



BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA

FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado

“LA IMPORTANCIA DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y EN ESPECÍFICO EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA INDASA, DEDICADA A LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE ACERO, EN LA CIUDAD DE PUEBLA”

DIRECTOR:

Daniel González Olivares

TESIS

Para Obtener el Grado de
Maestro en Administración.

PRESENTA(N):

Campos Dávila Sara Elizabeth
Delgado Parada Alma Guadalupe
Pérez García Nancy

Puebla, Pue. Marzo 2014



BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA

FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA
Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado

“LA IMPORTANCIA DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y
EN ESPECÍFICO EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
EN LA EMPRESA INDASA, DEDICADA A LA PRODUCCIÓN Y
COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE ACERO, EN LA
CIUDAD DE PUEBLA”

DIRECTOR:

Daniel González Olivares

TESIS

Para Obtener el Grado de
Maestro en Administración.

PRESENTA(N):

Campos Dávila Sara Elizabeth
Delgado Parada Alma Guadalupe
Pérez García Nancy



Puebla, Pue. Marzo 2014

M.A. Elisa Guillermina del Perpetuo Socorro Ruiz Rendon
Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado
Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
P r e s e n t e

Por este conducto, el que suscribe en mi calidad de Director de Tesis denominada:
"LA IMPORTANCIA DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y EN ESPECÍFICO EL
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA INDASA, DEDICADA A
LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE ACERO, EN LA CIUDAD
DE PUEBLA", elaborada por los alumnos de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombre:

Campos Dávila Sara Elizabeth
Delgado Parada Alma Guadalupe
Pérez García Nancy

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

Agradezco de antemano la atención prestada a la presente.

Sin otro particular, quedo de Usted.

H. Puebla de Z., a 25 de Marzo de 2014.

Atentamente



M.A. Daniel González Olivares



M.A. Elisa Guillermina del Perpetuo Socorro Ruiz Rendon
Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado
Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
Presente

Por este conducto, la que suscribe en mi calidad de Asesor Tesis denominada: "LA IMPORTANCIA DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y EN ESPECÍFICO EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA INDASA, DEDICADA A LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE ACERO, EN LA CIUDAD DE PUEBLA", elaborada por los alumnos de la MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN de nombre:

Campos Dávila Sara Elizabeth
Delgado Parada Alma Guadalupe
Pérez García Nancy

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

Agradezco de antemano la atención prestada a la presente.

Sin otro particular, quedo de Usted.

H. Puebla de Z., a 25 de Marzo de 2014.

Atentamente


M.A. Johana Leticia Franco Hernández



M.A. Elisa Guillermina del Perpetuo Socorro Ruiz Rendon
Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado
Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
P r e s e n t e

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Asesor Tesis** denominada: "LA IMPORTANCIA DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y EN ESPECÍFICO EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA INDASA, DEDICADA A LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE ACERO, EN LA CIUDAD DE PUEBLA", elaborada por los alumnos de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombre:

Campos Dávila Sara Elizabeth
Delgado Parada Alma Guadalupe
Pérez García Nancy

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

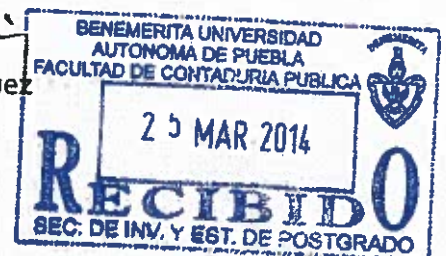
Agradezco de antemano la atención prestada a la presente.

Sin otro particular, quedo de Usted.

H. Puebla de Z., a 25 de Marzo de 2014.

Atentamente


Dra. Blanca Hortencia Morales Vázquez





Oficio No. FCP-SIEP/019/14
Asunto: Digitalización de Tesis

C. SARA ELIZABETH CAMPOS DÁVILA
ALMA GUADALUPE DELGADO PARADA
NANCY PÉREZ GARCÍA

PRESENTE

Por medio del presente tengo a bien comunicarle que se autoriza la digitalización en formato PDF, de la tesis denominada "LA IMPORTANCIA DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y EN ESPECIFICO EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA INDASA, DEDICADA A LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE ACERO EN LA CIUDAD DE PUEBLA", a fin de sustentar el examen profesional para obtener el grado de MAESTRAS EN ADMINISTRACIÓN.

Sin más por el momento, quedo de ustedes.

Atentamente
"Pensar Bien, Para Vivir Mejor"
H. Puebla de Z., 26 de marzo de 2014


M.A. ELISA GUILLERMINA DEL PERPETUO SOCORRO RUIZ RENBON
Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado.



c.c.p. SIEP
ECA/ERR*



Oficio No. DFCP-SIEP/0644/14
Asunto: Examen Profesional

MTRO. JOSÉ JUAN MORALES RODRÍGUEZ
Director de Administración Escolar de la
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

PRESENTE

Por medio del presente tengo a bien comunicar a usted que el día viernes 28 de marzo de 2014 a las 20:00 horas, las C. SARA ELIZABETH CAMPOS DÁVILA, ALMA GUADALUPE DELGADO PARADA Y NANCY PÉREZ GARCÍA, sustentarán EXAMEN PROFESIONAL, para obtener el grado de MAESTRAS EN ADMINISTRACIÓN con la tesis denominada "LA IMPORTANCIA DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y EN ESPECIFICO EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA INDASA, DEDICADA A LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE ACERO EN LA CIUDAD DE PUEBLA", para tal efecto se asignó el siguiente jurado:

PRESIDENTE: M.A. DANIEL GONZÁLEZ OLIVARES
SECRETARIO: DRA. BLANCA HORTENCIA MORALES VÁZQUEZ
VOCAL: M.A. JOHANA LETICIA FRANCO HERNÁNDEZ

Sin más por el momento y esperando no haya inconveniente en dar seguimiento a los tramites de la alumna, quedo de usted.

Atentamente
"Pensar Bien, Para Vivir Mejor"
H. Puebla de Z. 26 de marzo de 2014

M.A. ELISA GUILLERMINA DEL PERPETUO SOACORRO RUIZ DE LACRUZ
Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado.



AGRADECIMIENTOS.

Primeramente agradezco a Dios por todo lo que me ha dado, incluyendo sin merecerlo a unos padres y un hermano maravillosos. A mi padre Ismael Roberto, guía y ejemplo constante de fortaleza, humildad y amor infinito, a mi madre que ahora desde el cielo me acompaña y me inspira para seguir adelante, a mi hermano Ernesto que siempre ha creído en mi y me apoya en todo lo que emprendo. Y por último sin ser menos importantes a mis grandes amigos y mis maestros académicos y de vida, que han aportado cosas valiosas en mi formación no solo como profesionista, sino como ser humano.

Alma

Agradezco a Dios por haberme permitido realizar hasta ahora todos mis sueños y en momentos difíciles ayudarme a mantener serenidad y calma para no desistir en mis metas. También agradezco a mis padres Roque y Vicky por el enorme esfuerzo que han realizado al darme mi mayor herencia que es mi formación para tener las herramientas necesarias para enfrentarme al mundo. A Ernesto, mi esposo, compañero y cómplice en mis aventuras, por esa paciencia que ha demostrado y ese apoyo incondicional. A mi familia y en especial a ti Jorge que siempre me has brindado tu apoyo, cariño y respeto.

Nancy

Doy gracias a Arturo por esa infinita paciencia, amor y cuidado hacia mi persona, que me motiva a seguir adelante cosechando juntos triunfos, a mi familia por todo ese amor que me demuestran en todo momento.

Elizabeth

DEDICATORIAS

A nuestra Asesora Metodológica, la Dra. Blanca Hortencia Morales Vázquez, quien con su apoyo nos compartió sus conocimientos y experiencias para la construcción de este proyecto.

A nuestra Asesora, la M.A. Johana Leticia Franco Hernández, quien con sus muy atinadas observaciones, enriqueció este trabajo.

A nuestro Director de Tesis, el M.A. Daniel González Olivares por compartir con nosotros sus vastos conocimientos en el área, su apoyo en todo momento y la paciencia que nos tuvo, que hicieron posible junto con nuestro esfuerzo, la culminación de la Tesis.

A los directivos de la empresa INDASA, que nos brindaron todas las facilidades para la realización y aplicación de nuestro instrumento de medición.

Y por último a la M.A. Elisa Guillermina del Perpetuo Socorro Ruiz Rendón, por todas las facilidades otorgadas para la conclusión de este ciclo.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación pretende desarrollar un modelo de estructura organizacional y la creación del departamento de Recursos Humanos en una empresa dedicada a la producción y comercialización de productos de acero.

En el capítulo uno denominado Marco Teórico hablaremos sobre los antecedentes de la Administración, la evolución del pensamiento administrativo con sus principales exponentes, definiremos y clasificaremos a las empresas familiares y expondremos los antecedentes de la Industria Acerera en el mundo, América Latina y México.

En el capítulo dos desarrollaremos el estado del arte en cuanto a las tendencias actuales de la Administración en relación a los Recursos humanos y teorías organizacionales, y se realizará un análisis comparativo de la industria acerera en China, Estados Unidos, Inglaterra y México.

El capítulo tres trata sobre el marco referencial donde mencionaremos las principales características de la empresa modelo de estudio.

En el capítulo cuatro se presentará el instrumento de medición utilizado: cuestionario así como el análisis e interpretación del mismo. Y por último en el capítulo cinco elaboraremos la propuesta para el desarrollo del modelo.

ABSTRACT

This research work is aimed to develop a model of Organizational Structure and the creation of the Human Resources area in a company which produces and trades steel products.

In chapter I, Theory Framework, we will address the background of Administration, the evolution of administrative thinking regarding its main authors; we will also define and classify familiar enterprises related to Steel Industry in Latin America, Mexico and Worldwide.

In chapter II, we will develop the State of Art with the main trends in Human Resources Administration, Organizational development and a comparative analysis of Steel Industry in China, United States, England and Mexico.

In chapter III, we include the main characteristics of the enterprise which is our study case.

In chapter IV, we apply an investigation instrument, a survey, which focuses in how enterprises measure and improve their Human Capital. Based on the analysis of this instrument, we develop a Human Resources Model for this enterprise.

Keywords: Human Resources, Steel Industry, Investigation Instrument.

RESUMEN/ABSTRAC

I.	INTRODUCCIÓN	vii
II.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	ix
III.	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	viii
IV.	JUSTIFICACIÓN	xii
V.	OBJETIVO GENERAL.....	xiv
VI.	OBJETIVOS PARTICULARES	xiv
VII.	HIPÓTESIS	xv
VIII.	VARIABLES	xv
IX.	IX. DISEÑO METODOLÓGICO.....	xvi
X.	ALCANCES Y LIMITACIONES	xvi
	CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO	1
1.1.	ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN	1
1.2.	EVOLUCIÓN DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO	6

1.3.	DEFINICIÓN Y CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES	33
1.4.	ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA ACERERA EN EL MUNDO	38
1.5.	ANTECEDENTES EN AMERICA LATINA	49
1.6.	ANTECEDENTES EN MÉXICO	54
 CAPÍTULO 2 . ESTADO DEL ARTE		60
2.1	TENDENCIAS ACTUALES SOBRE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y TEORÍAS ORGANIZACIONALES	60
2.2	ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA INDUSTRIA ACERERA EN CHINA, ESTADOS UNIDOS, INGLATERRA Y MÉXICO	142
 CAPÍTULO 3 MARCO REFERENCIAL.....		171
3.1	MARCO REFERENCIAL	171
 CAPÍTULO 4 INSTRUMENTO PARA MEDIR EL ESTATUS ACTUAL DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, EL CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL		182
4.1	ANÁLISIS POR OBJETIVOS	195

CAPÍTULO 5	PROPUESTA: DESARROLLO DE UN MODELO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y LA CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA INDASA, PARA AGREGAR VALOR Y GENERAR VENTAJAS COMPETITIVAS.....	218
5.1	HERRAMIENTAS ESTRATÉGICAS.....	219
5.2	PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	229
5.3	CONCLUSIONES	
5.4	REFERENCIAS	
5.5	GLOSARIO	

INTRODUCCIÓN

El iniciar un trabajo de investigación requiere de muchos elementos, en primer lugar el deseo o la necesidad de realizarlo, si se requiere un trabajo en equipo, el ponerse de acuerdo, conocer las capacidades de cada participante del equipo, elegir un tema que para todas sea interesante e iniciar.

Podemos declarar que pasamos por todas estas fases solventando todos los problemas y las dificultades características en todo equipo que persigue un fin y que además no cuenta con la disponibilidad al 100 % de tiempo para este propósito, como idealmente nos hubiera gustado.

Primeramente, elegir el tema, realmente no fue una tarea difícil ya que las tres tenemos experiencia en empresas pequeñas o medianas con un fuerte factor de influencia familiar o trabajamos en alguna con estas características y hemos sentido personalmente los problemas y ventajas que se suscitan al interior de las mismas.

Y ahora, sobre ¿cuál tema trabajar? Teníamos que elegir un área para enfocarnos y tratar de poder definir conclusiones en un tiempo limitado. Y pese a que las personas son los elementos más complicados también son las más interesantes e importantes en una organizaciones, por lo que no fue difícil ponernos de acuerdo.

¿Y cómo se interrelacionan las personas dentro de una organización? Mediante su Estructura Organizacional, y ¿quién coordina a estas personas dentro

de la organización? El Departamento de Recursos Humanos, el cual es el encargado de proporcionar y mantener el Capital Humano que requiere una organización.

Ahora sólo nos faltaba enfocarnos en una empresa en específico, pudo haber sido cualquiera porque consideramos que la mayoría comparten la situación en que ésta se encuentra, pero agradecemos las facilidades que la empresa INDASA tuvo a bien brindarnos para basarnos en ella, suministrarnos datos históricos y actuales verídicos y permitirnos aplicar nuestro instrumento de medición a su personal.

Y aquí estamos, entregando esta pequeña pero significativa aportación que esperamos represente un apoyo a los cientos de empresas que comparten las características en las que nos enfocamos.

PROTOCOLO DE INVESTIGACIÓN.

"La importancia de una estructura organizacional y en específico el departamento de recursos humanos en la empresa INDASA, dedicada a la producción y comercialización de productos de acero, en la ciudad de Puebla".

Preguntas de investigación:

¿Cómo agrega valor el departamento de recursos humanos en una empresa?

¿Qué cambios o beneficios conlleva la apertura del departamento de recursos humanos en una pequeña empresa?

Planteamiento del problema.

Hoy en día, la mayoría de las empresas consideradas como pequeñas presentan graves problemas según lo comentado por el doctor Claudio L. Soriano "las cifras de fracaso de las Pymes son abrumadoras, las estadísticas indican que en promedio el 80% de las Pymes fracasa antes de los cinco años y el 90% de ellas no llega a los diez años".

El origen de estos problemas surge desde su creación no fueron planeadas, surgen sin una definición sobre ¿qué tipo de empresa son? ¿Qué tipo

de empresa quieren llegar a ser y qué tipo de empresa deben ser? Si algunas de ellas llegan a tener una organización, esta es normalmente generada por la expansión que van teniendo más que como producto de una planeación concienzuda sobre la importancia que tendrá esa estructura en la empresa. Normalmente se integra por miembros de la familia, cuando por el crecimiento que van teniendo en el mercado surge la necesidad de incorporar a más personas, la contratación se hace meramente por necesidad de tener a alguien que ayude a “sacar el trabajo” y así, de forma intuitiva van definiendo que actividades van a ir desarrollando. Pero al no haber una definición primeramente del puesto que van a ocupar y posteriormente a quienes deben dar cuenta de su trabajo, terminan haciendo duplicidad de funciones y reportando a todos los que consideran sus jefes, que por lo general, es a toda la familia involucrada en el manejo directo e indirecto del negocio. Esto genera desgaste en el personal, confusión al tener tantos jefes e incertidumbre sobre la valoración que de ellos tienen en la empresa, por lo que no es de extrañar que una de las características relevantes en este tipo de organizaciones sea la alta rotación de personal y los abusos de confianza.

Los últimos estudios sobre el tema nos muestran que son precisamente este tipo de empresas las que sostienen la economía en un país, como lo muestran las tablas 1 y 2.

TABLA 1. PESO ECONÓMICO DE LAS PYMES

EMPRESA	EMPLEADOS	EMPLEO	PIB
Micro	0 - 10	41%	48%
Pequeña	10 - 50	15%	14%
Mediana	51 - 250	17%	15%
Grande	251	28%	23%

Fuente: Tomado de CNN Expansión¹

TABLA 2. PESO ECONÓMICO DE LAS PYMES

SECTORES	PORCENTAJES
Servicios	47%
Comercio	20%
Manufactura	18%
Otras actividades	9%

Fuente: Tomado de CNN Expansión²

¹ www.cnnexpansion.com. www.cnnexpansion.com/fotogalerias. 28 de Febrero de 2013. 22 de Enero de 2014. <www.cnnexpansion.com>.

² www.cnnexpansion.com. www.cnnexpansion.com/fotogalerias. 28 de Febrero de 2013. 22 de Enero de 2014. <www.cnnexpansion.com>.

Cómo podemos observar la mayoría de las causas de los problemas en este tipo de empresas inciden en el recurso humano, de ahí la importancia de contar con un departamento de recursos humanos que funja como facilitador en las diferentes áreas de la empresa en relación a la selección óptima del talento humano que habrá de conformar la empresa, que cuente con las herramientas necesarias para poder obtener y en su caso desarrollar un desempeño exitoso de las personas que integran la empresa y que sea precisamente el Talento Humano uno de los principales elementos clave que logre dar una ventaja competitiva a la empresa en su estructura organizacional y permee a todos los niveles una cultura organizacional que sea afín a los principios, valores, misión, visión y objetivos de cualquier entidad que quiera ser considerada exitosa y sea generadora de liderazgo y lo más importante, de gente feliz con lo que hace.

Justificación.

Este trabajo pretende resaltar los factores que son relevantes para el logro de los objetivos de todo negocio y, específicamente ser una guía práctica para el desarrollo del departamento de Recursos Humanos dentro de la Estructura Organizacional de la empresa modelo para este trabajo de investigación.

El desarrollo de la administración en México tiende a ser cada día más relevante, pareciera que en los últimos años los acontecimientos mundiales dan la pauta para que las empresas busquen nuevas opciones para hacer más eficientes el uso de sus recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros, amplíen su mercado, tengan opciones de desarrollo y al mismo tiempo traten de ser competitivas.

El éxito dependerá de que se tenga definida una estructura organizacional flexible y adecuada, atenta a las condiciones y cambios que se puedan presentar, evolucionando de acuerdo a las exigencias del mercado. Y lo más importante que cuente con un área que promueva el talento y coloque a las personas en el puesto más idóneo de acuerdo a sus competencias y habilidades pero, al mismo tiempo sepa dirigir las hacia nuevas oportunidades de crecimiento dentro de la empresa a través de programas de desarrollo y capacitación. Podrá cualquier organización contar con todos los recursos económicos, materiales y tecnológicos pero es el recurso humano el que puede lograr que estos se utilicen eficaz y eficientemente.

En nuestra empresa modelo denominada INDASA, misma que ubicamos en la ciudad de Puebla y se considera como una empresa familiar, dedicada a la producción y comercialización de productos de acero, es importante que desarrolle una estructura organizacional flexible que sepa adaptarse a los cambios de su entorno con oportunidad, sobre todo por el ramo en donde se desarrolla que "en la actualidad es muy competitivo y que enfrentan condiciones adversas como la caída de 30% de los precios del acero y competencia desleal, debido a la importación sin control de productos principalmente de China y otros países de Asia y Europa del Este" .

Es de suma importancia que se defina una estructura que sienta las bases para una perfecta administración de sus operaciones y que la haga ser competitiva en el mercado pero sin olvidar que es el elemento humano el que precisamente puede ayudar a generar dicha ventaja, siendo el departamento de recursos humanos el encargado de esa tarea; de esta forma estaríamos dando las bases para un crecimiento ordenado y dirigido a la consecución de los fines de la empresa, reduciendo la rotación de personal, formando esquemas de remuneraciones justos y equitativos y oportunidad de hacer carrera dentro de la organización, a través del diseño de programas de capacitación y desarrollo y

sentido de pertenencia, pasar de ser "alguien más en la nómina" a alguien cuyo trabajo es importante y reconocido y respetado dentro de la empresa y por lo tanto se tendrían colaboradores que comulguen con la misión, visión, objetivos de la empresa y sus valores y cuyo desempeño y esfuerzo estén orientados a formar esa ventaja competitiva.

Objetivo General:

Desarrollar un modelo de estructura organizacional, que permita destacar los beneficios inherentes al establecimiento del departamento de Recursos Humanos como facilitador para la gestión del capital humano.

Objetivos Particulares:

- Enunciar los orígenes de la Industria Acerera.
- Realizar análisis comparativo de la Industria Acerera en los países más representativos de la misma siendo estos China, Estados Unidos, Inglaterra y México.
- Describir a la empresa objeto de estudio.
- Diseñar un instrumento de investigación que permita explorar, conocer y determinar elementos que midan la situación de la empresa de una manera puntual.
- Proponer un modelo de estructura organizacional en la empresa que de manera estratégica este sustentado por el área de Recursos Humanos.

Hipótesis.

Consideramos que el desarrollo de un modelo de estructura organizacional y la creación del departamento de Recursos Humanos en la empresa INDASA, podrá agregar valor y generar ventajas competitivas.

Variable independiente de la hipótesis:

- Modelos de estructura organizacional y administración del recurso humano.

Variable dependiente de la hipótesis:

- Cultura organizacional.
- Clima Laboral.
- Gestión de Recursos Humanos.

Diseño metodológico.

La investigación que desarrollaremos de acuerdo a Pablo Cazau será de campo, no experimental donde utilizaremos datos primarios y secundarios con propósitos exploratorios, descriptivos y explicativos y de acuerdo a Porter L. y Colón, N. tendrá un enfoque cualitativo y cuantitativo.

Alcances y limitaciones.

Se pretende que el presente trabajo de investigación sea aplicable a empresas que se dediquen a la fabricación y comercialización de productos de acero, que se consideren pequeñas empresas y estén ubicadas en la Ciudad de Puebla, que no cuenten con una estructura organizacional.

También puede ser útil este trabajo para empresas que quieran re-diseñar su estructura y que tenga características similares a nuestra empresa modelo, con la finalidad de hacer más eficiente su departamento de Recursos Humanos, basados en un enfoque estratégico.

Se propone plantear la misión, visión, objetivos, valores en la empresa objeto de estudio, enfocado hacia una cultura de gestión del talento.

La limitación es que solo está dirigido hacia micro o pequeñas empresas (MIPYMES o PYME).

La implementación de este modelo está sujeta a discrecionalidad de los dueños de la empresa. Y no se tendrá acceso a información financiera, ni se podrá hacer mención de las empresas con las que actualmente mantienen relaciones comerciales.

CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO.

En el presente capítulo estudiaremos brevemente los antecedentes de la Administración y como sigue evolucionando en la actualidad adaptándose a los diferentes escenarios económicos, políticos, sociales, etc. Revisaremos el concepto de empresa familiar y como algunos autores la clasifican y por último daremos una breve reseña de los antecedentes de la industria acerera en el mundo, América Latina y México.

