sistema social, influido por Weber y los teóricos de la Escuela de las Relaciones Humanas

Barnard consideró que el ejecutivo debe cumplir con las siguientes funciones:

- Desarrollar los sistemas organizacionales de información.
- Motivar y estimular a los subordinados a alcanzar elevados niveles de cooperación

⁴ [Hellriegel, D. Slocum, J y Woodman, R. \(1999\). Comportamiento Organizacional, 8ª edición, México, International Thomson Editores](#)

- Definir los objetivos y propósitos de la organización como sistema

Al visualizar la organización como sistema determino la importancia de los clientes, proveedores, inversionistas y otros factores externos para la supervivencia de la entidad.

Así mismo, Barnard conceptuó sobre la autoridad, diciendo que la autoridad contiene dos elementos básicos:

- **Aspecto objetivo:** referente al origen del mando que es inherente a la organización misma.
- **Aspecto subjetivo:** referente a la aceptación del mando por el gobernado, con lo cual éste valora la autoridad y la acepta y ejecuta.

Para que la autoridad sea aceptada por parte del subordinado, se deben de configurar cuatro condiciones:

1. **La orden sea comprendida por parte del subordinado**
2. **El subordinado considera la orden congruente con los objetivos organizacionales**
3. **No exista incompatibilidad entre la orden y los intereses individuales.**
4. **El subordinado tenga capacidad física y mental para acatar la orden**

ESCUELA CLÁSICA⁵

Es un conjunto de ideas, normativamente orientadas, que se refieren a la estructuración de la organización. Se le conoce, como "los principios de la administración o de la gerencia" (Henry Fayol).

Su origen lo tuvo a partir de la Revolución Industrial así como el surgimiento a gran escala y los requerimientos de nuevas formas de organización y prácticas administrativas.

⁵

[Harris, J. \(1987\). Administración de Recursos Humanos, 1ª edición, México, Editorial Limusa.](#)
[Hellriegel, D; Slocum, J y Woodman, R. \(1999\). Comportamiento Organizacional, 8ª edición, México, International Thomson Editores.](#)

Esta teoría se interesa por la planeación, la estandarización, mejoramiento de la eficiencia laboral, y las reglas prácticas.

HENRY FAYOL (Francia 1841-1925)

Ingeniero industrial y de minas, laborando en la compañía francesa de hierro y carbón de Commentry-Fourchambault, en donde realizó carrera administrativa hasta llegar a ser su director.

Su obra *Administration industrielle et générale*, (Administración industrial y general), escrita en 1916, publicada cinco años después de la de Fayol, sólo fue traducida al Inglés en la década del 30, y con circulación completa en 1949 en los Estados Unidos de Norteamérica, por tal motivo su obra fue poco conocida hasta entonces.

Aportes a la Administración

- **Universalidad de la teoría administrativa:** La administración es inherente a cualquier actividad humana: hogar, organizaciones con o sin ánimo de lucro, la administración pública y negocios, por lo tanto es universal.
- **Proceso administrativo:** La organización es dirigida por un sistema racional de reglas y autoridad que busca el logro de objetivos, por lo tanto, debe coordinar los recursos con los que cuenta; por ello, el administrador debe:
- **Prever (planeación):** Acción de examinar el futuro, en términos de fijar objetivos, tomar decisiones y establecer planes de acción.
- **Organizar (organización):** Formulación de una estructura (normas) dual (recursos físicos y humanos) que conforme la entidad.
- **Dirigir-comandar (dirección):** Lo que hace posible que los planes y la organización puedan funcionar.
- **Coordinar:** Es la recolección de la información necesaria en busca de la unificación del trabajo.
- **Controlar (control):** Es la verificación de los resultados con lo planeado.

- **Importancia de la enseñanza de la administración:** Con ello se busca mejorar las condiciones de la industria y de las naciones subdesarrolladas.
- **Áreas funcionales de las organizaciones:** Fayol estructuró las organizaciones en seis áreas deferentes
- **Técnica:** cumple con la función de producir y mantener la planta.
- **Comercial:** compra, venta e intercambio.
- **Financiera:** uso eficiente del capital.
- **Contable:** registra las operaciones para dar informes financieros, inventarios y costos
- **De seguridad:** protección de las personas y de las instalaciones.
- **Administrativa:** encargada del proceso administrativo.

Escuela Cuantitativa

Investigación de operaciones

Al iniciarse la Segunda Guerra Mundial, Gran Bretaña afrontó nuevos e intrincados problemas con urgencia para resolverse (por ejemplo: desarrollo de nuevas tácticas de guerra submarina). Luchando por su supervivencia, los británicos formaron los primeros equipos interdisciplinarios de Investigación de Operaciones (IO). A raíz de su éxito varios países formaron equipos similares.

Terminada la guerra, se comenzó a aplicar la Investigación de Operaciones a los problemas industriales. Estaban iniciándose nuevas tecnologías, nuevos desarrollos en comunicaciones y transporte, lo que condujo a los empresarios a utilizarla como herramienta administrativa para la solución de problemas.

En el momento actual, ese enfoque en la soluciones de problemas comienza con la conformación del grupo interdisciplinario, quienes formulan el modelo matemático que simula el problema, en donde se muestra en forma simbólica todos los factores relevantes relacionados con el problema y sus

interrelaciones y el comportamiento de las variables cuando éstas se modifican.

El modelo matemático se estudiará dentro de los modelos de la materia de Investigación de Operaciones en el séptimo semestre.

Otras herramientas de usadas en la Investigación de operaciones son:

Programación Lineal: Incluye las técnicas de IO que permiten optimizar recursos en operaciones de opciones múltiples y sirve para determinar el Método de la Ruta Crítica (CPM), o PERT -Program, Evaluation and Rewie Technique- , el cual se utiliza como complemento al modelo de Gantt, especialmente en planeación y control de proyectos.

Teoría de Colas: Es una valiosa herramienta para tomar decisiones que requieren un balance óptimo entre el costo del servicio y el costo por pérdidas de espera porque, al analizar las "colas" de espera, se pueden detectar costos elevados debido a deserciones, cuellos de botella en producción, entre otros.

Teoría de la probabilidad: Se ha definido la toma de decisiones como el "proceso de selección de una alternativa de entre un conjunto de más de dos de éstas". (Árbol de decisiones)⁵

Toma de decisiones

La toma de decisiones es parte del diario vivir del administrador, ésta debe ser una secuencia lógica y sistémica que permita optar por la mejor alternativa de una serie que se presentan para solucionar un problema o aprovechar una alternativa. El proceso sugerido por los matemáticos consiste en:

- Diagnóstico del problema
- Investigación u obtención de la información
- Desarrollo de alternativas
- Experimentación
- Análisis de restricciones

⁵ [Hellriegel, D. Slocum, J y Woodman, R. \(1999\). Comportamiento Organizacional, 8ª edición, México, International Thomson Editores.](#)

- Evaluación de alternativas
- Toma de decisiones
- Formulación del plan
- Ejecución y control.

ESCUELA DE LAS RELACIONES HUMANAS

Una segunda fase en el desarrollo del Movimiento de las Relaciones Humanas (en América del Norte) vino durante y después de la Primera Guerra Mundial, con el crecimiento de las Relaciones Humanas. El movimiento de las Relaciones Humano era un esfuerzo mayor por el gobierno, empresas, y sindicatos para acomodar los dramáticos cambios para laborar con las nuevas formas de organización del trabajo a raíz de la economía de guerra.

El movimiento de las Relaciones Humanas se inició con pruebas para la selección de personal con respecto a los aspectos físicos y su relación con las condiciones físicas del lugar del trabajo. Y establecer cuales son las causas del aburrimiento por el trabajo repetitivo.

Este movimiento logró cambiar la concepción tayloriana de la relación laboral, la cual concebía al hombre como un "apéndice" de la máquina y sólo trabaja por dinero

MARY PARKER FOLLET

Mary Parker Follett nació en Quincy, Massachusetts en una familia de cuáqueros (secta religiosa)

Durante los próximos 20 años ella dedicó su vida a los problemas sociales y frecuentemente fue buscada por asociaciones nacionales por sus ideas innovadoras y las estrategias por luchar con los problemas rebeldes.

Aportes a la administración.

Dirección: "El Líder es el que puede organizar la experiencia del grupo así consigue el poder lleno del grupo. El líder hace al equipo con esta habilidad crea poder de grupo en lugar de expresar un poder personal. "

Poder: "Usted no puede coordinar un propósito sin considerar las vías de desarrollo, como parte del mismo proceso. Algunas personas quieren darles una participación a los obreros llevando a cabo el propósito de la planta y no ven que involucra una porción creando el propósito de la planta. "

Coordinación: "La responsabilidad colectiva no es algo que usted puede sumarlas todas una por una. . La responsabilidad colectiva no es una cuestión de agregar para no entretener, una materia de modificación recíproca provoca el entretener. "

Conflicto: "Así nosotros no tendremos miedo al conflicto, pero no reconocer eso, es una manera destructiva del trato en tales momentos y una manera constructiva. Chocar en el momento del conflicto y enfocando la diferencia puede ser una señal de salud, una señal de progreso. "

Dirección: "Y ése siempre es nuestro problema, no cómo conseguir mando de las personas, pero, si cómo todos juntos podemos ganar dirección de una situación. "

Elton Mayo (1880-1949)

Elton Mayo realizó los experimentos en la planta de la Western Electric, localizada en Hawthorne (de allí el nombre de su investigación) durante los años de 1924 a 1933.

En 1928, entró Elton Mayo como director del experimento, realizó las siguientes actividades:

- Eliminación de todas las mejoras, lo cual, no influyó en la reducción de la productividad. Mayo anunció que el resultado había sido influenciado por el factor psicológico de los empleados, ya que habían sido puestos sobre anuncio sobre la importancia del experimento.
- Interrogó a los empleados con el fin de saber por parte ellos a que se debía el incremento de la productividad. Los empleados aludieron al incremento de la productividad como respuesta al honor de haber sido

seleccionados (supuesto de Mayo) y a la ausencia de capataces que les infundían miedo.

La respuesta de los empleados llevó al equipo de Elton Mayo a realizar un segundo experimento con base en la herramienta de la entrevista a los empleados, para ello seleccionó una muestra de 22.000 trabajadores, de los 40.000 con los que contaba la Western Electric Co.

1.3. TEÓRICOS DE LA ADMINISTRACIÓN⁶

Los conocimientos sobre administración son muy antiguos. Desde que el hombre tuvo que organizarse para relacionarse con la naturaleza fue necesario hacer una división de funciones y tareas, establecer jerarquías y estructuras, entre otras actividades administrativas. En la Biblia se recogen referencias sobre procesos de administración. En el tema "Delegación" se utiliza como "bibliografía" el pasaje en el que Jetro, suegro de Moisés, le sugiere como proceder para poder multiplicar la atención de los feligreses, de lo que surge el "Nombramiento de los Jueces".

Estos conocimientos primitivos vinieron a sistematizarse con la creación y funcionamiento de los estados, los ejércitos y la iglesia. La creación de las primeras grandes empresas: automotrices, siderúrgicas, y comerciales en EEUU a fines del siglo XIX se formaron con estos conocimientos y experiencias.

Por estas razones, Hammer y Champy, en su libro "Reingeniería", se lamentan de que "...el problema de los negocios norteamericanos es que entrarán en el Siglo XXI, con compañías diseñadas con patrones del Siglo XIX...".⁷

⁶ (Libro Exodo, versículo 18), ⁷ ((Hammer-Champy, 1902, pp.93-94).

A pesar de estos antecedentes, las "teorías de administración" empiezan a formularse y reconocerse como tales a inicios del siglo XX. Desde ese momento, estas teorías han tenido una evolución que, en un esfuerzo de síntesis, pueden resumirse en las siguientes etapas o escuelas principales:

-La Administración Científica.

Se inició con los estudios de tiempo y movimiento de Taylor sobre los que Lenin dijo, en los años veinte, "... reúne en sí toda la refinada ferocidad de la explotación burguesa y muchas valiosísimas conquistas científicas sobre el estudio de los movimientos durante el trabajo, la supresión de movimientos superfluos y torpes, la elaboración de los métodos más racionales...La República Soviética debe adoptar las conquistas más valiosas de la ciencia y la técnica en este dominio." ⁸

Realizaron aportes a esta escuela otros especialistas: Gantt, estableciendo mecanismos de estimulación a los supervisores; los esposos Gilbreth, en los estudios sobre movimientos y la fatiga; Fayol, estableciendo los "14 principios de la administración"; Weber, con la administración burocrática, que propone jerarquías, normas y lineamientos de autoridad; entre otros.

-Escuela de las Ciencias del Comportamiento.

Las limitaciones del "taylorismo", que analizaba al hombre como una prolongación de la máquina empezaron a cuestionarse. Chaplin lo ridiculizó en la película "Tiempos Modernos". Psicólogos y sociólogos empezaron a interesarse por los problemas de la productividad. Se realizaron una serie de estudios que revelaron que la productividad no era un problema exclusivo de ingeniería sino que influían en esto las relaciones jefe-subordinado, las dinámicas de los grupos, entre otros factores sociales. Según Stoner, "...la atención fue centrándose cada vez mas en enseñar las destrezas administrativas y menos las habilidades técnicas...".

⁸ (Lenin, 1963, p. 254). (Stoner, 1989).

-La Escuela Cuantitativa: la investigación de operaciones y las ciencias administrativas.

Surge de las experiencias de la II Guerra Mundial en que se desarrollaron técnicas económico-matemáticas para la industria militar (investigación de operaciones, la Ruta Crítica, entre otros). Al concluir la guerra estas herramientas se "liberaron" para su utilización en la esfera civil y, con el advenimiento de las primeras computadoras, se incorporaron al arsenal de enfoques y herramientas para la gestión de las organizaciones. Con esto, se constituyó lo que se denomina "escuela de las ciencias administrativas".

Estas son las tres escuelas principales del pensamiento administrativo, que siguen conservando su influencia en la teoría y las prácticas administrativas, con evoluciones posteriores. Pero, como reconoce Stoner, los límites de las diversas escuelas se diluyen cada vez más.

Después de estas escuelas, las tres perspectivas principales que se identifican en la bibliografía son las siguientes:

- El "enfoque de sistemas", que analiza las organizaciones como un sistema integrado y que incorpora conceptos como: sub-sistemas, sinergia, sistemas abiertos y cerrados y retroalimentación, entre otros;
- El "enfoque de contingencia", que parte de que "no existe un sistema óptimo de administración" sino que, los enfoques y técnicas más adecuadas, dependen de las circunstancias y situación específicas en un momento determinado, lo que puede ser bueno en un momento o lugar determinados no lo es necesariamente en otros;
- Finalmente, el llamado "nuevo movimiento de las relaciones humanas", que incorpora los conceptos de cultura, valores organizacionales, entre otras cosas, a los componentes que deben atenderse en los procesos de dirección.

Críticas y limitaciones de las teorías de administración.⁹

Hasta los años setenta, las teorías de administración, al igual que el entorno en el que se movían las organizaciones, permanecieron en una "relativa calma". Los especialistas no se cuestionaban su capacidad para interpretar los procesos administrativos, ni para orientar el trabajo práctico de los administradores y las organizaciones.

Con los cambios que empezaron a producirse en el entorno en el que se mueven las organizaciones a partir de los años setenta del siglo pasado muchos especialistas empezaron a cuestionarse la capacidad de los enfoques que habían estado prevaleciendo en la teoría y la práctica de la administración desde principios de siglo. Peter Drucker, el gurú principal del "management contemporáneo", fallecido recientemente, expresó:

"Hacia fines de la década del sesenta, o principios de la del setenta, comenzaba a verse claramente que el conocimiento en que se basaba el boom de la administración ya no bastaba. Incluso en la mayoría de las áreas básicas se manifestó la necesidad de nuevos conocimientos... La administración científica ya no podía aportar una mayor productividad... los administradores tendrán que olvidar las cosas que saben con tanta rapidez como aprendan las cosas nuevas que deben saber...".

Hammer y Champy (1992) son más traumáticos cuando, en la portada de su libro Reingeniería, ponen como subtítulo, "Olvide lo que usted sabe sobre como debe funcionar una empresa. Casi todo está errado".

Las limitaciones principales que se le señalan a las teorías que orientaban el pensamiento y la práctica de la administración hasta los años setenta pueden resumirse en lo siguiente:

- Estaban centradas "hacia adentro" de la organización.

⁹ (Drucker, 1973, p. 20).

- Abordaban aspectos específicos del trabajo de administración.
- Estaban muy sesgadas por situaciones coyunturales del momento en que fueron formuladas.
- Su preocupación central era optimizar los procesos gerenciales internos.
- Poca consideración de la influencia del entorno, o considerarlo como algo relativamente estable y predecible.

Makridakis presenta lo que denomina "..errores importantes (cometidos tanto en el campo de la dirección como en otros), que debemos evitar si queremos progresar en el terreno de la dirección". A continuación un resumen de lo que plantea:

1-Las teorías son pasajeras.

Según este autor, se ha demostrado que la gran mayoría de las teorías de dirección no duran mucho. Recomienda a los que dirigen que las asuman para orientar sus ideas y facilitar o mejorar su toma de decisiones, pero que no den nada por sentado, que sean selectivos y busquen con lupa para encontrar la teoría que pueda resultar mas conveniente en una situación determinada.

2-Extrema simplicidad de las teorías.

El propósito de las teorías de dirección es contribuir a crear modelos de la realidad (al ser la realidad demasiado compleja para tratarla), que puedan conducir el proceso de pensamiento para mejorar la toma de decisiones. Para esto, no pueden ser tan complejas que haga difícil su asimilación. Pero, tampoco tan simples que ofrezcan explicaciones fáciles de la realidad. Como ejemplo, se señala el "behaviorismo" que fue muy popular durante veinticinco años, y todavía atrae a algunos, pero explica el comportamiento humano en términos muy simples. También incluye entre sus críticas la Matriz de Cartera, el Director en un Minuto, la Rejilla Empresarial, entre otros.

3-Principios básicos o supuestos no apropiados o incorrectos.

El descontento con una teoría aparece cuando la observación no concuerda con las predicciones teóricas. Esto requiere una nueva teoría para explicar y corregir las discrepancias. Para Makridakis, un serio problema que complica la evaluación de las teorías de dirección es que rara vez se plantean sus supuestos explícitamente, incluso aquellos que están en la mente del autor. Por tanto, el "usuario" de la teoría está limitado para valorar su consistencia.

4. La demanda crea su propia oferta.

La demanda de teorías crea una amplia oferta, no necesariamente motivada por el deseo de un conocimiento más avanzado o de mejora de la dirección, sino por una compensación económica, para los que "venden" la teoría. Ironiza este autor. Hoy en día, las teorías de dirección, están en el mismo punto en que estaban las teorías médicas antes del siglo XX, lo que significa que hace falta una evaluación crítica de las ventajas concretas de la teoría antes de decidirse a usarla, concluye Makridakis.

5.- Verdades generales contra predicciones detalladas.

El hecho de que una teoría sea válida no significa automáticamente que pueda utilizarse para llegar a predicciones precisas. Ni siquiera en las ciencias "exactas" como la física y la química esto es absolutamente válido. En el campo de la dirección, con más razón, las teorías no pueden establecer las trayectorias de una forma precisa, porque influyen muchos factores, como organización, recursos, liderazgo. Makridakis no lo menciona pero, otro aspecto que expresa las limitaciones de las teorías de administración en sus posibilidades predictivas es que muchas experiencias demuestran que, lo que ha dado resultados en un entorno (empresa) específico, no resulta exitoso en otro diferente.

6.- El mañana cambiante.

A diferencia de lo que sucede con la física, u otras ciencias "exactas", el mundo de los negocios se caracteriza por cambios acelerados, que modifican rápidamente el entorno en el que se mueven las organizaciones. Lo que dió resultados en el pasado, no necesariamente lo dará, en un futuro difícil de predecir. Drucker ha dicho que, cuando Dios quiere castigar a una empresa, le concede treinta años de éxito.

A pesar de sus críticas "irreverentes" sobre las limitaciones de las teorías de administración, Makridakis concluye que "Las teorías de dirección son indispensables. La práctica sin la teoría es un ejercicio peligroso, no menos arriesgado que una teoría inadecuada".

1.4. PROCESO ADMINISTRATIVO¹⁰

1.4.1. Planeación.

Concepto:

La determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro.

Principios:

Los principios de la administración son verdades fundamentales de aplicación general que sirven como guías de conducta a observarse en la acción administrativa.

1. **Factibilidad:** Lo que se planea ha de ser realizable.
2. **Objetividad y cuantificación:** establece la necesidad de utilizar datos objetivos tales como estadística, estudios de mercado, cálculos probabilísticos, modelos matemáticos y datos numéricos, al elaborar planes para reducir al mínimo los riesgos.

¹⁰ [Robbins, S. \(1996\). Comportamiento Organizacional, 7ª. Edición, México, Prentice Hall. Rodríguez, A. \(1999\). Introducción a la Psicología del trabajo y de las organizaciones, 1ª. Edición, España, Ediciones Pirámide. Sotres, S. Recuperado el 10 de Julio, 2007 de: http://www.uiversidadabierta.edu.mx/Biblio/S/Stores%20Salvador-Empvirtual.htm.](http://www.uiversidadabierta.edu.mx/Biblio/S/Stores%20Salvador-Empvirtual.htm)

3. **Flexibilidad:** es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas.
4. **Unidad:** todos los planes específicos de la empresa deben integrarse a un plan general y dirigirse al logro de los propósitos y objetivos generales.
5. **Intercambio de estrategias:** cuando un plan se extiende en relación al tiempo (largo plazo), será necesario rehacerlo completamente.

Los planes, en cuanto al periodo establecido para su realización se pueden clasificar en:

a) Corto Plazo: menor o igual a un año. Estos a su vez pueden ser:

- Inmediatos: hasta seis meses.
- Mediatos: mayor de seis o menor de doce meses.

b) Mediano Plazo: de uno a tres años.

c) Largo Plazo: mayor a tres años.

Etapas De Planeación.

Esta integrada por las siguientes etapas:

Propósitos.

Las aspiraciones fundamentales o finalidades de tipo cualitativo que persigue en forma permanente o semi permanente a un grupo social. Las siguientes cuatro características los diferencian de los objetivos.

- a. Son básicos o trascendentales porque constituyen el fundamento de los demás elementos.
- b. Genéricos o cualitativos, porque no se expresan en términos numéricos.
- c. Permanentes, porque permanecen vigentes durante el periodo de vida de la organización.
- d. Semi permanentes, porque pueden abarcar un periodo determinado.

Investigación:

La investigación es un proceso que, mediante la aplicación del método científico, procura obtener información relevante y fidedigna con el fin de explicar, describir y predecir la conducta de los fenómenos.

La investigación es trascendental en la planeación, ya que proporciona información a las etapas de la misma para que se lleve a cabo racionalmente.

Premisas:

Las premisas son suposiciones que se deben considerar ante aquellas circunstancias o condiciones futuras que afectaran al curso en que va a desarrollarse el plan.

Las premisas de acuerdo a su naturaleza pueden ser:

1. **Internas:** cuando se originan dentro de la empresa y pueden influir en el logro de los propósitos.
2. **Externas:** son factores o condiciones cuyo origen es ajeno a la empresa, pero pueden tener efecto decisivo en el desarrollo de sus actividades. Estas premisas externas pueden ser:
 - a. De carácter político.
 - b. De carácter legal.
 - c. Económicas.
 - d. Sociales.
 - e. Técnicas.
 - f. Otros factores.

Objetivos.

Representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines para alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.

Clasificación de los objetivos:

1. **Estratégicos o generales:** comprenden toda la empresa y se establecen a largo plazo.
2. **Tácticos o departamentales:** se refieren a un área o departamento de la empresa, se establecen a corto o mediano plazo.
3. **Operacionales o específicos:** se establecen en niveles o secciones más específicas de la empresa e invariablemente son a corto plazo.

Estrategias:

Las estrategias son cursos de acción general o alternativas, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.

Las estrategias en la empresa nacen como una respuestas para afrontar los retos que implican la competencia, y la vida de la empresa en sí. Al establecer estrategias es conveniente seguir tres etapas:

1. **Determinación de los cursos o alternativas:** consiste en buscar el mayor número de alternativas para lograr cada uno de los objetivos.
2. **Evaluación:** analizar y evaluar cada una de las alternativas tomando en consideración las ventajas y desventajas de cada una de ellas.
3. **Selección de alternativas:** considerar las alternativas más idóneas en cuanto a factibilidad y ventajas.

Para que las estrategias sean operables y cumplan con su función, es necesario:

- Asegurarse de que sean consistentes y contribuyan al logro del objetivo.
- Determinarlas con claridad.
- No confundir las estrategias con las tácticas, ya que estas últimas combinan la acción con los medios para alcanzar el objetivo.
- Considerar las experiencias pasadas para su establecimiento; esto permitirá sugerir un mayor número de cursos de acción.
- Analizar las consecuencias que pudieran presentarse al momento de aplicarlas.
- Al establecerlas, auxiliarse de técnicas de investigación y de planeación.

Políticas.

Las políticas son guías para orientar la acción, son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización.

2. Organización

Definición.

Organización es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social.

Elementos del Concepto.

Estructura. La organización implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá el grupo social, ya que establece la disposición y la correlación de las funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos.

Sistematización. Las actividades y recursos de la empresa, deben de coordinarse racionalmente para facilitar el trabajo y la eficiencia. Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades. En la organización surge la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización.

Jerárquica. La organización, como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa. Simplificación de funciones. Uno de los objetivos básicos de la organización es establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible.

Importancia de la Organización.

Los fundamentos básicos que demuestran la importancia de la organización son:

1. **Es de carácter continuo;** jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes (expansión, contracción, nuevos productos, etc), lo que obviamente redundará en la necesidad de efectuar cambios en la organización.
2. Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.

3. Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo.
4. Evita la lentitud e ineficiencia de las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.
5. Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.

3. Dirección.

Concepto. Esta etapa del proceso administrativo, llamada también ejecución, comando o liderazgo, es una función de tal trascendencia, que algunos autores consideran que la administración y la dirección son una misma cosa.

Elemento Del Concepto.

- Ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional.
- Motivación.
- Guía o conducción de los esfuerzos de los subordinados.
- Comunicación.
- Supervisión.
- Alcanzar las metas de la organización.

Importancia.

La dirección es trascendental porque:

- Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.
- A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional.
- La dirección eficiente es determinante en la moral de los empleados y, consecuentemente, en la productividad.
- Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización, y en la eficacia de los sistemas de control.
- A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

Principios.

- De la armonía del objetivo o coordinación de intereses.
- Impersonalidad de mando.
- De la supervisión directa.
- De la vía jerárquica.
- De la resolución del conflicto.
- Aprovechamiento del conflicto.

De la armonía del objetivo o coordinación de intereses:

La dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la empresa.

Así mismo, establece que los objetivos de todos los departamentos y secciones deberán relacionarse armoniosamente para lograr el objetivo general.

Impersonalidad de mando:

Se refiere a que la autoridad y su ejercicio (el mando), surgen como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados.

De la supervisión directa:

Se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes, de tal manera que éstos se realicen con mayor facilidad.

De la vía jerárquica:

Postula al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes, de tal manera que éstos se realicen con mayor facilidad.

De la resolución del conflicto:

Indica la necesidad de resolver los problemas que surjan durante la gestión administrativa, a partir del momento en que aparezcan.