1.1 Antecedentes de la administración.

Administración es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz”.¹

Aunque el desarrollo y antecedentes de la administración los podemos considerar como “modernos”, podemos hallar vestigios de la necesidad de un método o sistema para administrar desde los inicios de la civilización, cuando los hombres se tuvieron que organizar para un logro común, como cazar, mover una roca o recolectar sus alimentos. A medida que la tarea era más difícil se tuvieron que organizar mejor, y surgieron formas rudimentarias de planeación y organización con la lógica aparición de los primeros líderes y la división del trabajo. Rodríguez Valencia lo expone muy claramente. “Debemos dejar establecido que diversas funciones y actividades administrativas aparecen asociadas a las más

¹ Koontz, Harold, Heinz Wehrich y Mark Cannice. *Administración una perspectiva global y empresarial*. 14ª. Perú: McGraw Hill, 2012.

remotas y tradicionales formas del trabajo mediante el desarrollo histórico de la humanidad. Se reconoce que en su expresión más concreta, la administración representa un conjunto de normas reglas y procedimientos que en todos los tiempos han tenido como finalidad regular la productividad del esfuerzo humano y garantizar una mejor utilización de los recursos disponibles para que el trabajo del hombre se realice con la mayor economía de dinero, tiempo, esfuerzo y en condiciones de optima eficiencia".²

Desde el final del nomadismo e inicio de la agricultura, 10,000 A. C. el hombre se comenzó a unir en pequeños grupos que poco a poco demandaron más servicios por lo que hubo la necesidad de la especialización para repartirse las tareas, esta organización y apoyo les permitió sobrevivir y poco a poco irse convirtiendo en las sociedades existentes de hoy en día; por el año 1,000 A.C. encontramos entre los fenicios y judíos, vestigios de las primeras empresas, en China por el 500 A.C. existían políticos administrativos que fundaron escuelas que aunque un tanto filosóficas, fueron la base para la solución de sus problemas cotidianos, de sus principios podemos enumerar los siguientes:³

- 1.- Organizar el gobierno antes que administrar el pueblo.
- 2.- Definir las funciones.
- 3.- Cooperar.
- 4.- Procesos con eficiencia.
- 5.- Formalidad de los recursos humanos.

² Rodríguez Valencia , Joaquín. *Introducción a la administración con enfoque de sistemas*. Tercera. México: Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales S.A. de C.V., 1998.

³ Antecedentes.net. antecedentes.net/antecedentes-administracion.html. 2013. 6 de 2 de 2014.

6.- Sancionar.

En las antiguas civilizaciones podemos encontrar que su éxito y plenitud no fue casual, en ellas se aplicaba una administración bien definida en todos sus ámbitos, como ejemplo tenemos al Antiguo Egipto donde la población se especializaba en las diferentes actividades necesarias para la subsistencia del pueblo, el sistema de impuestos era similar al moderno ya que el gobierno recaudaba y estos recursos eran utilizados para el mejoramiento de instalaciones del país. En cuanto a su economía, era próspera y se basaba en una comunicación marítima y fluvial. Existen vestigios de que durante las dinastías más prósperas la coordinación y administración de recursos garantizaron la justa repartición de los bienes a toda la sociedad.

De igual forma en libros tan antiguos y universales como la Biblia encontramos fundamentos que hasta la fecha son básicos para la administración, como el de unidad de mando, "el que a dos amos sirve, con uno queda mal", pero fue necesario el desarrollo de las civilizaciones, del alfabeto, de la escritura, del pensamiento filosófico transmitido por los griegos, del desarrollo del Derecho Civil - que se debe a los Romanos-, con la correspondiente división de la persona física y la moral, para poderle dar forma a la actividad administrativa, se sabe que su administración se basaba en magisterios ordenados jerárquicamente que finalmente representaron para Roma el éxito de siglos de imperio.

La edad media se caracteriza por un sistema administrativo basado en el feudalismo, con el poder en manos de las familias reales que dirigían las fuerzas militares, la recaudación, los sistemas de acuñación de moneda y la protección de sus vasallos. La administración era exclusiva del dueño de la tierra y el poder

recaudatorio era en beneficio del Amo. No podemos olvidarnos de que esta época fue propicia para el crecimiento de la Iglesia Católica y de la fuerte influencia que se recibió de ésta siendo la Institución más antigua.

La "Organización Militar", contribuyo a la administración moderna con sus aportes de jerarquía y autoridad, por otro lado la influencia de la concepción judaica de la riqueza ; con su libre intercambio comercial y acumulación de riqueza derivados de las restricciones que en Europa tenían, el movimiento protestante del cual Max Weber señala, crea un clima económico y ético favorable al desarrollo del capitalismo así como la tecnología y su influencia en la Revolución Industrial que dada su importancia analizaremos ahora.

No fue hasta el siglo XIX y muy posiblemente originado por la Revolución Industrial, que surgió la necesidad de un método y aparecen las primeras publicaciones donde se habla de la administración de manera científica. De acuerdo con Sergio Hernández "la Revolución Industrial es el fenómeno económico de producción masiva gracias a la invención de las maquinas impulsadas por vapor de agua y energía hidráulica". Al producirse grandes cantidades de producto, también era requerida mayor fuerza de trabajo, lo que fue necesitando sistema de comercialización y administración adecuadas a estos cambios.

En cuanto a México, podemos encontrar en las culturas precolombinas una gran organización, con sistemas económicos, militares y políticos perfectamente definidos que se reflejan mayormente en la cultura Maya, Olmeca y Azteca. Con la implementación de los sistemas Españoles durante la Colonia hubo un retroceso en éstos que ni durante la época del México independiente; que se caracterizó por demasiados sistemas administrativos, ni la de Reforma ni la de Revolución parecía

encontrar una fórmula de aplicación efectiva y no fue sino hasta con la promulgación de la Constitución Mexicana que se lograron cambios relevantes administrativos sobre todo en las relaciones laborales.

Tabla 3. Antecedentes de la Administración moderna.

CIVILIZACIÓN	APORTACIÓN A LA ADMINISTRACIÓN
Prehistoria	División del trabajo
10,000 A.C.	Organización en grupo para el logro de objetivos
3,100 a 2,050 A.C.	Egipto: especialización del trabajo
1,800 A.C.	Hebreos: Fundamentos como el de unidad e mando
1,000 A.C.	Fenicios y Judíos: primeras empresas
500 A.C.	China: primeras escuelas filosóficas administrativas. Inicio de la formalización de recursos humanos
27 A.C. - 476 D.C.	Los Romanos: desarrollo el derecho civil y división de la persona física y las instituciones
476 - 1,453	Edad Media: feudalismo y propagación de la iglesia católica
	La organización militar: aportes de la jerarquía y autoridad

Fuente: Propia basada Koontz y Hernández y Rodríguez.

A continuación revisaremos las principales corrientes del pensamiento administrativo y sus principales exponentes. Podemos observar que muchas de las aportaciones de estas escuelas son aún vigentes en nuestros días.

1.2 Evolución del pensamiento Administrativo.

Administración científica

Frederick Taylor y Henry Fayol.

A Taylor y a Fayol se le consideran los padres de la administración por sus valiosas aportaciones.

Taylor establece principios de administración científica, aplica el método científico para mejorar los métodos de producción en el taller, principalmente a través del estudio de los tiempos y movimientos. Fue precursor de la escuela cuantitativa o matemática, se basó en la concepción del hombre económico (sólo busca satisfacer sus necesidades).

Planteó cuatro principios para obtener la iniciativa, el trabajo arduo, la buena voluntad y el ingenio del trabajador:

1. Estudiar cada tarea para hacer una ciencia de cada una de ellas.
2. El trabajador debe ser bien seleccionado y adiestrado.
3. El personal directivo debe colaborar con los trabajadores para que el trabajo se haga según su ciencia (sistema de control).

4. División del trabajo y responsabilidades entre los trabajadores y los administradores.

Los principales seguidores de esta corriente serían:⁴

- Frederick Taylor, 1856-1915. Su finalidad al reunir hechos y mediciones era proporcionar un fundamento científico u objetivo para diseñar y ejecutar los trabajos.
- Carl Barth, 1860-1939. Ideo una regla de cálculo para producción mediante la cual se podía determinar la combinación más eficiente de velocidades y alimentaciones para el corte de metales de diversas durezas, considerando profundidad de corte, tamaño y vida de la herramienta.
- Henry Gantt, 1861-1919. Sus principales aportaciones son la Grafica de Balance Diario o Gráfica de Gantt, es una herramienta de gran ayuda en la planeación del trabajo.
- H. Emerson, 1853-1931. Fue quien utilizó el término de Ingeniería de Eficiencia, en su libro *Twelve Principles of Efficiency* con el cual trata de dar a conocer a la empresa los procedimientos para lograr una operación eficiente.

⁴ Hernández y Rodríguez, Sergio. *ADMINISTRACIÓN. Pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*. Primera. México: Mc Graw Hill, 2002.. *Introducción a la Adminsitración. Teoría General Adminsitrativa: origen, evolución y vanguardia*. Cuarta. México: McGraw Hill interamericana, 2006.

- Frank Gilbreth, 1868-1924 y Lillian Gilbreth, 1878-1961. Desarrollaron un código de símbolos de diagramación de flujos de análisis del proceso del trabajo para calificar méritos. Destacaron la importancia de la estadística en la administración. Creadores de la Ergonomía, que estudia el diseño de las máquinas de acuerdo a la anatomía humana.⁵

El nombre de esta escuela obedece al intento de aplicar los métodos de la ciencia a los problemas de la administración. Su énfasis es en la división de las tareas. Sin embargo le dio un sentido mecanicista al trabajo, ignorando los aspectos humanos. La especialización excesiva del trabajo conllevó al aumento de estrés, aburrimiento y desmotivación. Considero a la organización como un sistema cerrado, aislada del ambiente que la rodea.

Sus principales aportaciones tienen vigencia hasta nuestros días. Se destaca su concepto de eficiencia considerada como la correcta utilización de los recursos disponibles para producir. El estudio de tiempos y movimientos, que analiza la forma como se los trabajadores realizan el trabajo para aumentar su eficiencia al reducir errores y desperdicios. La división del trabajo y especialización, indica qué debe hacer cada trabajador y el aumento de la eficiencia al enfocar a cada trabajador en una sola actividad. Desarrollo de la producción en serie al planear las tareas específicas de cada operario especializado y estructurarlas en una línea de producción. El establecimiento de pagos mediante incentivos y premios, ya que los trabajadores que producían más ganaba más dinero, premiando con ello su esfuerzo y eficiencia. Destaca también la estandarización, con ello se buscaba que la máquina, el equipo y las condiciones de trabajo fueran lo más homogéneas posible. También se desarrolla la supervisión de funciones, que implica que cada supervisor se especialice en determinada área de trabajo.

⁵ Ídem

Los principales principios se pueden resumir en: planeación, preparación, control y ejecución del trabajo.

En la actualidad se aplican algunos de estos principios, como en la contratación de los empleados más calificados, en los diseños de los sistemas de incentivos basados en la producción, etc.

Teoría Clásica.

El fundador de esta teoría fue Henri Fayol en 1916. Quien aplica principios dirigidos más a la administración superior que al taller. Su escuela es la del proceso administrativo (conjunto de actividades que hace un administrador). Se caracterizaba por el énfasis en la estructura que la organización debería tener para ser eficiente. Considerando que la eficiencia es el fruto de un esfuerzo colectivo. Veía a la organización como un todo.

Fayol fue el primero en tratar de encontrar sistemáticamente principios generales de la labor de los gerentes, sintetizándolo en 14 principios. Con esto desplaza la visión analítica y concreta de Taylor por un enfoque global y universal de la empresa.

Fayol plantea seis funciones de cuya interrelación y eficiencia depende la buena administración del negocio:

- Operaciones técnicas: producción, fabricación y transformación.
- Operaciones comerciales: compras, ventas y cambios.
- Operaciones financieras: obtención y ampliación de capitales.
- Operaciones de seguridad: protección de bienes y personas.
- Operaciones de contabilidad: inventarios, balances, costos y estadísticas.
- Operaciones de administrativas: previsión, organización, dirección, coordinación y control.

Los catorce principios de Fayol se refieren a:

1. División del trabajo. La labor será más eficiente en cuanto más se especialicen las personas.
2. Autoridad y responsabilidad. Autoridad es el derecho de mandar y hacerse obedecer. Al asignar responsabilidades debe darse autoridad.

3. **Disciplina.** Las personas que pertenecen a una organización deben respetar las reglas que rigen.
4. **Unidad de mando.** Cada persona recibe órdenes de un solo superior.
5. **Unidad de dirección.** Las actividades que tienen un mismo objetivo debe tener un solo jefe y un solo plan.
6. **Subordinación del interés particular al interés general.**
7. **Remuneración del personal.** El pago por el trabajo realizado debe ser justo tanto para el empleado como para el empleador.
8. **Centralización.** La autoridad debe concentrarse, los gerentes tienen la responsabilidad de otorgar suficiente autoridad a los subordinados para realizar exitosamente las tareas.
9. **Jerarquía.** Deben existir niveles desde la autoridad desde la autoridad más alta hasta la más baja. Todos los puestos están relacionados de tal manera que cada persona tiene un jefe, exceptuando al jefe general.
10. **Orden (material y social).** Las personas y los recursos de una organización deben estar en el lugar justo en el momento en que se necesiten.

11. Equidad. Lealtad, bondad y justicia de los superiores con los subordinados.
12. Estabilidad del personal.
13. Iniciativa. Libertad para proponer y ejecutar.
14. Unión del personal. Una organización trabaja mejor cuando todos sus integrantes se identifican unos con otros y con la organización, y se sienten orgullosos de ser parte de ella.

Otros exponentes de la teoría clásica fueron:

- Lyndall Urwick.

Planteó los elementos de la administración y una serie de principios básicos como el de autoridad, especialización y control.

- Luther Gulick.

Postuló los elementos de la administración y fue un verdadero investigador de la disciplina administrativa.

- James Mooney.

Innovó la teoría de la organización, considerándola como un todo y distinguiendo las funciones que la formaban.

Se cuestiona que esta teoría es poco formal al carecer de experimentación y comprobación de su hipótesis, simplificaba el estudio de la organización racionalizándolo todo sin tomar en cuenta al elemento humano en el contexto de la organización como un sistema cerrado.

Algunos de los aportes de esta corriente fueron el concepto de Proceso Administrativo que surge como una integración de las funciones de planeación, organización, dirección, coordinación y control. La definición de organización formal e informal, los principios de administración (espíritu de equipo, disciplina, autoridad y responsabilidad), la existencia de órganos de asesoría o staff dentro de la empresa.

Actualmente son considerados los aportes de esta teoría a través del conocimiento y práctica funcional del trabajo del gerente y la presencia de los catorce principios como marco de referencia de conceptos gerenciales actuales.

Relaciones Humanas y Comportamiento.

Teoría de las Relaciones Humanas.

El enfoque de las relaciones humanas, también llamado humanístico, dio un giro radical a la Teoría General de la Administración. El énfasis de esta teoría son las personas con su amplia gama de necesidades, deseos, motivaciones y problemas.

Surgió en los Estados Unidos en la década de los treinta como resultado del desarrollo de las ciencias de la conducta, en especial de la psicología industrial. Este enfoque considera las relaciones informales de trabajo y la satisfacción del trabajador.

Fue desarrollada por Elton Mayo en 1927, en la Western Electric de Chicago, nace de la necesidad de corregir la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo.⁶

Los estudios de Mayo derivaron en la consideración de variables de la productividad en el trabajo como:

- La integración social y las relaciones interpersonales.
- El grupo de trabajo y,

⁶koontz, Harold y Heinz Weihrich. *Administración. Una perspectiva global*. 12a. Edición-. México: McGraw Hill Interamericana, 2006.

- La existencia de grupos informales.

Realizo un experimento en 1932 "la experiencia Hawthorne", en donde buscaba determinar el efecto de la iluminación en la productividad de los trabajadores. La iluminación iba incrementándose paulatinamente con un aumento paralelo de la productividad. Además se establecieron tiempos de descanso, servicio médico por parte de una enfermera, etc. Se observó que cuando los trabajadores fueron devueltos a sus condiciones iniciales de trabajo la productividad no cayó.

Se concluyó que el nivel de producción es consecuencia de la integración social. Que el comportamiento de los trabajadores se apoya en el grupo, como parte de la conformación de grupos informales dentro de la organización. Que la influencia del grupo es muy grande y son quienes recompensan y sancionan a sus miembros, incluso se demostró que algunos trabajadores preferían producir menos a enemistarse con sus compañeros y ser excluidos del grupo.

Demostró la existencia de grupos informales dentro de la organización y que estos se forman por afinidad de sus miembros y tienen sus propias normas de convivencia, que muchas veces llegan a ser diferentes a las de la organización.

La Teoría de las Relaciones Humanas se concentró en definir a la empresa como un sistema social, formado por personas que deben cooperar para lograr los fines proyectados.

Entre las aportaciones de esta teoría podemos mencionar:

- La concepción del hombre social.
- Introduce el concepto de motivación.
- Surge el estudio de las necesidades humanas, entre las que destacan: las Fisiológicas (alimentarse, descansar, dormir, etc.).
- Se plantea la importancia de la moral y la actitud positiva.
- Surge el concepto de liderazgo y las primeras teorías al respecto.
- Da la pauta para estudios formales sobre la comunicación grupal y las Dinámicas de desarrollo de los grupos.

Como limitaciones podríamos decir que los resultados de su experimento en Hawthorne, consideró aspectos superficiales y conclusiones imprecisas, una inadecuada percepción de los trabajadores ya que no siempre reaccionaban positivamente a los estímulos no económicos.

Actualmente de sus aportes podemos tomar hoy en día la base para las técnicas motivacionales, la administración por objetivos, el desarrollo de organizaciones horizontales, el trabajo en equipo y el logro de objetivos grupales.

Teoría del Comportamiento.

Conocida como Teoría Behaviorista, significo una nueva dirección y un nuevo enfoque de la teoría administrativa.

Se descartan las posiciones normativas y prescriptivas de las teorías anteriores, se adoptan posiciones explicativas y descriptivas, el énfasis permanece en las personas.

La psicología individual se orientó hacia la psicología social, la cual evolucionó a la psicología organizacional. Para saber cómo se comportan las personas, se hace necesario el estudio de la motivación humana.

Se centró más en el comportamiento organizacional que en el comportamiento humano individual o de pequeños grupos sociales. Señala que el administrador necesita conocer las necesidades humanas. Busca comprender mejor el comportamiento humano para utilizar la motivación como medio para mejorar la calidad de vida en las organizaciones.

El principal exponente de esta corriente fue Abraham Maslow, quien expuso en 1943, la Teoría de la Motivación Humana, la cual trata de una jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas, esta jerarquía identifica cinco categorías de necesidades y consideran un orden jerárquico ascendente de acuerdo a su importancia para la supervivencia y la capacidad de motivación.

Figura 1. Escala de necesidades de Maslow



Fuente: Adaptado de Chapman (2007)

Maslow defiende que conforme se satisfacen las necesidades más básicas (parte inferior de la pirámide), los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados (parte superior de la pirámide) y concluyó que una vez satisfecha una serie de necesidades, éstas dejan de fungir como motivadores.⁷

Según la pirámide de Maslow tendríamos de:

- Necesidades fisiológicas, que son necesidades fisiológicas básicas para mantener la salud, entre ellas estarían la necesidad de respirar, comida, bebida, calor, sueño, etc.

⁷ ídem

- Necesidades de Seguridad, que surgen cuando las necesidades fisiológicas se mantienen compensadas, son las necesidades de sentirse seguro y protegido, dentro de ellas se encuentran la seguridad física y de salud, seguridad de empleo, ingresos y recursos, seguridad moral, familiar y de propiedad privada, estabilidad y orden.
- Necesidades sociales, de amor y pertenencia, están desarrolladas con el desarrollo afectivo del individuo y serían necesidades de asociación, familia afecto, relaciones, trabajo en grupo, aceptación.
- Necesidades de estima, se refiere al respeto a uno mismo, incluye sentimientos como confianza, competencia, logros, independencia y libertad. También concierne al respeto de las demás personas, la necesidad de atención, aprecio, reconocimiento, estatus, fama, etc.
- Necesidades de autorrealización, son las necesidades más elevadas, se hallan en la cima de la jerarquía y a través de su satisfacción se encuentra un sentido a la vida mediante el desarrollo potencial de una actividad. Se llega a ella cuando los demás niveles han sido completados.

Teoría X y Teoría Y.

Su creador Douglas McGregor, en su obra "El lado humano de las organizaciones" (1960), describe 2 formas de pensamiento en los directivos a las que denominó: ⁸

- Teoría X, un estilo basado en la teoría tradicional muy mecanicista y pragmática, que considera a las personas como simple recursos o medios de producción, limita a las personas para que trabajen dentro de ciertos esquemas y estándares y se toman en cuenta sólo los objetivos de la organización. Se basa en las convicciones de que las personas son perezosas, evitan el trabajo, la responsabilidad con tal de sentirse más seguras, necesitan ser controladas y dirigidas, son ingenuas y no poseen iniciativas.

Teoría Y, un estilo basado en las concepciones modernas frente al comportamiento humano, desarrolla un estilo abierto, dinámico y participativo, crea oportunidades, libera potencialidades y remueve obstáculos, impulsa el crecimiento individual y proporciona orientación hacia los objetivos, se basa en premisas de que a las personas les gusta esforzarse, tener qué hacer, consideran al trabajo como una actividad natural como divertirse o descansar, buscan y aceptan desafíos y responsabilidades, pueden motivarse y auto dirigirse, son creativas y competentes.

⁸ Hernández y Rodríguez, Sergio. *ADMINISTRACIÓN. Pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*. Primera. México: Mc Graw Hill, 2002.

Escuela Matemática o Administración Cuantitativa.

Este enfoque pone énfasis a la aplicación del análisis cuantitativo a los problemas y decisiones administrativas, mediante el desarrollo de modelos matemáticos formales del problema.

Algunas técnicas que se han desarrollado son Teoría estadística de las decisiones, programación lineal, teoría de colas, simulación, pronósticos, modelos de inventarios, modelos de redes, análisis del punto de equilibrio.

Las técnicas se pueden aplicar en problemas de: producción y control de calidad, marketing y distribución, recursos humanos, finanzas, planeación, investigación y desarrollo.

Los administradores no toman el enfoque matemático como el principal elemento para realizar su labor, se utiliza como un complemento o herramienta para la toma de decisiones.

Las principales limitaciones es que los modelos descuidan los factores no cuantificables, muchos administradores no están capacitados en estas técnicas y pueden no confiar en los resultados o no comprenderlos. No resulta adecuado para la toma de decisiones gerenciales no predecibles.

Uno de los principales exponentes de la escuela cuantitativa es el Russell L. Ackoff, quien desarrollo la premisa de que la mayoría de los administrativos tienen una serie de características que se consideran esenciales en un buen administrativo: capacidad, comunicación, conciencia, constancia y creatividad.

Teoría de Sistemas.

La teoría de sistemas adopta una visión holística de todo el sistema organizacional resaltando los procesos.

La teoría moderna de sistemas se desarrollo gracias a Ludwing Von Bertalanffy, quien señaló que no existe elemento físico o químico independiente, todos los elementos están integrados en unidades relativamente interdependientes.⁹

Define al sistema como una serie de elementos que se interrelacionan entre sí, para producir un todo unificado. La modificación de alguna de sus partes alterará al resto del sistema.

Ubica a la organización como un sistema abierto, considera que la administración debe interactuar con el medio ambiente para recopilar elementos de entrada y transformarlos en elementos de salida (producción). Expresa que la definición de los objetivos debe abarcar la eficiencia y la eficacia.