Aprovechamiento Del conflicto:

- Experiencia.
- Experimentación.
- Investigación.
- Aplicar la decisión. Consiste en poner en práctica la decisión elegida, por lo que se debe contar con un plan para el desarrollo de la misma. Dicho plan comprenderá: los recursos, los procedimientos y los programas necesarios para la implantación de la decisión.

Etapas de Dirección¹¹

Integración:

Comprende la función a través de la cual el administrador elige y se allega, de los recursos para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes.

Reglas:

1.- El hombre adecuado para el puesto adecuado.

Los hombres deben poseer las características que la empresa establezca para desempeñar un puesto. Los recursos humanos deben adaptarse a las características de la organización y no ésta a los recursos humanos.

¹¹ [Willcocks, S y Ress, C. \(1995\). A psychoanalytic perspective on organizational change, Leadership and Organization Development Journal, vol 16, núm 5, pp 32-37.](#) [Zepeda, F. \(1999\). Psicología Organizacional, 1ª edición, México, Pearson Editores.](#)

2.- De la provisión de elementos necesarios.

A cada miembro de la empresa debe proporcionársele los elementos necesarios para hacer frente eficientemente a las necesidades de su puesto.

3.- La comunicación.

Es la relación comunitaria humana consistente en la emisión-recepción de mensajes entre interlocutores en estado de total reciprocidad, siendo por ello un factor reciprocidad, siendo por ello un factor esencial de convivencia y un elemento determinante de las formas que asume la sociabilidad del hombre.

Es el proceso social esencial, para el hombre, la comunicación es la vía mediante la cual adquiere su humanidad individual, mantiene y desarrolla sus relaciones sociales.

Es el rasgo característico, definitorio de las agrupaciones humanas. Solo el hombre puede transmitir e interactuar sean verbos claves en el proceso comunicacional. Asimismo, podemos señalar como complementarios a compartir e influir.

Es una relación establecida entre dos o más personas, una puesta en común a través de un conjunto de señales, las cuales tienen un significado o mensaje.

Tipos de Comunicación.

Para el desarrollo de este aspecto, partiremos de la concepción de Roger Malicol, quien señala que "la comunicación es la circulación del pensamiento en tres niveles:

1. Unidimensional: Consigo mismo.
2. Bidimensional: Con los otros.
3. Tridimensional: Yo con los otros, el contexto y el medio.

Comunicación Intrapersonal – Unidimensional.

Comunicación Interpersonal – Bidimensional.

Comunicación Masiva – Tridimensional.

Comunicación Intrapersonal: A través de él se manifiesta una conversación profunda y personal. Un emisor es receptor de sus propios mensajes. El hablante es, al mismo tiempo, audiencia.

El narrador es el protagonista, nos relata sus vivencias. El centro del universo es él YO y su emisor de mensajes se logra mediante símbolos verbales o representaciones imaginables.

Como vemos, la comunicación intrapersonal es íntima y limitada, se da por la vía del monólogo. El monólogo, es una forma expresiva. Es el discurso que un emisor o hablante se dirige a sí mismo. Se emplea, también, en las obras dramáticas y narrativas para revelar estados de conciencia, conjuntamente con sus respectivos procesos síquicos. Se expresa en primera persona. De allí, el énfasis en el emisor y el predominio de expresiones exclamativas.

Comunicación Interpersonal: Cuando dos o más personas hablan, se dice que hay una relación de comunicación. Esa relación recibe el nombre de interpersonal y es el tipo de comunicación que la generalidad de nosotros practicamos a mayor parte del tiempo.

Ocurre cuando usted establece una comunicación dialogante con otra u otras personas, cuando de parte con sus familiares, amigos, cuando solicita orientación de sus asesores en el centro local. Esto quiere decir que pueda darse dentro del marco familiar, en la comunidad, en una institución, organización o asociación profesional.

La comunicación interpersonal es la forma más primaria, directa y personal de la comunicación. Ella ofrece la oportunidad de que usted y otras personas puedan verse., compartir ideas, interrumpir o suspender el diálogo. La comunicación interpersonal es un acto creativo, que ofrece, tanto el emisor como al receptor, la posibilidad de una expansión sin límites por la vía del diálogo.

El diálogo, es la forma más completa de comunicación entre los hombres. Se pone al monólogo, pues si pone énfasis en el receptor del mensaje, se

remite simultáneamente a varios marcos de referencia y con una suma frecuencia utiliza oraciones interrogativas, permite la exteriorización de las ideas por medio de la conversación.

El dialogo se destruye cuando no se sabe:

- Oír y entender las razones de los otros.
- Expresar un punto de vista con sosiego, serenidad y equilibrio.
- Respetar y tolerar la opinión divergente.
- Sustituir el prejuicio prepotente por el juicio ponderado.
- Derogar la compulsividad vehemente por el análisis pertinente.
- Subrayar el espíritu de solidaridad en lugar de la estridencia enrojecida.

Comunicación Masiva: Al crecer la civilización y hacerse poderosa, sobrevino la necesidad de nuevos medios de comunicación, cónsonos con ese desarrollo. Así pues, al buscar el hombre su propia trascendencia, utilizo instrumentos que permitieron la extensión de sus sentidos.

De la comunicación directa, personal se pasa a una comunicación masiva. Esto quiere decir que cuando las implicaciones del mensaje van más allá de nuestras propias fronteras, debemos recurrir a medios técnicos para ampliar el contenido y la fuerza de la que queremos comunicar.

El proceso comunicacional sigue siendo el mismo, lo que cambia son los medios utilizados. Ya no nos centramos solamente en las personas, sino que requerimos de ciertos instrumentos de carácter técnico para ampliar los contenidos de los mensajes y, en consecuencia, elevar el radio de acción y las responsabilidades de lograr mayores efectos.

5. Barreras De Comunicación

Sin duda, alguna vez en su vida, usted no ha podido comunicarse con otra persona. Muchas pueden ser las causas: un teléfono dañado, un radio con mucho volumen, el llanto de un niño, el estruendo ruido de una corneta, etc.

Estas diferencias se denominan ruidos o barreras.

¿En que elementos intervinientes del proceso hay la posibilidad que aparezcan una restricción o barrera?

Todos los elementos intervinientes en el proceso de la comunicación pueden sufrir obstrucciones o perturbaciones; anarquías, aleatorias e imprevisibles que entorpecen, dificultan o imposibilitan la comunicación. Estas barreras que impiden la comunicación pueden registrarse a nivel:

- Semántico.
- Físico.
- Fisiológico.
- Psicológico.
- Administrativo.

Barrera Semántica: Si al hablar o escribir empleamos una palabra con una aceptación que no le corresponde, se produce una barrera semántica. Esto quiere decir:

CAMBIO DE SIGNIFICACIÓN.

Estos ruidos o barreras se registran a diario. Los vehículos más eficaces en el uso y divulgación de los mismos son los medios de comunicación social. A través de los medios de comunicación de masas llamados canales televisión, revistas, periódicos, prensa, llegan a nosotros incontables expresiones iguales a estas. Cuando no precisamos el correcto significado de las palabras orales o escritas surgen diferentes interpretaciones, y así el receptor capta no lo que dice el emisor, sino lo que su contexto cultural le indica.

Así mismo, se dificulta la comunicación por una barrera semántica cuando no expresamos en forma anfibológica.

La anfibología nos remite a un doble sentido, a lo ambiguo, a la interpretación del discurso o palabra de múltiples maneras. Este problema se registra a nivel de la construcción o sintaxis.

Los ejemplos más corriente de anfibología provienen del empleo confuso de los pronombres de tercera persona, del posesivo, su, suyo, etc, y de la omisión del sujeto.

Barrera Física: Esta barrera se presenta cuando los medios utilizados para transportar el mensaje no permiten que este llegue nítidamente al receptor y provocan incomunicación.

El medio es el vehículo, instrumento o aparato que transmite la información, también se le denomina canal comunicacional. Los medios mas empleados son:

- Cartas.
- Teléfono.
- Radio.
- Cine.
- Televisión.
- Periódico.
- Revistas.
- Conferencias, paneles, debates, reuniones, etc.
- Carteles.
- Libros.
- Telégrafos.

Otros casos que sirven como ejemplo de este tipo de barrera serian:

- Interferencia en el radio o en el teléfono.
- El exceso de ruido.
- La distancia.

Barrera Fisiológica:

Surgen cuando una de las personas que interviene en una comunicación interpersonal (conversación) presenta defectos orgánicos en la vista, en la audición o en la zona de articulación, lo que ocasiona interferencias en el acto

comunicativo. Tal es el caso de los sordos, los mudos y los ciegos, pero también, podemos señalar a aquellas personas que sin llegar a tales extremos, presentan alguna deficiencia fisiológica, tienen alguna falla y no ven, no escuchan o no hablan bien.

Barrera Sicológica: Todo ser humano tiene una forma particular de vivir, de percibir y entender el mundo en el cual se encuentra inserto. Esta forma recibe una nominación sicológica; esquema referencial.

Aceptamos las comunicaciones que se adaptan a nuestro esquema referencial. Usualmente vemos, oímos y sentimos lo que queremos ver, oír y sentir y eludimos o rechazamos toda comunicación que encierra para nosotros alguna amenaza, agresividad o crítica. Es por ello que, muchas veces, resulta difícil entendernos con la gente. Esa dificultad se traduce en reacciones emocionales, en obstrucciones para evitar la sensación de malestar, miedo, incertidumbre, ansiedad, etc. Estas barreras se producen en el interior de cada individuo, en el mundo del yo.

El tono de voz del jefe, el uso que hace del vocabulario o su falta de tacto pueden hacer que un empleado se sienta subestimado, agredido o rechazado. Siempre se emiten mensajes en donde se encierre una amenaza, peligro o provocación, la psiquis del individuo producirá una barrera para repeler cualquiera agresión.

Son muchos los factores que influyen en una persona que escucha para que se acepte, comprenda o rechace el mensaje que le es dado. Algunos de ellos son:

- No tomar en cuenta el punto de vista de los demás.
- Mostrar recelo, sospecha o aversión.
- Registrar emociones ajenas al área laboral.
- Mostrar excesiva timidez.
- Emitir instrucciones, explicaciones poco precisas y claras.
- Manifestar preocupación por problemas personales.
- Demostrar sobre valoración o subestimación.

Para hacerse entender, usted necesita saber mucho acerca de las personas con quien habla, motivar un entendimiento mutuo, armónico y accesible. A continuación citaremos algunas de las causas que contribuyen a crear barrera psicológica:

- Alta posición o jerárquica.
- Poder para emplear o discutir.
- Uso del sarcasmos.
- Actitud despótica.
- Criticas punzantes.
- Maneras demasiado formales.
- Apariencia física imponente.
- Interrumpir a los demás cuando hablan.

Barrera Administrativas:

Todos formamos parte de una sociedad, institución o empresa, esto quiere decir que formamos parte de una estructura. Esta estructura, grande y compleja, la mayoría de las veces, por su configuración puede causar distorsión de mensajes.

Los factores que pueden originar barrera administrativas serian, entre otras:

- La estructura organizacional.
- Los circuitos, redes y patrones de comunicación.
- Defectos en la red formada de la comunicación.
- Ambigüedades en los status y roles.
- Estos factores generan barreras relacionadas con:
 1. Las personas.
 2. Las ideas.
 3. La ejecución o rendimiento.
 4. La organización.

Las dispersiones o barreras que hemos estudiado y las investigaciones realizadas sobre la conducta humana, dejan entrever que el hombre vive dentro de un estado de desesperación creciente, debido a lo difícil que se hace en la actualidad la comunicación. Si por un lado, no podemos negar el progreso de los diferentes medios de comunicación, por otro, debemos aceptar la importancia del hombre para comunicarse.

6. Proceso de comunicación.

Ya sabemos que emisor, mensaje y receptor son tres componentes imprescindibles en el proceso de la comunicación. Centremos nuestra atención, en primer termino, en el sujeto de la comunicación.

Emisor: Es el agente que genera la salida de mensaje, el hacedor de las formas expresivas, puede ser una persona, grupo, institución u organización. Su papel es muy importante dentro del proceso comunicacional, ya que es él quien establece la relación, al compartir una serie de informaciones.

Receptor: La precisión de los rasgos del receptor, al igual que en el caso del emisor, es una tarea sumamente amplia. Bástenos con decir que este es el agente, grupo, organismo o institución que es capaz de percibir el mensaje, descodificarlo y asignarle significación mediante un proceso similar al del emisor, pero a la inversa.

Mensaje: Llamamos mensaje a lo que quiere expresar, al contenido, al objeto de la comunicación. Es todo aquello que el emisor practica al receptor. Este producto físico creado por el emisor puede manifestarse a través de múltiples formas: discurso oral, escrito, gesto, foto, cuadro, escultura, etc.

7. Lenguaje oral y escrito.

El lenguaje es la facultad que posee el hombre de comunicarse con los demás hombres mediante sonidos articulados. Es la unión de la lengua más el habla, de las realizaciones abstractas sistemáticas con la realización social del sistema.

Sería también el conjunto de señales que dan a entender algo: el lenguaje de los ojos, de las flores, de los animales, de signos. Cuando una lengua posee escritura y expresión oral, es decir que no es una lengua muerta, su escritura puede presentar los caracteres gráficos de otra lengua y haber adaptado a su alfabeto los fonemas, sílabas o morfemas que ésta no tenía en sus orígenes. Al estudiar la adaptación que existe entre escritura y expresión oral, es posible comparar la forma oral y escrita de una lengua.

Existen muchos tipos de escritura. En la china, cada signo escrito es un morfema. En la escritura cherokee, cada símbolo representa siempre la misma sílaba. El japonés posee una escritura parecida, los llamados silabarios. En las escrituras que emplean un alfabeto, como el latino, cada signo representa un sonido de la lengua hablada. El alfabeto latino posee 26 letras que suelen mantener las lenguas que lo emplean, aunque no coincidan con el número de fonemas que tienen que representar. Por ejemplo, en español existen sonidos inexistentes en la lengua latina; para representarlos se usan combinaciones de letras denominadas dígrafos, como ll, ch, o la tilde sobre la n (ñ), para representar sonidos inexistentes en el latín clásico.

La forma escrita de las lenguas es constante, estática y suele reflejar la forma que tenía la lengua cuando se adoptó el alfabeto, silabario o sistema gráfico del que se trate. En cambio, la lengua hablada es dinámica y cambia continuamente, aunque lo haga con lentitud desde el punto de vista fonético. El caso del español no ofrece grandes problemas de adecuación entre la escritura y la pronunciación, sobre todo si comparamos su situación con la de otros idiomas, como el inglés, donde la inadecuación es muy notoria. En las lenguas que han adoptado una escritura reciente (como el swahili) o que la han reformado (como el hebreo), es donde mejor se observa la adaptación entre la lengua oral y la escrita.

A diferencia del habla, la escritura no representa el timbre, el tono, la intensidad o la entonación; si acaso, incluye, en el mejor de los casos, determinados signos, como los de puntuación o las mayúsculas. Tampoco comprende las variantes dialectales e idiomáticas. Prueba de ello es que los chinos que hablan dialectos diferentes se entienden mejor por medio de las

formas escritas que por el lenguaje oral. Por ese motivo, los hablantes de los distintos dialectos del alemán escriben en alto alemán, que han adoptado como norma escrita. En Latinoamérica no existe en general una aguda situación de incomunicación entre los hablantes de las diversas zonas, por lo que ni la lengua escrita ni la hablada suponen una barrera para la comprensión.

Teoría del lenguaje

El lenguaje es la capacidad básicamente humana de asociar significado a determinados sonidos, con los cuales el hombre elabora, expresa y comunica sus pensamientos.

Como se desprende de esta definición, el lenguaje es el elemento clave para la vida intelectual del hombre y el desarrollo de la ciencia y la cultura, pues cualquier tipo de conocimiento se encuentra coexistiendo en él.

El lenguaje, entendido en sentido general, es un concepto más amplio que el de lenguaje natural articulado, aunque éste sea siempre un punto de referencia para cualquier tipo de ellos.

Estudios sobre el lenguaje¹²

Es particularmente difícil realizar un estudio objetivo sobre el lenguaje, por cuanto forma parte de la propia situación del hombre, y nunca tiene noticia de la auténtica naturaleza de lo que llamamos vida humana en el caso de que ésta no poseyera la facultad de utilizar un lenguaje.

Por otra parte, la función de hablar es de una complejidad tal que, desde un único punto de vista, es imposible captar la totalidad de sus características y aplicaciones.

Los estudios sobre el lenguaje se podrían agrupar en:

¹² [Kuei, Ch; Madu, Ch; Lin, Ch y Lu, M. \(1997\). An empirical investigation of the association between quality management practice and organizational Climate, International Journal of Quality Science, vol 2, num 2, pp.121-137.](#)

- 1) El lenguaje como facultad humana: desde este punto de vista interesa considerar qué estructuras orgánicas y psíquicas permiten al hombre hablar, qué ventajas le reporta el lenguaje, las relaciones entre cultura y lenguaje, el lenguaje como institución social, su origen (tema que ha tenido numerosos desarrollos), etc.
- 2) El lenguaje en sí mismo: cuestión de la que se ocupa la lingüística en todas sus ramas (fonética, morfología, gramática general, gramática comparada, etc.), así como la filología, aunque a ésta le interesa sólo el lenguaje en cuanto es documento de una época cultural;
- 3) El lenguaje como simbolismo: esta consideración del lenguaje pone de relieve las relaciones de éste con mundo y hombre, problemática que se ha planteado en toda la historia de la ciencia y la filosofía (p. ej., Cratilo y Carta VII de Platón, la lógica aristotélica, el problema de los universales) y que actualmente responde al nombre de filosofía del lenguaje. Su tema central es el de la validez idiomática, es decir, el hecho de que las palabras sean signos que representen lo que es objeto de nuestro conocimiento.

Se trata, por lo tanto, de un estudio semántico. Dicha validez estriba en dos cuestiones: 1) En que la expresión reproduzca fielmente aquello a que se refiere, y 2) en que sea inteligible. Estas dos cuestiones ofrecen por sí mismas una enorme complejidad, que aumenta al tener en cuenta que el lenguaje, aparte de referirse al mundo físico, también habla del mundo psíquico personal y que, en este último caso, no sólo describe estados interiores, sino que además los expresa.

Por otra parte, hay en el lenguaje natural extensas áreas de carácter imperativo e incluso reflexiones sobre el propio lenguaje, por no hablar ya del lenguaje poético, en el que las palabras y su disposición connotan bastante más el sentido de lo que estrictamente denotan.

Por su parte, la inteligibilidad, además de consistir en el uso de unos determinados signos en una disposición adecuada, exige un sistema de

referencia limitado, un universo del discurso compartido por la comunidad que utiliza el lenguaje.

CAPÍTULO II

LA EMPRESA¹³

2.1 ¿QUÉ ES UNA EMPRESA?

Hace diez años las organizaciones eran consideradas simplemente como un medio racional para administrar, supervisar, coordinar y controlar a un grupo de personas mediante niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad, etcétera. Sin embargo, hoy en día las organizaciones son algo más que eso: como los individuos, también poseen una personalidad, ya que de ellos depende si la compañía optará por ser rígidas o flexibles, poco amistosas o serviciales, innovadoras o conservadoras, etcétera (Guizar, 2004).

La organización se puede definir como un “sistema humano compuesto de subsistemas de individuos y grupos que están en interacción constante y son interdependientes, que trabajan juntos para conseguir objetivos en común en el que a través de la administración de capital y el trabajo se producen bienes y/o servicios para la satisfacción de necesidades de la comunidad a cambio de una retribución para compensar el riesgo, los esfuerzos y las inversiones”.

La organización es un conjunto de personas que trabajan juntas para lograr la meta de la organización a través de objetivos comunes sin olvidar que la comunicación es un medio importante y la esencia misma de la actividad organizativa; sin ella no existe y no puede existir organización (Rodríguez, 1999). “Es concebida como un sistema cerrado, estable y altamente estructurado, susceptible de una rígida planificación y control” (Rodríguez, 1999), p. 38. La organización en sí tiene una calidad tangible o intangible; dependiendo del giro de la organización, un cierto estilo en el manejo de las actividades de los diferentes departamentos de la organización, un carácter, una forma de hacer las cosas.

Una de las características de las organizaciones es que están compuestas por personas pero la relación entre personas y organización no

¹³ (Fernández y Cazorla, 1985, p. 35) (Killman, 1985; citado en Hellriegel, Slocum y Woodman, 1999). (Hellriegel, Slocum y Woodman, 1999, p. 544)

siempre es una relación satisfactoria y de armonía, sino que, muchas veces, es una relación problemática, insegura, tensa, conflictiva, entre otras, debido a la existencia de intereses opuestos, pues la organización pretende alcanzar unos objetivos que suelen ser incompatibles con las metas individuales de cada empleado que forma parte de una organización (Argyris, 1957, citado en Rodríguez, 1999). No obstante, personas y organización se necesitan mutuamente para la consecución de sus respectivos objetivos de forma que ambas partes satisfacen sus necesidades.

Las organizaciones se están reinventando, se está dando una nueva dirección en las tareas del trabajo, en sus estructuras; ya que éstas han evolucionado de forma que han cambiado de ser generalmente verticales a horizontales, en la toma de decisiones; ya que actualmente se da mayor libertad a los empleados para que participen en este proceso, la naturaleza fundamental de las organizaciones está cambiando (French y Bell, 1996). La organización actual se identifica por ser un grupo social, con características que conllevan al progreso y desarrollo de sus miembros tanto al interior como al exterior de ella, ya que el elemento humano es el más importante para la misma. “La eficacia y el éxito de una organización no se determinan solo por las habilidades y motivaciones de los empleados y gerentes. Tampoco se mide únicamente por cuan bien trabajan los grupos y los equipos, aunque tanto los procesos individuales como los de grupos son determinantes para el éxito organizacional”.

2.2 TIPOS DE EMPRESA

Según Sotres (2004) la empresa se puede clasificar por diversos aspectos tales como:

- Giró o Actividad que éstas desarrollen: Industriales, Comerciales y de Servicios.
- Origen del capital: público o privado.
- Magnitud: micro, pequeña, mediana o grande empresa.

Existen otras formas de clasificación tomando en cuenta el aspecto financiero, el número de personal ocupado, capacidad de producción, ventas o

tamaño de mercado, por su constitución legal (Sociedad Anónima Laboral, Sociedad Anónima, Sociedad Civil Patrimonial, Sociedad de Responsabilidad Limitada, Sociedad Cooperativa, Sociedad Colectiva, Sociedad Comanditaria, Autónoma).

2.3 ¿QUIÉN LA FORMA?¹⁴

De acuerdo a Sotres (2004) las organizaciones están formadas por 4 áreas funcionales o también llamados subsistemas, los cuales desarrollan actividades como son la producción, la mercadotecnia, los recursos humanos y los recursos financieros:

En el área de Producción se analizan, diseñan y desarrollan los métodos óptimos para la elaboración de productos a través de las actividades de los recursos humanos, el suministro de materiales y herramientas.

El área de Mercadotecnia reúne las variables que influyen e interactúan en el campo del mercado, se crea la necesidad al consumidor, se produce lo que el consumidor requiere para satisfacer sus necesidades, el producto final se distribuye de manera que éste llegue en el momento oportuno al consumidor mediante la logística y transportación, al lugar preciso y al precio más accesible.

El área de Recursos Financieros se encarga de obtener los fondos y el suministro del capital que se utiliza para el funcionamiento de la empresa. Así mismo, se encarga del máximo aprovechamiento y administración de los recursos económicos.

El área de los Recursos Humanos se encarga de reclutar, seleccionar, contratar, inducir y desarrollar al personal; mediante programas adecuados de capacitación, controlando las nóminas de los sueldos y salarios, procurando servicios y prestaciones en un medio ambiente de seguridad e higiene, cuyo

¹⁴ [Hellriegel, D; Slocum, J y Woodman, R. \(1999\). Comportamiento Organizacional, 8ª edición, México, International Thomson Editores](#)

último fin es contar con un inventario de recursos humanos óptimo que le permita alcanzar los objetivos de la empresa.

El enfoque de apoyo a los recursos humanos hace énfasis en el desarrollo. Se ocupa del crecimiento y del desempeño de las personas para alcanzar niveles más elevados de calidad de vida, competencia, productividad, creatividad y satisfacción, porque las personas constituyen el recurso central de cualquier organización y de todas las sociedades (Davis y Newstrom, 1991).

2.4 COMPORTAMIENTO HUMANO Y ORGANIZACIONAL

¿Por qué actúan las personas como lo hacen?, ¿por qué algunos grupos de trabajadores limitan su producción, mientras que otros producen a niveles elevados?, ¿por qué hay personas que abandonan sus empleos?, ¿cuáles son sus necesidades?, ¿qué metas persiguen, al tratar de satisfacer sus necesidades?, ¿qué factores contribuyen a que haya relaciones agradables de trabajo y satisfacción en el empleo?, ¿cómo se proporcionan incentivos en la industria en relación a las motivaciones de los miembros de la organización? (Fleishman y Bass, 1976).

El Comportamiento Organizacional “es el campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización” (Robbins, 1996, p.10). “Se ocupa del estudio de lo que la gente hace en una organización y la forma en que ese comportamiento afecta en el desempeño de la misma, mediante la medición de las siguientes variables: relaciones específicamente con el empleo, puestos, diseño de trabajos, ausentismo, rotación de personal, productividad, desempeño humano, motivación, comportamiento, poder de liderazgo, comunicación interpersonal, estructura y proceso del grupo, aprendizaje, desarrollo y percepción de actitudes, proceso de cambio, conflictos y tensión en el trabajo”(ibidem, p.10).

La Conducta Organizacional se ocupa de la influencia de las organizaciones sobre las actitudes y comportamiento que la gente demuestra y

algunas de ellas son: las diferentes conductas de acuerdo a las funciones que realizan, grupo al que pertenecen, comunicación externa e interna, tipo liderazgo, entre otros (Lorsch, 1986, citado en Rodríguez, 1999). Por lo que las organizaciones reúnen y procesan información sobre el medio ambiente, así como obtener datos respecto a su funcionamiento interno. Esto hace que la información sea un factor clave en la comprensión del comportamiento en las organizaciones (Nadler, 1982).

El primer elemento del comportamiento individual en el trabajo es el ser humano.

“El comportamiento, consiste, esencialmente en las acciones de la persona como individuo” (Harris, 1987, p. 48). La percepción de si mismo, sus experiencias y su relación con otros individuos tienen también un efecto significativo sobre su comportamiento (íbidem).

Harris (1987) menciona que existen cuatro áreas importantes para determinar el comportamiento individual del trabajador: el individuo mismo (sus características, cualidades, metas, deseos, capacidades, etc.), el ambiente externo del trabajador (incluyendo los factores externos del trabajo); factores organizacionales (incluyendo factores formales, estructurales y las influencias informales) y los efectos del desarrollo tecnológico.

Se realizó una de las revisiones más completas de la aplicación de las técnicas de la modificación del comportamiento en el medio de trabajo, para describir los nueve pasos requeridos para reforzar un comportamiento deseado de un trabajador (Hamner, 1974, citado en Nash, 1988, p. 31):

- 1) Elegir recompensas estables y de gran importancia para el individuo.
- 2) Hacer que la recompensa dependa enteramente de un comportamiento deseado.
- 3) Desarrollar estrategias que ayuden al trabajador a aproximarse paulatinamente al comportamiento deseado. Reforzar los

- diferentes aspectos del comportamiento deseado y las aproximaciones al mismo hasta sacar a flote todo el repertorio.
- 4) Ofrecer recompensas diferentes a cada persona según los distintos niveles de desempeño.
 - 5) Informar a los empleados acerca del comportamiento que se desea reforzar.
 - 6) Informar al empleado sobre aquello que no está haciendo bien.
 - 7) Abstenerse de sancionar un comportamiento en presencia de otros empleados.
 - 8) No otorgar recompensas excesivas e insuficientes. Debe existir una concordancia exacta entre el comportamiento y las consecuencias.
 - 9) Recordar que cuando el gerente no responde de acuerdo con lo que se espera de él, también se produce un efecto de refuerzo.

Por otro lado, la motivación es un factor que ayuda a mejorar o modificar e incluso cambiar el comportamiento humano y como consecuencia el comportamiento organizacional, de tal forma que los empleados se sientan satisfechos con las actividades que realizan y con la organización a la que pertenecen; por consiguiente “la motivación se puede definir como, el proceso mediante el cual las personas al realizar una determinada actividad, deciden desarrollar unos esfuerzos encaminados a la consecución de ciertas metas u objetivos, a fin de satisfacer algún tipo de necesidad y/o expectativa, y de cuya mayor o menor va a depender el esfuerzo que decidan aplicar en acciones futuras” (Rodríguez, 1999, p. 110).

El concepto moderno de motivación incluye también otra función del proceso de motivación: recompensar al empleado por sus esfuerzos, logros y desempeño, de tal manera que se cumplan sus metas personales al mismo tiempo que trabajar por cumplir las de la organización, recibiendo ambos altos beneficios (Harris, 1987).

Tradicionalmente se ha venido afirmando que el desempeño del trabajo de los empleados en una organización está en función de sus habilidades o

destrezas para efectuarlo y de su motivación para emplear éstas, es decir, que "cuanto más motivado esté un trabajador a desempeñar su tarea eficientemente, más efectiva será su capacidad" (Vroom, 1964; citado en Rodríguez, 1999, p. 109).

Por consiguiente se puede decir que "la remuneración basada en el desempeño reduce la motivación por lo que utilizar un elemento extrínseco tal como el dinero, para recompensar un comportamiento que anteriormente implicaba una recompensa intrínseca, disminuye el nivel global de motivación.

La motivación intrínseca también se reduce cuando la persona recibe retroalimentación negativa acerca de su desempeño en una actividad intrínsecamente motivada" (Deci, 1975; citado en Nash, 1988, p.21).

Para Fleishman (1976) Los factores motivadores o de crecimiento, intrínsecos del trabajo, son: el logro, el reconocimiento recibido por el desempeño, el trabajo mismo, las responsabilidades y el crecimiento o los ascensos. Los factores de insatisfacción,

Extrínsecos al trabajo, incluyen: las políticas de la compañía, la gerencia, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo, los salarios, la posición social y la seguridad.

Los motivadores fueron la causa primordial de satisfacción, mientras que los factores de insatisfacción fueron las causas principales de la infidelidad en el trabajo.

Según Fleishman y Bass (1976) algunas prácticas en el área de personal que se desarrollaron para inculcar la motivación:

- Reducción del tiempo dedicado al trabajo
- Prestaciones
- Entrenamiento en relaciones humanas
- Las comunicaciones

- Comunicación en dos sentidos
- Participación en el trabajo

En el año de 1966 Herzberg sugirió por primera vez a los gerentes que los trabajadores se sienten motivados por dos tipos de factores. “Un grupo de factores se conocen con el nombre de factores de satisfacción y abarca cosas tales como el logro, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad y el progreso. Al segundo grupo pertenecen factores relacionados con lo que podría llamarse higiene, y que pueden ser causantes de insatisfacción. Entre ellos están la supervisión, las relaciones interpersonales (especialmente con los supervisores), las condiciones de trabajo, la seguridad laboral, los beneficios y el salario”.¹⁵

El primer conjunto de factores que provocan satisfacción en el empleo, los llama Herzberg “motivadores” que, en general, se componen de características del contenido del trabajo tales como logro, la responsabilidad, etc. Herzberg llega a la conclusión de que el método más eficiente para motivar a los empleados es el enriquecer el contenido del trabajo proporcionando mejores oportunidades para el crecimiento psicológico del empleado. Los investigadores determinaron que los factores de motivación de Herzberg influyen sobre la satisfacción en el trabajo pero no en el desempeño **(Nash, 1988)**.

Los individuos siempre buscan satisfacer sus necesidades y expectativas básicas aunque el medio para satisfacerlas puede variar por lo que cada individuo busca una diferente forma de compensarla. Hoy en día los gerentes de la mayoría de las empresas están interesados en proporcionar la satisfacción de las necesidades e intereses de sus empleados, con el fin de buscar su superación individual. Cuando se toman en cuenta las necesidades de los trabajadores y se proporcionan en medio para satisfacerlas, por lo general la respuesta del individuo es positiva y valiosa **(Harris, 1987)**.

¹⁵ [\(Herzberg, 1966: citado en Nash, 1988, p.14\) \(Herzberg: citado en Fleishman y Bass, 1976 p. 250\)](#)

El principio de la organización es el de la jerarquía de necesidades de Maslow (necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de reconocimiento, y de superación), y Mc Gregor muestra el modo en que este principio tiene relación con la motivación de los esfuerzos humanos dentro de las organizaciones **(Fleishman y Bass, 1976).**

Se presentó un argumento convincente en el sentido de que la mayoría de las acciones gerenciales influyen directamente de cualquier teoría sobre el comportamiento humano que apoyen los gerentes **(McGregor, 1957; citado en Davis y Newstrom, 1991, p.245)** dichas teorías son las siguientes:

La teoría X “es un conjunto tradicional de suposiciones sobre las personas, supone que a la mayoría de los individuos les disgusta el trabajo y tratan de evitarlo si es posible.

Se involucran en diversas restricciones del trabajo, tienen poca ambición y evitarán la responsabilidad si pueden”. La teoría Y “comprende un enfoque más humano y de apoyo hacia la administración de las personas, supone que los individuos no son naturalmente flojos. Cualquier apreciación que se tenga de que son así es el resultado de sus experiencias con las organizaciones; pero si la gerencia proporciona el medio adecuado para liberar su potencial, el trabajo les resultará tan natural como el juego o el descanso. Ejercerán una autodirección y autocontrol para cumplir con los objetivos establecidos” **(Davis y Newstrom, 1991, p. 245-246).**

A pesar de las diversas teorías de la motivación, como las de McGregor, Herzberg, y otros, que realzan la complejidad de la motivación humana y la variedad de necesidades de los seres humanos, la organización generalmente ha simplificado demasiado su opinión sobre la motivación de los empleados, haciendo hincapié en las necesidades económicas.

Mientras que, el salario es un incentivo importante utilizado en la industria. Además de las retribuciones hay muchos otros incentivos que pueden utilizar las compañías para motivar el desempeño y productividad por parte de

los empleados. Como vimos, los incentivos más eficientes son los intrínsecos del trabajo mismo **(Fleishman y Bass, 1976)**.

Uno de los factores motivadores que una empresa puede aplicar a sus empleados con la finalidad de que su desempeño, productividad y satisfacción en el trabajo aumenten, es proporcionar más del mínimo de capacitación.

“La capacitación es un medio que puede ser más eficaz para mejorar la productividad, pero es necesario reconocer también sus límites y no tratar de utilizarla para remediar todos los problemas causados por la incongruencia entre la persona y el trabajo, la mala gerencia o unos planes de compensación mal concebidos” **(Nash, 1988, p.90)**.

El contenido de la capacitación abarca uno de los siguientes cinco temas:

“Contenido objetivo, manejo de personal o administración de empresas; técnicas para solucionar problemas y tomar decisiones; actitudes; destrezas interpersonales; y conocimiento de sí mismo” **(Nash, 1988, p.89)**.

Por otro lado, la satisfacción laboral es básicamente, un concepto derivado de la motivación y a su vez estas son consecuencia de una buena capacitación brindada por parte de la empresa. Cuando se habla de la satisfacción laboral se hace referencia a las actitudes de las personas hacia diversos aspectos de su trabajo, donde una actitud puede definirse como “el grado de sentimiento positivo o negativo que una persona tiene hacia un objeto concreto como un lugar, una cosa o persona. Cuando hablamos de actitudes laborales positivas queremos indicar que las personas implicadas suelen presentar sentimientos de satisfacción cuando piensan o hablan de sus puestos de trabajo, aunque diversos aspectos del trabajo pueden resultar en tipos diferentes de sentimientos”.

La satisfacción laboral es un estado placentero o positivo, resultante de la valoración del trabajo o de las experiencias laborales del sujeto. Esta definición “supone la aceptación de que la satisfacción laboral es un constructo

global que abarca facetas específicas de satisfacción tales como el trabajo en sí, los compañeros de trabajo, salarios e incentivos, sistema de supervisión, las oportunidades de promoción, las condiciones ambientales de trabajo” **(Rodríguez, 1999, p. 261)**. La satisfacción por el trabajo propio no proporciona necesariamente una fuerte motivación para alcanzar altos niveles de producción. Se han encontrado relaciones positivas entre la satisfacción en el trabajo y otros criterios, tales como las ausencias, la rotación del personal y los conflictos en el interior de la organización. La satisfacción es una consecuencia del desempeño del trabajo, y este es recompensado de forma equitativa entre los trabajadores **(Fleishman y Bass, 1976)**.

La satisfacción en el trabajo “es un punto importante de enfoque para las organizaciones que desean reducir el ausentismo y la rotación del personal. Cuando un trabajador declara que está satisfecho con su empleo estará diciendo que sus necesidades se han satisfecho, como resultado del desempeño de su trabajo” **(ibidem, p. 234)**, ya que el ausentismo y la rotación de personal aumenta cuando las personas perciben una situación de recompensa insuficiente. “Los individuos se roban el tiempo para compensar el bajo nivel salarial. Cuando la desigualdad salarial es cosa conocida en toda la organización, se produce un ambiente de incredulidad, ira, comportamiento disociador e incluso de enfrentamiento.

Se distingue entre esfuerzo (motivación para trabajar) y desempeño, “el esfuerzo se ve determinado por el valor de las recompensas que se espera obtener mediante dicho esfuerzo y la esperanza de que un determinado nivel de esfuerzo dará realmente como resultado esas recompensas. Así mismo, el desempeño verdadero depende, además del esfuerzo, de las habilidades y las percepciones de los papeles que deben desempeñarse”.

Los incentivos “son oportunidades tangibles que ofrecen al trabajador la satisfacción de impulsos, necesidades o metas específicas (motivos); cuando el motivo determina la necesidad de actuar, el incentivo proporciona un medio de logro, estimula y mantienen la acción hasta que se consigue la satisfacción” **(Harris, 1987, p. 215)**. Esta satisfacción se ve afectada estrechamente por la

cantidad de recompensas que los trabajadores reciben de sus puestos y el nivel de desempeño se ve afectado de acuerdo al nivel de recompensas. Los individuos están satisfechos en sus trabajos hasta el grado que les permite obtener lo que desean.

La productividad “es una variable que nos informa acerca de los resultados conseguidos en la organización, lo que posibilita el control y la mejora de la rentabilidad de la organización. Partiendo de la concepción clásica de productividad, que se centra en medir exclusivamente la relación existente entre los factores intervinientes y los resultados obtenidos, se ha pasado con el transcurso del tiempo a un nuevo concepto económico-social de más amplio espectro sobre la productividad que implica nuevas formas de entender la organización”.¹⁶

Elevar la productividad y mejorar la competitividad son aspectos en los que toda empresa está empeñada hoy en día. Sin embargo, para las pequeñas y medianas empresas estos aspectos pueden ser un punto clave de supervivencia para ellas (Guizar, 2004). Las empresas pueden ejercer un efecto positivo sobre la productividad si explican claramente a sus empleados lo que se espera de ellos y si estructuran organizadamente el trabajo, las relaciones laborales mejoran cuando los altos directivos se muestran considerados con sus trabajadores (Nash, 1988).

El cambio en el trabajo “es cualquier alteración que ocurre en el ambiente de trabajo, se hace más complicado por el hecho de que no produce un ajuste directo. El cambio es interpretado por el individuo según sus propias actitudes, lo que el individuo piensa del cambio determina la forma en que reaccionará. Estos sentimientos no son una coincidencia sino que tienen una causa, que es la historia personal de cada quien”.

¹⁶ [\(Rodríguez, 1999, p. 255\). \(Davis y Newstrom, 1991, p. 328\). Hellriegel, D; Slocum, J y Woodman, R. \(1999\). Comportamiento Organizacional, 8ª edición, México, International Thomson Editores](#)

El cambio se presenta en las organizaciones como parte de su evolución normal, y que estar consciente de ello les permite adaptarse más rápidamente a los cambios del entorno. Por ello si una organización no cambia, puede obtener resultados indeseables o incluso desaparecer (Guizar, 2004).

2.5 MARCO CONCEPTUAL DE LA EMPRESA

Este estudio pretende analizar las variables que obstaculizan la creación de un buen clima laboral y como consecuencia lograr que los empleados tengan mayor desempeño y compromiso hacia la empresa, cumpliendo con las metas tanto del individuo como de la organización.

2.7 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS

La Empresa: Es una unidad productiva dedicada y organizada para la explotación de una actividad económica. Las empresas se pueden clasificar de la siguiente manera:

- Sectores Económicos
- El origen de su capital.
- Su Tamaño
- Conformación de su capital
- El pago de impuestos
- El número de propietarios
- La función social
- La forma de explotación

Este curso hace parte de un conjunto que estarán a su disposición una vez haya finalizado éste, cursado el paquete completo y realizada las practicas pertinentes usted desarrollará la competencia de gestionar la Contabilidad en las Organizaciones Empresariales.

2.7.1 POR SECTORES ECONOMICOS

Extractivas: Dedicadas a explotar recursos naturales.
Ejemplo: Cerrejón, ECOPETROL, Minas de Oro del Chocó.

Servicios: Entregarle sus servicios o la prestación de estos a la comunidad.
Ejemplo: Clínicas, salones de belleza, transportes.

Comercial: Desarrolla la venta de los productos terminados en la fábrica.
Ejemplo: Cadenas de almacenes Ley, La 14, Carrefour etc.

Agropecuaria: Explotación del campo y sus recursos.
Ejemplo: Hacienda, agroindustria.

Industrial: Transforma la materia prima en un producto terminado.
Ejemplo: Acerías Paz del Río, Ingenio Risaralda.

2.7.2 POR SU TAMAÑO

Grande: Su constitución se soporta en grandes cantidades de capital, un gran número de trabajadores y el volumen de ingresos al año, su número de trabajadores excede a 100 personas. Ejemplo: Comestibles La Rosa, Postobón, Gino Pascalli, etc.).

Mediana: Su capital, el número de trabajadores y el volumen de ingresos son limitados y muy regulares, número de trabajadores superior a 20 personas e inferior a 100.

Pequeñas: Se dividen a su vez en.

- **Pequeña:** Su capital, número de trabajadores y sus ingresos son muy reducidos, el número de trabajadores no excede de 20 personas.
- **Micro:** Su capital, número de trabajadores y sus ingresos solo se establecen en cuantías muy personales, el número de trabajadores no excede de 10 (trabajadores y empleados).

- **Famiempresa:** Es un nuevo tipo de explotación en donde la familia es el motor del negocio convirtiéndose en una unidad productiva.

2.7.3 POR EL ORIGEN DEL CAPITAL ¹⁷

Público: Su capital proviene del Estado o Gobierno. Ejemplo: Alcaldía de Pereira, Gobernación de Risaralda.

Privado: Son aquellas en que el capital proviene de particulares. Ejemplo: Sociedades comerciales.

Economía Mixta: El capital proviene una parte del estado y la otra de particulares. Ejemplo: Bancafé, La Previsora S.A.

2.7.4 POR LA EXPLOTACIÓN Y CONFORMACIÓN DE SU CAPITAL.

Multinacionales: En su gran mayoría el capital es extranjero y explotan la actividad en diferentes países del mundo (globalización). Ejemplo: Nicole

Grupos Económicos: Estas empresas explotan uno o varios sectores pero pertenecen al mismo grupo de personas o dueños. Ejemplo: Alejandro Echavarría, Manuel Mejía Jaramillo, Carlos Ardilla Lulle, Manuel Carvajal Sinisterra, Jimmy Mayer, Eduardo Santos, Hernando Caicedo Caicedo, Fernando Mazuera, Julio Mario Santo Domingo y Luis Carlos Sarmiento Angulo.

Nacionales: El radio de atención es dentro del país normalmente tienen su principal en una ciudad y sucursales en otras.

Locales: Son aquellas en que su radio de atención es dentro de la misma localidad.

¹⁷ [Hellriegel, D; Slocum, J y Woodman, R. \(1999\). Comportamiento Organizacional, 8ª edición, México, International Thomson Editores](#)

2.7.5 POR EL PAGO DE IMPUESTOS

Personas Naturales: El empresario como Persona Natural es aquel individuo que profesionalmente se ocupa de algunas de las actividades mercantiles, la Persona Natural se inscribe en la Cámara de Comercio, igualmente se debe hacer con la Matrícula del Establecimiento Comercial.

Están obligados a pagar impuestos, su declaración de renta aquí le corresponde a trabajadores profesionales independientes y algunos que ejercen el comercio.

Los libros que se deben inscribir ante Cámara y Comercio son: Libro de Registro de Operaciones Diarias, Libro de Inventario y de Balances y Libro Mayor y de Balances. .

Sucesiones Ilíquidas: En este grupo corresponde a las herencias o legados que se encuentran en proceso de liquidación.

Régimen Simplificado: Pertenecen los comerciantes que no llenan requisitos que **Exige la DIAN. Ejemplo:** Las pequeñas tiendas, no están obligados a llevar contabilidad.

Régimen Común: Empresas legalmente constituidas y sobrepasan las limitaciones del régimen simplificado, deben llevar organizadamente su contabilidad.

Gran Contribuyente: Agrupa el mayor número de empresas con capitales e ingresos compuestos en cuantías superiores a los miles de millones de pesos. Son las más grandes del país.

2.7.6 POR EL NÚMERO DE PROPIETARIOS

Individuales: Su dueño es la empresa, por lo general es él solo quien tiene el peso del negocio.

Unipersonales: Se conforma con la presencia de una sola Persona Natural o Jurídica, que destina parte de sus activos para la realización de una o varias actividades mercantiles.

Su nombre debe ser una denominación o razón social, seguida de la expresión "Empresa Unipersonal" o de la sigla "E.U", si no se usa la expresión o su sigla, el contribuyente responde con todos sus bienes aunque no estén vinculados a la citada empresa.

Sociedades: Todas para su constitución exigen la participación como dueño de más de una persona lo que indica que mínimo son dos (2) por lo general corresponden al régimen común.

2.7.7 POR LA FUNCIÓN SOCIAL

Con Ánimo de Lucro: Se constituye la empresa con el propósito de explotar y ganar más dinero.

Trabajo Asociado: Grupo organizado como empresa para beneficio de los integrantes E.A.T.

Sin Ánimo de Lucro: Aparentemente son empresas que lo más importante para ellas es el factor social de ayuda y apoyo a la comunidad.

Economía Solidaria: En este grupo pertenecen todas las cooperativas sin importar a que actividad se dedican lo más importante es el bienestar de los asociados y su familia.

CAPITULO III

PYMES¹⁸

3.1 Concepto

El futuro de PYMES está en crecimiento, impulsado y potenciado por el gobierno, como una buena propuesta para los jóvenes con visión empresarial

CIUDAD DE MÉXICO, México, oct 07 2005- En México existen PYMES que tienen visión de futuro y pretenden llegar a niveles internacionales. Es el caso de China Town, empresa dedicada a la fast food que ofrece franquicias sin costo para los pequeños empresarios que deseen afiliarse y que como único requisito piden un perfil específico y deseen dedicar tiempo completo al negocio.

Este concepto de Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) surge por primera vez en un conocido centro comercial de la Ciudad de México, después de que Oscar Anguiano, empresario restaurantero, tuvo una excelente aceptación en Cancún, Puebla y León.

China Town e Italian Steak House es un concepto de fast food de venta de carnes, cortes y pastas italo-norteamericanas, que ha tenido un crecimiento continuo desde 1999, operando en la actualidad 60 franquicias, basándose en la operación de locales pequeños en plazas comerciales.

El corporativo China Town no cuenta con apalancamientos financieros, pero está respaldada por la empresa Dragonetty, S.A. de C.V., que se encarga del aspecto laboral, y por la distribuidora Pacific Star Holding, encargada de distribuir los productos a las unidades franquiciarias.

La inversión que realiza el corporativo es de 200 mil dólares por unidad y han comprado cadenas de restaurantes que no han tenido éxito en las plazas comerciales.

¹⁸ [BERNILLA C, S "Manual practico para formar PYMES" Editorial Edigraher, Lima- Perú, 1996, 126P, MITINCI, Participación en el empleo y PBI de pequeñas y microempresas de Perú y España](#)

Cada unidad opera con siete empleados, quienes deben tener entre 21 y 45 años de edad, con deseos de superación y vocación de servicio, que le dedique el ciento % de su tiempo.

El franquiciante otorga la capacitación y los manuales de operación y funcionamiento de las unidades, que están enfocadas a ser dirigidas y administradas por un franquicitario.

El concepto ítalo-árabe-japonés pretende duplicar su crecimiento cada año hasta lograr de aquí al 2010 más de 300 unidades operando en el país.

Su objetivo está pensado en la teoría de que más de 18 millones y medio de personas visitan las plazas comerciales en México, por lo que el consumo está asegurado y todo dependerá del servicio que se brinde.

También se considera que el futuro de la PYMES en México está en franco crecimiento, impulsado y potenciado por el gobierno, como una buena propuesta de negocio para los jóvenes con visión empresarial.

Este corporativo ha creado diversas franquicias como China Town, que tiene presencia en el Distrito Federal, Querétaro, Hidalgo, Yucatán, Quintana Roo y Jalisco, y Italian Steak House con 28 establecimientos en la capital del país, en Querétaro, Estado de México, Yucatán, Hidalgo, Guerrero, Jalisco y Monterrey.

También cuentan con pequeñas unidades nuevas, como son Thai Express, franquicia que tiene cuatro restaurantes, Shogun con una unidad, Shirkan (concepto de tacos árabes) con dos unidades en el Distrito Federal, Wonton con una unidad de tipo buffet en la Ciudad de México.

Próximamente, el corporativo lanzará un nuevo concepto de franquicia denominado "Pollo Cabana", con pollo estilo Sinaloa, que funcionará en el Distrito Federal.

3.2 La Importancia de las Pymes

Las pequeñas y Medianas empresas son importantes porque contribuyen a la creación de empleo y generación de riquezas.

Participan en el desarrollo armónico y equilibrado de las actividades económicas en el país.

Favorecer el desenvolvimiento de la capacidad creadora de los pequeños empresarios y trabajadores.

Son fáciles de crear, por lo que constituye una fuente creadora de empleo.

Su aporte a la economía. En conjunto las PYMES aportan aproximadamente el 42.9 % del PBI

Su capacidad de generación de empleo el 74% del empleo a nivel nacional

La pequeña y mediana empresa ayuda a combatir la pobreza, es decir genera empleo

- La pequeña y microempresa, por su rápida generación de empleo, constituyen elementos claves para el desarrollo
- El sector informal se constituye en una alternativa de trabajo, debido a los altos índices de desempleo por lo que el gobierno no podrá formalizar en este sector mientras no ofrezca alternativas más favorables de trabajo
- El sector informal se constituye en la alternativa más importante para el abastecimiento de las clases populares ofreciendo precios más ventajosos para la adquisición de bienes y servicios.

3.2.1 La importancia de las Pymes en la economía

- Asegurar el mercado de trabajo mediante la descentralización de la mano de obra cumple un papel esencial en el correcto funcionamiento del mercado laboral.

- Tienen efectos socioeconómicos importantes ya que permiten la concentración de la renta y la capacidad productiva desde un número reducido de empresas hacia uno mayor.
- Reducen las relaciones sociales a términos personales más estrechos entre el empleador y el empleado favoreciendo las conexiones laborales ya que, en general, sus orígenes son unidades familiares.
- Presentan mayor adaptabilidad tecnológica y menor costo de infraestructura.
- Obtienen economía de escala a través de la cooperación interempresaria, sin tener que reunir la inversión en una sola firma.

La importancia de las Pymes como unidades de producción de bienes y servicios, en nuestro país y el mundo justifica la necesidad de dedicar un espacio a su conocimiento.

Debido a que desarrollan un menor volumen de actividad, las Pymes poseen mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios del mercado y emprender proyectos innovadores que resultaran una buena fuente generadora de empleo, sobre todo profesionales y demás personal calificado.

En la casi totalidad de las economías de mercado las empresas pequeñas y medianas, incluidos los microemprendimientos, constituyen una parte sustancial de la economía.

3.2.2 La importancia de las pymes en el ámbito mundial

En la comunidad europea, las Pymes representan más del 95% de las empresas de la comunidad, concentran más de las dos terceras partes del empleo total; alrededor del 60% en el sector industrial y más del 75% en el sector servicios. Es por eso que en las "reuniones de los jefes de estado de la comunidad europea se subraya la necesidad de desarrollar el espíritu de empresa y de rebajar las cargas que pesan sobre las Pymes".

En Japón también cumplen un nivel muy importante en la actividad económica, principalmente como subcontratistas, en la producción de partes.

En la Argentina representan un 60% del total de la mano de obra ocupada y contribuyen al producto bruto en aproximadamente un 30%.

Si atendemos a nuestro nivel de eficiencia es interesante saber que las Pymes de Italia, con similar nivel de mano de obra ocupada contribuyen al PBI en casi un 50%.

3.3 Generación de Empleo

Generacion de Empleo

Pymes en Mexico Representan el 45% del PIB

El Universal Online - Roberto Martínez Martín, director de Negocios y Pymes de BBVA Bancomer, dijo que las Pequeñas y medianas empresas (Pymes) representan 45% del Producto Interno Bruto (PIB) y prácticamente 50% de la Población Económicamente Activa (PEA) Mexico.

Durante un chat con EL UNIVERSAL online, el directivo advirtió que seguirán los niveles en las tasas de interés, que "se resistirán a bajar sensiblemente en tanto se ordena el precio del petróleo a nivel mundial".

En la charla, aclaró que el Plan de Negocios refleja la viabilidad que tiene una empresa y, por ello, la principal razón por la que cierra un negocio es justamente tener una planeación débil. Sin embargo, reconoció que la falta de financiamiento es un factor que incide en el pronto cierre de muchas nuevas empresas.

Lo que Engloba a las Pequeñas y Medianas Empresas en Nuestro País.

Últimamente el tema de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) ha tomado mucha relevancia en nuestro país gracias a que este concepto engloba características de ambos tipos de organizaciones (en cuanto a capital, recursos humanos, infraestructura, mercado, etc) y digo últimamente porque hace algunos años no se daba el enfoque necesario a éstas, a pesar de que constituyen el 97% de las empresas en México, generadoras de empleo del 79% de la población, generando a su vez ingresos equivalentes al 23% del

Producto Interno Bruto (**PIB**) y por lo tanto representan la base de la economía para el desarrollo de empleos y negocios. (**SE México, 2005**).