⁹ Hernández y Rodríguez, Sergio. *Introducción a la Admistración. Teoría General Admistrativa: origen, evaluación y vanguardia*. Cuarta. México: McGraw Hill interamericana, 2006.

Considera que existen subsistemas en la organización y que el funcionamiento o comportamiento de éstos afecta al sistema en conjunto, ya que ningún subsistema tiene un efecto independiente sobre todo el sistema ya que aquel siempre actúa interactuando con algún otro subsistema formando subgrupos.

Es muy importante la retroalimentación en donde todos los elementos de una totalidad sistémica deben comunicarse entre sí para poder desarrollar interrelaciones coherentes.

La principal limitación de la Teoría de Sistemas es que no proporciona una orientación específica acerca de las funciones y deberes de los gerentes.

Enfoque de Contingencias.

Este enfoque refuta los principios universales de la administración, afirmando que diversos factores, internos y externos, pueden afectar el desempeño de la organización. Considera que no existe una única manera de administrar ya que las circunstancias cambian.

A las características situacionales se les llama contingencias y algunas pueden ser:

- La velocidad del cambio y el grado de complejidad del ambiente externo de la organización.

- Las fortalezas y debilidades.
- Los valores, metas, habilidades y actitudes de los gerentes y de los trabajadores.
- Los tipos de tareas, recursos y tecnologías que se utilizan.

Las contribuciones del enfoque de contingencias son que existe más de una forma de alcanzar una meta, los gerentes pueden adaptar a la organización a la situación, e identificación de las contingencias más importantes. Se llegó a concluir que la mejor estructura depende de factores contingentes considerando como los principales a la tecnología, el tamaño y el ambiente.

Las limitaciones de esta teoría es que no todas las contingencias críticas se logran identificar, puede no ser aplicable a todos los problemas administrativos.

Teoría Estructuralista.

Esta corriente creada por sociólogos que vinculaban la organización con el sistema social en que opera. Se centraron en las relaciones formales de autoridad y sus efectos. Analiza el conflicto y la cooperación en relación con las estructuras del poder y la comunicación.

Teoría de la burocracia.

El término burocracia se refiere a una organización grande con trámites excesivos y tardados. Ésta teoría surge en la década de los cuarenta a partir de los estudios derivados de la Sociología de la Burocracia de Max Weber y por sus aportaciones la ubicamos entre los estructuralistas.

Para Weber burocracia significa un tipo de organización que asegura que el comportamiento de los empleados sea predecible. Esto mediante la racionalización de todas sus actividades.

Esta teoría surge como una reacción a las deficiencias de las teorías clásicas y de las relaciones humanas, por la necesidad de administrar adecuadamente el trabajo realizado en las grandes empresas de la posguerra.

Como características tenemos el establecimiento de normas y reglamentos, mismos que deben ser conocidos por todos, estar por escrito y contemplar sanciones para quienes no lo sigan. Otra característica es el de la comunicación formal, esto es, que toda comunicación debe hacerse por escrito y seguir los canales formales establecidos. También encontramos división racional del trabajo, significa que las actividades deben estar diferenciadas y los puestos de trabajo deben ser claros y específicos, logrando especialización y así evitar duplicidad de funciones. También resalta la impersonalidad en las relaciones, en donde los puestos son más importantes que las personas. Mantiene una jerarquía y autoridad clara, hay procedimientos estandarizados de trabajo, promoción por competencia técnica y señala que los administradores deben ser profesionales y no

necesariamente tienen que ser los dueños. Hay una profesionalización del trabajo y el comportamiento del trabajador se vuelve predecible ya que, al definir claramente su puesto, el trabajador es controlado y supervisado más fácilmente.

Destacan entre los seguidores de la corriente estructuralista:

- Chester Barnard. Para él las funciones del administrador son el de generador de información, motivador de colaboradores y clarificador de objetivos. Sobresale su concepto de autoridad.
- Ralph Dahrendorf. Da importancia al comportamiento informal y a los conflictos que se generan por las relaciones estructurales internas y por la lucha de clases.
- Amitai Etzioni. Define a las organizaciones como unidades sociales deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos. Sus aportaciones se refieren a la tipología de las organizaciones y a la tipología del comportamiento en las organizaciones.

Enfoque de la Administración por Objetivos.

Su principal exponente es Peter Drucker, quien afirmaba que la administración debe ser por objetivos y no por control.

La administración por objetivos es una forma de pensar, debe existir coordinación de los objetivos y éstos deben ser cuantificables y deben ser redactados correctamente. Es importante que estén alineados a la visión y misión de la empresa en un plan estratégico.

Para Drucker, las áreas claves de una empresa son:¹⁰

- Posición en el mercado.
- Innovación.
- Productividad.
- Recursos físicos y financieros.
- Rentabilidad.
- Desempeño y desarrollo de los administradores.
- Desempeño y actitud de los trabajadores.
- Responsabilidad pública.

Enfoque de la Planeación Estratégica.

Trata sobre las decisiones de efectos duraderos e invariables en una planeación a largo plazo, previo análisis del contexto económico donde se desenvuelve. Y en donde a través de sus estrategias logre desarrollar ventajas competitivas.

¹⁰ Óp cit.

Para la consecución de un objetivo se emplean planes estratégicos, tácticos y de operación. Los primeros son de largo plazo y están orientados con la visión de la empresa y son fijados por los niveles jerárquicos más altos de la organización. Los segundos, son proyectos de mediano plazo y se requiere de sus mandos medios para su inmediata aplicación; por último, los planes operativos se refieren al Know How y se ejecutan por los empleados.

Este enfoque aportó herramientas hasta hoy vigentes como la matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), y la matriz de Portafolio desarrollada por el Boston Consulting Group (BCG).

Los principales autores de esta corriente son Ackoff, Ansoff, Michael Porter, Gary Hamel y Prahalad.

Nuevas corrientes del pensamiento administrativo.

Reingeniería:

Tiene como planteamiento fundamental superar los supuestos tradicionales sobre cómo hacer las cosas en las organizaciones, con énfasis en los negocios, para encontrar mejoras espectaculares que les permitan a las empresas desarrollar ventajas competitivas difícilmente superables.

Las herramientas que toma este enfoque son:

-
- Outsourcing,
- Empowerment
- Just in time
- Benchmarking

•

Tabla 4. Enfoque preescriptivo y normativo de la teoría administrativa.

TEORÍA DE LAS RELACIONES				
ASPECTOS PRINCIPALES	TEORÍA CLÁSICA	TEORÍA DE RELACIONES HUMANAS	DE	TEORÍA NEOCLÁSICA
Enfoque de Organización	Organización formal	Organización informal	Ambas:	Formal e informal
Concepto de Organización	Conjunto de órganos, cargos y tareas	Sistema social como conjunto de roles sociales	como	Sistema social con objetivos por alcanzar racionalmente
Representantes	Taylor, Fayol, Gilberth, Gant, Gulick, Urwick, Mooney, Emerson, Sheldon	Mayo, Roethlisberger, Cartwright, Zalesnick, Tannernbaum, Lewin, Viteles, Homans	Follet, Dubin, Franch,	Druker, Koonts, Jucuis, Newman, Odiome, Homble, Galinier, Dale
Características básicas de la Administración	Ingeniería Humana / Ingeniería de Producción	Ciencia Social Aplicada		Técnica Social Básica
Concepción del hombre	Hemos Economicus	Hombre Social		Administrativo
Comportamiento Organizacional del individuo	Ser asilado que reacciona como individuo	Ser social que reacciona como miembro de un grupo	como	Ser racional y social, orientado hacia la consecución de objetivos individuales y organizacionales
Ciencia más relacionada	Ingeniería	Psicología Social		Eclecticismo
Tipos de incentivos	Materiales y Salariales	Sociales y simbólicos		Incentivos mixtos
Relación de objetivos relacionales e individuales	Identidad e intereses, no se perciben conflictos	Identidad de intereses, todo conflicto es indeseable y debe evitarse	es	Objetivos organizacionales e individuales
Resultados esperados	Eficiencia Máxima	Eficiencia Máxima		Eficiencia óptima

Fuente: Tomada de (Chiavenato)¹¹

¹¹Chiavenato, Idalberto. *Introducción a lo Teoría General de la Administración*. Trad. elsevier Editora Ltda. Séptima. México: McGraw Hill Interamericana, 2007.

Tabla 5: Esquema comparativo de las teorías administrativas

ASPECTOS PRINCIPALES	TEORÍA CLÁSICA	TEORÍA DE RELACIONES HUMANAS	TEORÍA NEOCLÁSICA	TEORÍA DE LA BUROCRACIA
Énfasis	En las tareas y la estructura organizacional	En las personas	En el eclecticismo, tareas, personas y estructura	En la teoría organizacional
Enfoque de la organización	Organización Formal	Organización informal	Organización formal e informal	Organización formal
Concepto de la organización	Estructura Formal como conjunto de órganos, cargos y tarea de papeles	Sistema social como conjunto	Sistema social con objetivos a alcanzar	Sistema social como conjunto de funciones oficializadas
Figuras principales	Taylor, Fayol, Gilberth, Gant, Gulick, Urwick, Mooney, Emerson, Sheldon	Mayo, Follet, Roethlisberger, Dubin, Cartwright, Franch, Zalesnick, Tannenbaum, Lewin, Viteles, Homans	Druker, Koonts, Jucuis, Newman, Odiome, Homble, Galinier, Dale	Weber, Morton, Selznick, Goudner, Michels
Características básicas de la Administración	Ingeniería Humana / Ingeniería de Producción	Ciencia Social Aplicada	Técnica Social Básica y administración por objetivos	Sociología de la burocracia
Concepción del hombre	Homo Economicus	Hombre Social	Hombre organizacional y administrativo	Hombre organizacional
Conducta organizacional del individuo	Ser aislado que actúa como individuo	Ser social que reacciona como un miembro de un grupo social	Ser social y racional centrado en el alcance de objetivos	Ser aislado que reacciona como ocupante de un cargo
Sistema de incentivos	Incentivos materiales y salariales	incentivos sociales y simbólicos	Incentivos mixtos, tanto materiales como sociales	Incentivos materiales y salariales
Relación entre objetivos organizacionales y objetivos individuales	Identidad de intereses. No existe conflicto perceptible	Identidad e intereses. Todo conflicto es indeseable y debe ser evitado	Integración entre objetivos organizacionales y objetivos individuales	No existe conflicto perceptible. Prevalen los objetivos de la organización
Resultados alcanzados	Máxima eficiencia	Satisfacción del obrero	Eficiencia y eficacia	Máxima eficiencia

(continuación) **TEORÍA DE LAS RELACIONES**

ASPECTOS PRINCIPALES	TEORÍA ESTRUCTURALISTA	TEORÍA CONDUCTUAL	TEORÍA DE LOS SISTEMAS	TEORÍA DE LA CONTINGENCIA
Énfasis	En la estructura y el ambiente	En las personas y el ambiente	En el ambiente	En el ambiente y la tecnología sin menospreciar las tareas de las personas y estructuras
Enfoque de la organización	Organización Formal e informal	Organización Formal e informal	Organización como sistema	Variable dependiente del ambiente y la tecnología
Concepto de la organización	Sistema social intencionalmente construido y reconstruido	Sistema social cooperativo y racional	sistema abierto	Sistema abierto y cerrado
Figuras principales	Etzioni, Thompson, Blau, Scott	Simons, Mc Gregor, Barnard, Argyris, Likert, Cuert, Bonris, Schein, March, Lawrence, Sayles, Lorson, Beckhard	Katz, Kahn, Jhonson, Kast, Roserzweig, Rice, Churchman, Burns, Trist, Hicks	Thompson, Lawrence, Perrow
Características básicas de la Administración	Sociedad de organizaciones y enfoque múltiple	Ciencia conductual y aplicada	Enfoque sistemático, administración de sistemas	Enfoque contingencia, administración contingencia
Concepción del hombre	Hombre organizacional	Hombre administrativo	Hombre funcional	Hombre completo
Conducta organizacional del individuo	Ser social que vive dentro de organizaciones	Ser racional tomador de decisiones en cuanto a la participación en las organizaciones	Desempeño de papeles	Desempeño de papeles
Sistema de incentivos	Incentivos mixtos, materiales y sociales	Incentivos mixtos	Incentivos mixtos	Incentivos mixtos
Relación entre objetivos organizacionales y objetivos individuales	Conflictos inevitables e incluso deseables que llevan a la innovación	Conflictos posibles y negociables. Relación y equilibrio entre eficiencia y eficacia	Conflicto de papeles	Conflicto de papeles
Resultados alcanzados	Máxima eficiencia	Eficiencia satisfactoria	Máxima eficiencia	Eficiencia y Eficacia

Fuente basada en (Chiavenato) ¹²

¹² *Ibidem.*

1.3 Definición y clasificación de empresas familiares.

La empresa familiar es un concepto tan común, debido a que la familia es la base de la sociedad con necesidades y expectativas como cualquier otro grupo social, pero generalmente con grandes vínculos afectivos. No es de extrañar que de este núcleo surja la inquietud de emprender un proyecto, llámesele negocio o empresa con la finalidad de satisfacer tanto sus necesidades básicas como aquellas de realización y reconocimiento.

En este capítulo y debido a su importancia definiremos la empresa familiar, ya que por sus características principales como son apoyo entre miembros, decisiones comunitarias, alto nivel de confianza y solidaridad consideramos que contienen una fórmula que bien aplicada y compartida hacia todos los miembros de la empresa se puede convertir en una ventaja competitiva, además independientemente de que sean exitosas o no, las empresas familiares representan una gran contribución a la economía de México ya que según el ITESM el 85% de las Pymes en México son empresas familiares y según el IPADE son el 98%, de tal forma que hablar de PYMES y empresas familiares en México es casi sinónimo y no se diga de microempresas que predominantemente también son empresas familiares, asimismo en el mundo representan el 90% de todas las empresas, desde empresas modestas hasta tan importantes como Bimbo, Levi-Strauss, Marriot y Ford. Es de destacar que de acuerdo con la Secretaría de Economía, en México generan siete de cada diez empleos formales en el país y el 52% del Producto Interno Bruto.¹³

¹³ Promexico.recuperado el 20 de enero de 2014 de <http://www.promexico.gob.mx/work/models/promexico/resource/2353/1/images>

Existen muchas definiciones de empresa familiar, pero estamos de acuerdo con la definición que nos presentan Corona y Téllez Roca, que es la siguiente:

“Empresa familiar es aquella en la que un grupo familiar está en condiciones de designar al máximo ejecutivo de la compañía, de fijar la estrategia empresarial de la misma, y todo ello con el objetivo de continuidad generacional, basado en el deseo conjunto de fundadores y sucesores de mantener el control de la propiedad y la gestión en la familia”.¹⁴

Existen diversas definiciones de Empresa Familiar pero es de destacar que en todas se identifican tres elementos:

- a) Que en uno o dos elementos de la familia está la propiedad de la empresa.
- b) Que uno o más elementos de la familia dirigen la gestión administrativa.
- c) Es muy importante la sucesión en la misma.

En cuanto a la clasificación de las mismas, podemos clasificarlas como cualquier otra empresa pero dada la similitud ya mencionada entre empresa familiar y MIPYME utilizaremos la clasificación que da el Diario Oficial de la Federación del 30 de Junio de 2009, de acuerdo con éste las empresas se pueden

¹⁴ Corona, J. y J. Téllez Roca. *El protocolo familiar, en empresa familiar: aspectos jurídicos y económicos*. Barcelona: Deusto, 2011.

clasificar por su tamaño en micro, pequeña y mediana considerando el Sector, Rango de número de trabajadores y Rango de Ventas anuales tal como se ejemplifica en la tabla siguiente:

Tabla 6. CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS.

TAMAÑO	SECTOR	RANGO DE N. DE TRABAJADORES	RANGO DE MONTO DE VENTAS ANUALES (MDP)
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta 4
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde 4.01 hasta 100
	Industria y de servicios	Desde 11 hasta 50	Desde 4.01 hasta 100
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde 100.01 hasta 250
	Servicios	Desde 51 hasta 100	Desde 100.01 hasta 250
	Industria	Desde 51 hasta 100	Desde 100.01 hasta 250

Fuente. Diario Oficial de la Federación. «Diario Oficial de la Federación.» *Acuerdo tiene por objeto establecer la estratificación bajo la cual se catalogarán las micro, pequeñas y medianas empresas.* 30 de Junio de 2009.

Pero, ¿cuándo surgieron estos conceptos de empresa y a qué se debieron?, para tal fin debemos hacer una retrospectiva y analizar el desarrollo económico que tuvo nuestro país en el siglo XX. De acuerdo con las obras de Carlos Tello, Jaime Aboites, José Mario Tomás Meneses Ruiz y Paulina Irma Chávez Ramírez de 1900 a 1970, éste se sustentó en la preocupación del Estado Social de Derecho en el bienestar de la población mexicana y principalmente en los siguientes aspectos:

- El campo, satisfaciendo las necesidades del país y exportando productos incluso.

- Segunda guerra mundial, que nos lleva a tener como cliente a Estados Unidos, ya sea de productos como de fuerza de trabajo.
- El Estado Benefactor. Se crea el Instituto Mexicano del Seguro Social y el Instituto de Seguridad y servicios Sociales para los Trabajadores del Estado, proporcionando con estos seguridad social a los trabajadores.
- El Estado rescata a las empresas con problemas económicos con el fin de preservar las fuentes de trabajo.

Esta situación cambia a partir de 1970 con la migración de campesinos hacia las ciudades, la devaluación del peso frente al dólar, problemas económicos en el mundo en general, es este momento en el que para dar respuesta a sus compromisos y obligaciones el Estado mexicano aumenta su deuda la cual al no poderla cubrir requiriendo de renegociación y mayor endeudamiento a su vez, en 1985 derivado de lo anterior se inicia la venta de empresas paraestatales, la eliminación de programas sociales y la disminución de prestaciones laborales entre otras. Mientras tanto, de 1970 a 1980 en el mundo se adoptan los sistemas productivos neoliberales y surge la globalización.

Derivado de estos movimientos tenemos como resultado el abandono del papel protector del Estado frente a la población dejándola a su suerte y propiciando el cierre de muchas empresas con el consecuente desempleo generado, lo que propicio el surgimiento negocios informales dirigidos por estas personas que a falta de empleo ofrecían al público; sin ninguna planeación ni financiamiento, toda clase de bienes y servicios, como carpinterías, tiendas de abarrotes, ferreterías, taquerías, talleres mecánicos, talleres de pintura y hojalatería, tintorerías, pastelerías, papelerías, lavados de automóviles, reparadores de calzado, cocinas económicas, etc., surgiendo así la microempresa.

Posteriormente con los programas de emprendedores o de incubación de empresa se comenzaron a generar microempresas pero con planeación previa y visualizando el campos de trabajo.

En general las microempresas en México y en toda América latina carecen de acta constitutiva, son de estructura familiar donde el dueño y/o administrador toma todas las decisiones y además son sometidas por las autoridades administrativas a los mismos trámites que deben cubrir las macroempresas, independientemente de que sean las que generen el mayor número de empleos.

Por lo que respecta a la pequeña y mediana empresas, éstas han existido siempre en el entorno mexicano bajo la figura de Sociedades Mercantiles contando con acta constitutiva donde se establecen entre otras condiciones su objeto, duración y órganos sociales, y aunque reportan beneficios para sus socios es de mencionar que también es común que reporten ciertas irregularidades como la distorsión de las condiciones legales de los gerentes y accionistas ya que los propietarios son a su vez personal administrativo y directores de la misma y si alguno posee la mayor inversión en la misma, se comporta como dueño absoluto de ella, muchas veces teniendo a los demás socios sólo como requisito de Ley para su constitución formal.

1.4. Antecedentes de la Industria Acerera en el Mundo.

En Europa se gestó la industria siderúrgica con la primera revolución industrial a fines del siglo XVIII. Pero a mediados del siglo XIX la fabricación y el uso del acero constituían el principal avance tecnológico de la humanidad.

En el siglo XIX se desarrolló la fabricación del acero, al inventarse los procesos de fusión; el Bessemer (1855), el horno de hogar abierto, normalmente calentado a base de gas pobre (1864); y el horno eléctrico (1900). Desde mediados del siglo XX, el tratamiento con oxígeno principalmente el proceso Linz-Donowitz (LD) de lanza de oxígeno hizo posible la fabricación de aceros de alta calidad con unos costes de producción relativamente bajos.

Según Adam Smith la división del trabajo y la especialización son definitivas para la reducción de los costes de producción a nivel general; de manera que, con el intercambio de los productos transformados en libre competencia y la expansión internacional de los mercados, se genere una mayor satisfacción de las necesidades de los consumidores y la acumulación de capital necesaria para financiar el desarrollo industrial.

Esta industria era la más interesada tras el impulso de la primera Revolución Industrial en fomentar el intercambio y la especialización, lo que trajo como consecuencia una vertiginosa evolución tecnológica experimentada por la fabricación del acero a finales de siglo, también al asegurarse de la libre circulación de materias primas (mineral de hierro y carbón) así como el mercado final

(transformación del producto) con mayor cuidado a la construcción de ferrocarriles y la naval.

Lo que pudo haber sido una globalización en la industria siderúrgica fue interrumpido por la carrera de la militarización y armamentista de los países industrializados que desembocarían en las dos Guerras Mundiales, esto trajo como consecuencia empezar de nuevo, en la Europa destruida de la postguerra, con la firma en 1951 del Tratado CECA (Comunidad Europea del Carbón y el Acero) a iniciativa del francés Schumann y con el impulso definitivo, desde 1953 de Jean Monnet; constituyendo la industria siderúrgica de esta manera el precedente inmediato del Tratado de Roma (1957) y de la creación de la Comunidad Económica Europea.

La industria siderúrgica europea buscaba un enfoque global para su reconstrucción y modernización lo que buscaba la CECA. El objetivo de ésta era facilitar desde el abastecimiento de materias primas y los recursos financieros necesarios para incrementar su producción, la reducción de costes y la atención a las necesidades de los consumidores, en condiciones de libre competencia dentro del ámbito europeo del Tratado.

Uno de los países que no formó parte de la CECA fue España, sino hasta 1986 a su incorporación a la Comunidad Económica Europea tuvo que emprender con esta misma labor mediante el Plan Siderúrgico Nacional que se desarrolló en el período 1964-1972, con criterios y objetivos muy similares a los del Tratado CECA. En vista del éxito de esta acción, 1974 se elaboró la segunda Acción Concertada que ha constituido la referencia de la industria siderúrgica española hasta la última década del siglo XX.

La CECA desapareció en el 2002 y los productos siderúrgicos quedan sujetos a las normas generales de la Unión Europea, como consecuencia de lo anterior fue la multiplicación en la producción europea del acero, pero lo que es más importante para un futuro:

- Desarrollo tecnológico de procesos y productos
- Reducción de costes
- Aumentos en la productividad

Lo anterior ha traído como consecuencia el mejoramiento en la competitividad de las empresas y consumidores siderúrgicos ya que disponen de una variedad de productos y con una mayor calidad y un precio competitivo.

Este sector ha dejado la condición de ser protegido o en permanente reestructuración y las empresas acereras aspiran a manos privadas y ahora llegan a ser nuevamente rentables.

Características principales de la producción siderúrgica.