Es bien sabido que el apoyo brindado por los diferentes sectores se ha revolucionado con el paso del tiempo, adaptándose a las necesidades de las empresas, lo que ha resultado en un notable aumento de PyMEs apoyadas por parte de la banca (fuente: Secretaría de Economía), por otro lado **CONACYT** ha creado planes de apoyo para impulsar el desarrollo de nuevas ideas, pero a pesar de que se han conjuntado esfuerzos para apoyar a las PyMEs, que es importante reconocerlos éstos aun no son suficientes.

Lo que hace falta es continuar acrecentando el apoyo por parte del gobierno, como se ha venido haciendo, pero al mismo tiempo buscar el instaurar las políticas necesarias para que se fomente el desarrollo de las PyMEs.

Adicionalmente, no hay que descartar la urgente necesidad de simplificar los procesos así como el otorgamiento de apoyo financiero. Finalmente, ya que las ideas, los planes y la proyección existen, no hay que olvidar que el **responsable y el actor central**, son las mismas PyMEs, que no deben desligarse de su responsabilidad última.

Particularmente en nuestro País debido a la diversidad cultural reinante entre sus habitantes, puede haber discrepancias en cuanto a la perspectiva de los negocios, este puede ser un obstáculo fácilmente franqueable por los miembros de la empresa.

A pesar de todo esto, nadie duda de la capacidad emprendedora de los mexicanos, pero lo que sí llega a caer en tela de juicio es este apoyo del que se habla a esta gente de calidad emprendedora, que realmente quiere salir adelante y que por desgracia, ve estancadas sus ideas así como sus ilusiones, debido a esta insuficiencia lo cual en dado caso, puede llegar a tener una solución que es ciertamente, la inversión por parte de países extranjeros, a los que la innovación y la creatividad (**que van de la mano**), llaman mucho su

atención y obviamente, aprovechan la oportunidad de invertir, con la certeza de que esta inversión dará buenos frutos.

Actualmente en nuestro País existen los denominados nichos de oportunidades en diferentes sectores de la industria, por ejemplo: la industria del vestido, de vegetales, de muebles, industria cárnica, etcétera y al ser México un país tan vasto en cuestión de materias primas de buena calidad, la idea de crear una empresa que se sitúe dentro del concepto **PyME**, no es del todo descabellada.

También es necesario puntualizar que se han creado programas para fomentar la competitividad de las PyMEs, por ejemplo **AI-Invest**, que entre sus actividades incluyen la capacitación para PyMEs, la facilidad para el desarrollo de negocios, la colaboración entre PyMEs, la organización de encuentros sectoriales, y la participación de las PyMEs en ferias sectoriales internacionales. Todas estas actividades van encaminadas hacia la internacionalización a fin de generar empresas de clase mundial dependiendo de su categoría.

Entonces, teniendo la idea la gente y la materia prima de calidad, pueden aprovecharse cualquiera de los recursos que ya se mencionaron, como son los nichos de oportunidades, los fondos otorgados por CONACYT, la asesoría brindada por la Secretaría de Economía, lo que aunado al correcto encauzamiento de los esfuerzos, puede dar origen a una empresa sólida que no tenga nada que pedirle a las demás, cuyos productos o servicios cumplan o rebasen las expectativas de sus clientes y llegue a ser competitiva en este campo en el que nada está escrito.

Para finalizar es necesario y urgente que el gobierno ponga manos a la obra para la creación de políticas que favorezcan el desarrollo de las PyMEs, y también hablando de gobierno, que la sociedad deje de ver a la autoridad como su enemiga, siendo que debería verla como su aliada.

Las Pymes conforman el 97% de las empresas en México y constituyen la base de la economía convirtiéndose en potenciales desarrolladoras de

empleo y reactivadoras de la misma. SAP ahora ofrece soluciones de software integral y accesible para las Pymes, logrando que al implementar la tecnología las mismas se vuelvan competitivas y rentables, el gran reto es construir la estructura de financiamiento y el cambio de mentalidad necesaria para alcanzar los objetivos de crecimiento. Es importante revisar varias opciones antes de comprar un ERP ya que existen software a la medida que cubren necesidades específicas de cada empresa.

Las pequeñas y medianas empresas (Pymes) se han quedado rezagadas e incapaces de competir y participar en los mercados debido a que no están preparadas para las exigencias que la globalización impone. En el presente artículo se plantea la inversión en soluciones tecnológicas, como posible solución para buscar la competitividad de las mismas.

En específico nos concentraremos en hablar de una de las más importantes: SAP, que hasta ahora se ve como inalcanzable por su alto costo de adquisición de software y de capacitación del personal que lo debe utilizar.

Acerca de la Pymes

Las Pymes en México constituyen el 97% del total de las empresas, generadoras de empleo del 79% de la población y generan ingresos equivalentes al 23% del Producto Interno Bruto (PIB), lo anterior es una clara señal de debemos poner atención a este tipo de empresas y verlas como lo que en realidad son: la base de la economía mexicana. En la Tabla 1 podemos observar la composición de las empresas mexicanas por tamaño y por sector en términos porcentuales.

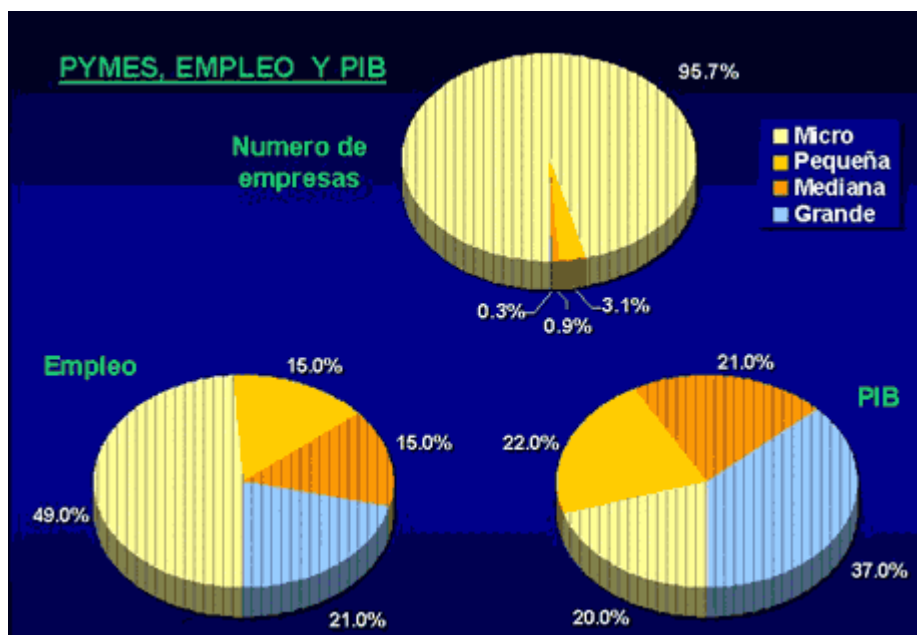
En la Gráfica 1 podemos observar la composición de las empresas mexicanas de acuerdo al empleo que generan y el monto del PIB que representan en términos porcentuales.

Tabla 1. Clasificación de empresas en México por tamaño y por sector en términos porcentuales

Composición por tamaño y sector (participación porcentual)				
Tamaño	Sector			Total
	Industria	Comercio	Servicios*	2,844,308
Micro	94.4	94.9	97.4	95.7
Pequeña	3.7	4.0	1.6	3.1
Mediana	1.7	0.9	0.5	0.9
Grandes	0.4	0.2	0.4	0.3
Total	100	100	100	100

Fuente: http://www.contactopyme.gob.mx/impactopymes.asp?Lenguaje=0&Cve_B=5

Gráfica 1. Composición de las empresas mexicanas de acuerdo al empleo que generan y el monto del PIB que representan en términos porcentuales



Fuente: <http://www.contactopyme.gob.mx/grafos.asp?v=0>

3.4 Segmentos específicos de cada área¹⁹

Las grandes corporaciones han perdurado por la claridad en la visión, misión y valores desde su fundación. También la dirección de las empresas

¹⁹ [BERNILLA C, S "Manual practico para formar PYMES" Editorial Edigraher, Lima- Perú, 1996, 126P, MITINCI, Participación en el empleo y PBI de pequeñas y microempresas de Perú y España](#)

pequeñas o medianas debe atender cuidadosamente este aspecto para construir la cimentación del desarrollo sano y próspero de la empresa.

Es de vital importancia la eficaz difusión de estos conceptos en toda la organización, el personal de todas las áreas y en distintos los niveles debe comprender plenamente los significados y las bases que constituyen a la empresa. El conocimiento claro y preciso de la misión contribuye al compromiso por parte del personal a lo largo y ancho de la estructura organizacional.

El siguiente paso a desarrollar, exige una disciplina muy fuerte de análisis y evaluación de la situación interna de la empresa y de la situación del entorno, conocida como análisis FORD (fuerzas, oportunidades, riesgos, debilidades).

Para la evaluación del entorno se separa en dos partes; una referida a las variables micro o directas y otra a las variables macro o indirectas.

Este esfuerzo de evaluación del ambiente externo debe lograr identificar las oportunidades y amenazas para la empresa en cuestión; no basta seguir las intuiciones o las apreciaciones superficiales de las condiciones que afectarán a la empresa, sin contar con información más confiable y válida.

Se requiere información sobre los siguientes aspectos:

- a) Los competidores directos e indirectos. Perfil y penetración en el mercado. Fortalezas y debilidades.
- b) Los clientes y sus características.
- c) Proceso de decisión de compra de los clientes.
- d) Poder de negociación de los clientes.
- e) Percepción de las necesidades del producto o servicio por parte de los clientes.
- f) Estructura y poder de negociación de los proveedores.
- g) Tamaño del mercado. En volumen y en pesos.

- h) Tasa de crecimiento que se está observando en el mercado.
- i) Segmentos de mercado que se pueden estructurar.
- j) Tasa de crecimiento en cada segmento que se identifique.
- k) Sensibilidad del mercado hacia la calidad y hacia los precios.
- l) Barreras de ingreso al sector en el que se compete.
- m) Importancia y valor de la tecnología en el diseño de la oferta y en la operación de los servicios.

La parte complementaria de la evaluación del entorno se refiere a las variables de naturaleza macro, que pueden afectar el desempeño del sector y a la empresa en particular. Al respecto se deben revisar sistemáticamente los siguientes factores:

- a) Indicadores económicos clave: tasa de crecimiento de la economía (PIB) y del sector o sectores a los que se dirigen los productos o servicios; tasas de interés; tipo de cambio; inflación oficial y propia de los materiales e insumos que se utilizan en el sector; niveles de salarios; tasas de desempleo; finanzas públicas (déficit, reservas en divisas, política fiscal, balanza de pagos); inversiones directas locales y extranjeras en los sectores de interés.
- b) Situación de la arena política que afecta el desempeño de los negocios, en los niveles municipal, estatal y federal. En este punto es importante valorar las tendencias ideológicas que favorecen o perjudican acciones empresariales. Personalidad de los principales actores políticos y su peso relativo en las decisiones de gobierno. En este rubro, también se debe realizar un análisis de los aspectos laborales, primordialmente la fuerza de los sindicatos y que influye en las decisiones de inversión y crecimiento.

- c) Aspectos jurídicos que sean vigentes o que estén en proceso de discusión y aprobación en los niveles correspondientes del poder legislativo, es conveniente ponderar el impacto que pueden tener los cambios en las leyes, vgr. Ley federal del trabajo, leyes fiscales.
- d) Demografía. Esta variable puede ser indicador significativo para el desarrollo de clientes en ciudades intermedias y, por lo tanto representar una oportunidad de negocio si empresas se desarrollan en esas ciudades.
- e) Tendencias en los negocios. Los cambios en las formas y en la tecnología que utilizan las empresas, pueden ser fuente de oportunidades para la empresa.

En lo referente a la situación interna propia de la empresa, se deben obtener elementos suficientes, sustentados y válidos para identificar las fortalezas y debilidades.

Se debe organizar la información para evaluar los siguiente aspectos:

- a) Ventajas competitivas, de cara al cliente, del producto o servicio ofrecido.
- b) Base de clientes. De cuantos clientes dependen los ingresos de la empresa. Especificar si existe dependencia de dos o tres clientes.
- c) Nivel de satisfacción y de lealtad de los clientes.
- d) Política de precios - costos - márgenes.
- e) Fuerza de ventas y sus cualidades.
- f) Estrategias de promoción.
- g) Nivel jerárquico de los contactos para obtener contratos de servicios.
- h) Sistemas de operación del servicio.
- i) Gestión de la calidad del servicio.

- j) Niveles de calidad y su percepción de los clientes.
- k) Integración de la tecnología de información al servicio al cliente.
- l) Nivel de efectividad del abastecimiento de insumos.
- m) Capacidades y flexibilidad para crecer y absorber nuevas demandas.
- n) Situación financiera: liquidez, apalancamiento, rentabilidad. Ciclo económico del negocio.
- o) Facilidad y acceso a financiamiento.
- p) Sistemas de planeación y control financiero.
- q) Estructura organizacional.
- r) Sistemas administrativos (políticas, procedimientos, información).
- s) Rotación de personal.
- t) Nivel de las compensaciones al personal.
- u) Relaciones laborales (situación sindical)
- v) Productividad del personal.
- w) Niveles de satisfacción del personal. Clima laboral favorable
- x)"Expertise" de la dirección.
- y) Estilo de dirección. Autoritario o participativo.
- z) Procesos de decisiones directivas.
- aa) Talento de personal clave y su grado de lealtad.
- bb) Consistencia y alineamiento de los factores críticos.
- cc) Certificación de los procesos con ISO.

Con base en la revisión a fondo de estos items del diagnóstico interno se podrán determinar con mayor precisión las fortalezas y debilidades de ITD. Tanto para la dimensión externa, como para la dimensión interna se sugiere ponderar cada factor para definir prioridades de los aspectos a atender con mayor esmero por la situación que arroje el análisis FORD. Por ejemplo se puede establecer una escala de 1 a 4, donde 1 es poco importante y 4 es muy importante para el negocio.

Y para calificar si es oportunidad o amenaza, o bien fortaleza o debilidad se puede fijar una escala de -5 a 0 para las amenazas y debilidades y de 1 a 5 para las oportunidades y fortalezas.

Ejemplo: Finanzas:
 Liquidez:
 Importancia:

1		2				3				4.
poca										mucha
Situación:										
-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
debilidad										fortaleza.

Explicación de la calificación.

Una herramienta del diagnóstico es el análisis de vulnerabilidad, el cual sirve para identificar las situaciones del entorno que pueden representar una amenaza seria para ITD.

El análisis de vulnerabilidad se elabora con base en la evaluación de los pilares del negocio y se calcula, por un lado la probabilidad del cambio que puede impactar a la empresa y el grado de afectación si se da ese cambio. Entonces, se diseña un eje de coordenadas: alto Impacto de la Amenaza o evento bajo Baja Alta, probabilidad de ocurrencia con base en la evaluación de la situación del negocio se podrán DECIDIR los OBJETIVOS y ESTRATEGIAS a implantar para un desempeño efectivo de la empresa en su conjunto.

Los objetivos decididos se pueden enfocar con el propósito de: Aprovechar las oportunidades identificadas en el entorno; neutralizar las amenazas detectadas; capitalizar las fortalezas que se han desarrollado; por último atenuar o eliminar las debilidades en cada área de la estructura empresarial.

Decisión de objetivos estratégicos:

El equipo de dirección establecerá con claridad los objetivos estratégicos que quieren lograr en el mediano y largo plazo y formular las proyecciones cuantitativas correspondientes.

Se requiere de una definición de objetivos acerca de los siguientes rubros:

- a) Participación de mercado o volúmenes de ventas.
- b) Rendimiento sobre la inversión y sobre ventas. Ingresos totales contra costos totales.
- c) Productividad del personal. Ingresos totales sobre nómina o número de empleados.
- d) Calidad en el servicio. Calificación del cliente acerca del servicio entregado.
- e) Desarrollo humano. Horas hombre de capacitación.
- f) Desarrollo y asimilación de tecnología.
- g) Inversiones y desinversiones a realizar.
- h) Responsabilidad social.

En estos aspectos estratégicos los objetivos deben especificar los resultados que se esperan a tres o cinco años en términos mensurables, de preferencia con indicadores que relacionen variables críticas del desempeño. Por ejemplo, el objetivo económico de rendimiento, relaciona las utilidades con la inversión o con el monto de las ventas; la productividad relaciona los ingresos con la nómina o el número de personal; la participación del mercado relaciona el importe de las ventas con el tamaño del mercado.

El diseño de las estrategias:

El equipo directivo de la empresa, como órgano de planeación estratégica es el responsable de la creación de las estrategias competitivas que señalarán el rumbo de las acciones y los recursos que se deben comprometer para lograr los objetivos de la empresa.

Las estrategias deben identificar las acciones necesarias para construir y sostener las VENTAJAS COMPETITIVAS con las cuales se logrará una posición fuerte ante los clientes actuales y potenciales. El otro propósito de la estrategia es alcanzar los objetivos financieros de los accionistas, incluyendo el relativo al desempeño económico y al desarrollo de su personal. La clave de la estrategia es que se ancle o cimiente en las NECESIDADES a resolver de los clientes y que sea consistente en las acciones que la soporten. Las estrategias incluirán los compromisos de cada área de la empresa para que se cumpla con la estrategia global. En el seno del equipo directivo se tendrá mucho cuidado en revisar constantemente las decisiones que puedan resultar inconsistentes con:

La visión, misión y valores.

Los objetivos. En términos de rendimiento o valor económico agregado.

La estrategia. Oferta de valor para los clientes y las actividades respectivas.

Los recursos. Las habilidades y capacidades desarrolladas.

La tecnología disponible.

Si se descuida la consistencia se puede neutralizar o abortar las ventajas competitivas o confundir a los clientes y debilitar el posicionamiento del valor ofrecido a los clientes seleccionados.

La estrategia consiste en:

Una meta adecuada, referida a ingresos, costos totales, utilidades, inversiones.

Una oferta al mercado de valor único. Es muy, muy importante describir en que consiste la oferta de VALOR para los clientes actuales y potenciales.

Actividades consistentes con el diseño de la oferta de valor.
Trueques claros en la oferta e valor y las actividades derivadas.
Un sistema integrado donde encajen perfectamente las actividades.

Mejora constante en los procesos operativos.

1. La estrategia ha de incorporar un sentido de propósito organizativo. Ven a la empresa como una entidad, tanto social como económica, con un sentido del destino a largo plazo y un espíritu de comunidad. Los empleados tienen un fuerte sentido de pertenencia y se identifican con un conjunto de valores dado.
2. Una buena estrategia evoluciona continuamente a medida que cambia el entorno competitivo. ¿Cuál y cómo es la dinámica del entorno competitivo del sector donde operamos?
3. Los directivos han de seguir aprendiendo por medio de la realización de preguntas sobre el negocio, sus productos, mercados y modelos operativos.
4. Las empresas en la actualidad reconocen que sus empleados son el único activo sostenible que poseen.

Opciones estratégicas:

Liderazgo en el producto: el cliente está interesado en los últimos y más modernos productos. Su elección está impulsada por un gusto por la moda o el deseo de una tecnología concreta.

Excelencia Operativa: Están interesados en comprar productos y servicio sobre la base de un precio bajo y la comodidad. Exigen calidad pero no están dispuestos a pagar precios altos o desplazarse más de lo normal para hacer una compra.

Vinculación con el cliente: están interesados por obtener exactamente lo que quiere, incluso si ha de pagar un precio más alto o esperar un poco más para obtenerlo.

Una organización que trabaja en red, es una en que la gente, los equipos humanos y a veces toda la organización actúan como nodos interdependientes, forman vínculos múltiples, se apoyan los unos a los otros, comparten valores comunes y rinden cuentas a una matriz de líderes que actúan más como tutores que como directores de línea.

Los individuos y equipos dentro de la red obtienen su poder no de la jerarquía sino de su habilidad y conocimiento.

El "federalismo" obtiene su fuerza real al repartir la responsabilidad por toda la red.

Su espíritu misionero es el que infunde la responsabilidad compartida para el bien común.

El papel del Director General se debe enfocar con fuerza en el establecimiento del propósito y la dirección, contexto conductual, estándares operativos adecuados, así como asegurarse de que todas las acciones están alineadas con amplios objetivos estratégicos.

Debe asegurar al máximo que la gente y los equipos tengan unas percepciones, valores y supuestos similares respecto a los temas claves de la empresa. Debe tener capacidad de comunicarse y de crear confianza entre los grupos dispares.

Sencillamente no es posible construir o mantener un negocio saludable sin aprender la forma de obtener los clientes correctos. Uno de los activos principales que posee la empresa es su base de clientes, pero son pocas las que miden el valor cambiante que genera el cliente de manera explícita, o establecen objetivos para su mejora.

¿Qué clientes valen la pena?

Se deben englobar tres principios: estrategia, trascendencia, rentabilidad y lealtad. El objetivo es filtrar clientes que estén absorbiendo recursos, que podrían aplicarse mejor a aquellos que están en consonancia con las ventajas competitivas de la empresa y el potencial de crecimiento.

Factores para medir la rentabilidad de los clientes en una empresa

1. El beneficio base (o bruto) de los bienes o servicios. proporcionados al cliente.
2. El coste de adquirir un cliente.

3. El beneficio derivado del aumento de compras que surge del gasto adicional de los clientes satisfechos.
4. Los menores costes operativos de servir a clientes leales.
5. El beneficio procedente de transacciones con nuevos clientes que han sido remitidos por clientes leales.
6. El beneficio del aumento de precio que se carga a los clientes leales que son menos sensibles al precio.

Plan de Operaciones para el año siguiente.²⁰

Con base en las decisiones estratégicas que se han conformado en los puntos anteriores se debe integrar un plan anual de operaciones que contenga los compromisos específicos, en términos de programas y presupuestos, para cada área del negocio.

Cada responsable de las áreas que reportan con la dirección general acordará, con base en una coordinación muy estrecha sus planes operativos correspondientes y que serán la base del documento de cada ejecutivo responsable de área para la administración por metas y resultados.

El plan de operaciones partirá de los objetivos anuales y de las estrategias correspondientes para tal efecto. Los directores y coordinadores de cada función como por ejemplo: Operaciones, Comercial, Factor Humano, Ingeniería, Administración y finanzas, tendrán que preparar sus programas anuales para el siguiente año, así como el presupuesto respectivo que se integrará en el presupuesto de operaciones (Estado de resultados proyectado).

También se formulará un presupuesto de inversiones requeridas por el incremento en las ventas y las necesidades de activos respectivos, tales como: equipo de cómputo, mobiliario de oficina, vehículos, etc. La evaluación de estas inversiones servirá de base para la discriminación de las mismas y para formular la proyección del balance a diciembre del mismo periodo planeado.

²⁰ [BERNILLA C, S "Manual practico para formar PYMES" Editorial Edigraher, Lima- Perú, 1996, 126P, MITINCI, Participación en el empleo y PBI de pequeñas y microempresas de Perú y España](#)

Además de las proyecciones señaladas es necesario un presupuesto de flujo de efectivo que indique con claridad las necesidades o excedentes de tesorería y delinear las acciones correspondientes.

Capítulo IV.²¹

Caso Práctico “DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL DEL CLIMA LABORAL DE LA EMPRESA, DENOMINADA “HOMEX CONSTRUCTORA S.A. DE C.V.”

4.1 Historia de la Empresa

- 2006 - Homex fija precio de oferta secundaria de acciones.
- 2005 - Emisión de US\$250 millones de Notas con garantía al vencimiento.
- 2005 - Homex Adquiere Casas Beta
- 2004 - Homex lista sus acciones en la Bolsa Mexicana de Valores y es la primera empresa del sector en México en listar sus acciones en la bolsa de Nueva York.
- 2003 - Homex se expande desarrollando para el segmento de vivienda media.
- 2002 - Equity International Properties adquiere una posición minoritaria del capital.
- 1999 - ZN Mexico Funds adquiere una posición minoritaria del capital.
- 1997 – Establece presencia en las 10 principales ciudades.
- 1993 - Inicia el desarrollo de sus propios sistemas de información.
- 1992 - Comienza la expansión hacia otros estados.
- 1991 - La Compañía extiende sus operaciones al segmento de vivienda de interés social.
- 1989 - Homex inicia operaciones en Culiacán, Sinaloa.

Fundada en 1989, Homex inicia operaciones desarrollando áreas comerciales, gradualmente enfocándose en diseño, construcción y comercialización de hogares. Para el final de 1996, Homex tenía operaciones en 4 ciudades del noroeste de México, incrementando a 10 para finales de 1997, fortaleciendo su presencia en la región. Al 31 de diciembre de 2005, Homex tenía desarrollos en construcción en 26 ciudades de 17 estados en México.

21 www.homex.com.m, <http://www.hogaresmexicanos.com.mx>

En 2002, Equity International Properties, Ltd (EIP), una compañía privada, especializada en inversiones de bienes raíces fuera de los Estados Unidos (EUA), y particularmente en México, también realizó una serie de inversiones en el capital de Homex. EIP es una filial de Equity Group Investments, LLC, una compañía de capital privado fundada por Samuel Zell, un prominente inversionista en bienes raíces en EUA. Equity Group Investments, LLC, y sus afiliadas son una de las más grandes compañías de bienes raíces en los EUA.

Estas asociaciones estratégicas acentuaron el crecimiento de Homex en los últimos años y han influido en la visión corporativa permitiendo a la Compañía sostener agresivos, pero más importante, rentables niveles de crecimiento.

Hoy, más de 140,000 familias viven en un hogar construido por Homex, uno de los más grandes desarrolladores de vivienda en México. Construimos para nuestro futuro y el futuro de familias Mexicanas proveyendo de infraestructura y servicios a las comunidades, siempre comprometidos apasionadamente en el desarrollo de hogares.

4.2 Características de la Empresa

Desarrolladora Homex, S.A. de C.V. es una compañía verticalmente integrada desarrolladora de vivienda en México, enfocada en vivienda de interés social y vivienda media. En base a información pública disponible, creemos habernos convertido en el desarrollador de vivienda de más rápido crecimiento en México en los últimos dos años, en base al porcentaje anual de incremento en el número de hogares vendidos, ingresos y utilidad de operación. Homex es uno de los desarrolladores más diversificados geográficamente en el país.

Fundada en Culiacán, Sinaloa, en 1989, Homex continúa expandiendo sus operaciones en México, anclado en nuestra gente y su uso efectivo de tecnología de punta. ZN México y Equity International Partners se convirtieron en accionistas estratégicos de la Compañía en 1999 y 2002, respectivamente.

Misión, visión y Valores

Misión:

“Mejorar la forma de vida de nuestra comunidad con desarrollos inmobiliarios de calidad”

Visión:

"Construir Comunidades Exitosas".

Valores:

Para cumplir con nuestra misión hemos desarrollado y puesto en practica aquellos aspectos que hoy forman parte de la cultura de Homex:

COMPROMISO: Es lo que prometemos. Cumplir con nuestra palabra. Lo que decimos, lo cumplimos.

COMUNICACIÓN CLARA, ABIERTA Y HONESTA: Transparente, no enturbiada por impurezas, evidente, definida y precisa, espontánea y franca, incapaz de engaño.

RESPONSABILIDAD: Es ser causa en el asunto, es ser el origen, la razón o el motivo por el cuál suceden las cosas. Se dice de la persona seria y digna de crédito.