Las aleaciones y los metales que empleamos en la industria y la construcción podemos dividimos en dos grupo:

- **Materiales ferrosos:** viene de la palabra ferrón que los romanos empleaban para el fierro o hierro.
- **Materiales ferrosos:** son aquellos que contienen hierro como componente principal.

El acero es una aleación de hierro y de carbono, y su fabricación comienza con la reducción de hierro (producción de arrabio) para su posterior conversión en acero.

Debemos distinguir dos cosas, la Siderurgia es el proceso dedicado a producir acero a partir de mineral de hierro y nombramos acerería a la planta industrial que se dedica exclusivamente a la producción y elaboración de acero. Esto nos lleva de la mano, ya que al hablar de industrias acereras nos lleva al sector siderúrgico.

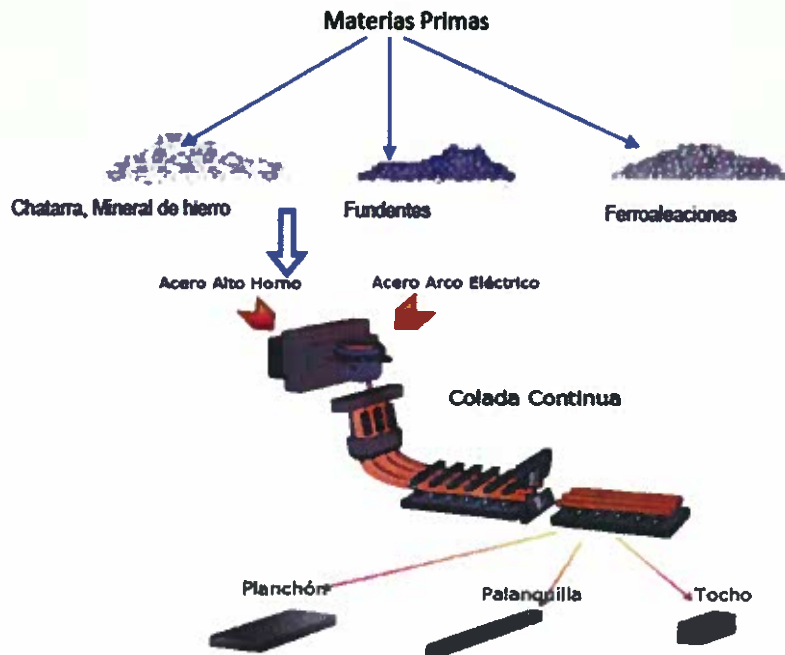
El proceso de producción del acero

Podemos decir que el proceso del acero tiene dos fases:

1. El mineral de hierro es reducido o fundido con coque y piedra caliza, produciendo hierro fundido, que es moldeado como arrabio o conducido a la siguiente fase, como hierro fundido.

En la siguiente figura, se explica el proceso de producción:

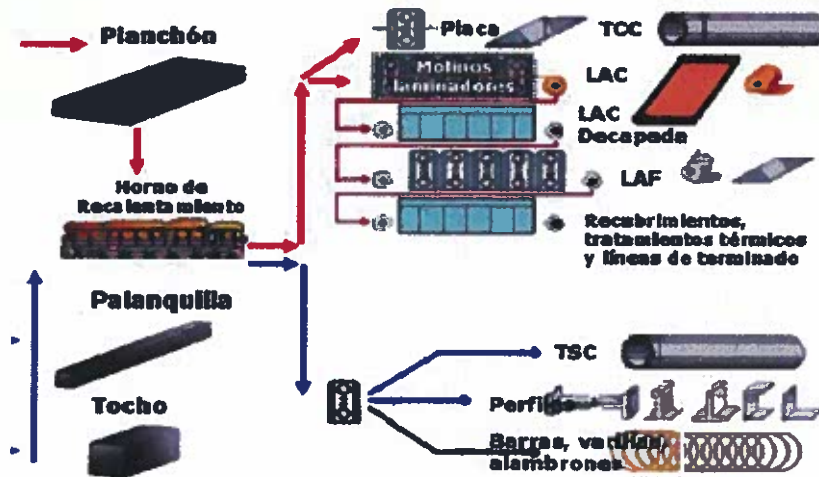
Diagrama 1: Proceso de Producción del acero



Fuente: ArcelorMittal

2. La de acería cuyo objetivo es reducir el alto contenido de carbono introducido al fundir el mineral y eliminar las impurezas tales como azufre y fósforo, al mismo tiempo que algunos elementos como manganeso, níquel, cromo o vanadio son añadidos en forma de ferro-aleaciones para producir el tipo de acero demandado.

Diagrama 2. Obtención de los productos de acero



TCC= Tubo con costura.

LAC= Lámina rolada en caliente.

LAF= Lámina rolada en frío.

TSC= Tubo sin costura.

Fuente: ArcelorMittal

En las instalaciones de colada y laminación se convierte el acero bruto fundido en lingotes o en laminados; desbastes cuadrados (gangas) o planos; y posteriormente en perfiles o chapas, laminadas en caliente o en frío.

Existen tres tipos de instalaciones dedicadas a producir piezas de acero fundidas muy grandes o laminados de acero:

a) Plantas integrales: tiene todas las instalaciones necesarias para la producción de acero en diferentes formatos y propósitos.

b) Acerías especializadas: Esta planta es productora secundaria de aceros comerciales o plantas de producción de aceros especiales.

c) Laminadoras: son las máquinas encargadas de producir el acero surgido del proceso de metalurgia y fundición para crear materia prima de acero en forma de planchas o láminas, o formas de acero más elaboradas como hierros redondos (alambón, varilla), perfiles, barras y tubos sin costura, que pueden ser sometidas a procesos adicionales, para obtener productos secundarios de acero de uso industrial y comercial, para automóviles o autopartes, construcción y edificación, componentes electrónicos y de maquinaria y herrajes, entre otros.

Métodos de producción

Los procesos productivos y la maquinaria y equipo utilizados por los principales productores del sector se apoyan en:

- I. Alto horno-convertidor al oxígeno, para obtener arrabio y acero;
- II. Reducción directa por horno eléctrico para la producción de fierro esponja y acero;

- III. Skin Pass, mediante el cual se produce lámina rolada en caliente;

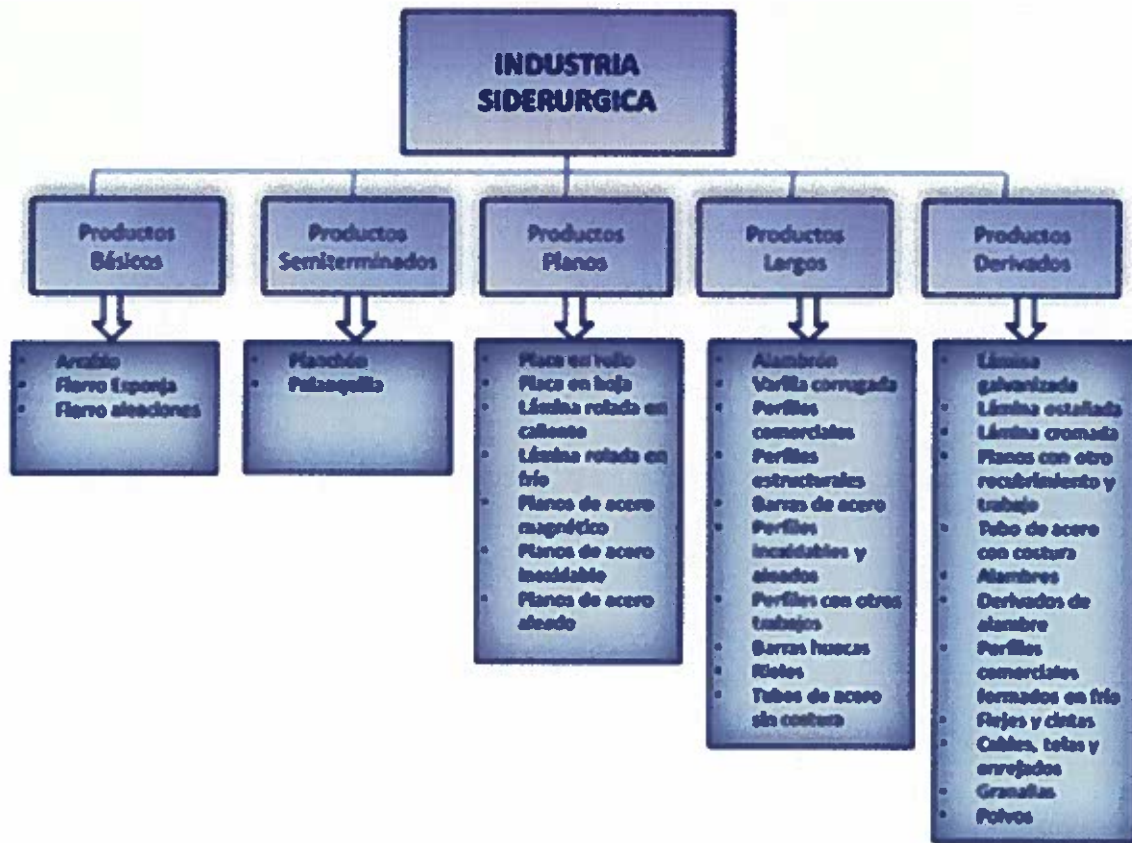
- IV. Compact-strip production, para la obtención de planchón delgado para la fabricación de lámina ultra delgada;

- V. Trefilado, para que el alambre obtenga distintos grosores y mayor resistencia;

- VI. Rolado, se obtiene tubos, placas, perfiles, vigas y ángulos; y

- VII. Acabados Superficiales.

Figura 2. La industria siderúrgica genera los siguientes productos:



Fuente: Elaboración propia con base en *World Steel* y CANACERO

Principales países productores

Como sabemos el mercado del acero se está globalizado. El mercado mundial en 2010 se estructura de la siguiente manera:

Tabla 7. MERCADO MUNDIAL DEL ACERO

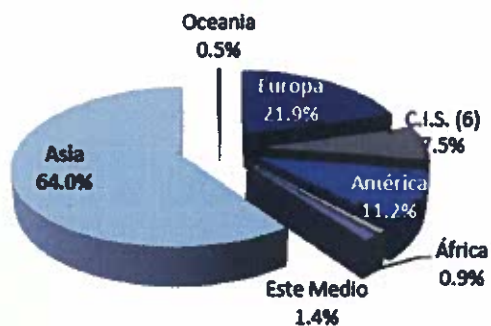
Área	Porcentaje
Asia	64%
Europa	22%
América	11.2%

Fuente propia basada en reporte de World Steel Association

Los países productores a nivel mundial los 15 primeros son: 5 de Asia, 7 de Europa (incluye Rusia, Ucrania y Turquía) y 3 de América (2 de América Latina - México y Brasil-). México ocupa la posición 13 dentro del grupo de los principales productores de acero.

Figura 3. PARTICIPACION PORCENTUAL DE PRODUCCIÓN POR REGIÓN 2011.

Participación porcentual de producción por región. 2011



Fuente: World Steel Association

Principales empresas productoras a nivel mundial

El 24.5% de la producción mundial de acero es generado por las 10 empresas más grandes del mundo.

En el siguiente esquema podemos observar a las principales empresas acereras a nivel mundial.

N.	EMPRESAS	PAÍS ORIGEN	DE PRODUCCIÓN MUNDIAL 2010	% DE MERCADO
Total			1413.6	100
1	Arcelormittal	Multinacional	98.2	6.9
2	Baosteel	China	37	2.6
3	Poco	Corea del Sur	35.4	2.5
4	Nippo Sttel2	Japón	35	2.5
5	JFE Jiangsu	Japón	32.2	2.2
6	Shagang	China	23.2	1.6
7	Tata Steel3	India	23.2	1.6
8	U.S. Steel	Estados Unidos	22.3	1.6
9	Ansttel4	China	22.1	1.6
10	Gerdau	Brasil	18.7	1.3

Fuente World Steel Association

1.5. Antecedentes de la Industria Acerera en América Latina

El nacimiento de la industria siderúrgica latinoamericana fue diferente a los países avanzados. A mediados del siglo XIX el territorio pasaba por un proceso de estructuración donde el capital interno, estaba subordinado por el capital internacional. Este contexto se caracteriza por la dependencia del exterior en relación con las ramas productoras de medios de producción y por la regulación externa del ritmo de la reinversión.

En este escenario la industria siderúrgica se consideraba como una actividad complementaria, muy lejos de ser el eje del aparato productivo.

En los años veinte, la producción era limitada (120,000 toneladas de acero en lingotes) siendo México y Brasil los únicos productores esto provocaba que el consumo de acero se importara.

La crisis entre guerras fue el primer impulso que hizo que la industria siderúrgica superara las dificultades de importación, pero lo que definió vino después de la Segunda Guerra mundial por las siguientes razones:

- El carácter estratégico de la rama y sus fuertes encadenamientos con todo el aparato productivo. Se pensaba que la siderurgia estaba llamada a convertirse en el soporte de la industrialización sustitutiva.

- La incapacidad de los capitales internos privados para ofrecer garantías suficientes a las fuentes de financiamiento externo.
- La anarquía productiva propia de los países de la región, que por su conformación capitalista tardía y atrasada, habían construido un proceso de acumulación industrial escasamente articulado.
- La existencia de fuertes contradicciones sociales que condujeron a que el Estado asumiera la gestión de la rama, bajo el supuesto de que tenía una mayor capacidad de manejo laboral.

El proceso de acumulación en los países industrializados se basó en el sector productor de medios de producción, mientras que en nuestra región fue el sector de consumo, lo que traía como consecuencia una demanda de acero menor a la que era emitida por la industrialización en economías más avanzadas.

El desarrollo siderúrgico en la industria latinoamericana en los años cuarenta llegó a ser un factor importante en Argentina, Brasil y México

La CEPAL impulsaba políticas industriales que generaron la construcción de complejos siderúrgicos principalmente en Brasil, Argentina, Venezuela y México.

Los productores de acero realizaron una división internacional del trabajo en la que los países industrializados se encargarían de los aceros especiales, finos,

ligeros e inoxidables, mientras que América Latina se encargaría de aceros comunes. Lo cual tendría la función de proveer divisas, cual producción primaria de nuevo tipo, pero esto significaba perder ser la columna del desarrollo industrial de la región, como se pensó por la CEPAL en los años cincuenta.

América Latina realizó la reestructuración de este sector en los años 1980s – 1990. Los procesos de privatización se iniciaron en Brasil y México (1991), luego Argentina (1992), Perú (1996) y Venezuela (1997). Estuvieron acompañados por grandes inversiones, mejoras tecnológicas y mecanismos de apertura al mercado externo ¹⁵

La producción regional no era suficiente para cubrir los requerimientos internos, o no era adecuada según los tipos de acero que se demandan, es por ello que la tasa de importaciones de acero se incrementó, como lo muestra el siguiente recuadro.

¹⁵ Carmen, López Cisneros. América Latina: panorama de la industria siderúrgica en la década de los noventa. 2001.

Tabla 9. América Latina: Importaciones de acero

AÑO	IMPORTACIONES	PRODUCCIÓN	M/P
1990	4,305	38,725	0.11
1991	6,161	39,574	0.16
1992	7,698	41,528	0.19
1993	6,195	43,661	0.14
1994	8,283	46,005	0.18
1995	7,309	47,755	0.15
1996	7,180	50,051	0.14
1997	8,420	52,389	0.16
1998	9,454	51,473	0.18
1999	7,611	50,963	0.15

Fuente: IISI (2000).

Asimismo, la siderurgia regional reestructurada y con una gran escala operativa y altos costos fijos, se vio obligada, en condiciones de la sobreoferta mundial, a sostener sus operaciones en el nivel de capacidad más alto posible "aún cuando ofrezca sus productos a la exportación a precios que apenas superan su costo variable, para lograr una contribución marginal a sus costos fijos que le permitan disminuir pérdidas" ¹⁶

Sin embargo, el comercio de acero al interior de la región se incrementó de manera importante. A inicios de los 1990s no llegaba al 10% del comercio total de acero, pero en 1998 llegó al 26.5%. Esto fue facilitado principalmente por el Mercosur, el Grupo de los tres y la Comunidad Andina, además de varios acuerdos bilaterales. En 1998, Venezuela, Argentina y México, vendieron a la región el 58%, 38% y 11% de su exportación total respectivamente ¹⁷

¹⁶ CANACERO. «Acero.» Junio-Julio de 1994. <http://www.canacero.org.mx/assets/08-panel-ii-andre%CC%81-f-gueiros.pdf>. 27 de Enero de 2014.

¹⁷ Carmen, López Cisneros. América Latina: panorama de la industria siderúrgica en la década de los noventa. 2001.

Cabe mencionar que en las empresas siderúrgicas de la región han tenido problemas con la carga excesiva financiera, la mala administración y las políticas erróneas en relación con las MPYMES del sector. Por lo cual es importante la generación de procesos de innovación y la creación de una mejor tecnología.

Según datos de la IISI, para 1999, el 79% de la producción de acero de la región corresponde a Brasil y México, y el 93%, si se incorpora a Argentina y Venezuela. La coordinación de la producción podría facilitar la concentración e impulso de actividades productivas y comerciales diversas y, especialmente, el construir una importante fuerza de negociación internacional.

Un proceso de coordinación, concertación y armonización productiva potencializaría las posibilidades globales de la producción de acero de la región.

Las empresas siderúrgicas a inicios del siglo XX fueron las que sustituyeron a las ferrerías esto porque eran de mayor vanguardia.

1.6. Antecedentes de la industria acerera en México.

Por lo que hablaremos de las principales en territorio Mexicano.

Fundidora de Fierro y Acero de Monterrey, (FUMOSA)

Se fundó el 5 de mayo de 1900, cuyo objetivo era la adquisición y explotación de minas de hierro y carbón, así como la fundición y el procesamiento del metal para la elaboración de diferentes tipos (elaboración de artículos de fierro y acero no planos, como: rieles, alambrón, varilla corrugada, estructuras, ruedas para ferrocarril, en 1960 se dedicó a la producción de los aceros planos).

En los 70's se inicia un progresivo quebranto de la empresa, esto se dio por diversos problemas que tenía como sindicales, devaluación económica, producción etc. lo que llevó a la quiebra el 09 de mayo de 1986.

Altos Hornos de México (AHMSA)

En 1944 inició operaciones con una capacidad de 140.000 toneladas de acero líquido por año, posteriormente en 1960 aumenta su capacidad a 2 millones de toneladas, es por ello que se consolidó como la empresa más grande dentro de su ramo en América Latina.

En el año de 1980 fue expropiada por el gobierno federal es por eso que empieza por una etapa de crisis. Pero hasta 1991 se privatiza, la cual fue adquirida por GAN (Grupo Acerero del Norte), la cual la lleva a otra crisis económica por su mala administración y el saqueo de los dineros.

Pero en el año de 2005 enviaron al William Bricker un experto siderúrgico y con él amenaza en ser nuevamente una acerera gigante.

Actualmente es líder nacional en producción y comercialización de productos planos, y además fabrica no planos.

La empresa Campos Hermanos S.A.

En 1934 inició sus labores en Coyoacán. En 1941 esta empresa familiar empezó a crecer hasta transformarse en un complejo industrial teniendo casi mil trabajadores. Lo que más fabricaban era tanques de acero, estructuras para edificios, puentes etc.

Durante la Segunda Guerra Mundial se dio la escasez de herramienta, es por ello que tuvieron que abrir otra planta para poder surtir México y Centroamérica para las diferentes labores. Tal fue el éxito obtenido que en 1966 tenían más de 150 variedades y cubrían las necesidades principales de esa industria.

Esta compañía cambio su denominación social a Industrias CH., pero en 1991 después de haber estado con diferentes administraciones, fue adquirida nuevamente por alguien más con mayor experiencia. Gracias a esta nueva etapa pudieron adquirir una mejor modernización así como la eficiencia de recursos. Es por ello con este cambio y tras dos años de arduo trabajo con las utilidades que se generaron en CH pudieron adquirir las acciones de Procarsa, S.A de C.V., ubicada en el estado de Coahuila ésta se dedicaba a la producción de tubería de acero en grandes diámetros, la producción y ventas estaba dirigido a la industria petrolera y de la construcción. Con esta adquisición CH llego a ser el productor líder de aceros especiales y tuberías en México.

Villacero

Este grupo se formó en 1955 por Don Pablo Villarreal Garza, cuyo objetivo era la distribución de productos de acero para la industria de la construcción y manufactura.

Una vez que alcanzo su objetivo ello lo convirtió en líder, en los años de los 80s, busco expansión internacional esto por la cercanía que tenía con el estado de Texas.

También entró en el sector de la fabricación de acero en los años de 1990 al adquirir fábricas dedicadas a la fabricación del tubo, así como diversos molinos de laminación.

Gracias a su crecimiento e innovación ha aprovechado las oportunidades para extenderse en mercados internacionales. Es por ello que en Estados Unidos la comercialización de productos de acero es quien le ha abierto caminos

Hojalata y Lámina (HYLSA)

Fundada en 1943, su origen está ligado a la Cervecería Cuauhtémoc, S.A ya que era un proyecto alternativo para la fabricación de la corcholata.

A principios de dice que la lámina producida era de mala calidad que por eso no se ocupó para la fabricación de las corcholatas. Pero con el tiempo HYLSA fue una de las empresas más grandes en México.

En 1957 se puso en marcha el primer proceso de reducción directa de mineral de hierro del mundo, mediante el cual se eliminan los elementos residuales que afectan la calidad de los productos de acero.

Pero ha tenido evolución y ahora se llama HYL es un proceso continuo basado en gas natural, mediante el cual se produce hierro reducido de alta calidad, en cualquiera de las siguientes presentaciones: HRD (Hierro de Reducción Directa), HBC (Hierro Briqueteado en Caliente), Hierro HYTEMP (alimentado caliente a la acería) ¹⁸

¹⁸ imiq.org. «www.imiq.org/documentos/4102007101222.pdf.» s.f. 23 de Enero de 2014. <<http://www.imiq.org>>.

El Proceso HYL continúa siendo la tecnología de Reducción Directa más avanzada y flexible del mercado.

Industrias Monterrey, Sociedad Anónima (IMSA)

Fundada en 1936, por el señor Roberto L. Garza quien incursiona en el sector manufacturero cuyo objetivo era el galvanizado.

Se comienza con la instalación de centros de almacenamiento, distribución y servicio en la Ciudad de México en 1947. Tal fue el éxito que se contaba con 50 líneas de productos entre los más importantes la producción de fletes y esto lo colocó como el primer productos de México.

Más tarde en los años de 1962-1967 se instalaron las líneas de galvanizado – línea del pintado que ello permitió un nuevo producto llamado Zintro – Pintro.

MSA se empezó a caracterizar por la expansión, abriendo nuevos centros de distribución y la entrada a mercados internacionales.

Grupo IMSA, S.A. de C.V. como se conoce actualmente en 1984 instaló el molino de laminación en frío lo que trajo mayores cambios.

Por lo expuesto en este capítulo podemos observar la importancia del desarrollo de un sistema de administración que considere las aportaciones de las diferentes teorías que mejor se adapten a nuestra empresa Industrial de Alambres,

S.A. de C.V., asimismo nos ayuda a definir en qué clasificación se encuentra por ser empresa familiar y nos da la pauta para ubicar la participación que tiene en el sector industrial como productora y comercializadora de productos de acero, para tal efecto, en el capítulo 2 iniciaremos con un análisis comparativo de la industria acerera en los países que consideramos representativos, incluyendo a México.