INNOVACION Y VANGUARDIA: Introducir novedades en todos nuestros procesos, incluidos los del pensamiento, que permitan posicionarnos delante de los demás, abriendo la brecha e implementando las nuevas tendencias de nuestra empresa .

INTEGRIDAD: Siendo fiel a la palabra dada. Siendo congruente entre lo que pensamos, decimos y hacemos, siendo digno de confianza.

CALIDAD: Cumplir con los requerimientos del cliente tanto interno como externo.

NUESTRAS CONDICIONES DE SATISFACCION :

Cientes y Comunidades Muy Contentas

- Ofrece no sólo una vivienda de calidad, sino manteniendo dentro de nuestra estructura organizacional, los recursos humanos y materiales que aseguren un crecimiento sustentable en cada comunidad que desarrollamos.

Proveedores 100% Satisfechos

- Fortalecer a nuestros proveedores, buscando la satisfacción y preferencia de cada uno de ellos. Para el pago de éstos, hemos incorporado cadenas productivas con Nacional Financiera y Fiso AAA.

Bienestar Del Personal

- Toma en cuenta la dignidad del personal, otorgándole una importancia trascendental al desarrollo armónico de la misma en y desde su lugar de trabajo .

Gobierno

- Que logre el reconocimiento como empresa sólida y responsable en los tres niveles en los que opera: Municipal, Estatal y Federal. Además de las diversas instituciones y dependencias con las que interactuamos con Desarrollo Urbano, Catastro, Organismo Operador de Agua, C.F.E. ó L. y F. C., Sofoles, INFONAVIT, PROFECO Y Notarias.

Salud Financiera

- Proteger e incrementar el valor de su inversión creando una institución con finanzas sanas.

Empresa Socialmente Responsable

Homex ha desarrollado su visión y compromiso social en políticas y programas que benefician a su negocio e impactan positivamente a las comunidades en las que opera, más allá de sus obligaciones y expectativas en la comunidad.

Hemos generado un proyecto para visualizar y definir claramente una empresa comprometida con la satisfacción de todos los componentes que intervienen en nuestro desarrollo y en nuestra cultura organizacional, participando no sólo como una empresa constructora de calidad, sino como una empresa generadora de “Comunidades Exitosas”, que sirven a la sociedad y a nuestro país.

Hemos obtenido los distintivos de Empresa Socialmente Responsable, así mismo, firmamos el Pacto Mundial de la ONU , elementos que no son únicamente un logro para la empresa, sino que representan un compromiso para seguir participando activamente en nuestras comunidades.

Homex es reconocida como Empresa Socialmente Responsable por segundo año consecutivo

Culiacán México, 02 de Marzo de 2005 – Homex fue honrada con la distinción ESR por segundo año consecutivo, la cual es otorgada a compañías socialmente responsables en México por el Centro Mexicano para la Filantropía y la Alianza por la Responsabilidad Social Empresarial en México.

El distintivo ESR (Empresa Socialmente Responsable) reconoce a organizaciones que incorporan exitosamente una misión social dentro de su estrategia de negocios. Estas son compañías que van más allá de sus obligaciones legales estableciendo políticas y programas en un esfuerzo de exceder las expectativas en sus comunidades.

A nuestros Proveedores

Nuestra empresa reconoce la importancia de las relaciones para con nuestros proveedores. Nuestra responsabilidad es que los valores y principios de **HOMEX** , se reflejen en las conductas durante las relaciones que establecemos con ustedes. Uno de nuestros valores es la Comunicación clara, abierta y honesta esta página es el medio que hemos declarado para mantenerte informado y conocer tu punto de vista para mejorar nuestra sociedad.

Para HOMEX tener proveedores 100% satisfechos es construir una sociedad mediante innovación conjunta en donde trabajemos para que ustedes venda más y ganen más dinero.

Intermediarios Financieros.

Te presentamos los Intermediarios Financieros con los que trabaja **HOMEX** a través de Cadenas Productivas, así como el detalle de su operación.

Enlace con Responsabilidad Social Corporativa.

Compartimos contigo nuestras mejores prácticas y te apoyamos a que las repliques en tu organización.

Código de Ética.

Conjunto de reglas que compartimos y aceptamos todos los que laboramos en **HOMEX**, tiene como propósito guiar el comportamiento dentro de nuestros trabajos. También incluye aquellos grupos de interés que se relacionan habitualmente con **HOMEX** como son: Clientes, Proveedores, Accionistas, Comunidad y Autoridades.

Cualquier duda o comentario favor de comunicarse al Departamento de Cuentas por pagar con Eduardo J. González Torres al teléfono (667)758-5800

RESIDENUESTROS PRODUCTOS

RESIDENCIAL

La industria de la vivienda construida por desarrolladores se divide en tres sectores son: vivienda de interés social, vivienda media y vivienda residencial. Actualmente Homex está enfocada a ofrecer a sus clientes vivienda de interés media.

Sector	Tamaño	Características
Vivienda Media	Entre 76 m2 y 172 m2	<ul style="list-style-type: none">• Cocina• Sala de estar• Sala-Comedor• 2 a 4 recamaras• 2 a 4 baños• 1 a 4 lugares de estacionamiento• Cuarto de Servicio• Escriturada, con todos los servicios públicos.





- **Atizapan**
Espacio Cinco
- **Culiacán**
Banus Cln
Bonanza cln
- **Los Cabos**
Cumbre del Tezal
- **Guadalajara**
Banus gdl
Bonanza gd
- **La Paz**
Marina sur
Paraiso del Sol
- **Leon**
Country del lago
- **Acapulco**
Banus Village
- **Metepec**
Bonanza
- **Morelia**
Bonanza
- **Nuevo Laredo**
Bonanza
- **Pachuca**
Banus
- **Tijuana**
El lago
Terrazas de la presa
- **Tuxtla**
Bonanza
- **Veracruz**
Banus
- **Vallarta**
Banus

Hermosillo


SOCIAL

La industria de la vivienda construida por desarrolladores se divide en tres sectores son: vivienda de interés social, vivienda media y vivienda residencial. Actualmente Homex está enfocada a ofrecer a sus clientes vivienda de interés social y vivienda media.

Sector	Tamaño	Características
Vivienda de Interés Social	Entre 42 m2 y 76 m2	• Cocina

- Sala-comedor
- 1 a 3 Recámaras
- 1 baño
- 1 lugar de estacionamiento
- Escriturada, con todos los servicios públicos



 HOMEX actualmente opera en 28 Ciudades y en 18 Estados.

DESARROLLO • Puebla • Valle Real



Ave. 31 Ote. # 1201 esq. 12 Sur
Col. Anzures, C.P. 72530
Puebla, Puebla

Tels.: (222) 211-2033 y 211-3040

" LA MEJOR CASA PARA TU FAMILIA "

VENTAJAS

- Más de **50,000 familias viven** en un hogar construido por HOMEX.
- Los **créditos más accesibles**, al alcance de tus manos.

PROTOTIPO ARCE





• Fondos:

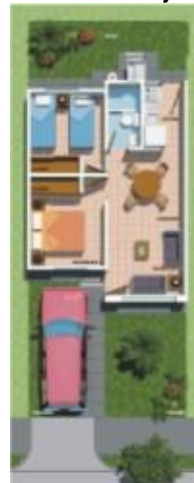


:: Construcción: 37.24 Cuadrados
 :: Superficie del terreno : 64 mts Cuadrados.
 ::Especificaciones de construcción

Prototipo Margarita Plus



Planta Baja



• Fondos:



:: Construcción: 51.18 mts Cuadrados
 :: Superficie del terreno : 90 mts. Cuadrados.
 ::Especificaciones de construcción

Prototipo Palma

Planta Baja

Planta Alta



• Fondos:



:: **Construcción:** 87.58 mts. Cuadrados
 :: **Superficie del terreno :** 126 mts. cuadrados.
 :: Especificaciones de construcción

Prototipo Tabachin



Planta Baja



Planta Alta

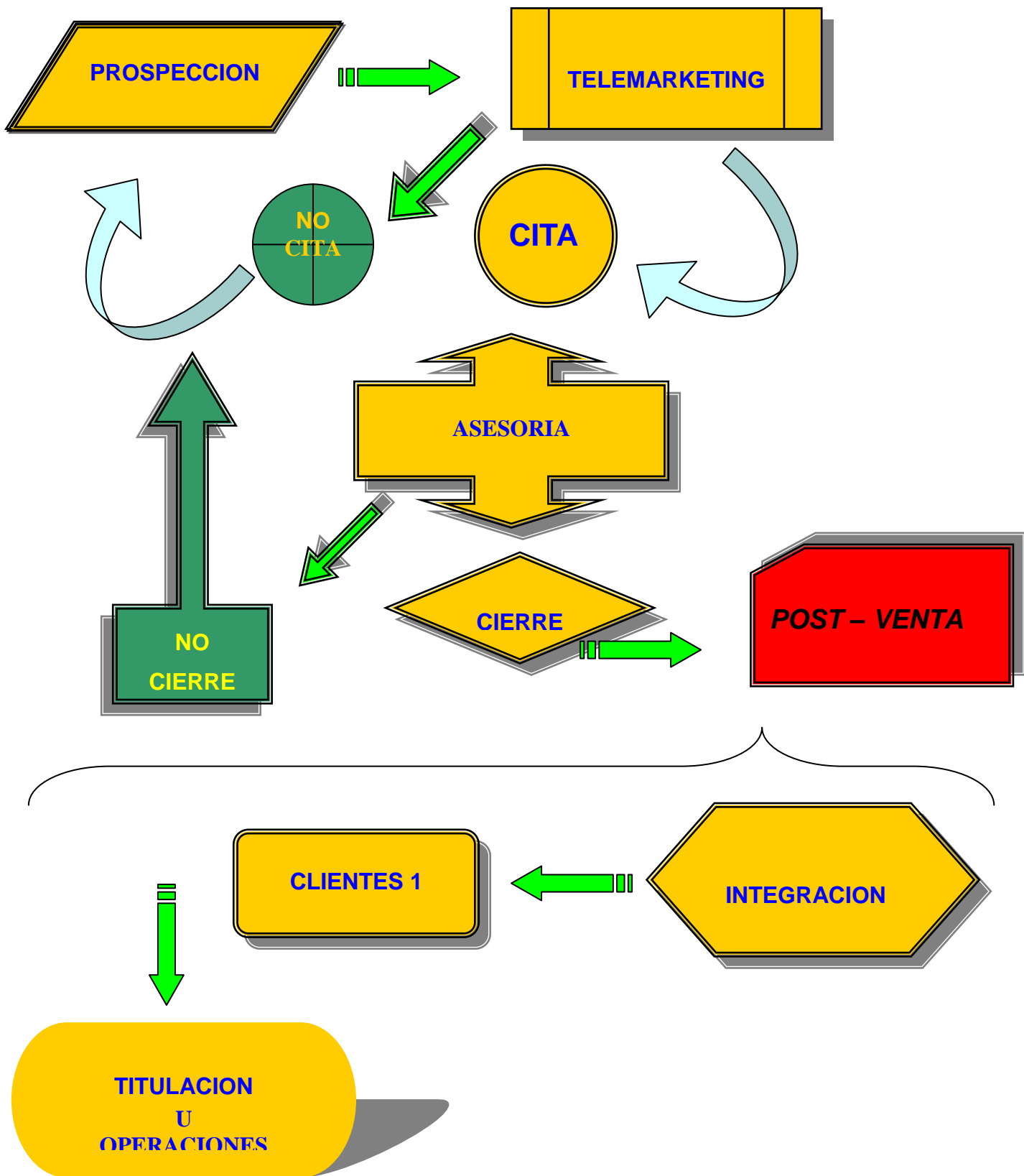


• Fondos:



www.homex.com: <http://www.hogaresmexicanos.com.mx>

4.2.1 DIAGRAMA DE FLUJO DE TRABAJO EN HOMEX



4.3 Problemas de Investigación

4.3.1 Objetivo General de la Investigación

Investigar los factores que afectan las relaciones interpersonales del personal de la sucursal de "HOMEX"

4.3.2 Objetivo específico de la Investigación

Este estudio pretende analizar las variables que obstaculizan la creación de un buen clima laboral y como consecuencia lograr que los empleados tengan mayor desempeño y compromiso hacia la empresa, cumpliendo con las metas tanto del individuo como de la organización.

4.4 Fuente de Datos

4.4.1 Fuente de Datos Primarios

“Las fuentes primarias (directas) constituyen el objetivo de la investigación bibliográfica o revisión de la literatura. Ejemplo de ésta son: libros, antologías, artículo de publicaciones periódicas, monografías, tesis y disertaciones, documentos oficiales, reporte de asociaciones, trabajos presentados en conferencias o seminarios, artículos periodísticos, testimonios de expertos, películas, documentales, videocintas, foros y páginas de Internet”

En esta investigación se hará uso de fuentes primarias como lo son:

- *Encuestas a empleados
- *Encuestas a clientes

4.4.2 Fuente de Datos Secundarios

“La fuente de datos secundarios son compilaciones, resúmenes y listados de referencias publicadas en un área de conocimiento en particular. Una fuente secundaria agrupa referencias directas” y en la misma empresa ya que se tiene acceso directo.

En cuanto a los datos secundarios utilizados en este estudio serán proporcionados por la empresa, como pueden ser:

- * Base de datos de clientes
- * Bases de datos de empleados

* Información historial de la empresa

4.5 Diseño de Investigación

4.5.1 Experimental

El diseño de investigación no experimental “es un estudio en el que se manipulan intencionalmente una o más variables independientes (supuestas causas - antecedentes) para analizar las consecuencias que la manipulación tiene sobre una o más variables dependientes (supuestos efectos - consecuentes) dentro de una situación de control para el investigador”.

4.5.2 No experimental: Transversal/Longitudinal

La investigación no experimental es “observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. En la investigación no experimental no es posible manipular las variables o asignar aleatoriamente a los participantes o tratamientos. De hecho no hay condiciones o estímulos a los cuáles se expongan los sujetos del estudio”.

“En un estudio no experimental no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador. En este estudio las variables independientes ya han ocurrido y no es posible manipularlas”.

Los diseños de investigación transaccional o transversal “recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (o describir comunidades, eventos, fenómenos o contextos). Por otro lado el diseño de investigación longitudinal recolecta datos a través del tiempo en puntos o periodos, para hacer inferencia respecto al cambio, sus determinantes y sus consecuencias”.

Dicho estudio se hará mediante un diseño de investigación no experimental -transversal ya que sólo se analizará y evaluará la situación de la empresa mediante sus empleados relacionándolos con la variable del clima laboral sin que ambas variables sean manipuladas. Además dicha investigación

será realizada en un tiempo específico (Junio 2004), ya que sólo se medirán las variables que se presenten en la empresa en el momento de la investigación.

4.6 Selección de la Muestra

4.6.1 No Probabilística: Cuotas/Juicio

La muestra no probabilística “es la elección de los elementos que no dependen de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quién hace la muestra. Aquí el procedimiento no es mecánico, ni con base en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de una persona o de un grupo de personas”.

4.6.2 Probabilística: Muestra²²

“La muestra probabilística hace estimaciones en la probabilidad; éstas variables se miden con instrumentos de medición (recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente) y se analizan con pruebas estadísticas para el análisis de datos, donde se presuponen que la muestra es probabilística y todos los elementos de la población tienen una misma probabilidad de ser elegidos”.

4.6.3 Censo²³

Conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones, es decir, incluye a todos los sujetos del universo o al total de la población.

El campo de estudio está basado en un Censo debido a que todos los empleados que conforman la sucursal de autoservicio "El Talismán" y sus clientes mayoritarios serán elegidos para encuestarlos y así medir su comportamiento.

4.6.4 Estudio de Caso²⁴

²² [\(Hernández, et al, 2003, p. 307\).](#)

²³ [\(Hernández, et al, 2003\).](#)

²⁴ [\(Hernández, et al, 2003, pag. 330-332\)](#)

“El estudio del caso no es una elección del método, sino del “objetivo” o la “muestra” que se va a estudiar. El estudio del caso es tanto de corte cuantitativo como de corte cualitativo o incluso mixto, dicho estudio se realiza bajo cualquier diseño: experimental o no experimental, transaccional o longitudinal”. “En este estudio pueden aplicarse todas las características que se implementan como muestras colectivas o de grupos. En un caso se debe de tratar con un enfoque mixto para lograr mayor riqueza de información y conocimiento sobre él. El caso requiere tratarse con profundidad, buscando el completo entendimiento de su naturaleza, sus circunstancias, su contexto y sus características”.

4.7 Recolección de Datos

4.7.1 Cuantitativo²⁵

El enfoque cuantitativo “utiliza la recolección y análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y confía en la medición numérica, el conteo y frecuente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población. El enfoque cuantitativo pretende intencionalmente “acotar” la información”.

En los estudios cuantitativos se “establece una o varias hipótesis, se diseña un plan para someterlas a prueba, se miden los conceptos incluidos en la hipótesis (variables), y se transforman las mediciones en valores numéricos, para analizarse posteriormente con técnicas estadísticas y extender los resultados a un universo más amplio o para consolidar las creencias”.

4.7.2 Cualitativo²⁶

El enfoque cualitativo “utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación y puede o no probar hipótesis en su proceso de interpretación. Este enfoque busca principalmente “dispersión o expansión” de los datos o información. Dicho enfoque involucra la recolección de datos utilizando técnicas que no pretenden medir ni asociar las mediciones

²⁵ [\(Hernández, et al. 2003, pag 5\).](#)

²⁶ [\(Hernández, et al. 2003, pag. 5\)](#)

con números, tales como observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de datos, discusión de grupo, evaluación de experiencias personales, inspección de historias de vida, discursos cotidianos e interacción con grupos”.

El enfoque del siguiente estudio será cualitativo, ya que se hará uso de encuestas y revisión de datos, dichas encuestas serán diseñadas por elaboración propia y de acuerdo a las variables que incluye Weisbord en su modelo organizacional de las seis casillas. Además de que dicho estudio no pretende manipular las variables que nos lleven a la acción.

4.8 Tipo de Investigación

4.8.1 Exploratoria/Descriptiva/Correlacional/Causal²⁷

Exploratoria:

“Los estudios exploratorios se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Los fenómenos exploratorios sirven para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular, investigar problemas de comportamiento humano, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones futuras, o sugerir afirmaciones o postulados.

“Los estudios exploratorios en pocas ocasiones constituyen un fin en si mismos, generalmente determinan tendencias, identifican áreas, ambientes, contextos y situaciones de estudio, relaciones potenciales entre variables; o establecer el “tono” de investigaciones posteriores mas elaboradas y rigurosas. Se caracteriza por ser más flexible en su metodología en comparación con los estudios descriptivos, correlacionales o explicativos, y son más amplios y dispersos que estos otros tres tipos”.

²⁷ [\(Hernández, et al. 2003, pag. 115-116\)](#)

Descriptiva:

“Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. (Dandhke, 1989). Este estudio, mide, evalúa o recolecta datos sobre diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así describir lo que se investiga”.

“Los estudios descriptivos “pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren. Además integra las mediciones o información sobre cada una de las variables o conceptos para decidir cómo es o cómo se manifiesta el fenómeno de interés. Los estudios descriptivos se centran en recolectar datos que muestran un evento, una comunidad, un fenómeno, un hecho, contexto o situación que ocurre”.

Este estudio estará basado en una investigación descriptiva ya que describirá que tan industrializada esta la sucursal de Autoservicio “El Talismán”, de acuerdo a alguno de los siguientes factores:

- Tecnología
- Subdivisión de tareas
- Número de objetivos presentes en la empresa
- Centralización de las decisiones y capacidad de innovación

Sin embargo, lo que busca es identificar, medir y recolectar información sobre estas variables con el objeto de describir la situación actual de la empresa.

Correlacional:

Este tipo de estudio tiene como propósito “evaluar la relación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables. Los estudios cuantitativos correlacionales miden el grado de relación entre esas dos o más variables (cuantifican relaciones). Es decir, miden cada variable presuntamente

relacionada y analizan la correlación. Tales correlaciones se expresan en hipótesis sometidas a prueba”.

La utilidad y propósito principal de los estudios correlacionales cuantitativos son “saber cómo se puede comportar un concepto o una variable conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas. Es decir, intenta predecir el valor aproximado que tendrá un grupo de individuos o fenómenos en una variable, a partir del valor que tienen en las variables relacionadas. La investigación correlacional tiene en alguna medida, un valor explicativo, aunque parcial”.

Explicativo:²⁸

Los estudios están dirigidos a “responder las causas de los eventos, sucesos y fenómenos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da este, o por que se relacionan dos o más variables”.

Las investigaciones explicativas son “más estructuradas que las demás clases de estudios y de hecho, implican los propósitos de ellas (exploración, descripción y correlación); además de que proporcionan un sentido de entendimiento del fenómeno”.

4.9 Análisis y Resultados

A través de este, se hará un análisis de los resultados obtenidos de esta investigación a partir de los cuestionarios aplicados a los empleados y clientes mayoristas de la sucursal de “HOMEX”.

Los cuestionarios se aplicaron a los 15 empleados, así como a los 65 clientes mayoristas pertenecientes a la misma ya que éstos son los que muestran mayor representatividad para este análisis. La presentación de este análisis está basada en el modelo de Weisbord, que está compuesto por seis variables las cuales son: propósito, estructura, relaciones, recompensas,

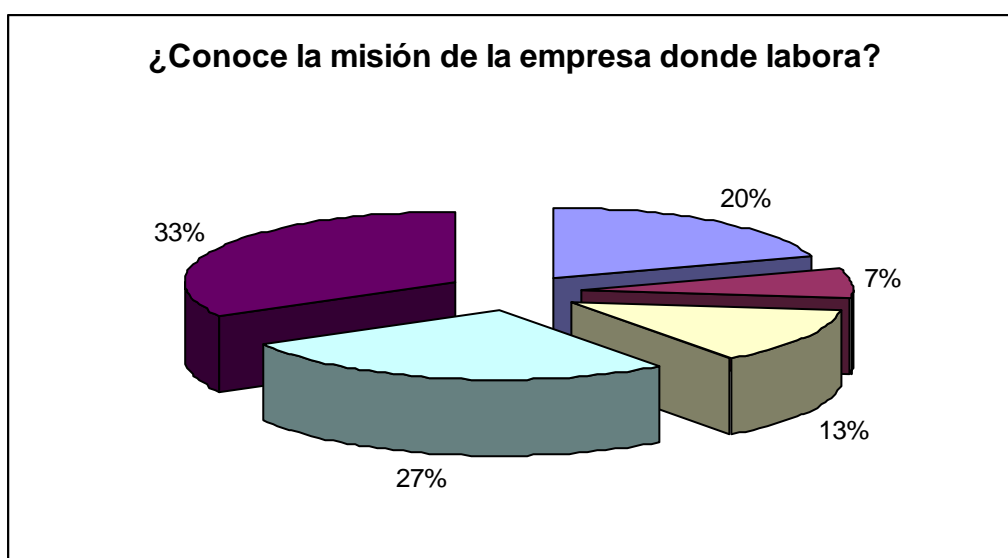
²⁸ [\(Hernández, et al. 2003, pag. 126\).](#)

liderazgo y tecnología que ayudan a obtener un diagnóstico organizacional y así poder medir el clima laboral que existe dentro de ésta empresa siendo éste el objetivo principal de dicho estudio. Como primer punto se presenta el conjunto de gráficas que se obtuvieron de las preguntas relacionadas con las variables antes mencionadas y que se complementan con un análisis global de cada variable. Como segundo punto se presentan las tablas obtenidas de cada pregunta de los cuestionarios aplicados a los clientes mayoristas, con un breve análisis sobre los resultados que se observan en cada una de las tablas.

4.9.1 Descripción de datos de encuestas a empleados.

4.9.1.1 Variable propósito

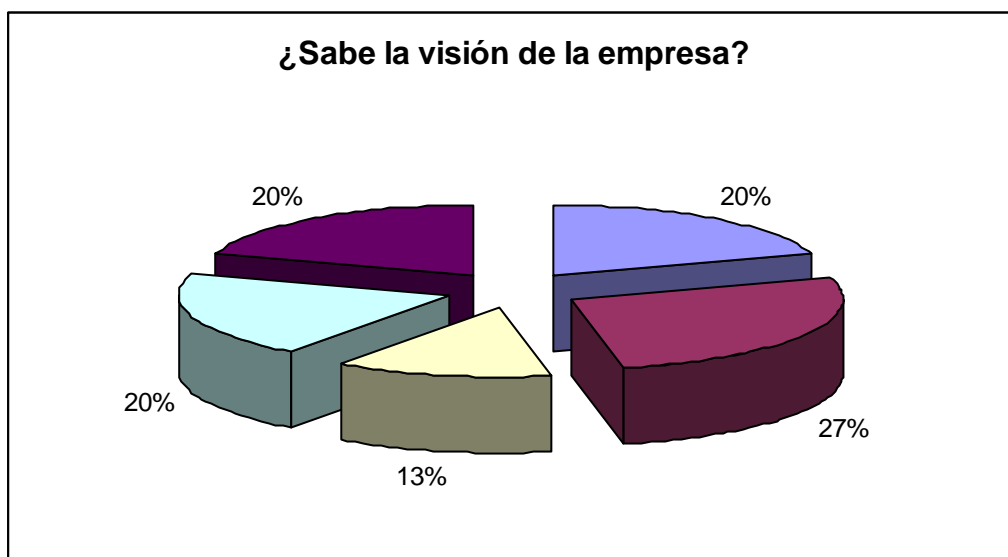
Gráfica 1



Fuente: Elaboración Propia desde una aplicación de cuestionario a clientes y empleados.

Como se puede observar en la gráfica 1, el 33% de los empleados están muy en desacuerdo en conocer la misión de la empresa, el 27% se encuentra en un punto medio, a pesar de que el 20% esta muy de acuerdo, el 13% esta en desacuerdo y un 7% de acuerdo. Por consiguiente se puede señalar que la mitad del personal no conoce la misión que tiene la empresa.

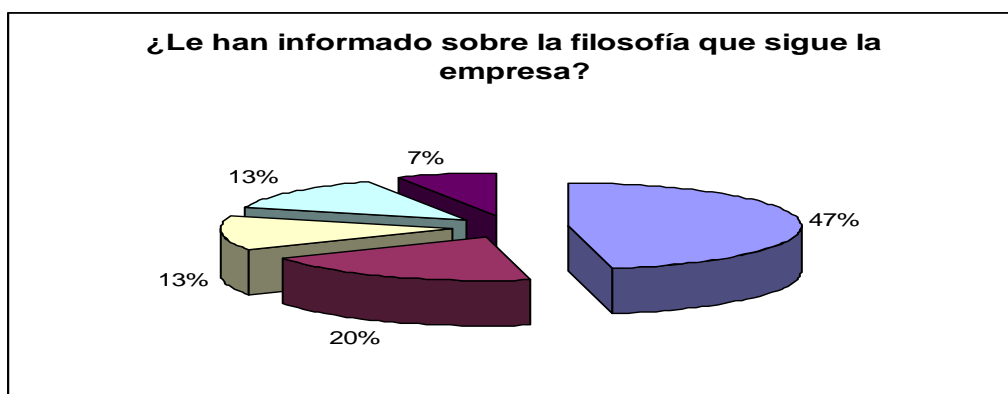
Gráfica 2



Fuente: Elaboración Propia desde una aplicación de cuestionario a clientes y empleados.