CAPÍTULO 2 ESTADO DEL ARTE.

PARTE 1. TENDENCIAS ACTUALES SOBRE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y TEORIAS ORGANIZACIONALES.

Al diseñar un entorno para el desempeño eficaz de individuos que trabajan en grupos, la tarea más importante de un administrador es comprobar que todos conozcan los propósitos y objetivos del grupo y los métodos para alcanzarlos. Para que el esfuerzo del grupo sea eficaz las personas deben saber lo que se espera de ellas. Ésta es la función de **planeación**. De este modo, los planes constituyen un método racional para el cumplimiento de los objetivos preseleccionados. La intención de este capítulo será revisar las tendencias actuales sobre la administración de Recursos Humanos y las diferentes Teorías Organizacionales para la planeación y diseño de una estructura organizacional. Observaremos el enfoque estratégico que desarrolla el concepto de Recursos Humanos a la concepción moderna de Capital Humano, reafirmando que es el elemento principal para poder lograr ventajas competitivas y una diferenciación.

Revisaremos también como se encuentra actualmente la industria acerera en México y en los países que consideremos representativos como son; China, Estados Unidos e Inglaterra. Este último a partir de 1973 se integró a la Unión Europea por lo que para efecto de este análisis comparativo en general se integra con ésta.

La planeación y control van de la mano, todo intento de control sin planes carece de sentido, porque la gente no tendrá manera de saber si efectivamente se dirige a donde quiere ir sin antes saber a dónde ir. Así los planes proporcionan las normas de control.

Los planes se clasifican en:

- 1) Propósitos o misiones.
- 2) Objetivos y metas.
- 3) Estrategias.
- 4) Políticas.
- 5) Procedimientos.
- 6) Reglas.
- 7) Programas
- 8) Presupuestos.

En la **misión** o **propósito**, se identifica la función o tarea básica de una empresa.

Los **objetivos** o **metas**, son los fines que se persiguen por medio de una actividad. Representan no solo el punto terminal de la planeación, sino también el

fin que se persigue mediante la organización, la integración del personal, la dirección y el control.

Las **estrategias**, son la determinación de los objetivos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento, también forman parte de los planes en el sentido de que consisten en enunciados o criterios generales que orientan o encausan el pensamiento en la toma de decisiones.

Los **procedimientos** son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras, consisten en secuencias cronológicas de las acciones requeridas. Son guías de acción, no de pensamiento, en las que se detalla la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades.

En las **reglas** se exponen acciones u omisiones específicas, no sujetas a la discrecionalidad de cada persona. La esencia de una regla es reflejar una decisión administrativa en cuanto a la obligación, realización u omisión de una acción.

Los **programas**, son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado, habitualmente se apoyan en presupuestos.

Un **presupuesto** es la formulación de resultados esperados expresada en términos numéricos (puede expresarse en términos financieros, horas-hombre, unidades de producto, etc.) y es también considerado un elemento de control.

Pasos de la planeación.

1. Atención a las oportunidades, a la luz de mercado, competencia, deseos de los clientes, las fortalezas y las debilidades.
2. Establecimiento de objetivos y metas, ¿Dónde quisiéramos estar y qué deseamos hacer y cuándo?
3. Consideración de premisas de planeación. ¿En qué condiciones (internas o externas) operaran nuestros planes?
4. Identificación de alternativas. ¿Cuáles son las alternativas más promisorias para el cumplimiento de nuestros objetivos?
5. Comparación de alternativas con base en las metas propuestas. ¿Qué alternativas nos ofrece mayores posibilidades de cumplir nuestras metas al menor costo y mayores ganancias?

6. Elección de una alternativa. Selección del curso de acción que seguiremos.
7. Formulación de planes de apoyo. Por ejemplo planes para compra de equipo, de materiales, contratación y capacitación de empleados, desarrollo de nuevos productos.
8. Conversión de planes en cifras mediante la realización de presupuestos.

La Administración por Objetivos.

La administración por objetivos (APO), se practica actualmente en el mundo entero, pero no siempre resulta claro que se entiende por APO.

La **administración por objetivos** es un sistema administrativo integral en el que se combinan de forma sistemática muchas actividades administrativas básicas y el cual persigue deliberadamente el cumplimiento eficaz y eficiente de los objetivos organizacionales e individuales.

Entre los beneficios de la APO podemos decir que resulta en una mejor administración, obliga a precisar la estructura organizacional, alienta el compromiso personal con los objetivos propios y permite el desarrollo de controles efectivos.

Algunas de sus desventajas son la incapacidad ocasional de los administradores de explicar a sus subordinados la filosofía de la APO (la cual

enfatisa el autocontrol y la autodirección), y de establecer pautas para el establecimiento de los objetivos, en el afán de determinar objetivos que se pueden verificar, los individuos corren el riesgo de exagerar la importancia de las metas cuantificables.

Administración Estratégica.

En la actualidad la mayoría de las empresas practican la planeación o administración estratégica variando el grado de sofisticación y formalidad con que lo hacen.

Es un proceso complejo que demanda un método sistemático para la identificación y análisis de los factores externos a la organización y su adecuación a las capacidades de la empresa.¹⁹

Proceso de Administración Estratégica.

Las organizaciones existen por un propósito, los altos directivos deciden sobre el intento estratégico de la organización, incluyendo una misión específica que debe cumplirse. La declaración de misión hace que el propósito para la cual fue creada sea más explícito. Las metas operativas asignan fines específicos que se buscan a través de procedimientos operativos reales.

El proceso de la administración estratégica consta de tres etapas:

¹⁹ Op cit.

1. Formular la estrategia.
2. Implementar la estrategia.
3. Evaluar la estrategia.

La primera etapa tiene que ver con la determinación de la misión y visión estratégica de la empresa. En este punto el dueño del negocio o director o administrador (según sea el nombre con que se identifique a la alta dirección), tiene que determinar aspectos como:

¿Cuáles son los objetivos y metas de la empresa?, ¿qué tipo de productos desea producir o vender?, ¿qué mercados y tipos de clientes quiere atender?

Esta etapa tiene que ver con el posicionamiento buscado por la empresa y debe considerar la dinámica del entorno y de los gustos y mercados a los que se busca llegar.

La misión o visión, es una declaración de lo que la empresa quiere lograr en el mediano y largo plazo.

Los valores de una empresa definen la manera en que gerentes y empleados deben conducirse. "Son el fundamento de la cultura organizacional de una empresa, el conjunto de valores, normas y estándares que controla la manera

en que los empleados trabajan para alcanzar la misión y las metas de la organización”²⁰.

Los valores son creencias sobre lo que es y no es correcto, guía los actos y el comportamiento de los empleados en el logro de los objetivos de la empresa. “son parte de la cultura de trabajo y dan identidad a los miembros, y cuando operan en su comportamiento son la fuente más importante de la motivación”.²¹

Metas y objetivos.

El siguiente paso para la declaración de la misión es el establecimiento de las metas y objetivos.

En el desarrollo de un modelo de proceso estratégico, hay cuatro puntos básicos a estudiar:

- El entorno.
- Los recursos y capacidades.
- La formulación de alternativas
- La elección de la más adecuada.

²⁰ Charles W. Hill, Gareth R. Jones. Administración Estratégica. Un enfoque integrador. Edit. MacGraw Hill Sexta Edición. 15

²¹ Hernández y Rodríguez Sergio, ADMINISTRACION. Pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia. Edit. MacGraw Hill. Primera edición 2002. Pág. 239

La segunda etapa, esta asociada a la elección de caminos de acción para llevar a cabo la misión explícita en la primera etapa. Entre las preguntas que se busca responder en esta etapa están: ¿qué actividades llevar a cabo por la empresa?, ¿cómo complementar dichas actividades?, ¿qué inversiones y procedimientos seguir para cumplir con los objetivos planteados? Las actividades y las inversiones determinadas en esta etapa no deben ser completamente independientes de las adquiridas por la empresa en el pasado.

Esta etapa es clave en la estrategia empresarial, puesto que las inversiones y caminos de acción que siga la empresa determinarán la diferenciación de su estrategia con la de sus competidores.

Por último la etapa tres muestra los resultados de la estrategia de la empresa, generalmente estos resultados se traducen en ciertas medidas financieras de creación de valor.

La consecuencia del análisis estratégico es la generación de información orientada a la toma de decisiones.

Para la implementación de la estrategia es necesario revisar las características de la estructura de la empresa para adaptarla en caso de ser necesario.

La estrategia interactúa a diferentes niveles, podemos tener el nivel de la estrategia competitiva, la estrategia corporativa, la estrategia funcional.

Las tres aportaciones más relevantes de la obra de Michael Porter al análisis estratégico son:

1. El modelo de las cinco fuerzas competitivas para el análisis de los sectores.
2. La cadena de valor o business system.
3. La clasificación de las estrategias.

Porter, clasifica las estrategias en función de la amplitud del ámbito competitivo elegido y del grado de cercanía al cliente en:

- Liderazgo en costos.
- Diferenciación.
- Segmentación o especialización.

Matrices de análisis estratégico.

➤ Etapa de Evaluación.

Las diversas estrategias deben evaluarse con cuidado antes de hacer una elección. Las decisiones estratégicas deben considerarse de acuerdo con los riesgos implicados.

Matriz de evaluación de los factores internos (EFI).

➤ Etapa de adecuación.

Matriz FODA.

Matriz del Boston Consulting Group (BCG)

➤ Etapa de decisión.

Matriz cuantitativa de la planificación estratégica.

Los métodos para elegir estrategias son numerosos, entre los más usuales encontramos:

- Listados.
- Estudio de la competencia.
- Auto diagnóstico.
- Análisis de la actividad.
- Análisis de la vocación.
- Matrices estratégicas.
- Análisis morfológico.
- Método de los escenarios.
- Método del mantenimiento de la posición.
- Técnicas del ajedrez.

Estructura Organizacional.

Las organizaciones son muy importantes y los administradores son los responsables de dar forma a las organizaciones para que tengan un buen desempeño y satisfagan las necesidades.

La organización consiste en:²²

1. La identificación y clasificación de las actividades requeridas,
2. La agrupación de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos,

²² Óp cit.

3. La asignación de cada grupo de actividades a un administrador dotado de autoridad necesaria para supervisar y,

4. La estipulación de coordinación horizontal (en un mismo o similar nivel organizacional) y vertical (entre las oficinas generales, una división y un departamento) en la estructura organizacional.

La estructura organizacional debe proporcionar una estructura de responsabilidades, las relaciones de subordinación y los grupos, asimismo, debe ofrecer mecanismos para vincular y coordinar los elementos organizacionales en un todo coherente. La estructura se refleja en el organigrama.²³

La empresa requiere una estructura de organización que se vaya modificando y actúe dinámicamente, por lo que, cuando una estructura limita la eficiencia, no cumple con sus objetivos. Aprender es integrar modificaciones en el comportamiento, lo que se logra cuando los ocupantes de los puestos están abiertos al cambio.²⁴

Una estructura organizacional debe diseñarse para determinar quien realizará cuáles tareas y quien será responsable de qué resultados, para eliminar los obstáculos al desempeño que resultan de la confusión e incertidumbre respecto de la asignación de actividades, y para tender redes de toma de decisiones y comunicación que respondan y sirvan de apoyo a los objetivos empresariales.

²³ L. Daft, Richard. *Teoría y diseño organizacional*. Décima. México: Cengage Learning, 2010.

²⁴ Hernández y Rodríguez, Sergio. *ADMINISTRACIÓN. Pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*. Primera. México: Mc Graw Hill, 2002.

La declaración de misión hace que el propósito y la dirección de una organización sean explícitos. Las metas oficiales y operativas son un elemento clave en las organizaciones porque establecen legitimidad con los grupos externos, ofrecen a los empleados un sentido de dirección y motivación además de establecer estándares de desempeño.

La estructura organizacional se puede diseñar para ofrecer los vínculos de información vertical y horizontal basados en el procesamiento de la información requerido para cumplir con la meta general de la organización.

El diseño de ésta puede orientarse hacia una organización tradicional diseñada para la eficiencia, con énfasis en los vínculos verticales, como jerarquía, reglas y planes y sistemas de información formales, o hacia una organización contemporánea diseñada para el aprendizaje y la adaptación, que resalta en la comunicación horizontal y la coordinación.

Los vínculos verticales no son suficientes para la mayoría de las organizaciones actuales. Las organizaciones proporcionan vínculos horizontales mediante sistemas de información transfuncionales, contacto directo entre los gerentes a través de las líneas departamentales, grupos de trabajo temporales, integradores de tiempo completo y equipos.²⁵

En las organizaciones se distinguen las organizaciones formales e informales.

²⁵L. Daft, Richard.Op.cit.

Una **organización formal**, es la estructura intencional de funciones de una empresa organizada formalmente. Ésta debe ser flexible, dar lugar a la discrecionalidad, la utilización del talento creativo y el reconocimiento de los gustos y capacidades individuales y grupales.

Una **organización informal** es una red de relaciones interpersonales que surge cuando se asocia la gente.

Uno de los aspectos básicos de la organización es el establecimiento de departamentos. Un **departamento** es la designación de un área en particular de la organización sobre la cual un administrador posee autoridad respecto del desempeño de actividades específicas.²⁶

Las empresas pueden organizarse en razón de su producto, del área funcional, en razón del cliente, de su geografía.

Las alternativas para la agrupación de empleados y departamentos en un diseño estructural general incluyen agrupamientos funcionales, divisionales, multifocales, horizontales y de red virtual. La selección entre las estructuras funcional, divisional y horizontal determina dónde será mayor la coordinación e integración. Con las estructuras funcional y divisional también se utilizan mecanismos de vinculación horizontal para complementar la dimensión vertical y lograr la integración de departamentos y niveles en un todo organizacional. Con

²⁶ koontz, Harold y Heinz Wehrich. Óp Cit.

una estructura horizontal, las actividades se organizan horizontalmente en torno a los procesos de trabajo centrales.²⁷

El grado al cual los departamentos dependen unos de otros en lo que concierne a materiales, información u otros recursos, determina la cantidad de coordinación requerida entre ellos. El diseño organizacional debe permitir la cantidad correcta de comunicación y coordinación para manejar la interdependencia entre los departamentos.

El primer paso para organizar las actividades de una empresa es agruparlas por área y determinar las grandes cargas de trabajo. Una vez conocidas las grandes áreas hay que establecer una estructura jerárquica.

La razón para que existan niveles organizacionales estriba en las limitaciones del tramo de administración, es decir, si hay niveles organizacionales es porque existe un límite para el número de personas que un administrador puede supervisar de manera efectiva.

Una vez definido los puestos que se agruparan, es relevante decidir la cantidad de gente que puede administrar una persona, a esto le llamamos tramo de control. El número de relaciones interpersonales que se pueden establecer entre un administrador y sus subordinados aumenta en forma geométrica cuando el número de éstos últimos aumenta en forma aritmética.

²⁷ L. Daft, Richard. Op Cit.

Las organizaciones con tramos estrechos tienen las siguientes ventajas y desventajas:

VENTAJAS

- * Los supervisores se ven obligados a delegar
- * Se deben establecer políticas claras
- * Los subordinados deben de ser seleccionados con sumo cuidado

DESVENTAJAS

- * Tendencia de los supervisores sobrecargados de trabajo a convertirse en cuellos de botella en las decisiones
- * Riesgos de pérdida de control para el supervisor
- * Se requiere de administradores de alta calidad

Las organizaciones con tramos anchos tienen las siguientes ventajas y desventajas:

VENTAJAS

- * Supervisión estrecha
- * Control estricto
- * Comunicación rápida entre subordinación y supervisores

DESVENTAJAS

- * Los supervisores tienden a involucrarse en exceso en el trabajo de sus subordinados
- * Muchos niveles administrativos
- * Altos costos por los niveles
- * Excesiva distancia entre el nivel más bajo y el más alto

Teoría y Diseño Organizacional.

La teoría organizacional proporciona las herramientas para analizar y entender de qué manera una empresa grande y poderosa puede llegar a fracasar y como una empresa pequeña puede surgir como un gigante en la industria.

Debido a los cambios constantes en el mundo, las organizaciones deben estar listas para dar una respuesta rápida y adaptarse a las nuevas necesidades con la globalización, la competencia intensa, su sistema ético y de responsabilidad social y adecuarse a las nuevas formas de trabajo como el trabajo digital.

Definimos a las organizaciones como entidades sociales que están dirigidas a las metas, están diseñadas como sistemas de actividades estructuradas y coordinadas de forma deliberada y vinculadas a su entorno.

El elemento clave en una organización son las personas y las relaciones entre ellas que interactuando juntos logran alcanzar las metas.

Algunas organizaciones son grandes corporaciones, otros son empresas pequeñas empresas familiares, otras sin fines de lucro u organismos gubernamentales.

Las organizaciones existen para:

- Reunir los recursos necesarios para alcanzar las metas y resultados deseados.
- Producir bienes y servicios con eficiencia.
- Facilitar la innovación.
- Utilizar tecnologías de información y manufactura moderna.
- Adaptarse a un entorno en constante cambio e influir en éste.
- Crear valor para propietarios, clientes y empleados.
- Enfrentar desafíos continuos de diversidad, ética así como la motivación y coordinación de los empleados.

El diseño organizacional son las decisiones y acciones de la administración que generan una estructura organizacional específica.

Las dimensiones estructurales de la formalización, la especialización, jerarquía de la autoridad, centralización, profesionalismo y razones personales, así como las dimensiones contextuales de tamaño, tecnología organizacional, entorno, metas y estrategias y cultura, proporcionan etiquetas para medir y analizar a las organizaciones.²⁸

²⁸ L. Gibson, James, y otros. *Organizaciones. Comportamiento, estructura y procesos*. México: McGraw Hill, 2011.

Las perspectivas del diseño organizacional varían con el tiempo y es necesario conocer las configuraciones organizacionales básicas. De acuerdo a Henry Mintzberg, sugiere cinco partes de la organización que son: el centro la gerencia de alto nivel, la gerencia de nivel medio, el apoyo técnico y el apoyo administrativo, las distintas configuraciones de estas partes dan como resultado cinco tipos de organización básicos:²⁹

1. Estructura emprendedora. Casi siempre es una empresa nueva y pequeña, compuesta por un alto directivo y trabajadores en el centro técnico, la organización esta administrada y coordinada con la supervisión directa desde arriba. Se necesita muy poco personal de apoyo. La meta primaria de la organización es sobrevivir y establecerse en la industria.

2. Aparato burocrático. Aquí la organización es muy grande, madura y el centro técnico esta orientado a la producción en masa. Existe una alta jerarquía del control. Esta forma refleja una gran cantidad de formalización y especialización con una meta de eficiencia primaria.

3. Burocracia profesional. Su distintivo es el tamaño y el poder del centro técnico, generalmente formado por profesionales altamente capacitados. El personal de apoyo técnico es reducido. Es necesario personal de apoyo administrativo numeroso para apoyar a los profesionales y manejar las actividades administrativas de rutina de la organización. Las metas primarias son calidad y efectividad.

²⁹ L. Daft, Richard. *Op. Cit.*

4. Forma diversificada. Estas organizaciones son empresas maduras muy grandes y subdivididas en grupos de productos o mercados, la gerencia de nivel alto es relativamente reducida y tiene un grupo pequeño de apoyo técnico para el nivel superior, el personal de apoyo administrativo es más numeroso para manejar la documentación y divisiones. La gerencia del nivel medio es la clave, cada una de las divisiones tiene un personal de apoyo técnico y administrativo.

5. Adhocracia. Se desarrolla en un entorno complejo que cambia con rapidez, la meta del diseño es la innovación frecuente y satisface en forma continua las necesidades cambiantes. La estructura principal consiste en muchos equipos superpuestos en lugar de una jerarquía vertical. Tiene empleados profesionales y personales de apoyo técnico y administrativo mezclados en lugar de estar separados. Los empleados participan en la administración y soporte de sus equipos.

Los desafíos en el entorno actual dan lugar a cambios en el diseño organizacional, la tendencia se aleja de los sistemas altamente estructurados basados en un modelo mecánico a favor de sistemas más libres y flexibles basados. Los diseños de las organizaciones van más dirigidos actualmente hacia la organización que aprende, caracterizada por una estructura horizontal, con empleados facultados para toma de decisiones, información compartida, estrategia colaborativa y una cultura adaptable.

Como lo indica Diego A. Serrano "Uno de los puntos importantes de la Teoría Organizacional, es la función gerencial de organizar, que no es más que la forma de mantener la interacción entre el puesto o cargo y las tareas o actividades que le corresponden a cada individuo y a cada área de la empresa, incorporando

objetivos, teniendo claro los deberes de cada quien y sus actividades, tener un área directiva, tener un desarrollo fijo de la información y herramientas necesarias para el desarrollo de las funciones. Ya que todos los roles nos llevan o nos inducen a cumplir un objetivo final".³⁰

Los organigramas son las representaciones gráficas de las **estructuras lineo funcionales**. Se denominan así en razón de que expresan gráficamente la división del trabajo, lo mismo que las líneas de autoridad y comunicación formal.³¹

Un organigrama no son solo muchas líneas y cuadros, el objetivo del organigrama es fomentar y dirigir a los empleados hacia actividades y comunicaciones que permitan a la organización alcanzar sus metas. El organigrama ofrece la estructura, pero los empleados el comportamiento.

Una vez que se han definido las grandes áreas y establecidos los niveles jerárquicos, se requiere definir las funciones haciendo un análisis de puestos, después debemos definir el perfil del ocupante para esos puestos, aquí estableceremos el nivel de conocimientos, competencias, habilidades, hábitos y actitudes que requieren los candidatos a desempeñar los cargos para asegurar la calidad.

Es importante tener en cuenta que las estructuras y procesos tienden a dejar de ser eficiente, además de que se vuelven un paradigma, en el sentido de

³⁰ L. Gibson, James, y otros. Op. Cit.

³¹ Hernández y Rodríguez, Sergio. *ADMINISTRACIÓN. Pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*. Primera. México: Mc GRaw Hill, 2002.

que es la única forma de hacer las cosas por lo que se deja de ser autocrítico y se detiene el aprendizaje dentro de la empresa.

El cambio es necesario cuando se llega a esta situación, ya que de no hacerlo la organización tendría³² a desaparecer. El cambio debe atacar dos subsistemas: tanto los procesos productivos como los sistemas culturales. Al primero se le conoce como **reorganización** o reingeniería. El segundo es una modificación de la cultura y se le llama **re arquitectura**.³³

Esta reestructuración sirve para redimensionar el tamaño de la empresa lo que implica una disminución del tamaño, **downsizing** o expulsión de tareas para que las realicen terceros **outsourcing**.

A nivel de control de la organización, una innovación llamada **balanced scorecard**, proporciona a los gerentes una perspectiva equilibrada de la organización, al integrar las mediciones financieras y los reportes estadísticos tradicionales con un interés por los mercados, los clientes y los empleados. A nivel departamental, los gerentes utilizan el control del comportamiento o el control de los resultados. El control del comportamiento implica monitorear de cerca las actividades del empleado, mientras que el control de los resultados mide los resultados y los recompensa

³³ Ibid.

La empresa integrada utiliza **Tecnologías de Información (TI)** avanzada para permitir una estrecha coordinación entre una empresa y sus proveedores, socios y clientes.

La TI avanzada está teniendo un impacto significativo sobre el diseño organizacional y algunos creen que a la larga reemplazará a la jerarquía tradicional como un medio importante de coordinación y control. Otras implicaciones específicas de la TI avanzada para el diseño organizacional incluyen organizaciones más pequeñas, estructuras de organización descentralizada y una coordinación interna y externa mejoradas.³⁴

Administración del Cambio

Las organizaciones experimentan muchas presiones para crecer y el tamaño grande es crucial para la salud económica en algunas industrias. El tamaño permite economías de escala, proporciona una gran variedad de oportunidades para los empleados, sin embargo pasan por muchos problemas para adaptarse a los cambios del entorno.

Las organizaciones evolucionan a lo largo de distintas etapas del ciclo de vida a medida que crecen y maduran. El crecimiento crea crisis. Una tarea importante de los gerentes es guiar a las organizaciones a lo largo de las etapas de las empresas. Un enfoque para superar los problemas de burocracia en los que suelen caer las organizaciones grandes, es utilizar sistemas temporales permitiendo que las organizaciones se deslicen sin tropiezos entre un estilo

³⁴ L. Daft, Richard. *Op. Cit.*

jerárquico altamente formalizado que es efectivo durante los tiempos de estabilidad y uno estructurado de forma más flexible y relajada, necesario para responder a condiciones inesperadas o volátiles del entorno.

El cambio organizacional se define como la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno y externo, mediante el aprendizaje. Condición básica es la apertura mental de las personas que trabajan en la organización para que el cambio se logre.

El cambio se inicia con la construcción de un modelo organizacional enfocado en los resultados de desempeño de toda la organización.

Hay cuatro tipos de cambio: tecnológico, productos y servicios, estrategia y estructura, y cultura, que le pueden dar a la organización una ventaja competitiva.

En el caso de la innovación tecnológica, una estructura orgánica que fomenta la autonomía de los empleados funciona mejor debido a que impulsa el flujo ascendente de ideas.

Los nuevos productos y servicios por lo general requieren la cooperación entre varios departamentos, de manera que el vínculo horizontal es parte esencial del proceso de innovación. La última tendencia es la innovación abierta, que incluye a clientes, proveedores y otras personas ajenas a la empresa directamente en la búsqueda y el desarrollo de nuevos productos.

En el caso de los cambios en la estrategia y la estructura, es mejor un enfoque descendente. Estas innovaciones las toman los altos directivos quienes asumen la responsabilidad de la reestructuración, el downsizing y los cambios en las políticas, las metas y los sistemas de control.

Los cambios en la cultura por lo general son responsabilidad también de la alta gerencia sobre todo al tratarse de reingenierías, cambios a la forma horizontal de organización, etc. Un método para producir este nivel de cambio es el desarrollo organizacional (DO), que se enfoca en los aspectos humanos y sociales de la organización y utiliza el conocimiento de las ciencias conductuales para producir cambios en las actitudes y las relaciones.

Hay renuencia para aceptar el cambio si no se conoce la finalidad y las ganancias que éste dejará como mejoras económicas, de reconocimiento o de poder). Esto es debido a que un cambio organizacional afecta directa y emocionalmente la carrera profesional de las personas, su identidad individual y su posición social.

Podemos plasmar un cambio a fondo como proceso de aprendizaje organizacional que aspira a cambiar actitudes y valores de los individuos, como procesos y estructuras organizacionales si previamente hacemos una labor de sensibilización a través de una comunicación efectiva para preparar la apertura hacia el cambio planificado.

Para manejar el cambio podemos hacerlo desde un enfoque sistémico identificando las fuerzas que favorecen el cambio y que afectan los resultados del

desempeño, alentando el diagnóstico del problema que nos lleve a la selección de una intervención apropiada, restringida por las condiciones limitantes propias del clima organizacional, la organización formal que prevalece y la cultura de la organización, seguida de la implementación del método y la provisión del método de evaluación a través de mecanismos que nos den retroalimentación y, que por ende nos lleven nuevamente al inicio de este esquema.

El proceso del cambio se compone de 3 pasos:

1. Descongelamiento,
2. Movimiento o cambio y,
3. Re congelamiento.

En la primera etapa se generan motivaciones de cambio. Si la gente se siente insatisfecha con la situación imperante, es probable que advierta la necesidad del cambio.

La segunda etapa es el cambio mismo, este cambio puede ocurrir por la asimilación de nueva información, la exposición a nuevos conceptos o el desarrollo de una perspectiva diferente.

En la tercera etapa, el cambio se estabiliza. Para ser eficaz, el cambio debe ser congruente con la identidad y valores de una persona para evitar caer en conductas anteriores.

La implementación del cambio puede ser difícil, es necesario un liderazgo enérgico para guiar a los empleados a través de la turbulencia e incertidumbre y crear el compromiso de la organización con el cambio.

Desarrollo Organizacional (DO)

El desarrollo organizacional es un enfoque sistémico, integrado y planeado para evaluar la eficacia de una empresa. Su diseño persigue la solución de problemas que merman la eficiencia operativa en todos los niveles.³⁵

El desarrollo organizacional es un enfoque situacional o de contingencia, el proceso involucra los siguientes pasos:

- Identificación de problemas.
- Diagnóstico de la organización.
- Retroalimentación.
- Desarrollo estratégico del cambio.
- Intervenciones.
- Medición y evaluación.

³⁵ koontz, Harold y Heinz Wehrich. Op. Cit.

La organización de aprendizaje.

Una organización de aprendizaje es aquella capaz de adaptarse a cambios en el ambiente externo mediante la permanente renovación de su estructura y sus prácticas.

La organización de aprendizaje se asocia con conceptos como compartimiento de la visión de la empresa, autoanálisis de los supuestos y prácticas prevalecientes, consideración de estructuras organizacionales radicalmente nuevas, creación de equipos de aprendizaje y establecimiento de vínculos con entidades fuera de la empresa para la generación de nuevas ideas y perspectivas.³⁶

Las organizaciones deben comprometerse con la solución sistemática de problemas, la experimentación y búsqueda permanente de nuevos conocimientos, pero debe haber también tolerancia al fracaso. El aprendizaje no debe limitarse a la experiencia personal, a través del **benchmarking** o evaluación comparativa con otras organizaciones también se aprende, pero no basta conocer hay que aplicar los conocimientos.

Avances y mejoras deben medirse utilizando cuestionarios, estudios, entrevistas, observación de la conducta, etc.

³⁶Ibid.

Dirección y Liderazgo.

La función administrativa de **dirección**, es el proceso de influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales.

Por medio de la dirección, los administradores ayudan a las personas a darse cuenta de que pueden satisfacer sus necesidades y utilizar su potencial, y al mismo tiempo contribuir al cumplimiento de los propósitos de la empresa.

No hay que olvidar que las personas promedio no existen, se debe dar mucha importancia a la dignidad personal, considerar a las personas en su integridad y entender las motivaciones que lo orillan a comulgar o no con las metas de la empresa y las propias, con sus valores.

Se ha escrito mucho sobre **motivación**, comenzaremos definiéndola como un término genérico que se aplica a una amplia gama de impulsos, deseos, necesidades, anhelos fuerzas similares.

Recordemos la jerarquía de necesidades de Maslow, quien concluyó que una vez satisfecha una serie de necesidades, éstas dejan de fungir como motivadores.

En la mayor parte de las teorías de la motivación están implícitas las recompensas intrínsecas y extrínsecas. Las **recompensas intrínsecas**, incluyen el sentimiento de haber alcanzado un logro o incluso la autorrealización. En las **recompensas extrínsecas** se encuentran las prestaciones, reconocimientos, símbolos de estatus y desde luego el dinero.

La esencia del liderazgo son los seguidores, es decir, lo que hace que una persona sea líder es la disposición de la gente a seguirla.

El liderazgo y la motivación están muy relacionados, si se entiende la motivación, se apreciará mejor qué desea la gente y la razón de sus acciones.

Definimos **liderazgo** como el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales.

Los componentes del liderazgo son al menos cuatro importantes:³⁷

1. Capacidad para hacer un uso eficaz y responsable del poder.
2. Capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes motivaciones en diferentes momentos y situaciones.
3. Capacidad para inspirar a los demás.

³⁷ *ibid.*

4. Capacidad para actuar a favor del desarrollo de una atmosfera conducente a la respuesta ante las motivaciones y el surgimiento de éstas.

Administración del Conocimiento

Los factores esenciales cuando hablamos de una empresa son capital humano, capital, trabajo y gestión administrativa, El capital humano es la Mano de Obra dentro de la empresa, es el bien más importante pues es quien realiza las actividades de producción de bienes y servicios para su comercialización y la posterior obtención de utilidades ya que aunque cada vez existen máquinas más especializadas para este fin, éstas no pueden funcionar sin que las eche a andar y las controle una persona.

La gestión del conocimiento es un concepto utilizado en las organizaciones que implica transferir el conocimiento del lugar donde se genera hasta el lugar donde se va a ocupar, e implica el desarrollo de las competencias necesarias, al interior de la organizaciones para valorarlo y poderlo aplicar, también se le conoce como aprendizaje corporativo o aprendizaje organizacional.

Actualmente es difícil o casi imposible mantener una ventaja competitiva, por este motivo las organizaciones deben buscar métodos que les permitan generarlas y aumentarlas, una de ellas es el "conocimiento". La gestión del Conocimiento tiene por objetivo administrar este conocimiento logrando esta ventaja competitiva con respecto a la competencia.

Es importante destacar que los datos almacenados no constituyen todo el conocimiento que posee una organización, sino que las personas que la forman poseen mucho más conocimiento. "Los profesionales del campo de la Administración, psicología, sociología o teoría organizacional piensan que el conocimiento equivale a los procesos compuestos por capacidades humanas, dinámicas y complejas, por competencias individuales y por conductas que cambian constantemente".³⁸

El conocimiento reside en el complejo sistema de procesos que da como resultado, la materialización de los bienes o servicios existen dos soportes básicos del conocimiento:

- Los recursos humanos que intervienen en los procesos de producción o de soporte organizacional (formación, capacidades, cualidades personales, entre otras).
- La información manejada en dichos procesos, que capacita a estas personas a incrementar su formación o habilidades para el desarrollo de sus tareas.

De la fusión de estos dos soportes emerge el conocimiento. De manera, que en la medida que la estructura organizacional facilite la sincronía entre persona e información se creará un entorno de conocimiento. Este es uno de los objetivos esenciales de la gestión del conocimiento.

³⁸ Chiavenato, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*. Novena. México: McGraw Hill, 2009.

El conocimiento se produce en y entre seres humanos ya que hasta el momento, aunque un ordenador pueda captar y transformar datos en información, sólo el ser humano puede convertir estos datos y esa información en conocimiento.

Pablo L Bell, uno de los fundadores de la teoría de la Gestión del Conocimiento la define como que "cada uno en la empresa sepa lo que el otro conoce con el objeto de mejorar los resultados del negocio."³⁹

El conocimiento es parte esencial del ser humano, por lo que las investigaciones sobre su papel dentro de las organizaciones son amplias. El proceso de Gestión del Conocimiento implica técnicas para capturar, organizar y almacenar el conocimiento de los trabajadores para transformarlo en un activo intelectual que preste beneficios y se pueda compartir o transferir, así como la generación de nuevo conocimiento, apoyando la innovación y la habilidad de la gente para lograr un mejor desempeño.

Cabe destacar que en relación con la transferencia de conocimiento este proceso siempre ha existido en las organizaciones de manera informal mediante las discusiones, sesiones, reuniones de reflexión, etc., y de manera formal por medio del aprendizaje, el entrenamiento profesional y los programas de capacitación.

³⁹ Belly, Pablo. *El Shock del Management*. México: McGraw Hill, 2005.

Actualmente las tecnologías de la información nos proporcionan herramientas que apoyan la gestión del conocimiento en las empresas apoyándolo con la recolección, la transferencia, la seguridad, la administración sistemática de la información y los sistemas para lograr el mejor uso y preservación de ese conocimiento con la consecuente toma de decisiones respaldada en él, independientemente del apoyo de las técnicas de información esta teoría sostiene que el conocimiento no puede ser almacenado al 100% ya que por ejemplo, no se puede almacenar la intuición, la percepción o el reconocimiento de patrones de comportamiento identificados solo con años de experiencia.

Podemos ver que la Gestión del Conocimiento se está conduciendo por la velocidad de la conectividad que ocasiona ciclos más cortos de desarrollo de productos, desde la adopción de internet por parte de los negocios se ha incrementado la colaboración creativa, el aprendizaje, el comercio electrónico e información inmediata, la práctica de la Gestión del Conocimiento continuara desarrollándose con el crecimiento del uso de las tecnologías de información y a través de Internet.

A continuación se presenta una tabla que muestra la evolución de la sociedad industrial a la sociedad del conocimiento⁴⁰.

Podemos concluir que es necesario administrar el conocimiento de la organización buscando que agregue valor a las personas, sin olvidar que debemos buscar los medios para ampliar la capacidad de aprendizaje para que produzca

⁴⁰ Madrigal Torres, Berta Emilia. «Capital Humano e Intelectual: su evaluación.» *Observatorio Laboral Revista Venezolana* 2.3 (2009): 66-81.

resultados y se vuelva productivo, considerando al cliente como punto focal. Tanto el enfoque en la tecnología como el interés en las personas son importantes. El conocimiento se debe generar, difundir, desarrollar adaptar y aplicar de forma rentable.

Tabla 10. Evolución de la sociedad industrial a la sociedad del conocimiento

	DOMINIO PREVIO	MEDICIÓN PREVIA	ELEMENTO INCORPORADO	NUEVO DOMINIO	NUEVA MEDICIÓN
INDIVIDUAL	Inteligencia analítica	Coficiente intelectual	Inteligencia emocional	Personalidad integral	Perfil de madurez y crecimiento
ORGANIZACIONAL	Estrategia de negocio	Estados financieros	Capital intelectual	Organización integral	Reporte integral de valor
SOCIAL	Desarrollo económico	Producto Interno Bruto	Calidad de vida	Sociedad integral	Cuentas de capital social

Fuente: propia basado en Madrigal Torres Berta Emilia

Cultura de Calidad Total

La Calidad Total es una estrategia de gestión desarrollada de 1986 a 1993, la gestión de Calidad está orientada a generar conciencia de calidad en todos los procesos de una organización.

De acuerdo con Luis Castañeda "Calidad Total como concepto, tuvo su origen en Japón donde ahora es una especie de religión que todos quieren

practicar. El control de la calidad ya se practicaba desde hace muchos años en Estados Unidos y en otros países, pero los Japoneses, enfrentados a la falta de recursos naturales y dependientes en alto grado de sus exportaciones para obtener divisas para comprar en el exterior lo que no podían producir internamente, se dieron cuenta de que para poder sobrevivir en un mundo cada vez más agresivo comercialmente, tenían que producir y vender mejores productos que sus competidores"⁴¹.

Esta teoría aunque contempla como idea final la satisfacción del cliente, su objetivo es obtener beneficios para todos los miembros de la empresa. Por lo que no solo se pretende fabricar un producto para venderlo, sino incluye otros aspectos tales como mejoras en las condiciones de trabajo y en la formación del personal. El concepto de la calidad Total, es una alusión a la mejora continua, con el objetivo de lograr la calidad óptima en todas las áreas.

La calidad total puede entenderse como la satisfacción global aplicada a la actividad empresarial en todos sus aspectos.

- Definiendo Calidad Total como Mejora Continua.
- Satisfacción global, que atañe a todos en la empresa.

Las iniciativas en materia de calidad Total pueden fracasar debido a la carencia de un método sistemático y estructurado para afrontar el proceso y porque se pone demasiado énfasis en los procesos de documentación, de trabajo, trazabilidad, calibraciones, inspecciones, etc., y escasa atención a aspectos como

⁴¹ Castañeda, Luis. *La Calidad la hacemos todos, guía de calidad total para empleados y trabajadores*. Octava. México: PODER, 2003.

la creación de un clima para el cambio, la motivación, la formación, en sí, el componente humano de la calidad.⁴²

Inicialmente los conceptos de calidad se aplicaban sobre todo a productos, pero al aumentar las compañías de servicios, estas también fueron susceptibles de esta aplicación, por lo que debemos tomar en cuenta aspectos como la medición de expectativas, experiencias y emociones.

La administración de recursos humanos es el proceso administrativo aplicado al incremento y conservación del esfuerzo las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc. de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la organización y del país en general.

A continuación presentamos un comparativo entre la gestión de recursos humanos en la gestión de calidad total y la gestión de recursos humanos tradicional.

⁴² javeriana.edu.co/fcea. Ed. Colección universidades económica. 4 de abril de 2011. 20 de febrero de 2014.

TABLA 11. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS (GRH) LA GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL (GCT**vs GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS TRADICIONAL**

CRITERIO	GRH Y GCT	GCT TRADICIONAL
Filosofía	Trabajo en equipo, comprensión y compromiso compartido	Orientado individualmente
Objetivos de calidad	Orientación a la GCT en todas la áreas y niveles de la organización	Orientación hacia la producción y el control
Implicaciones de empleo	Cultura ampliamente orientada a las personas	Cultura poco orientada al sistema
Formación	Orientación multidisciplinar	Desarrollo de conocimientos para un trabajo específico
Estructura de recompensas	Es una propiedad formal y es administrada tanto por directivos como por los trabajadores	Es propiedad administrada por los directivos
Organización	Descentralizada	Centralizada

Fuente tomada de Autofacil.autofacilcursosonlinegratuitos.recuperado de autofacil.com.autofacil.com/cursocalidad/lecc-21.html.s.f.20 de febrero 2014.

Podemos considerar que la Calidad Total es el resultado de los cambios fundamentales ocurridos en la concepción de tres variables.

- a) Cambios referidos al producto y a los servicios: es necesario invertir el sentido de la relación comercial sustituyendo el problema de cómo vender los productos fabricados, por el de como producir lo que se pueda vender.
- b) Cambios en el modo de gestión: paso de una gestión directiva a una gestión participativa tridimensional (administración directiva, participativa e interactiva) y trimodal (dimensiones económicas, humanas y culturales).
- c) Cambios en las relaciones entre colaboradores: relaciones y cooperación entre los empleados de la empresa, entre la empresa y sus proveedores y entre la

empresa y sus clientes.

La Gestión de Calidad Total es un sistema integral de gestión que se basa en tres principios:

- El mejoramiento continuo
- El enfoque en el cliente.
- La integración del trabajo.

En la práctica empresarial estos principios a su vez soportan un conjunto de dimensiones dentro de las cuales se identifica la gestión de recursos humanos la cual contribuye fundamentalmente en lo referente al tercer principio enunciado anteriormente, que es la integración del trabajo a través del desarrollo de las personas y sus relaciones. En este apartado nos enfocaremos en la cultura de Calidad Total, enfocada hacia Recursos Humanos, que es uno de los aspectos fundamentales de atención en esta tesis.

La administración de recursos humanos en calidad es de vital importancia porque nos permite entre otras cosas tener los elementos necesarios para contratar a las personas adecuadas, lo que provoca la disminución de la rotación del personal o que este se encuentre insatisfecho, el compromiso de las mismas y su capacitación. En organizaciones de Calidad Total, las unidades de administración de los recursos humanos desarrollan políticas y procedimientos para asegurar que los empleados puedan desempeñar papeles diferentes, improvisar y enfocarse en una mejora continua, tanto de la calidad del producto como del servicio al cliente.

Para convertir las políticas de gestión de calidad en cultura organizacional se deben aplicar los siguientes conceptos:⁴³

- Flexibilidad.
- Colaboración.
- Competencia.
- Dinamismo.
- Empowerment.
- Franqueza.
- Habilidad analítica.
- Iniciativa, autonomía, sencillez.
- Liderazgo de grupos.
- Modalidades de contacto.
- Nivel de compromiso, disciplina personal, productividad.
- Orientación al cliente interno y externo.

La administración de recursos humanos basada en la calidad total pretende lograr lo siguiente:

- Comunicar la importancia de la contribución de cada empleado a la calidad total.

⁴³ *Ibíd*em

- Hacer hincapié en sinergias relacionadas con la calidad, mediante el trabajo en equipo.
- La delegación de autoridad a los empleados para hacer la diferencia.
- Reforzar el compromiso individual y por equipos hacia la calidad mediante premios y reforzamientos.

Por ello desde la selección del personal se busca a personas que muestren aptitudes y actitudes compatibles con las propuestas de la calidad total por lo que se buscará y seleccionará a personas con:

- Capacidad creativa y de liderazgo.
- Capacidad para realizar más de una función.
- Habilidad para trabajar en equipo.
- Habilidad para comunicarse e interrelacionarse y
- Capacidad para reconocer errores y mejorar.

En este contexto es recomendable que la selección de personal nuevo se haga para niveles operativos y los de mayor responsabilidad se vayan cubriendo con promociones del mismo personal de la empresa.

En cuanto a la inducción, independientemente de las actividades tradicionales, en las organizaciones que implementan procesos de calidad se busca que esta sea dada por el máximo directivo de la misma para que sea comunicada la información general de la empresa y todo lo relacionado con el proceso de calidad, para que el trabajador nuevo logre involucrarse, adquiera el compromiso inicial y una actitud favorable hacia la Calidad Total.

En relación a la educación y capacitación, podemos mencionar lo que el profesor Kauro Ishikawa señalaba en "Control total de Calidad empieza con educación y termina con educación. Para promoverlo con la participación de todos, hay que dar educación en Control de Calidad a todo el personal, desde el presidente hasta los operarios. El Control de Calidad es una revolución conceptual en la administración por tanto hay que cambiar los procesos de raciocinio de todos los empleados. Para lograrlo es preciso repetir la educación una y otra vez".

Los objetivos de la capacitación deben:

- Explicar que es y en que consiste el proceso de Calidad Total.
- Promover la adopción de valores de la cultura de calidad.
- Desarrollar habilidades de liderazgo y
- Habilidades para el aseguramiento y mejoramiento continuo de la calidad.

La capacitación en Calidad Total debe buscar no solo la adquisición de

nuevos conocimientos sino el cambio de actitudes y de comportamiento. Por lo que requiere una acción permanente en la que se refuerce el aprendizaje con práctica vinculada.

Acciones para generar motivación y compromiso:

- **Aprecio:** Significa hacer importantes a las personas, ofrecerles apoyo, apreciar su trabajo, darles las gracias y motivarlos en momentos difíciles.
- **Sentido de pertenencia.-** Con trabajo en equipo se apoya que se sientan motivados y comprometidos.
- **Participación:** Para canalizar sugerencias, mejorando el trabajo y solucionando problemas.
- **Delegación y autonomía:** Que también contribuye a la motivación y el compromiso.
- **Reconocimiento:** Se valora la actitud de mejoramiento del trabajador y se refuerza su comportamiento en favor de la calidad.

De acuerdo con los máximos exponentes de la teoría de La Calidad Total, se identifican tres afectaciones relacionadas con la gestión de recursos humanos.

- La formación y capacitación.
- El trabajo en equipo
- La motivación

En relación a la formación en el trabajo, los programas de educación y desarrollo, facilitan la interacción entre departamentos, fomentan la responsabilidad y el orgullo en el trabajo, facilitan el proveer recursos, organizar equipos, contrarrestar la resistencia al cambio y establecer controles.