La gráfica 2 muestra que el 27% de los encuestados están de acuerdo en conocer la visión de la compañía, por otro lado se encuentra un equilibrio con el 20%, ya que opinan estar muy en desacuerdo, en desacuerdo y muy de acuerdo, mientras que el 13% se muestra indiferente. Por lo que se dice que solo una parte de los empleados conoce la visión de la compañía. Cabe mencionar que esta solo se encuentra implícitamente.

Gráfica 3

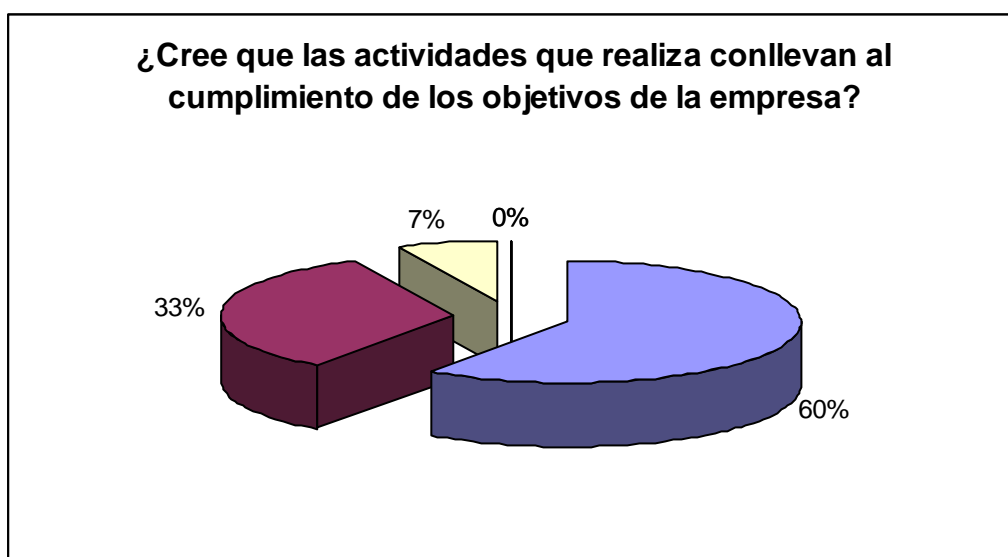


Fuente: Elaboración Propia desde una aplicación de cuestionario a clientes y empleados.

Del total de los empleados encuestados, un 47% están muy en desacuerdo en que le han informado sobre la filosofía que sigue la empresa, un

20% esta en desacuerdo, mientras que 13% menciona que esta tanto en desacuerdo como de acuerdo y solo un 7% están muy de acuerdo. Por lo tanto se puede decir que mas de la mitad de los empleados no están informados sobre la filosofía que sigue la empresa.

Gráfica 4



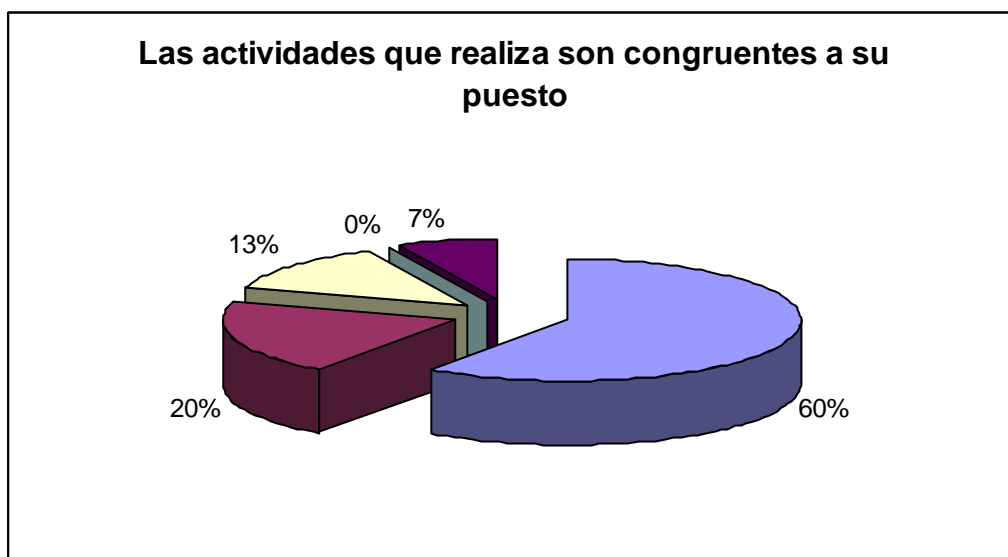
Fuente: Elaboración Propia desde una aplicación de cuestionario a clientes y empleados.

Los resultados de esta gráfica indican que los porcentajes mayores con un 60% y 33% respectivamente están muy de acuerdo y de acuerdo en que las actividades que realizan conllevan al cumplimiento de los objetivos de la empresa y solo un 7% se encuentra neutro, ya que ninguno de los encuestados se muestran muy en desacuerdo y en desacuerdo. Es decir la mayor parte de los empleados están seguros en que las actividades que realizan son indispensables para cumplir con los objetivos de la ferretera.

Por lo tanto, en cuanto a la variable Propósito se puede percibir, que a pesar de que los empleados no tienen en claro la misión, visión y filosofía de la empresa, ya que éstas no están explícitas. Ellos piensan que sus actividades sí van de acuerdo con el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

4.9.1.2 Variable estructurada

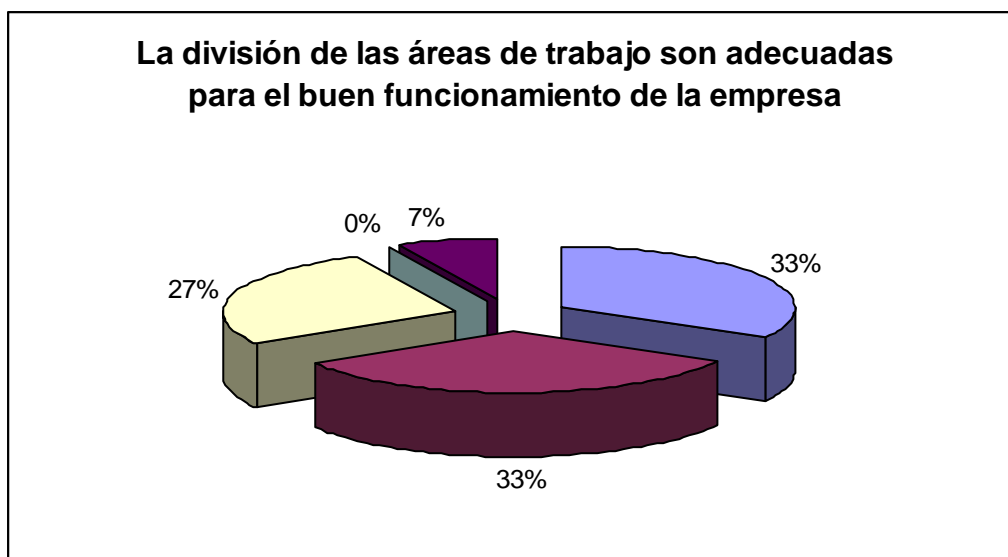
Gráfica 5



Fuente: Elaboración Propia desde una aplicación de cuestionario a clientes y empleados.

Para el análisis de la gráfica 5, se obtiene que el 60% está muy en desacuerdo en que las actividades que realizan son congruentes a su puesto, teniendo un 20% en desacuerdo, un 13% en el nivel medio y el 7% está muy de acuerdo, sin embargo ninguno de los encuestados mencionó estar de acuerdo. Lo que demuestra que más de la mitad del total de empleados opinan que las actividades que realizan no son congruentes al puesto que ocupan.

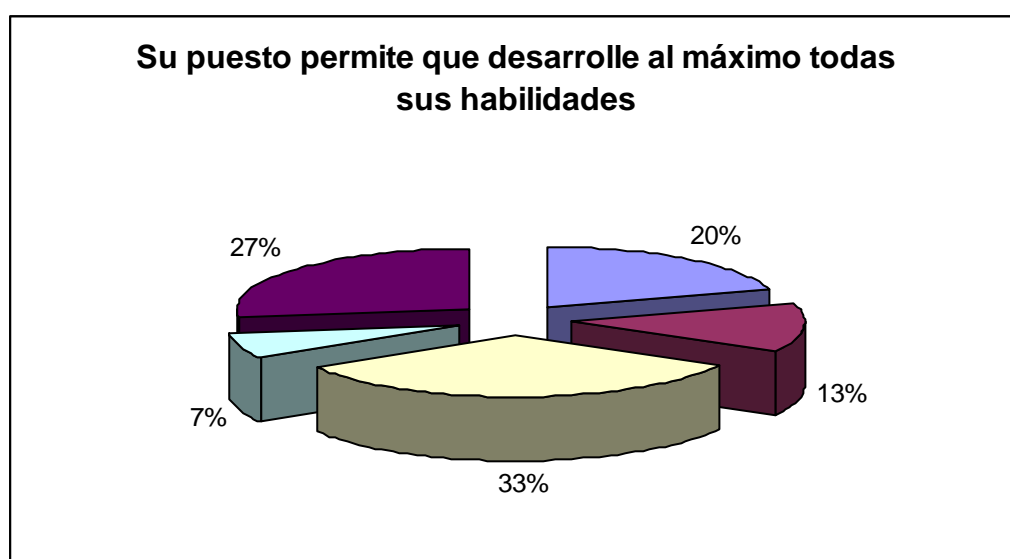
Gráfica 6



Fuente: Elaboración Propia desde una aplicación de cuestionario a clientes y empleados.

En base a la gráfica 6, se puede observar que los porcentajes mas altos para conocer si la división de las áreas de trabajo son adecuadas para el buen funcionamiento de la empresa se encuentran equilibrados con un 33%, ya que opinan estar muy de acuerdo y de acuerdo, mientras que el segundo porcentaje más alto se encuentra en un nivel medio con un 7%, sin embargo no se obtuvo ninguna mención en la opción de desacuerdo. Esto indica que gran parte de los empleados están seguros en que la división de las áreas de trabajo son las adecuadas para que la sucursal tenga un buen funcionamiento.

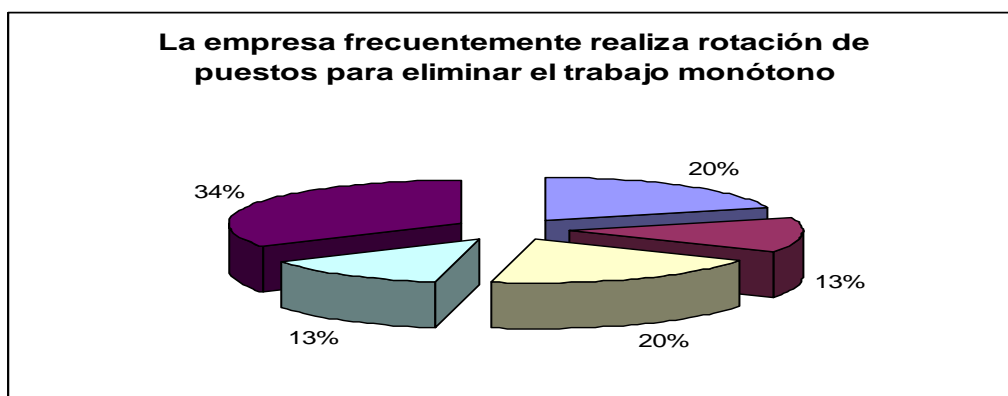
Gráfica 7



Fuente: Elaboración Propia desde una aplicación de cuestionario a clientes y empleados.

La gráfica 7, indica que el 33% de los empleados se encuentran en un nivel medio en relación al desarrollo de sus habilidades dentro de su puesto, no obstante un 27% opina estar muy en desacuerdo, sin embargo el 20% y 13% opinan estar muy de acuerdo y de acuerdo respectivamente y solo un 7% se encuentra en desacuerdo. Es decir la mayor parte del personal no se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo, en que su puesto les permite desarrollar al máximo todas sus habilidades.

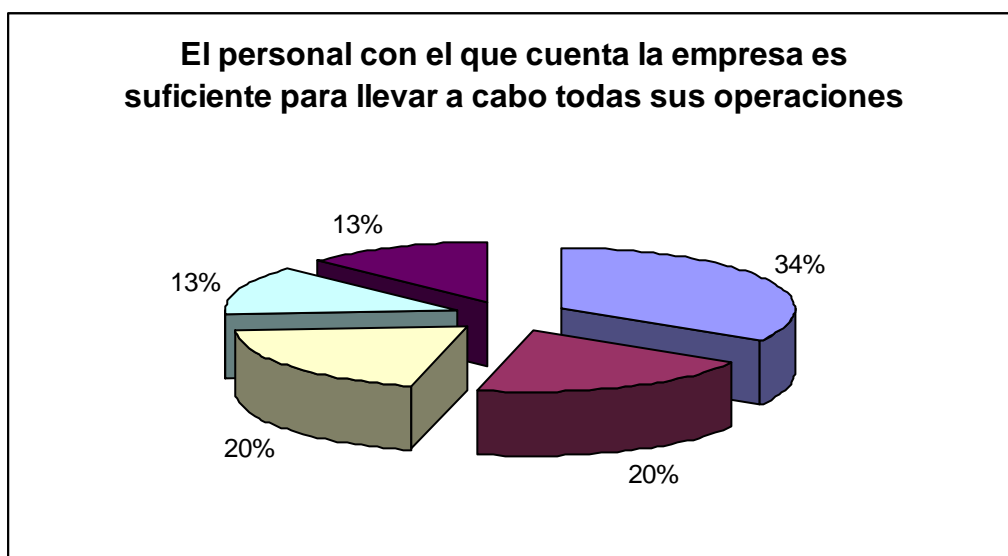
Gráfica 8



Fuente: Elaboración Propia desde una aplicación de cuestionario a clientes y empleados.

Los resultados que presenta la gráfica 8, indica que el 34% se muestra muy en desacuerdo en que la empresa frecuentemente realiza rotación de puestos para eliminar el trabajo monótono, se encuentran dos porcentajes en equilibrio, el primero con un 20% estando muy de acuerdo y dentro del nivel medio y el segundo con un 13% estando en desacuerdo y de acuerdo. Por consiguiente se puede observar que casi la mitad de los empleados opinan que la empresa no efectúa rotación de puestos para no generar un trabajo monótono.

Gráfica 9



Fuente: Elaboración Propia desde una aplicación de cuestionario a clientes y empleados.

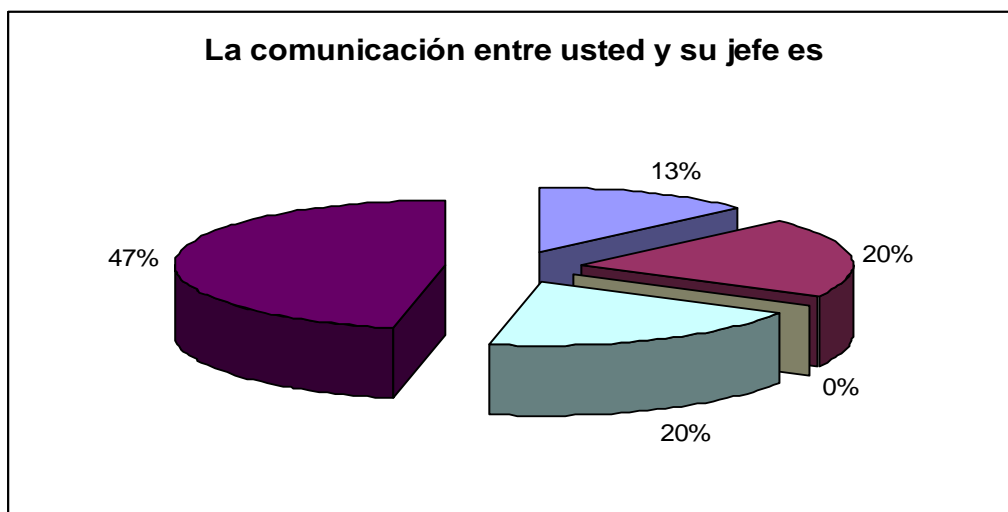
En relación a la gráfica 9, el 34% de los encuestados consideran estar muy de acuerdo que la empresa cuenta con suficiente personal para llevar a cabo todas sus operaciones. En cuanto a las opciones muy en desacuerdo y en desacuerdo cuentan con un 13% cada una y un 20% menciona estar tanto de acuerdo como neutros. Por lo tanto se puede mencionar que la empresa cuenta con suficiente personal para que sus operaciones funcionen eficientemente.

De acuerdo a la variable Estructura se puede decir que la mayor parte del personal realiza actividades que no son congruentes a su puesto, aunque la mayoría piensa que la división de las áreas de trabajo sí es adecuada para el buen funcionamiento de la empresa. Más de la tercera parte del total de los encuestados opinan que su puesto no les permite desarrollar al máximo todas sus habilidades, cerca de la mitad de los empleados mencionan que la sucursal no realiza rotación de puestos para eliminar el trabajo monótono.

Finalmente más de la mitad de los empleados aseguran que la empresa cuenta con suficiente personal para llevar a cabo sus operaciones.

4.9.1.3 Variable relaciones

Gráfica 10

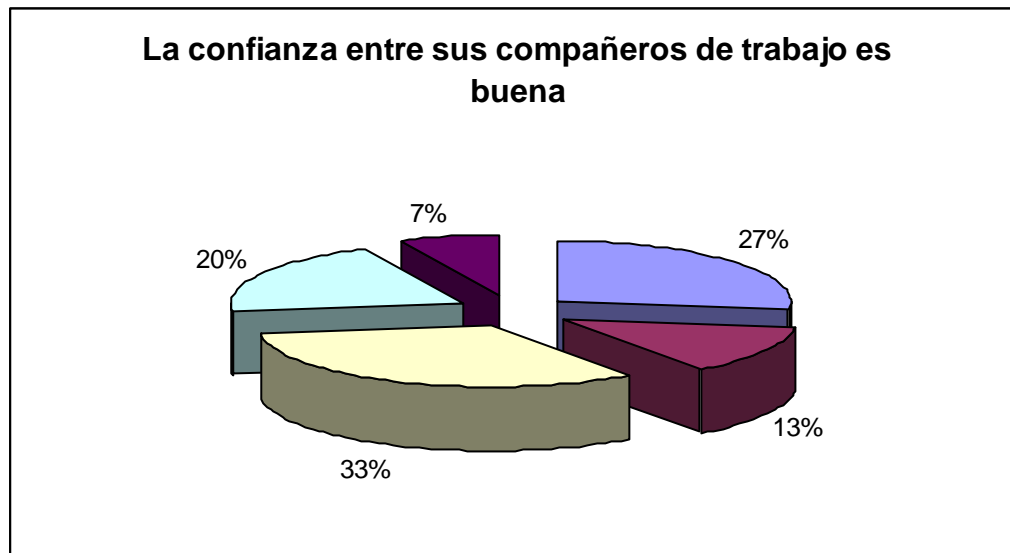


Fuente: Elaboración Propia desde una aplicación de cuestionario a clientes y empleados.

Respecto a la gráfica 10, el porcentaje mayor contando con un 47% opina estar muy en desacuerdo en que la comunicación entre jefe –

subordinado es frecuente, un 20% se encuentra equilibrado asegurando estar tanto de acuerdo como en desacuerdo, sin tener ninguna mención el nivel medio. En base a los resultados se puede suponer que la mayor parte del personal no tiene la comunicación necesaria con su jefe.

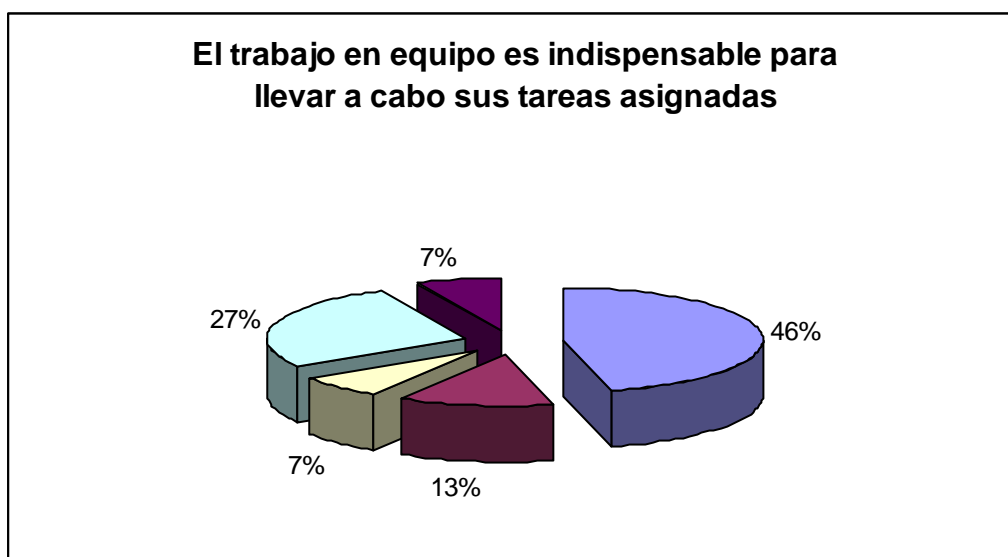
Gráfica 11



Fuente: Elaboración Propia desde una aplicación de cuestionario a clientes y empleados.

Analizando la gráfica 11, se observa que el 33% se encuentra en un punto medio en cuanto a la confianza que existe entre compañeros de trabajo, el 27% está muy de acuerdo y el 13% de acuerdo, mientras que el 20% se encuentra en desacuerdo y sólo un 7% opina estar muy en desacuerdo. Por consiguiente se indica que la confianza entre compañeros de trabajo es buena.

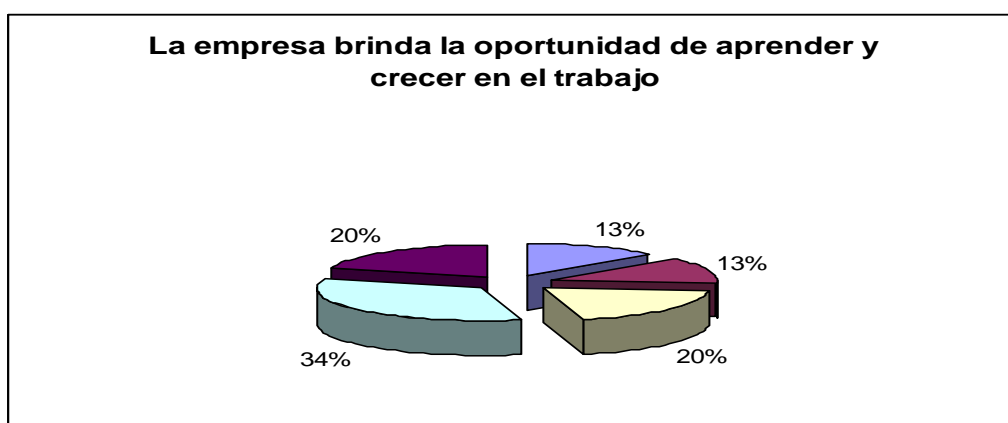
Gráfica 12



Fuente: Elaboración Propia desde una aplicación de cuestionario a clientes y empleados.

El trabajo en equipo es indispensable para que los empleados lleven a cabo sus actividades, según muestra la gráfica 12, ya que el 46% menciona estar muy de acuerdo, aunque el 27% está en desacuerdo, un 13% se encuentra en un punto neutro y solo un 7% opina estar muy en desacuerdo y de acuerdo. Los resultados señalan que el trabajo en equipo es indispensable para llevar a cabo sus tareas asignadas.

Gráfica 13

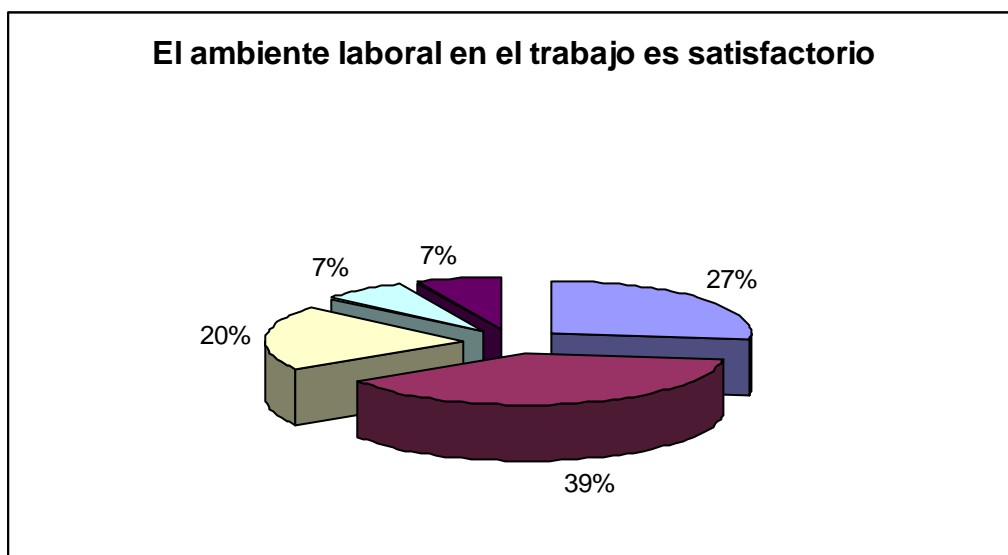


Fuente: Elaboración Propia desde una aplicación de cuestionario a clientes y empleados.

Conforme a la gráfica 13, se señala que el 34% de los empleados están en desacuerdo en que la empresa brinda la oportunidad de aprender y crecer

en el trabajo, el 20% se encuentra equilibrado ya que están muy en desacuerdo y neutros, un 13% opina estar muy de acuerdo y de acuerdo. Por lo que la mayor parte del personal considera que la empresa no brinda la oportunidad de aprender y crecer en el trabajo.

Gráfica 14



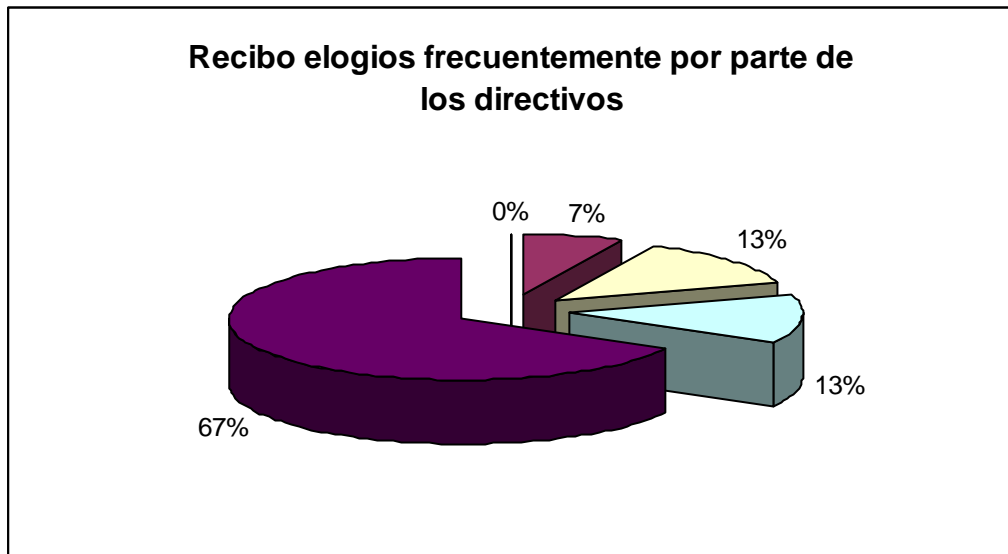
Fuente: Elaboración Propia desde una aplicación de cuestionario a clientes y empleados.