De igual forma, la injerencia de los principios básicos de la calidad total ha motivado la aplicación de prácticas tradicionales como selección y contratación, sistemas de evaluación del desempeño y sistemas de incentivos. Desde esta perspectiva se identifica al trabajador como recurso estratégico para la innovación, por lo que se debe gestionar estratégicamente trascendiendo las actividades clásicas de la administración del personal y de esta forma responder a problemas como la calidad de productos, la reducción de ciclos de producción, la retención de clientes y la innovación. Derivado de esto, algunas empresas están desarrollando prácticas innovadoras de alto rendimiento en gestión humana, ya que han identificado que aumentan las competencias, habilidades y destrezas de los trabajadores, empoderan a los trabajadores para que usen sus conocimientos, habilidades y destrezas en apoyo a la toma de decisiones y mejoran la motivación del empleado.⁴⁴

En relación a lo que entendemos como cultura de calidad total presentamos a continuación la propuesta del profesor García Echeverría quien la determina a partir del tratamiento dado a una serie de cuestiones mismas que para objeto de nuestro estudio limitaremos a enunciar sólo las que tienen alguna relación con el área de Recursos Humanos.

⁴⁴ ibidem

- El personal: confianza de la empresa en su personal, comunicación interna, participación y disponibilidad para compartir y trabajar en equipo.
- Los resultados/objetivos empresariales por parte del personal; productividad superior a la media gracias al desempeño eficaz del personal para la consecución de los objetivos empresariales.
- La innovación, asunción de riesgos, predisposición al aprendizaje y al cambio
- Los costes: aceptación de los programas de mejora.
- La empresa: identificación del personal.
- La tecnología: nivel tecnológico de la empresa, capacitación técnica del personal y actitud frente a los cambios tecnológicos.

En la era de la información la calidad adquiere nuevas dimensiones por lo que debemos enfocarnos en la calidad de la infraestructura de información, ya que es esencial para el éxito de las compañías.

Ante las exigencias de un mundo globalizado y competitivo la Calidad Total ha sido y continuará siendo; para las empresas, una respuesta y un camino a seguir para su continuidad y aunque la palabra "total" implica personas, procesos y productos, las personas con calidad son elementos indispensables en este objetivo ya que son quienes llevan a cabo los procesos necesarios a realizar, fabrican los productos y son quienes harán realidad en la empresa esta cultura.

Manejo del Capital Intelectual y Humano

Es un hecho que durante toda la era industrial se consideró que una empresa tenía éxito, basados en su crecimiento físico, los activos que había acumulado a lo largo de su vida y en general, por su riqueza financiera, hoy en día el éxito de una empresa ya no se mide por su tamaño, depende de lo ágil e innovadora que pueda ser, de su capacidad de adelantarse a las demás ofreciendo a sus clientes mayor satisfacción a sus necesidades. En la era de la información el Capital Intelectual es el recurso más importante de una organización, éste está integrado por:

Capital Interno, que comprende la estructura interna de la organización, conceptos modelos, sistemas administrativos, de cómputo y la cultura organizacional.

- a) Capital Externo que comprende las relaciones con clientes y proveedores, marcas registradas, patentes y el prestigio de la empresa.
- b) Capital Humano, que es el capital de gente, talentos y competencias.

Es de relevante importancia el mencionar que el conocimiento es fundamental en este conjunto.⁴⁵

Una economía basada en el conocimiento, se soporta en su capital humano, en el uso de las ideas más que en el de las habilidades físicas, en las aplicaciones

⁴⁵ Chiavenato, Idalberto. Op. Cit.

de tecnología más que en la transformación de materia prima o la explotación de la mano de obra. Es un hecho que ninguna empresa puede desarrollarse sin Capital Humano ya que hasta el momento no se ha desarrollado una máquina que pueda sustituirlo. Las personas son las que le dan el valor humano a las organizaciones y empresas y son quienes las vuelven inteligentes, innovadoras, flexibles y responsables socialmente.

Está demostrado que los países que invierten más en Capital Humano son los más desarrollados, tal es el ejemplo de Alemania, Suecia y Canadá.

A continuación presentamos una tabla que nos muestra cómo ha evolucionado la conceptualización y alcance del Capital humano.

El Capital Humano es el conocimiento que posee, desarrolla y acumula una persona en su trayectoria universitaria, así como en la laboral y organizacional, la Mano de obra se cotiza por la fuerza física y el Capital Humano, por la fuerza mental, lo que implica acumulación de conocimientos, competencias y habilidades

En otras palabras, el Capital Humano estriba en la capacidad, formación y aprendizaje que acumula cada trabajador.

Tabla 12. DEFINICIONES DE CAPITAL HUMANO

TEÓRICO	TEORIA
OCDE	Capital humano lo define la OCDE, comprende "el conocimiento, habilidades, competencias y atributos personificados en individuos para facilitar la creación de bienestar personal, social y económico"
Adam Holbrook, 2008	Capital humano involucra habilidades y entrenamiento. Pero esas habilidades y entrenamiento pueden ser definidos como capitales solo si ellos son conceptualizados como factores que pueden generar algún valor en el entorno
Swan-age Westphale, 2001	Conocimiento, capacidades, competencias y otros atributos encapsulados en los individuos y las organizaciones, que han sido adquiridos a lo largo de su vida y que son utilizados para la producción de bienes, servicios o ideas en circunstancias de mercado
Edwinsoon L y Mabre M. 2000	Definen el Capital Humano como todas las capacidades, conocimientos, destrezas y la experiencia de los empleados y directivos de la empresa. Pero, debe captar la dinámica de una organización inteligente en un ambiente competitivo y cambiante
Stewart, Thomás A. Granica , 1997	El Capital humano de la empresa ocupa el cuadrante superior derecho, enmarcado en las personas cuyo talento y experiencias crean productos y servicios por los cuales los clientes acuden a ella en lugar de la competencia. Es el capital
Nonada y Takeuri, 1992	Señala que el Capital Humano es crear nuevos conocimientos, significa literalmente recrear la empresa y a cada uno de los que la conforman un interrumpido proceso de renovación organizacional y personal
Becker, Gary Stanley, 1992	Conjunto de capacidades productivas que un individuo adquiere por acumulación de conocimientos generales o específicos. La noción del Capital manifiesta la idea de un stock inmaterial imputado a una persona, que puede ser acumulado y usarse

Fuente: Madrigal Torres, Berta Emilia. «Capital Humano e Intelectual: su evaluación.» *Observatorio Laboral Revista Venezolana* 2.3 (2009): 66-81.

Existen dos corrientes del capital humano:

- a) La economista
- b) La de la Gestión del Capital Humano.

En este estudio nos enfocamos en la gestión del Capital Humano, pero incluso la teoría económica hace referencia a este, para tal motivo nos permitimos citar a Schultz (2008), premio nobel de economía en 1979, quien hace énfasis en la gestión del capital humano y la inversión en el mismo.

“Aunque los hombres adquieren habilidad y conocimientos útiles, no es evidente, sin embargo, que habilidad y conocimiento sean una forma de capital, que ese capital sea en gran parte un producto de inversión deliberada, que en las sociedades occidentales han crecido a un ritmo mucho más rápido que el capital convencional (no humano) y que su crecimiento es el rasgo más característico del sistema económico.”⁴⁶

La segunda corriente plantea que las personas son un recurso tangible en la organización cuyo valor va a depender de los conocimientos y habilidades que estas posean. Se considera que la tarea de la gerencia es la de capacitar a las personas para que se desempeñen juntas, hacer efectivas sus fortalezas e irrelevantes sus debilidades”. Asimismo el Capital Humano se entiende como la inversión en conocimientos, formación e información, lo que permite obtener un mayor rendimiento y productividad en las organizaciones y de esta forma se concluye que invertir en Capital humano es punta de lanza de la globalización y que por lo tanto se puede considerar al Capital Humano como forma de capital.

⁴⁶ Ibid.

Existen diferentes teóricos que sustentan que el capital humano es una de las principales estrategias de desarrollo pero vinculada con una estrategia de gestión del mismo.

Se deben desarrollar 3 áreas del capital humano para alcanzar índices de desarrollo humano, competitividad y desarrollo de conocimiento:

- 1.- Se debe trabajar en una eficiente administración de recursos humanos.
- 2.- Ésta tiene que ser capaz de generar el capital humano social e intelectual que se requiere para desarrollar creatividad e innovación.
- 3.- Que genere en las personas el poder contar con nuevos conocimientos, necesarios para cubrir la demanda de la nueva economía de conocimiento.

La administración de recursos humanos consiste en la planeación, organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal en la medida en que la organización representa el medio que permita a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.⁴⁷

La importancia de los Recursos Humanos radica en que actualmente la empresa se encuentra en un ambiente de alta competitividad y en medio de la era del conocimiento por lo que es necesario contar con personas con talento identificadas con los objetivos de la empresa.

⁴⁷ Chiavenato, Idalberto. *Op Cit.*

Para evitar los problemas de una mala administración de Recursos Humanos que conlleva a una pobre consecución de objetivos. Se debe prestar especial atención a la calidad de vida de los trabajadores.

Las nuevas tendencias administrativas ponen énfasis en el personal pero paradójicamente es de considerar que el mundo se encuentra en un momento de alto desempleo sobre todo en los países occidentales lo que nos da dos situaciones contrarias presentándose en el entorno actual.

De los factores que intervienen en una empresa, tierra, trabajo y capital, el más importante es trabajo, el cual se refiere a las personas, las cuales pueden sacar el mejor provecho de las otras dos, no así a la inversa. Actualmente es sabido que una amplia gestión de los recursos humanos es clave para el éxito de cualquier empresa, pero esto no siempre es considerado con el peso que debiera y sobre todo en momentos de crisis, pues cuando se trata de disminuir costos, en lo primero que se piensa es en disminuir salarios y si no se puede disminuir los salarios por cuestiones legales, generalmente las empresas piensan en la disminución del personal que labora en ellas, con el consiguiente aumento de trabajo entre los que permanecen en la empresa, que tiene como consecuencia que se provoque en el personal falta de estímulo, desmotivación, baja productividad y rotación de personal con la consecuente pérdida de experiencia y conocimientos.

La Gestión del Capital Intelectual corresponde al conjunto de procesos y sistemas que permite que el Capital Intelectual de una organización aumente de forma significativa mediante la gestión de sus

capacidades de resolución de problemas de forma eficiente, generando ventaja competitiva.

Podemos concluir que las teorías sobre Capital Humano insisten en que en las economías emergentes han considerado a éste como uno de los elementos para desarrollar su competitividad y la generación de conocimiento y que este a su vez genera un Capital Social y un Capital Intelectual, además, que más allá de las tecnologías y los procesos son estos conocimientos (personal cada vez más preparado) los que aportan el valor añadido a las organizaciones lo cual se puede constatar gracias al desarrollo de procesos de medición bien definidos pero que no son objeto de este estudio, como los que solamente de forma enunciativa se presentan a continuación.

La OCDE ha desarrollado en las últimas décadas instrumentos de medición que proporcionan la base para evaluar el capital humano en la economía del conocimiento, dando como resultado los manuales de medición Francati, Canberra y Manual de Oslo.

En cuanto al Capital Intelectual existen parámetros para su medición de acuerdo a diferentes enfoques y corrientes. Con el fin de tener una idea de estos enunciaremos a los que definen Edison y Malone el cual tiene cinco perspectivas para el establecimiento de indicadores del capital intelectual: financiero, el cliente, el proceso innovación, desarrollo y el enfoque Humano.

Actualmente con las condiciones de globalización existentes, los factores tradicionales de producción no son suficientes para hacer a una empresa exitosa,

buscando nuevas formas para ser competitivas las empresas comienzan a invertir en la generación de capital intelectual, buscando la creatividad e innovación por medio de las ideas, las cuales provienen del conocimiento por lo que las empresas están buscando su transformación en organizaciones del conocimiento.

Comportamiento organizacional

Es el estudio y la aplicación de los conocimientos en las organizaciones de cómo actúan las personas en forma individual grupalmente.⁴⁸

Los objetivos del comportamiento organizacional son:

- Describir: el comportamiento de las personas en condiciones diferentes.
- Entender: porque las personas se comportan de "x" manera
- Predecir: el futuro comportamiento de los empleados
- Controlar: una parte para desarrollar cierta actividad

Las fuerzas que afectan a la naturaleza de las organizaciones se clasifica en:

⁴⁸ JHON, NEWSTROM W. *COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO*. MC GRAW HILL, 2003.

1. **Personas:** componen el sistema social interno de una compañía (individuos o por grupo) y pueden ser:
 - Informales o extraoficiales
 - Formales y oficiales
2. **Estructura:** define la formación formal y las funciones de las personas en una organización.
3. **Tecnología:** son los recursos con los que trabajan los individuos.
4. **Ambiente:** este puede ser interno o externo.

Ventajas del comportamiento organizacional:

- Es de naturaleza interdisciplinaria.
- Tiene conocimientos de investigación y marcos de referencia conceptuales.
- Aceptación creciente de la teoría o investigación.

En la naturaleza de las personas podemos distinguir la siguiente conceptualización:

- **Diferencias individuales:** a veces se tiene mucho en común, pero también cada persona difiere de los demás. Las experiencias individuales tienden hacer a las personas diferentes.

- **Percepción:** es la forma como cada persona ve, organiza e interpreta su entorno. Por ejemplo cuando dos personas ven el mismo objeto pueden verlo de forma diferente.
- **La persona como entidad:** los entes funcionan como seres humanos completos (cuando se contrata a una persona no se hace en partes: sus habilidades intelectuales, sus sentimientos, su actitudes etc.) en realidad se contrata en un todo.
- **Comportamiento motivado:** las personas están motivadas por lo que ellas quieren. La motivación para el funcionamiento de la organización es fundamental, sin importar la tecnología y el equipo con la que se cuente.
- **Deseo de participación:** los empleados buscan constantemente la oportunidad para participar en decisiones importantes, y ello hace notar sus talentos y dan ideas para el éxito de las organizaciones. Las compañías pueden mejorar el deseo de participación mediante la utilización del **empowerment**.
- **Valor de la persona:** deben de ser valoradas por sus conocimientos y habilidades además de oportunidades para un crecimiento continuo.

La naturaleza de las organizaciones podemos clasificarlas en:

- **Sistemas sociales:** las actividades están regidas por las leyes sociales y psicológicas. Su comportamiento está influido por su grupo y por sus intereses individuales.
- **Intereses mutuos:** tanto las organizaciones como las personas se necesitan mutuamente. Las entidades tienen un propósito humano y es por ello que se basan en la mutualidad de interés de los participantes.
- **Trato ético:** este es necesario para atraer y retener a los empleados más valiosos, ya que en la actualidad las empresas se pelean por tener a los mejores trabajadores.

Cuando los objetivos y las acciones de la organización son éticos, el interés mutuo crea un sistema de retribución triple, en que se satisfacen los objetivos del individuo, los de la organización y los de la sociedad.⁴⁹

Los enfoques básicos del comportamiento organizacional son:

- **Enfoque de recursos humanos:** las personas son el recurso central para la organización y la sociedad. Es por ello que se relaciona con el crecimiento y desarrollo de las personas hacia niveles más altos de competencia.

⁴⁹ JHON, NEWSTROM W. *COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO*. MC GRAW HILL, 2003.

- **Enfoque de contingencia:** son situaciones distintas que requieren práctica de comportamientos diferentes para que sean afectivas.
- **Enfoque orientado hacia resultados:** las organizaciones buscan un resultado que muchas veces está orientado a la productividad, esta suelen medirse en base a insumos y productos económicos, pero no hay que olvidar los productos humanos y sociales.

El control de calidad total (TQM) sirve para mejorar la calidad de los productos o servicios para una organización por medio de técnicas y capacitación.

Limitaciones del Comportamiento Organizacional

1. **Perjuicios respecto del comportamiento.** Puede presentarse este cuando las personas carezcan de comprensión de los sistemas y como consecuencia los lleva a tener puntos de vista limitados.
2. **Ley de rendimientos decrecientes.** En cualquier situación dada, existe una cantidad óptima de una práctica aconsejable, como el reconocimiento o participación. Cuando se excede dicho punto, disminuye el rendimiento. Por ejemplo: más de algo bueno no es necesariamente bueno.
3. **Manipulación poco ética de las personas.** Hay personas que carecen de valores éticos, quienes manipulan a los demás de manera no ética.

Los niveles del comportamiento organizacional se clasifican en:

Figura 4. Niveles de comportamiento organizacional.



Fuente Propia tomada de John Newstrom.

Liderazgo

Es el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos. Los tres elementos importantes de la definición son: influencia-apoyo, esfuerzo voluntario y logro de objetivos.⁵⁰

⁵⁰ JHON, NEWSTROM. fbid.

En la actualidad las empresas requieren líderes ya que es la manera eficaz para renovar. Revitalizar a las organizaciones esto, para llevarlas a ser más competitivas y triunfadoras.

Podemos comentar que el rol del líder es primario, ya que debe influir en las demás personas para que busquen voluntariamente objetivos definidos. En esa relación siempre existe un líder (la persona que influye) y los liderados (los sometidos a su influencia).

El concepto de influencia está ligado a los de poder y autoridad. Es por ello que podemos definirlos de la siguiente manera:

- Poder: es el potencial de una persona para influir en otras
- Autoridad: son las facultades que tiene una persona gracias a la posición que ocupa en una estructura organizacional.

French y Raven señalan cinco tipos de poder:⁵¹

1. *El poder coercitivo* se basa en el temor y la coerción. El subalterno percibe que si no cumple con las exigencias del líder ello le puede llevar a sufrir algún castigo o sanción que quiere evitar.

⁵¹ Idalberto, Chiavaneto. Op. Cit.

2. *El poder de recompensa* se sustenta en la esperanza del subalterno de obtener algún premio, incentivo, elogio o reconocimiento que desea.

3. *El poder legítimo* se deriva del cargo que ocupa el individuo en el grupo o en la jerarquía. En una organización formal, el supervisor de primera línea es percibido como una persona que tiene más poder que los obreros, el gerente tiene más poder que el supervisor y el director tiene más poder que el gerente. Los niveles jerárquicos establecen escalafones de autoridad dentro de la organización.

4. *El poder de competencia* se basa en la especialización, el talento, la experiencia o el conocimiento técnico. También se le llama poder de pericia. Los subalternos perciben al líder como una persona que posee competencias y conocimientos superiores.

5. *El poder de referencia* se basa en la actitud y el atractivo. El líder que es admirado por ciertos rasgos de personalidad deseables posee poder de referencia. A este poder se le llama popularmente carisma. El poder de referencia proviene de la admiración por el líder y el deseo de parecerse a él.

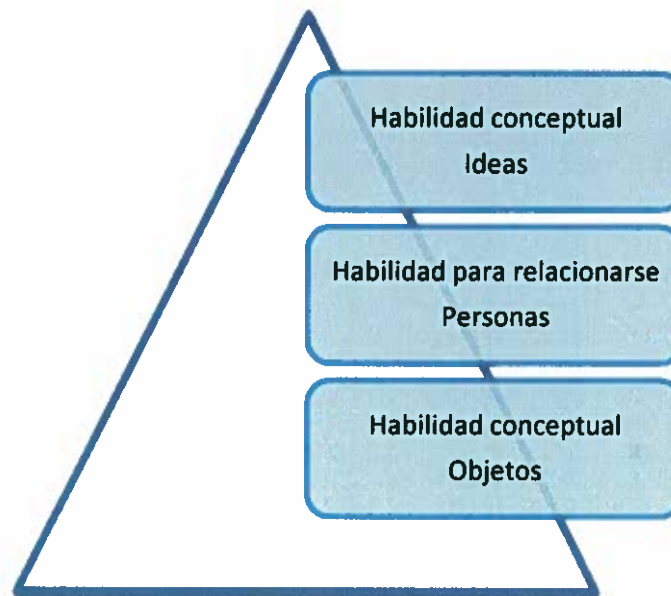
Podemos comentar que el liderazgo exitoso depende del comportamiento, las habilidades y las acciones apropiadas. Entonces podemos comentar las habilidades de los líderes:

1. **Habilidad técnica.** Nos referimos a los conocimientos de la persona y capacidad en cualquier tipo de proceso y técnica. Esta es la característica que distingue el rendimiento en los niveles operativo y profesional.

2. **Habilidad para relacionarse.** Es la capacidad de trabajar con otras personas y tener éxito en el trabajo en equipo.

3. **Habilidad conceptual.** Capacidad para pensar en términos de modelos, marcos de referencia y relaciones amplias.

4. **Figura 5.** Tipos de habilidades Fuente Propia basada en John Newstrom



Fuente Propia basada en John Newstrom

Estilos de liderazgo es el conjunto de acciones explícitas e implícitas de los líderes. Se trata de una combinación constante de filosofía, habilidades, rasgos y actitudes que son parte del comportamiento de una persona.

Clasificación de líderes

Los líderes tiene diferentes formas de acercase a las personas para motivarlas, de ahí tenemos dos vertientes:

- Liderazgo positivo. Recompensas económicas o de otro tipo. Mejorar los estudios de los empleados
- Liderazgo negativo. Castigos, los costos humanos son altos. Estos líderes actúan dominando a las personas a fin de lograr que se realice el trabajo.

Después de mencionar las formas de liderazgo, es tiempo de hablar sobre la clasificación, y tenemos:

1. Líderes autocráticos. Centralizan el poder y la toma de decisiones. Este líder asume la autoridad y la responsabilidad. Este suele ser negativo, pues de basa en amenazas y castigos. Ventaja decisiones rápidas, desventajas el disgusto de los trabajadores.
2. Líderes consultivos. Tiene mayor acercamiento a los trabajadores y se pide su aportación antes de cualquier toma de decisiones.

3. Líderes participativos. Descentralizan la autoridad. Este tipo aprovecha las aportaciones y la participación de sus seguidores.

Tácticas de poder

Las tácticas de poder son las formas en que los gerentes influyen en las personas y convierten su poder en acciones específicas.

Figura 6. Tácticas de poder Fuente Propia basada en John Newstrom.



Fuente Propia basada en John Newstrom.

Enfoques de consistencia del Estilo Liderazgo

El estilo de liderazgo positivo, participativo y considerado, no siempre son el mejor, existen excepciones y lo primordial de un líder es identificar cuando se debe usar un diferentes estilo. Es por ello que los modelos de contingencia explican estas excepciones. En estos se afirma el estilo de liderazgo más apropiado dependiendo de la situación en la que se encuentre. Y por lo tanto mencionaremos a los siguientes:

1. Modelo de Contingencia de Fiedler. Se basa en distinción previamente mencionada entre a orientación a tareas y a empleados. A medida que varía la situación, también lo hacen los requisitos para el liderazgo.

Fiedler dice que la efectividad de un líder depende de que la orientación a empleados interactúe con tres variables adicionales que se relacionen con sus seguidores, las tareas y la organización y son:

Figura 7. Efectividad de un líder Tomado de John Newstrom



Fuente: Tomado de John Newstrom

2. Modelo de liderazgo situacional de Jersey y Blanchard. Propone que el factor más importante que influye en la selección del estilo del líder es el nivel de desarrollo (madurez) de los subordinados.⁵²

El nivel de desarrollo es la combinación en cuanto a tareas, de la competencia para tareas y la motivación para el rendimiento del empleado. Los gerentes evalúan el desarrollo analizando el nivel de conocimientos para el trabajo empleado, sus habilidades, su capacidad y la disposición para asumir responsabilidades y actuar independientemente.

Este modelo acentúa un factor de contingencia importante: la capacidad individual del empleado para una tarea específica.