La gráfica 14, indica que el 39% está de acuerdo en que el ambiente laboral en el trabajo es satisfactorio, un 27% se encuentra muy de acuerdo, el 20% se muestra indiferente y únicamente el 7% menciona estar muy en desacuerdo y en desacuerdo. Se dice que la mayoría de los empleados perciben que el ambiente laboral es satisfactorio dentro del trabajo.

En cuanto a la variable Relaciones se puede mencionar que la mayoría de los empleados opinan que la comunicación entre ellos y su jefe no es frecuente. La mayor parte de los encuestados señalan que el ambiente laboral en el trabajo es satisfactorio y que la confianza entre compañeros es buena, además indican que el trabajo en equipo es indispensable para la realización de sus tareas. Finalmente más de la mitad de los empleados manifiestan que la empresa no brinda la oportunidad de aprender y crecer en el trabajo.

4.9.1.4 Variable Recompensas

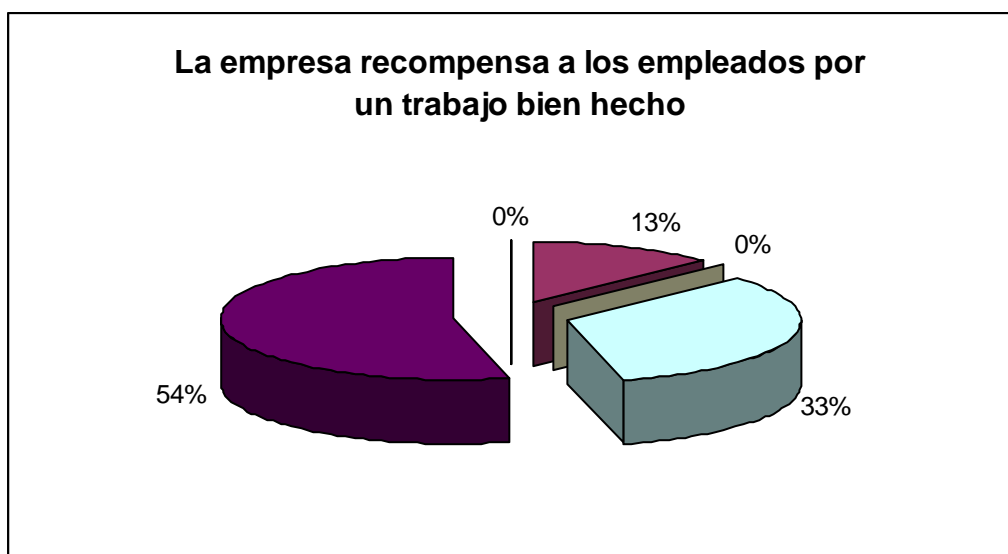
Gráfica 15



Fuente: Elaboración Propia desde una aplicación de cuestionario a clientes y empleados.

Según la gráfica 15, el 67% está muy en desacuerdo en recibir elogios por parte de los directivos el 13% se encuentra equilibrado opinando estar en desacuerdo y neutro, únicamente el 7% se manifiesta estar en desacuerdo y ningún encuestado mencionó estar muy de acuerdo. Se aprecia que no todos los empleados reciben elogios por parte de los directivos.

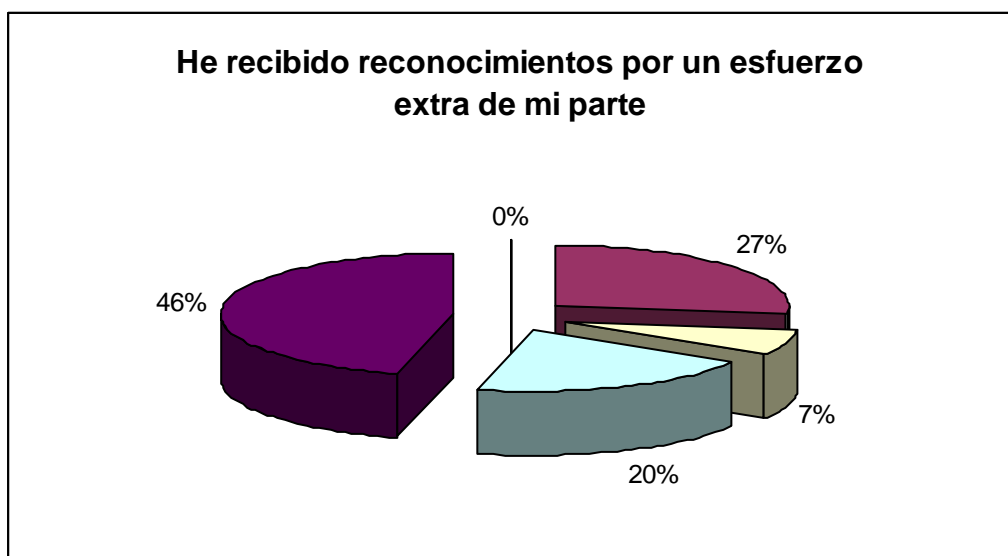
Gráfica 16



Fuente: Elaboración Propia desde una aplicación de cuestionario a clientes y empleados.

Acorde a la gráfica 16, el 54% y 33% indican estar muy en desacuerdo y en desacuerdo respectivamente en que la empresa recompensa a los empleados por un trabajo bien hecho, solamente un 13% mencionó estar de acuerdo ya que la opción de muy de acuerdo y neutro no tuvieron ninguna mención. Se puede determinar que la empresa no recompensa a los empleados por un trabajo bien hecho.

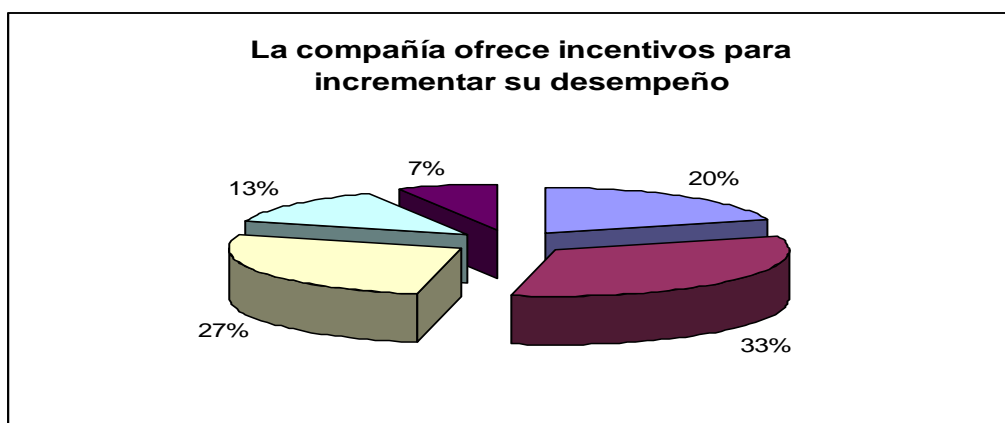
Gráfica 17



Fuente: Elaboración Propia desde una aplicación de cuestionario a clientes y empleados.

Como se puede observar en la gráfica 17, el 46% consideran estar muy en desacuerdo en haber recibido algún reconocimiento por un esfuerzo extra, el 20% está en desacuerdo, un 27% de acuerdo, sólo un 7% se muestra indiferente y ningún encuestado contestó estar muy de acuerdo. Se considera que generalmente los empleados no reciben reconocimientos por un esfuerzo extra de su parte.

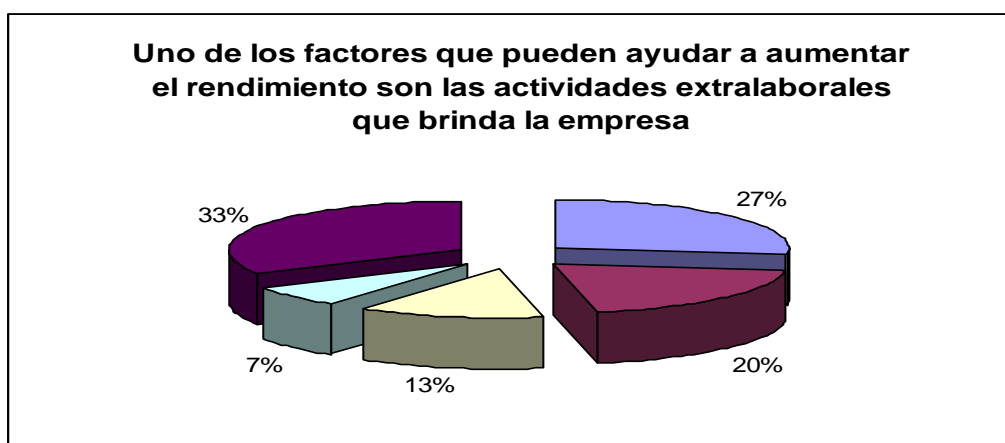
Gráfica 18



Fuente: Elaboración Propia desde una aplicación de cuestionario a clientes y empleados.

Respecto a la gráfica 18, se percibe que el 33% y 20% de los encuestados están de acuerdo y muy de acuerdo en que la compañía ofrece incentivos para incrementar su desempeño, el 27% se muestra indiferente mientras que el 13% en desacuerdo y el 7% muy en desacuerdo. Se destaca que por lo general la compañía ofrece incentivos para incrementar el desempeño de sus trabajadores, sin embargo, cabe mencionar que los empleados únicamente hablan de incentivos relacionados con la puntualidad.

Gráfica 19



Fuente: Elaboración Propia desde una aplicación de cuestionario a clientes y empleados.

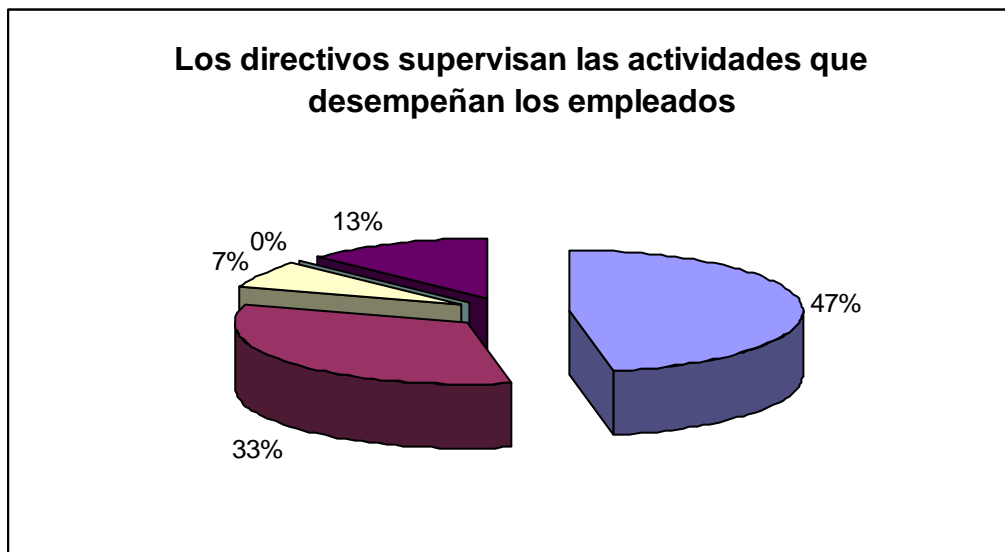
Uno de los factores que ayudan a incrementar el rendimiento de los empleados son las actividades extralaborales que puede brindar la empresa, como se muestra en la gráfica 19, ya que el 27% y el 20% opinan estar muy de

acuerdo y de acuerdo respectivamente, un 13% se encuentra en un punto medio, el 33% esta muy en desacuerdo y un 7% en desacuerdo. Se puede apreciar que las actividades extralaborales ayudan a los empleados a incrementar su rendimiento.

En base a la variable recompensas se observa que casi el total de los empleados no reciben elogios frecuentemente, la mayor parte opina que la empresa no los reconoce por un trabajo bien hecho y tampoco reciben reconocimientos por un esfuerzo extra. La mitad de los trabajadores mencionan que la sucursal ofrece incentivos para incrementar el desempeño de los mismos. Poco menos de la mitad del personal consideran que las actividades extralaborales son un factor que pueden ayudar a incrementar su rendimiento.

4.9.1.5 Variable Liderazgo

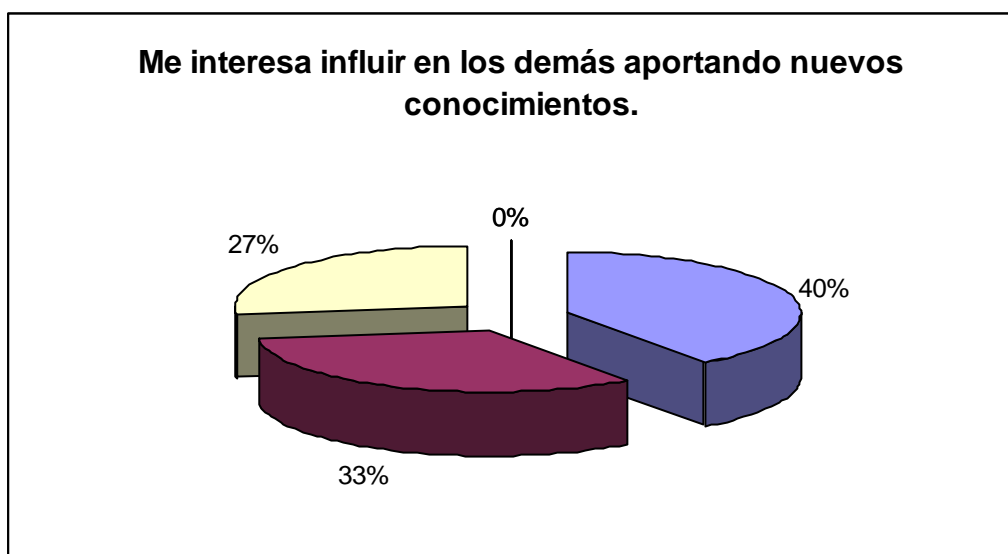
Gráfica 20



Fuente: Elaboración Propia desde una aplicación de cuestionario a clientes y empleados.

La gráfica 20, indica que el 47% y el 33% están casi muy de acuerdo y de acuerdo respectivamente en relación a la supervisión por parte de los directivos en las actividades que los empleados realizan, el 13% están muy en desacuerdo, el 7% se encuentra neutro y no hubo respuesta a la opción en desacuerdo. Se destaca que existe supervisión por parte de los directivos en las actividades realizadas por el personal.

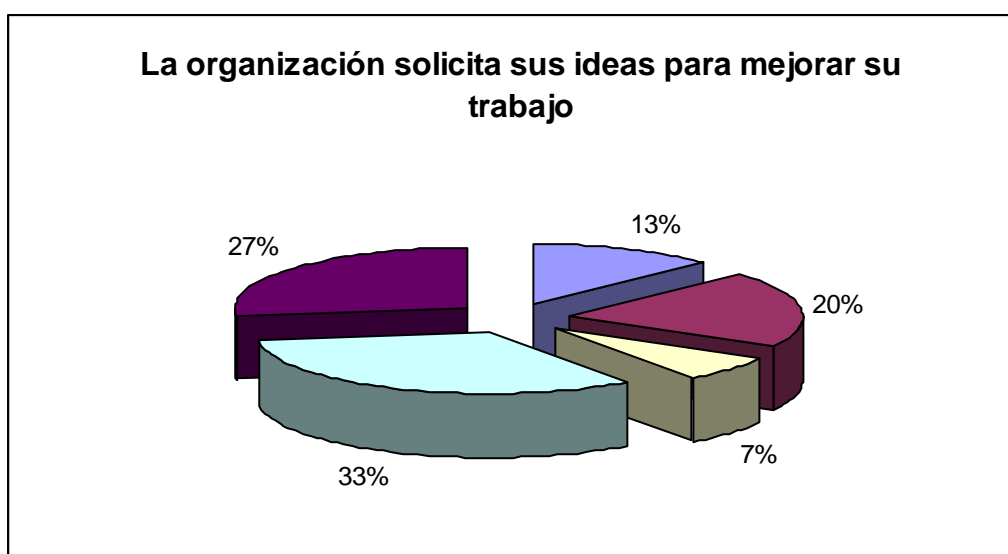
Gráfica 21



Fuente: Elaboración Propia desde una aplicación de cuestionario a clientes y empleados.

En relación a la gráfica 21, el 40% de los empleados están muy de acuerdo en influir en los demás para la aportación de nuevos conocimientos, el 33% está de acuerdo, mientras que el 27% se encuentra neutro y finalmente ninguno de los empleados mencionó estar muy en desacuerdo y en desacuerdo. Por lo general a los empleados les interesa influir en los demás para aportar nuevos conocimientos.

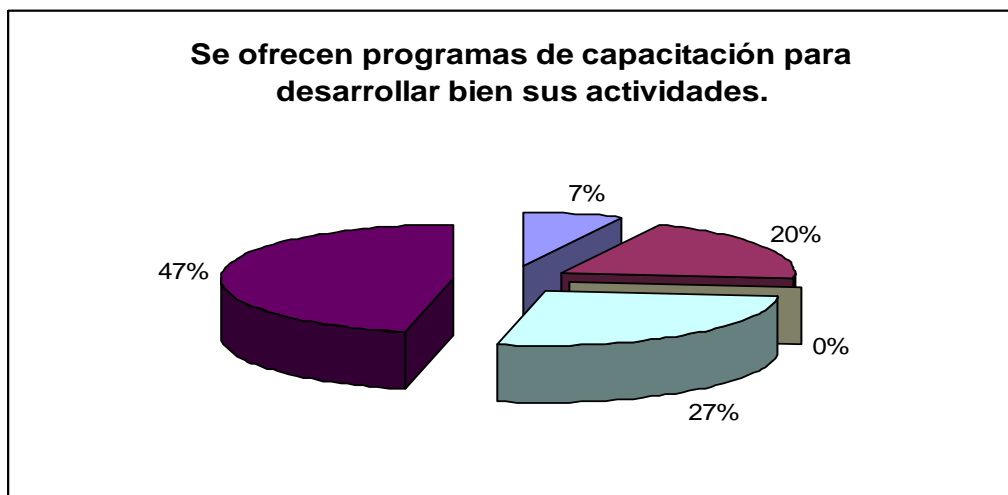
Gráfica 22



Fuente: Elaboración Propia desde una aplicación de cuestionario a clientes y empleados.

Respecto a la gráfica 22, se muestra que el 33% esta en desacuerdo en que la empresa no solicita nuevas ideas por parte del personal, el 27% esta muy en desacuerdo mientras que el 20% y 13% están de acuerdo y muy de acuerdo, únicamente el 7% se muestra imparcial. Por lo tanto se puede decir que la organización no solicita ideas a los empleados para mejorar su trabajo.

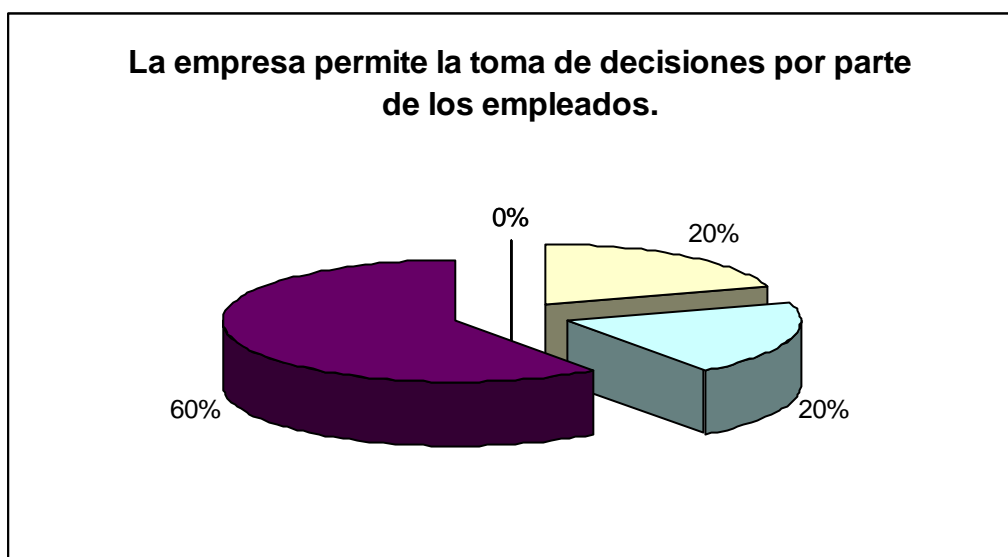
Gráfica 23



Fuente: Elaboración Propia desde una aplicación de cuestionario a clientes y empleados.

Los resultados que muestra la gráfica 23, indican que el 46% y 27% están muy en desacuerdo y en desacuerdo respectivamente en que la empresa les ofrece programas de capacitación para desarrollar bien sus actividades, el 20% están de acuerdo, un 7% se encuentra indistinto y ninguno de los encuestados respondió estar muy de acuerdo. Por consiguiente se observa que la empresa no ofrece programas de capacitación para desarrollar bien las actividades de los empleados. Cabe señalar que los programas de capacitación proporcionados se refieren únicamente al manejo y uso de los programas que ofrece la sucursal y éstos son brindados por parte de los proveedores.

Gráfica 24



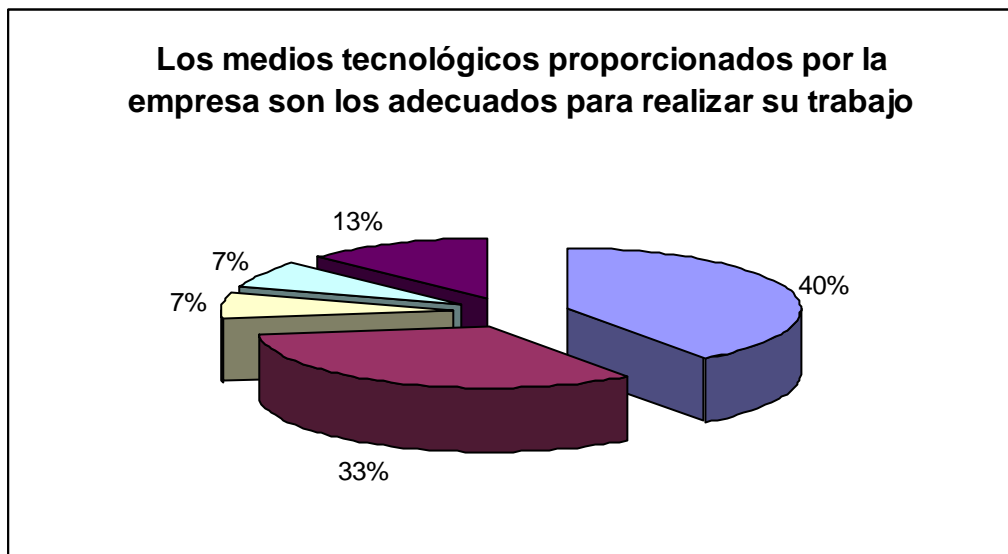
Fuente: Elaboración Propia desde una aplicación de cuestionario a clientes y empleados.

Acorde a la gráfica 24, el 60% de los encuestados están muy en desacuerdo en que la empresa les permite la toma de decisiones, el 20% están en desacuerdo y neutros y ningún empleado está tanto de acuerdo como muy de acuerdo. Por lo que se puede decir que la empresa generalmente no permite a los empleados la toma de decisiones.

En cuanto a la variable Liderazgo se puede notar que la mayoría de los empleados mencionan que los directivos generalmente supervisan las actividades que ellos realizan. Gran parte de los trabajadores mencionan que no les solicitan sus ideas y tampoco les permiten la toma de decisiones para mejorar su trabajo. Sin embargo, a los empleados les gusta influir en sus compañeros aportando nuevos conocimientos para desarrollar satisfactoriamente sus actividades. Y finalmente más de la mitad del personal manifiestan que la organización no ofrece programas de capacitación para desarrollar bien sus actividades.

4.9.1.6 Variable Tecnología

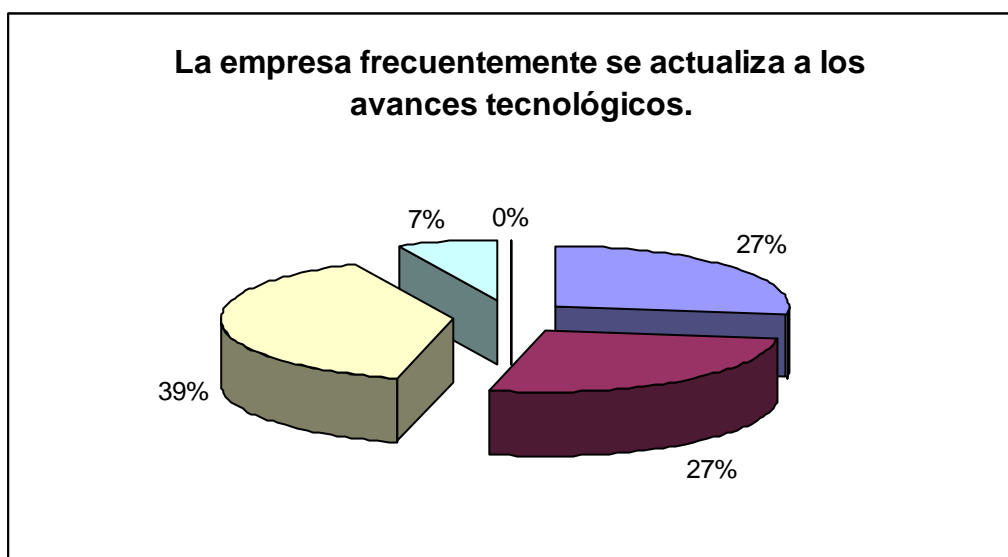
Gráfica 25



Fuente: Elaboración Propia desde una aplicación de cuestionario a clientes y empleados.

En base a los resultados de la gráfica 25, el 40% y 33% están muy de acuerdo y de acuerdo respectivamente en que los medios tecnológicos proporcionados por la empresa son adecuados para realizar su trabajo, el 7% se encuentra en equilibrio ya que mencionan estar tanto neutros como en desacuerdo, mientras que el 13% se encuentran muy en desacuerdo. Es decir, que la empresa cuenta con los medios tecnológicos adecuados para el buen funcionamiento de la misma.

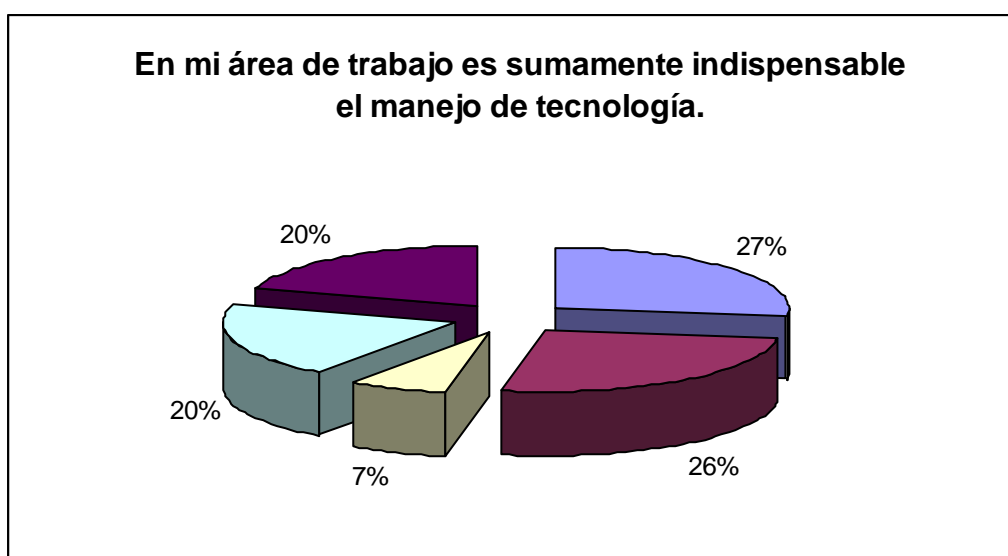
Gráfica 26



Fuente: Elaboración Propia desde una aplicación de cuestionario a clientes y empleados.

Analizando la gráfica 26, se observa que existe un equilibrio entre la opción muy de acuerdo y de acuerdo con un 27% en que la empresa se actualiza a los avances tecnológicos, el 39% se encuentran imparciales y sólo un 7% en desacuerdo ya que muy en desacuerdo no tuvo ninguna mención. Se puede percibir que la empresa frecuentemente se actualiza a los avances tecnológicos.

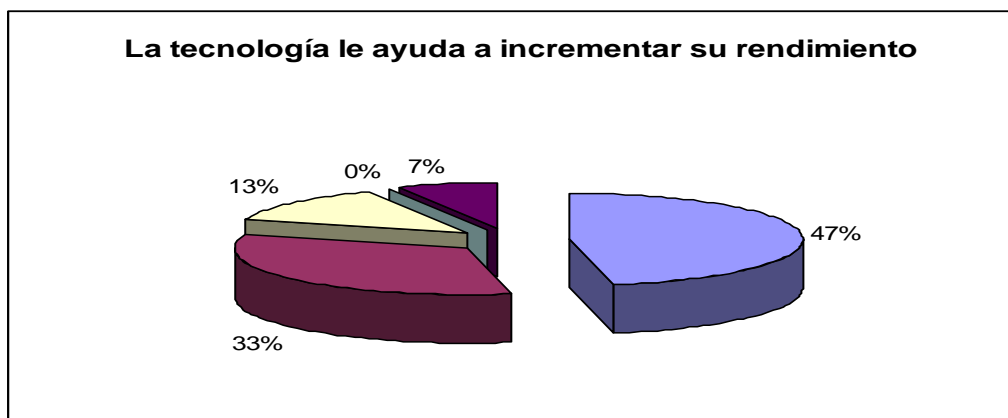
Gráfica 27



Fuente: Elaboración Propia desde una aplicación de cuestionario a clientes y empleados.

Conforme a la gráfica 27, el 27% y 26% se encuentran de acuerdo y muy de acuerdo respectivamente en que el manejo de tecnología es indispensable en las áreas de trabajo, se mantiene un equilibrio del 20% en un nivel neutro y muy en desacuerdo, por último un 7% está en desacuerdo. Se puede mostrar que las áreas de trabajo necesitan de tecnología.

Gráfica 28



Fuente: Elaboración Propia desde una aplicación de cuestionario a clientes y empleados.

Los resultados de la gráfica 28, demuestran que el 47% se encuentra muy de acuerdo en que la tecnología ayuda a incrementar su rendimiento, el 33% esta de acuerdo y un 13% es imparcial, el 7% esta muy en desacuerdo y ningún encuestado mencionó estar en desacuerdo. Por lo que el uso de la tecnología ayuda a incrementar el rendimiento de los empleados

Finalmente en la variable Tecnología se percibe que la mayoría de los encuestados indican que los medios tecnológicos proporcionados por la empresa son adecuados y sumamente indispensables para incrementar su rendimiento, además de que la empresa se actualiza frecuentemente a los avances tecnológicos.

4.9.2 Descripción de datos de encuestas a clientes mayoritarios.

Tabla 1

Si tiene alguna duda sobre un producto siempre hay quien le ayude		
	Personas	Porcentaje
Muy de acuerdo	48	74%
De acuerdo	10	15%
Neutro	4	6%
En desacuerdo	3	5%
Muy en desacuerdo	0	0%
TOTAL	65	100%

Fuente: Elaboración Propia desde una aplicación de cuestionario a clientes y empleados.

Como se puede observar en la tabla 1, el 74% de los clientes mayoritarios está muy de acuerdo en que siempre hay quien le ayude cuando tiene alguna duda sobre los productos, el 15% está de acuerdo, el 6% se encuentran neutros, mientras que el 5% y 0% están desacuerdo y muy en desacuerdo respectivamente. Se puede decir, que generalmente el personal de la sucursal está dispuesto a ayudar a los clientes cuando tiene alguna duda sobre el producto.

Tabla 2

Considera que la calidad de los productos es buena		
	Personas	Porcentaje
Muy de acuerdo	36	54%
De acuerdo	16	25%
Neutro	13	20%
En desacuerdo	1	2%
Muy en desacuerdo	0	0%
TOTAL	65	100%

Fuente: Elaboración Propia desde una aplicación de cuestionario a clientes y empleados.

La tabla 2 nos indica que el 54% y 25% de los encuestados está muy de acuerdo y de acuerdo respectivamente en que la calidad de los productos es buena, el 20% se encuentra en un nivel medio mientras que el 2% está en

desacuerdo y el 0% muy en desacuerdo. Esto nos demuestra que la mayoría de los clientes considera que los productos que ofrece dicha sucursal son de buena calidad.

Tabla 3

En la sucursal de "HOMEX" siempre encuentra Lo que busca		
	Personas	Porcentaje
Muy de acuerdo	23	35%
De acuerdo	32	49%
Neutro	8	12%
En desacuerdo	2	3%
Muy en desacuerdo	0	0%
TOTAL	65	100%

Fuente: Elaboración Propia desde una aplicación de cuestionario a clientes y empleados.

Según la tabla 3 se puede observar que el 49% de los clientes mayoristas están de acuerdo que siempre encuentran lo que buscan en la sucursal de "HOMEX", un 35% está muy de acuerdo mientras que un 12% se encuentran en un nivel neutro y 3% y 0% están en desacuerdo y muy en desacuerdo respectivamente. Por lo que se observa que la mayoría de los clientes casi siempre encuentran los productos que buscan dentro de la misma.

Tabla 4

El servicio que le brindan los empleados es eficiente		
	Personas	Porcentaje
Muy de acuerdo	12	18%
De acuerdo	43	66%
Neutro	7	11%
En desacuerdo	3	5%
Muy en desacuerdo	0	0%
TOTAL	65	100%

Fuente: Elaboración Propia desde una aplicación de cuestionario a clientes y empleados.

Acorde a los resultados obtenidos en la tabla 4, el 66% de los encuestados están de acuerdo en que los empleados ofrecen un servicio eficiente, el 18% está muy de acuerdo, el 11% son imparciales y tan sólo un 5% están en desacuerdo mientras que ninguno de los clientes está en desacuerdo.

Por lo tanto los clientes mayoristas consideran que el servicio que les brindan los empleados es eficiente.

Tabla 5

Siempre recibo un buen trato por parte del personal		
	Personas	Porcentaje
Muy de acuerdo	5	8%
De acuerdo	43	66%
Neutro	13	20%
En desacuerdo	2	3%
Muy en desacuerdo	2	3%
TOTAL	65	100%

Fuente: Elaboración Propia desde una aplicación de cuestionario a clientes y empleados.

Conforme a los resultados arrojados que se muestran en la tabla 5, el 66% está de acuerdo en que siempre reciben buen trato por parte de los empleados cuando acuden a la sucursal, un 20% se encuentran en el nivel medio, sólo un 8% está muy de acuerdo y el 3% se encuentra equilibrado tanto en desacuerdo como muy en desacuerdo.

Consecuentemente esto nos demuestra que por lo general los clientes reciben buen trato por parte de los empleados de la sucursal de "HOMEX".

Tabla 6

Cree que los precios de los productos son accesibles		
	Personas	Porcentaje
Muy de acuerdo	41	63%
De acuerdo	18	28%
Neutro	4	6%
En desacuerdo	1	2%
Muy en desacuerdo	1	2%
TOTAL	65	100%

Fuente: Elaboración Propia desde una aplicación de cuestionario a clientes y empleados.

En base a la tabla 6 se obtiene que el 63% estén muy de acuerdo en que los precios de los productos son accesibles, el 28% está de acuerdo, el 6% se encuentra en un nivel medio mientras que el 2% de forma equitativa ya que están en desacuerdo y muy en desacuerdo. Por lo cual esta tabla nos indica que la mayor parte de los clientes están muy de acuerdo con los precios que la ferretería ofrece, ya que éstos son accesibles y adecuados en relación con la calidad de los mismos.

Tabla 7

Considera que la sucursal tiene una amplia Variedad de productos		
	Personas	Porcentaje
Muy de acuerdo	55	85%
De acuerdo	7	11%
Neutro	2	3%
En desacuerdo	1	2%
Muy en desacuerdo	0	0%
TOTAL	65	100%

Fuente: Elaboración Propia desde una aplicación de cuestionario a clientes y empleados.

La tabla muestra que el 85% de los clientes están muy de acuerdo en que la empresa cuenta con una gran variedad de productos, un 11% esta de acuerdo y que el 3% y 2% se encuentran en un nivel medio y en desacuerdo

respectivamente, ya que ningún cliente mencionó estar muy en desacuerdo. Por lo que se puede señalar que la empresa ofrece diferentes productos para la satisfacción de sus clientes.

Tabla 8

Piensa que la empresa necesita nueva tecnología para brindar un mejor servicio		
	Personas	Porcentaje
Muy de acuerdo	8	12%
De acuerdo	8	12%
Neutro	6	9%
En desacuerdo	2	3%
Muy en desacuerdo	41	63%
TOTAL	65	100%

Fuente: Elaboración Propia desde una aplicación de cuestionario a clientes y empleados.

Los resultados que presenta la tabla 8 destacan que el porcentaje mayor con un 63% esta muy en desacuerdo que la empresa necesita nueva tecnología para brindarle un mejor servicio, existe un equilibrio en relación a la opción muy de acuerdo y de acuerdo con un 12%. El nivel medio cuenta con un 9% y solo un 3% esta en desacuerdo. Esto indica que la empresa no necesita de tecnología más avanzada para brindarle un buen servicio al cliente.

De acuerdo a la encuesta aplicada a los clientes mayoristas de la sucursal "HOMEX" se encuentra que el servicio por parte de los empleados es eficiente ya que los clientes reciben buen trato por parte de ellos y si tienen alguna duda siempre hay algún empleado para ayudarlos. Otro punto importante es que los clientes siempre encuentran lo que buscan ya que la empresa cuenta con una gran variedad de productos, además de ofrecer artículo de calidad a precios accesibles. Finalmente los clientes consideran que la tecnología utilizada por la empresa es adecuada para brindarles un buen servicio.

A continuación se muestran los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los empleados y clientes mayoristas de la sucursal, los cuales se pudieron sintetizar por medio de un análisis de fortalezas y debilidades donde se muestra los aspectos positivos y negativos de la organización.

4.9.3 Fortalezas y Debilidades del Autoservicio.

DEBILIDADES	FORTALEZAS
Falta de conocimiento de visión, misión, objetivos y filosofía por parte de los empleados.	La empresa cuenta con suficiente personal para la realización de sus actividades.
Falta de estructuración de actividades en relación a su puesto.	Buen clima laboral dentro de la organización.
Falta de comunicación con su jefe	Los medios tecnológicos son adecuados para realizar las actividades diarias.
La empresa no recompensa a los empleados por un trabajo bien hecho o un esfuerzo extra de su parte.	La compañía ofrece incentivos para fomentar la puntualidad en sus empleados.
Los directivos no solicitan ideas del personal para mejorar su trabajo	Actualización de los medios tecnológicos por parte de la empresa.
Los empleados no reciben elogios por parte de los directivos	Gran variedad de productos
Poca capacitación acerca de: motivación, trabajo en equipo, liderazgo, autoestima. Ya que solo se da capacitación en relación a las herramientas	Calidad en los productos
La organización no permite a los empleados la toma de decisiones	Precios accesibles
La empresa no permite que los empleados desarrollen al máximo sus habilidades	
La organización no brinda la oportunidad de aprender y crecer en el trabajo	
Algunos empleados presentan inconformidad con su puesto, ya que sus tareas cotidianas son demasiadas monótonas (rotación de puestos)	
Horario poco flexible de trabajo	

Fuente: Elaboración Propia desde una aplicación de cuestionario a clientes y empleados.

BIBLIOGRAFÍA

- ❖ *Davis, K y Newstrom, J. (1991). El comportamiento Humano en el Trabajo, 8ª edición, USA, Mc Graw Hill.
- ❖ Fernández, J y Cazorla, A. (1985). Productividad del Factor Humano, 1ª edición, Alethia S.A de C.V.
- ❖ Fleishman, E y Bass, A. (1976). Estudios de Psicología Industrial y del Personal, 1ª edición, México, Editorial Trillas.
- ❖ French, W y Bell, C. (1996). Desarrollo Organizacional, 5ª edición, México, Prentice Hall.
- ❖ Guizar, R. (2004). Desarrollo Organizacional, 2ª edición, México, Mc. Graw Hill.
- ❖ Harris, J. (1987). Administración de Recursos Humanos, 1ª edición, México, Editorial Limusa.
- ❖ Hellriegel, D; Slocum, J y Woodman, R. (1999). Comportamiento Organizacional, 8ª edición, México, International Thomson Editores.
- ❖ Hernández, R; Fernández, C y Baptista, P. (2003). Metodología de la Investigación, 3ª edición, México, Mc. Graw Hill.
- ❖ Kuei, Ch; Madu, Ch; Lin, Ch y Lu, M. (1997). An empirical investigation of the association between quality management practice and organizational Climate, International Journal of Quality Science, vol 2, num 2, pp.121-137.
- ❖ Melhem, Y. (2003). The antecedentes of costumers-contact employees empowerment, Employee Relations, vol. 26, núm 1, pp. 72-93.
- ❖ Meza, A y Carballada, P. Recuperado el 18 de Junio, 2007 de: <http://www.infosel.com.mx/espacio/cont/invest.htm>
- ❖ Nadler, D. (1982). La retroalimentación y el desarrollo organizacional, 1er. Edición, Massachussets, Fondo Ejecutivo Interamericano.
- ❖ Nash, M. (1988). Cómo incrementar la Productividad del Recurso Humano, 1er. Edición, Colombia, Editorial Norma.
- ❖ Robbins, S. (1996). Comportamiento Organizacional, 7ª. Edición, México, Prentice Hall.
- ❖ Rodríguez, A. (1999). Introducción a la Psicología del trabajo y de las organizaciones, 1ª. Edición, España, Ediciones Pirámide.

- ❖ Sotres, S. Recuperado el 10 de Julio, 2007 de: <http://www.uiversidadabierta.edu.mx/Biblio/S/Stores%20Salvador-Empvirtual.htm>.
- ❖ Willcocks, S y Ress, C. (1995). A psychoanalytic perspective on organizational change, Leadership and Organization Development Journal, vol 16, núm 5, pp 32-37.
- ❖ Wyer, y Mason, J. (1999). Empowerment in small businesses, participation and empowerment: An international Journal, vol 7, núm 7, pp. 180-193.
- ❖ Zepeda, F. (1999). Psicología Organizacional, 1ª edición, México, Pearson Editores.
- ❖ CHIAVENATO, Adalberto, Iniciación a la organización y técnica comercial. Santafé de Bogotá, D´VINNI Editorial LTDA, 1994
- ❖ BERNILLA C, S "Manual practico para formar PYMES" Editorial Edigraher, Lima- Perú, 1996, 126P
- ❖ SANTA CRUZ GALVAN, Edgar, Políticas para la promoción del desarrollo de la MYPE, Lima – Perú, 2005
- ❖ MITINCI, Participación en el empleo y PBI de pequeñas y microempresas de Perú y España

ENCUESTA A CLIENTES

Objetivo: Los fines de este cuestionario son para la realización de una investigación de Tesis cuya finalidad es hacer un Diagnóstico Organizacional dentro de la Empresa. La información aquí escrita se manejará de forma confidencial.

Marque con una X la respuesta que considere correcta de acuerdo a la pregunta

1. Muy de acuerdo 2. De acuerdo 3. Neutro 4. En desacuerdo 5. Muy en desacuerdo

1. Si tiene alguna duda sobre un producto siempre hay quien le ayude
(1) (2) (3) (4) (5)

2. Considera que la calidad de los productos es buena
(1) (2) (3) (4) (5)

3. En la empresa "HOMEX" siempre encuentra lo que busca
(1) (2) (3) (4) (5)

4. El servicio que le brindan los empleados es eficiente
(1) (2) (3) (4) (5)

5. Siempre recibo buen trato por parte del personal
(1) (2) (3) (4) (5)

6. Cree que los precios de los productos son accesibles
(1) (2) (3) (4) (5)

7. Considera que "HOMEX" tiene una amplia variedad de productos
(1) (2) (3) (4) (5)

8. Piensa que la empresa necesita nueva tecnología para brindarle un mejor servicio

(1) (2) (3) (4) (5)

¡Gracias por brindarnos un poco de su tiempo!

CUESTIONARIO

Objetivo: Los fines de este cuestionario son para la realización de una investigación de Tesis cuya finalidad es hacer un Diagnóstico Organizacional dentro de la Empresa. La información aquí escrita se manejará de forma confidencial.

Puesto: _____

Departamento: _____

Marque con una X la respuesta que considere correcta de acuerdo a la pregunta.

1. Muy de acuerdo 2. De acuerdo 3. Neutro 4. En desacuerdo 5. Muy en desacuerdo

PROPÓSITO

1. ¿Conoce la misión de la empresa donde labora?

(1) (2) (3) (4) (5)

2. ¿Sabe la visión de la empresa?

(1) (2) (3) (4) (5)

3. ¿Le han informado sobre la filosofía que sigue la empresa?

(1) (2) (3) (4) (5)

4. ¿Cree que las actividades que realiza conllevan al cumplimiento de los objetivos de la empresa? (1) (2) (3) (4) (5)

ESTRUCTURA

1. Las actividades que realiza son congruentes a su puesto

(1) (2) (3) (4) (5)

2. La división de las áreas de trabajo son adecuadas para el buen funcionamiento de la empresa (1) (2) (3) (4) (5)

3. Su puesto permite que desarrolle al máximo todas sus habilidades

(1) (2) (3) (4) (5)

4. La empresa frecuentemente realiza rotación de puestos para eliminar el trabajo monótono (1) (2) (3) (4) (5)

5. El personal con el que cuenta la empresa es suficiente para llevar a cabo todas sus operaciones (1) (2) (3) (4) (5)

RELACIONES

1. La comunicación entre usted y su jefe es frecuente
(1) (2) (3) (4) (5)
2. La confianza entre sus compañeros de trabajo es buena
(1) (2) (3) (4) (5)
3. El trabajo en equipo es indispensable para llevar a cabo sus tareas asignadas
(1) (2) (3) (4) (5)
4. La empresa brinda la oportunidad de aprender y crecer en el trabajo
(1) (2) (3) (4) (5)
5. El ambiente laboral en el trabajo es satisfactorio
(1) (2) (3) (4) (5)

RECOMPENSAS

1. Recibo elogios frecuentemente por parte de los directivos
(1) (2) (3) (4) (5)
2. La empresa recompensa a los empleados por un trabajo bien hecho
(1) (2) (3) (4) (5)
3. He recibido reconocimientos por un esfuerzo extra de mi parte
(1) (2) (3) (4) (5)
4. La compañía ofrece incentivos para incrementar sus desempeño
(1) (2) (3) (4) (5)
5. Uno de los factores que ayudan a aumentar su rendimiento son las actividades extralaborales que puede brindar la empresa
(1) (2) (3) (4) (5)

LIDERAZGO

1. Los directivos supervisan las actividades que realizan los empleados
(1) (2) (3) (4) (5)
2. Me interesa influir en los demás aportando nuevos conocimientos.
(1) (2) (3) (4) (5)
3. La organización solicita sus ideas para mejorar su trabajo.
(1) (2) (3) (4) (5)
4. Se ofrecen programas de capacitación para desarrollar bien sus actividades
(1) (2) (3) (4) (5)

5. La empresa permite la toma de decisiones por parte de los empleados

(1) (2) (3) (4) (5)

TECNOLOGÍA

1. Los medios tecnológicos proporcionados por la empresa para la realización de su trabajo son adecuados.

(1) (2) (3) (4) (5)

2. La empresa frecuentemente se actualiza a los avances tecnológicos.

(1) (2) (3) (4) (5)

3. En mi área de trabajo es sumamente indispensable el manejo de tecnología.

(1) (2) (3) (4) (5)

4. La tecnología le ayuda a incrementar su rendimiento

(1) (2) (3) (4) (5)

¡GRACIAS POR SU TIEMPO!

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El propósito de esta investigación fue realizar un Diagnóstico Organizacional para identificar el clima laboral de la sucursal de "HOMEX". Para realizar esto fue necesario hacer una investigación donde se incluyeron encuestas a empleados y clientes .

Posteriormente se presentó un análisis de los resultados derivados de las encuestas para así saber los aspectos positivos y negativos con los que cuenta la empresa y finalmente crear recomendaciones a los directivos para la mejora del clima laboral dentro de dicha sucursal.

CONCLUSIONES

La conclusión de esta tesis se acepta la mejora en la empresa envase al estudio realizado, la hipótesis es correcta.

La tesis tuvo un tiempo de realización de 3 meses en el cual el proceso fue el siguiente, primero se planteo el problema en la empresa HOMEX, posteriormente con el apoyo de compañeros de trabajo y empleados de las diferentes áreas para conseguir toda la información necesario para poder realizar los cuestionarios hacia los clientes y que fuera un proceso mas rápido y sencillo; a la conclusión de todo esto se comenzó con la captura y creación de graficas para una mas sencilla perspectiva de la información.

Ahora ya con la información obtenida podemos decir cuales son los problemas notados en un mal clima laboral en la empresa HOMEX SA de CV.

Uno de los problemas mas notables de este mal ambiente laboral es: por la constante rotación de personal que se contrata, el trabajador no obtiene una permanencia en la empresa y por eso no se crea un compromiso, esto genera una inestabilidad en los equipos de trabajos de ventas; por que se dice esto, por que al entrar un nuevo personal se tiene que capacitar al nuevo personal para que estén a la altura de los otros y esto genera que muchas veces el personal con tiempo no quiera tomar estos cursos por que ya han sido impartidos para ellos, ahora la cuestión de por que no hay permanencia en los

trabajadores es que presentan la inconformidad de ser comisionistas únicamente sin tener un salario base por lo menos para que se sientan seguros de tener un ingreso fijo quincenal y también cabe mencionar que el pago de comisiones sobre la venta de las casas es tardado ya que en muchas de las ocasiones se da el complemento del 100% de comisiones hasta que el cliente escrive su vivienda; pero que pasa aquí que como intervienen muchas personas en este proceso se hace lento y prolongado para el cerrador ya que si el cliente el cliente mismo es muy informal para el proceso ya mencionado con anterioridad en el diagrama de trabajo.

Con lo antes mencionado podemos percatarnos de que las personas buscan una estabilidad económica pronta y segura, aunque cabe mencionar también que en comisiones de casas se puede generar un excelente ingreso económico pero es a un periodo a mediano largo plazo el cobro de dichas comisiones.

Después de realizar la investigación se puede concluir, de manera general lo que se percibió a lo largo de dicho estudio. Entre los aspectos positivos dentro de la sucursal se obtuvo que:

- Existe suficiente personal para la realización de sus actividades
- Tiene una gran variedad de productos tomando en cuenta la calidad y precios de los mismos
- La actualización y uso de los medios tecnológicos son adecuados para generar satisfacción en sus clientes

De acuerdo al objetivo general de la investigación se puede concluir que el Clima Laboral en relación cliente- empleado y entre empleados de la organización, es bueno, sin embargo, la relación entre directivos - empleados no es buena ya que no existe comunicación. Por otro lado se encontraron algunos aspectos que afectan el desarrollo de ésta sucursal. A continuación se muestra algunas recomendaciones para la mejora de dichos aspectos.

RECOMENDACIONES

1) La compañía no cuenta con visión, misión, filosofía y objetivos establecidos explícitamente, lo cual es un obstáculo para que los empleados tengan conocimiento de lo que la empresa pretende lograr por medio de la importancia de las actividades que el trabajador realiza y así cumplir juntos esta tarea, creando compromiso y lealtad por parte del trabajador hacia la empresa y viceversa, ya que ambos son indispensables para lograr las metas organizacionales e individuales. Por lo tanto, se sugiere que la empresa cree los objetivos, visión, misión, filosofía, un manual de políticas y un manual de bienvenida, estos tendrán que ser mostrados en los cursos de inducción, los cuales deben de ser también implementados, ya que actualmente no existen, y así de esta forma toda persona aspirante a laborar en la organización tenga conocimiento de ello.

2) Los empleados de la empresa normalmente trabajan de manera individual ya que la empresa no fomenta el trabajo en equipo. Por lo que se sugiere, que se implemente la formación de equipos ya que hará que su desempeño aumente, las actividades serán realizadas de mejor manera, con mayor rapidez y así se fomentará una cultura de ayuda mutua entre todos los miembros de la organización. Además de que serviría para brindar a cada empleado la oportunidad de aprender y crecer en el trabajo.

3) La organización no realiza evaluaciones a sus empleados que ayuden a la retroalimentación de los directivos para saber cómo se están haciendo las cosas y en que existen problemas, tomando en cuenta las ideas que cada empleado aporte. Se sugiere que se realicen evaluaciones de retroalimentación siendo estas una herramienta útil para que la empresa evalúe las actitudes de los miembros de la organización, identificar las discrepancias entre sus percepciones y así darles una solución. La evaluación que se les aplique podría incluir temas relacionados para implementar la toma de decisiones por parte de los empleados, la eficacia de la comunicación entre jefe-subordinado, la satisfacción de su trabajo, relación entre compañeros y supervisores.

4) En cuanto la capacitación del personal, la empresa debe brindar además de cursos relacionados con el uso de las herramientas, cursos afines a su persona (motivación, trabajo en equipo, liderazgo, autoestima, entre otros) y así poder incrementar su desarrollo personal y su empeño hacia sus tareas, logrando que el trabajador se sienta más satisfecho con la empresa que labora.

5) Otra opción para lograr una mejora significativa en el clima laboral es recompensar a los empleados por su trabajo bien hecho o un esfuerzo extra de su parte como puede ser por medio de reconocimiento, bonos, premios, entre otros, ya que con ello ocasionará que el personal se sienta motivado a realizar sus actividades así como tener mayor compromiso hacia la empresa.

6) Una de las formas a considerar para esta propuesta es hacer un análisis de puestos, el cual ayudará a que cada puesto tenga establecida específicamente las actividades a realizarse (diariamente, semanalmente o mensualmente), lo cual llevará a mayor productividad de los empleados puesto que el trabajo será menos aburrido pues cada día tendrán creadas diferentes labores.

Por lo tanto, si la empresa implementara la propuesta realizada derivada del diagnóstico organizacional, esta tendría mayor productividad, involucramiento en la toma de decisiones y desempeño en sus labores por parte de sus empleados, que trae como consecuencia mayores ventas, la cual generará un desarrollo notable al incremento de su utilidad y un crecimiento constante de la misma.