3. Modelo de Liderazgo de trayecto - objetivos. Afirma que la tarea del líder es usar la estructura, el apoyo y las recompensas para crear un ambiente laboral que ayude a los empleados en el logro de los objetivos de la empresa. Los dos roles importantes son:

- Crear la orientación a objetivos.
- Mejorar el trayecto hacia los objetivos.

52

John, Newstrom. Op Cit.

Podemos decir que objetivo es establecimiento de metas de rendimiento exitoso a corto o largo plazo. En el mejoramiento hacia el trayecto existen dos puntos importantes el apoyo de tareas y el psicológico.

Trabajo en Equipo

Para hablar sobre trabajo en equipo, primero debemos definir que es un grupo, es el conjunto de personas relacionadas entre si que interactúan para conseguir unos objetivos o metas comunes⁵³. Pero no todo cumulo de personas, aunque se hallen muy próximas entre ellas forman un equipo.

Podemos comentar que existen dos tipos de grupos:

- Formales: establecida y estructurada por la cúpula de la empresa.
- Informales: relaciones personales.

La formación de estos grupos tiene las siguientes etapas:

1. Periodo de formación. Se encuentran e intentan conocer las actitudes de los otros. Intentan descubrir que rol juega cada uno de ellos.

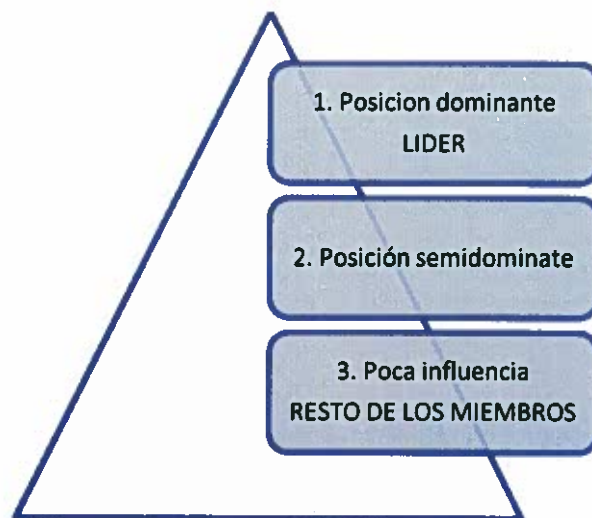
⁵³Miquel, Porret Gelabert. *Recursos Humanos "Dirigir y Gestionar Personas en las Organizaciones"*. Madrid: ESIC, 2008.

2. Periodo conflictual. Después de que cada miembro ha determinado sus conclusiones de la observación, puede darse los conflictos.

3. Periodo de cohesión. Es la fase de atribución de roles para cada uno de los integrantes. En esta etapa los miembros del grupo están motivados y son más eficientes.

Por último podemos comentar, que en un grupo siempre hay una jerarquía que surge de la necesidad de los miembros y podemos estructurarla de la siguiente manera:

Figura 8. Nivel de jerarquía dentro de un grupo.



Fuente Propia basada en Miquel Porret

Dado lo anterior podemos hablar sobre los equipos de trabajo.

Un equipo de trabajo es sin duda un grupo, pero no todo grupo de trabajo forma un equipo. El trabajo en equipo es la consecuencia de la capacidad organizativa que tiene un grupo autónomo. El equipo de trabajo es aquel en el que sus miembros generan una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado y el compromiso del trabajo colectivo.⁵⁴

Si dijimos que los equipos de trabajo generan sinergia, esto significa que el resultado alcanzado por el trabajo de varias personas es superior a la suma de las aportaciones de cada una de ellas individualmente.

En la actualidad las organizaciones utilizan equipos de trabajo también llamados de alto rendimiento para desarrollar actividades y resolver problemas, de preferencia equipos de trabajo pequeños (5 y 9 personas), ya que a grupos con mayor número les cuesta cohesionarse y se disuelve el compromiso para llegar al objetivo.

Podemos decir entonces que para formar un equipo de trabajo los integrantes deben tener las siguientes habilidades:

- Con experiencia técnica y capacidad para solucionar problemas
- Capaces de identificar problemas , generar alternativas y tomar decisiones

⁵⁴ Miquel, Porret Gelabert. *ibídem*

- Que sepan escuchar y sean comunicativos.

Pero lo anterior necesita un facilitador (director-facilitador), quien aunque no forme parte del equipo será quien controle su funcionamiento, proporcione información de la organización, mantenga contacto con el grupo involucrando a todos los miembros en la consecución de las metas y los más importantes te animar actuar como equipo.

Las características de los equipos de alto rendimiento son:

- Confianza mutua
- Comunicación
- Apoyo mutuo
- Objetivos organizacionales
- Abordar las diferencias
- Cultura de equipo
- Habilidad intelectual y social

Trabajar en equipo tiene ciertas ventajas para la organización entre las cuales comentaremos:

- Mejora la calidad del trabajo y servicio a los clientes.

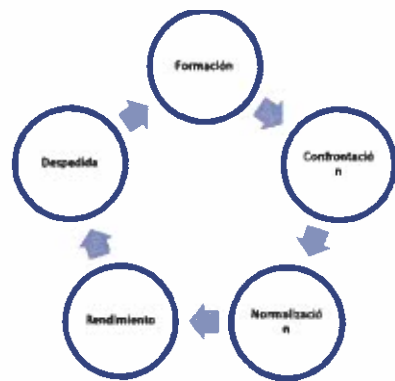
- Produce un clima laborable al desarrollo de la creatividad y las iniciativas.
- Hace que aumente la productividad y que disminuya el absentismo laboral
- Se incrementa la motivación y la satisfacción de los empleados.
- Facilita el aprendizaje y el intercambio de información.
- Desarrolla habilidades.
- Produce una mejora en los métodos de trabajo.

Pero no será fácil conseguir todo esto, ya sea por una nueva creación o por transformación del grupo existente. En este último será más complejo y lento debido al arraigo de los miembros en la propia organización, pero en cualquiera de estos casos resultará una tarea laboriosa en la que deberá dedicarse mucho esfuerzo y cuidado, controlando las variables que más influyen en el comportamiento del grupo.⁵⁵

⁵⁵ Miquel, Porret Gelabert. Op. Cit.

Las etapas del desarrollo de equipo de trabajo son:

Figura 9. Etapas del desarrollo de equipos de trabajo.



Fuente Propia basada en Miquel Porret

Por lo tanto podemos concluir que cada grupo es diferente, de modo que no todos experimentan las etapas antes mencionadas. Puede ser que algún equipo se atore en alguna etapa, mientras que otros pueden regresar.

La construcción de equipos incita a los integrantes el análisis de cómo trabajar juntos, la identificación de sus debilidades y el desarrollo de formas de cooperación más efectivas. El objetivo es lograr que el equipo sea más efectivo.

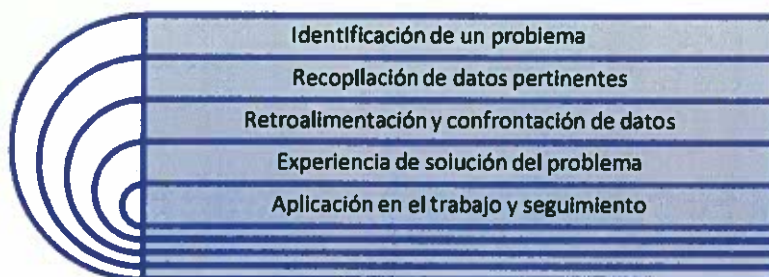
No todos los equipos necesitan recurrir a la etapa de construcción. Sin embargo muchos se beneficiarían si examinarán su forma de operar. Se puede

detectar indicios que servirán para brindar atención al proceso de construcción de equipos entre los cuales tenemos:⁵⁶

- Conflictos interpersonales entre sus integrantes o entre el equipo y su líder
- Bajo grado de moral o cohesión del equipo
- Confusión o desacuerdo acerca de roles en el equipo
- Llegada de varios miembros nuevos
- Desacuerdo acerca de los propósitos y las tareas de los equipos
- Ambiente negativo en el equipo que se ve en las críticas y discusiones
- Estancamiento en el equipo porque hay participantes que se resisten a los cambios y a las nuevas ideas.

A continuación mencionaremos el proceso de construcción:

Figura 10. Proceso de construcción de equipos



Fuente propia basada en John Newstrom

⁵⁶John Newstrom. Op. Cit.

Si los miembros del equipo parecen no estar conscientes del propósito del equipo o llegan a tener desacuerdos lo más conveniente será aclarar los objetivos y prioridades del equipo. Si la confusión se da en las relaciones de trabajo entre las personas y las tareas, podría ser necesario definir las funciones del puesto.

Los facilitadores ayudan al desarrollo de equipos efectivos y para ello necesitan aplicar ciertas habilidades como de asesoría, interpersonales, de investigación y de presentación, asesoría de procesos y retroalimentación. Estas habilidades son necesarias para los líderes como integrantes de los equipos.

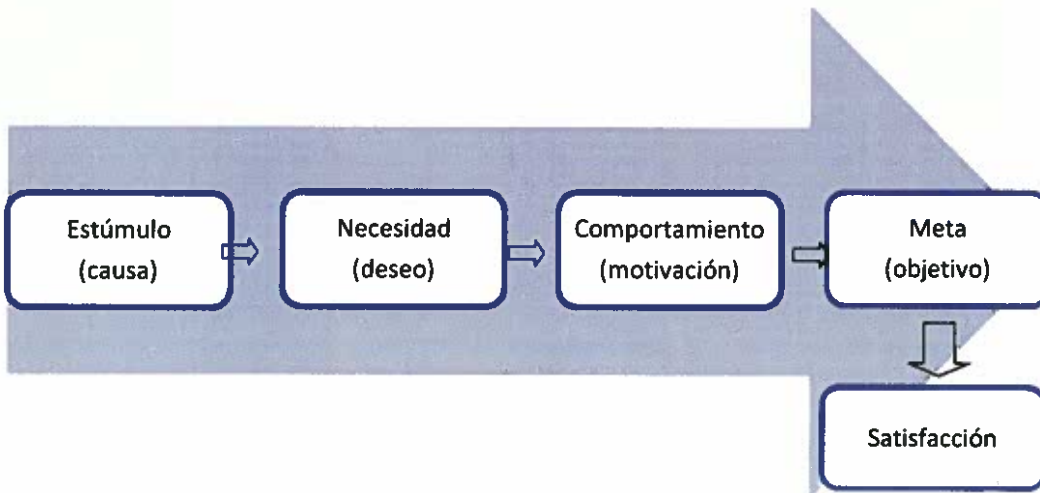
Motivación

Podemos definir como lo que impulsa, dirige y mantiene el comportamiento humano. Este impulso al que nos referimos origina el proceso de motivación, debido a un estímulo externo o a una reflexión. Cuando proporcionamos un estímulo a una persona, esta reaccionará de una manera u otra dependiendo de lo que podemos llamar “patrón de comportamiento”⁵⁷.

Este patrón de comportamiento puede variar dependiendo de una persona a otra, pero el proceso es el mismo que a continuación mencionaremos:

⁵⁷ Miquel, Porret Gelabert. *Ibíd.*

Figura 11. PATRON DE COMPORTAMIENTO HUMANO.

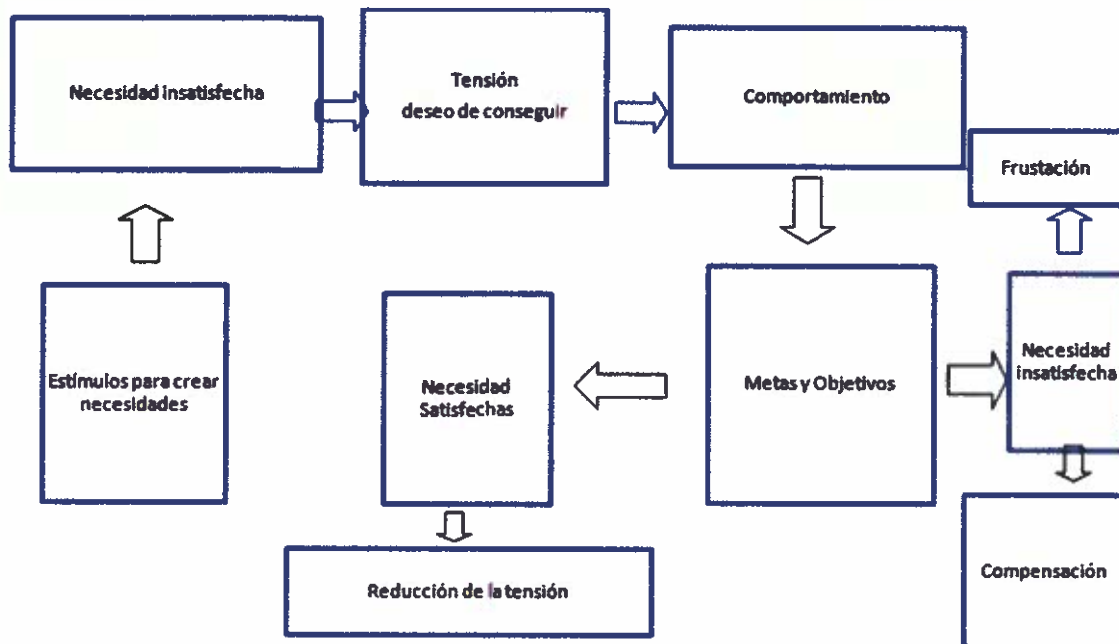


Fuente: Miquel Porret

Puede darse un estado de frustración cuando una persona no consigue los objetivos que quiere, lo que puede producirle un estado de ansiedad y tensión. Si no encuentra la solución, la frustración permanece y se agudiza. Pero puede ser que se inhiba si se encuentra otra alternativa.

El proceso de la motivación comienza con una necesidad insatisfecha, la cual crea tensión, que esto estimula los impulsos en el interior del individuo. Estos impulsos generan un comportamiento de búsqueda. El siguiente proceso lo explica:

Figura 12. Proceso de la motivación Fuente Miquel Porret



Fuente Miquel Porret

El individuo para estar motivado emplea su energía física o mental en un trabajo para poder alcanzar una meta. Por el contrario en caso de no existir dichos estímulos, tal comportamiento no tendría lugar.

Para lograr ese interés o motivación debemos conocer los factores que condicionan las necesidades humanas, los cuales se dividen en:

- La amenaza de castigos.
- La esperanza de premios
- El convencimiento de que vale la pena trabajar.

Los factores que intervienen en la motivación los podemos clasificar en:

1. Factores externos: son los nacidos en su entorno (compañeros, mandos etc.) que influyen directa como indirectamente. Entre los cuales podemos enunciar.

- La autonomía
- Retribución económica
- Ventajas sociales
- La seguridad en el entorno laboral
- El desarrollo profesional y la promoción
- La estabilidad en el empleo
- El prestigio profesional
- La comunicación
- El estilo de liderazgo

2. Los factores internos. Son aquellos que se derivan de su personalidad (nacen de él y de la información que recibe del exterior). Entre los que podemos mencionar:

- Estados de ánimo interno

- Tendencia a la creatividad
- Situaciones de estrés

Teorías de la Motivación

Teoría de la equidad de Adams

Esta teoría plantea que los individuos juzgan la justicia comparando con sus aportaciones a la empresa con el rendimiento que recibe y además comparan con el de demás personas.

De las comparaciones sociales pueden derivarse 3 combinaciones:

- Equidad
- Excesiva recompensa
- Poca recompensa

Las reacciones a la desigualdad pueden ser físicas o psicológicas, así como también internas o externas.

Teoría de las expectativas.

Vroom explica que la motivación es el producto de tres factores: cuando desea la persona obtener una recompensa (valencia), su propio cálculo de las probabilidades de que el esfuerzo genere el rendimiento (expectativas) y su cálculo de que el rendimiento genere la retribución o recompensa (instrumentalidad)⁵⁸.

Teoría del refuerzo de la conducta.

Se basa en que todo el comportamiento humano produce un efecto externo agradable o desagradable para el sujeto, y este tiende a repetir aquellos comportamientos cuyo resultado le ha sido agradable, y por el contrario tiene gran tendencia a evitar los comportamientos que le han propiciado un resultado desagradable.⁵⁹

Cultura Organizacional

Las organizaciones son tan diferentes, cada una tiene su propio comportamiento, presencia, personalidad, características etc., diversos fenómenos que se presentan en estas compañías se deriva su cultura, es por ello que en este apartado hablaremos sobre la cultura organizacional que es parte fundamental.

⁵⁸ JHON, NEWSTROM W. *COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO*. MC GRAW HILL, 2003.

⁵⁹ Miquel, Porret Gelabert. *Recursos Humanos "Dirigir y Gestionar Personas en las Organizaciones"*. Madrid: ESIC, 2008.

Primero definiremos que es cultura en dos acepciones: es el conjunto de costumbres y realizaciones de una época o de un pueblo y la otra se refiere a las artes, la erudición y demás manifestaciones complejas del intelecto y la sensibilidad humana, consideradas en conjunto.⁶⁰

Podemos decir que La cultura organizacional o cultura corporativa es el conjunto de hábitos y creencias establecidos normas, valores, actitudes y expectativas que comparten todos los miembros de la organización.

La cultura organizacional demuestra la realidad de la organización, podemos decir que está define la misión, y genera el nacimiento, crecimiento y establecimiento de los objetivos.

La cultura se debe alinear a otros aspectos de las decisiones y las acciones de la organización, como la planeación, la organización, la dirección y el control, para poder conocerla mejor. Esta puede ser fuerte cuando sus valores los comparten con la mayoría de los trabajadores o influye en sus comportamientos o expectativas.

Los componentes de la cultura organizacional

Toda cultura se presenta en tres niveles que a continuación describiremos:

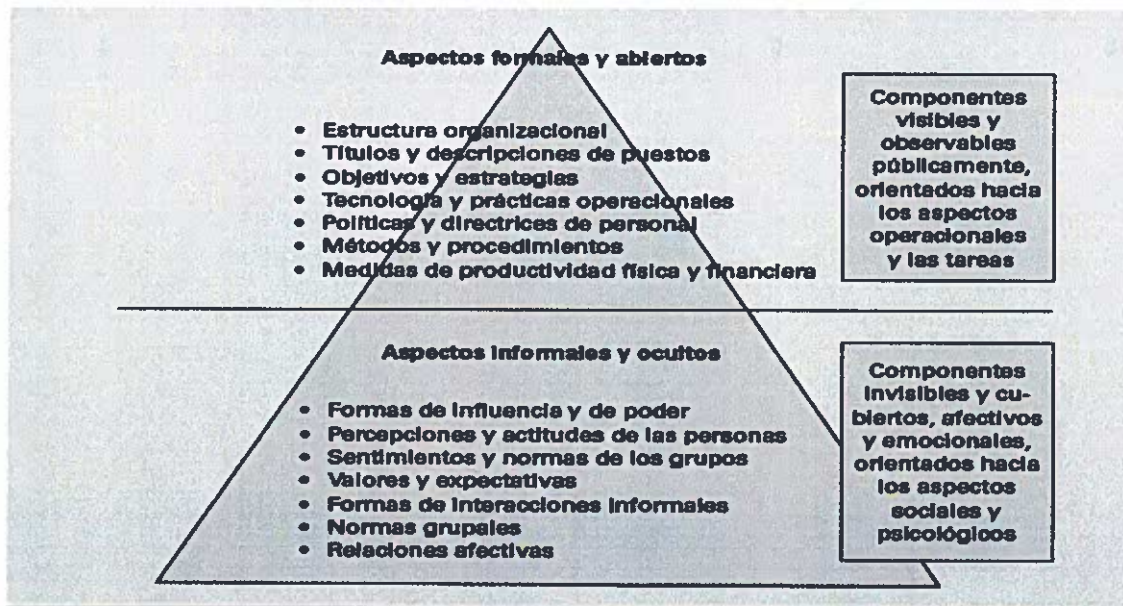
⁶⁰ *Gestión del Talento Humano*. México: Mc Graw Hill, 2009.

1. *Los artefactos:* son las cosas concretas que cada persona ve, oye y siente cuando se encuentra con una organización. Po ejemplo de los símbolos, las historias, los héroes, los lemas y las ceremonias anuales etc.

2. *Los valores compartidos:* Son los valores principales que adquieren importancia para las personas y que definen las razones que explican por qué hacen lo que hacen.

3. *Los supuestos básicos:* Son las creencias inconscientes, las percepciones, los sentimientos y los supuestos dominantes en los que creen las personas.

Figura 13. El iceberg de la cultura organizacional.



Fuente tomada de John Newstrom

La cultura organizacional tiene las siguientes características⁶¹

1. *Regularidad de los comportamientos observados.* Las interacciones entre los miembros se caracterizan por un lenguaje común, terminología propia y rituales relativos a las conductas y diferencias.
2. *Normas.* Pautas de comportamiento, políticas de trabajo, reglamentos y lineamientos sobre la manera de hacer las cosas.
3. *Valores dominantes.* Son los principios que defiende la organización y que espera que sus miembros compartan, como calidad de los productos, bajo ausentismo y elevada eficiencia.
4. *Filosofía.* Las políticas que reflejan las creencias sobre el trato que deben recibir los empleados o los clientes.
5. *Reglas.* Guías establecidas que se refieren al comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprenderlas para ser aceptados en el grupo.
6. *Clima organizacional.* La sensación que transmite el local, la forma en que interactúan las personas, el trato a los clientes y proveedores, etcétera.

⁶¹ Idalberto, Chiavaneto. *Comportamiento Organizacional "La dinámica del éxito de las organizaciones"*. Mc Graw Hill, 2009.

PARTE 2. ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA INDUSTRIA ACERERA EN CHINA, ESTADOS UNIDOS, INGLATERRA Y MÉXICO.

El sector emplea directamente a más de dos millones de personas en todo el mundo, además de otros dos millones de contratistas y cuatro millones de personas en apoyo a las industrias.

Teniendo en cuenta la posición del acero como proveedor de productos clave para industrias como la automotriz, la construcción, el transporte, la energía y los bienes de la máquina, y el uso de un multiplicador de 25:1, la industria del acero está en la fuente de empleo para más de 50 millones de personas.

La producción mundial de acero bruto se ha incrementado de 851 megatoneladas (Mt) en el 2001 a 1,548 Mt para el año 2012. (Era 28,3 millones de toneladas en 1900).

Uso de acero promedio mundial per cápita ha aumentado constantemente desde 150 kg en 2001 a 215 kg en 2011. ⁶²

⁶² worldsteel.association.steel: A key driver of the worlds economy.recuperado de <http://www.worldsteel.org/media-centre/key-facts/1.html>.» Abril de 2013. 15 de Febrero de 2014.

2.1. China.

El consumo del acero crudo de China en 2013 ascenderá a 693 millones de toneladas, con un aumento anual de 3,2 por ciento, y se situará en 715 millones de toneladas en 2014, previó el viernes Li Xinchuang, director del Instituto de Planificación e Investigación de Industria Metalúrgica de China.

China es el mayor consumidor y productor de acero del mundo. En los últimos años, el sector siderúrgico del país se ha visto afectado por la debilidad de la demanda y la caída de los precios, y ha sufrido considerablemente el exceso de capacidad.

Además, en 2003 China fue responsable de una buena parte del consumo mundial de algunas materias primas: carbón (31%), acero (27%), cobre (20%), aluminio (19%), níquel (12%) o petróleo (8%). El rápido aumento de la renta per cápita ha propiciado un crecimiento del consumo de alimentos, energía, materias primas y bienes de consumo. Ese crecimiento de la demanda, a su vez, se ha manifestado en un fuerte aumento de las importaciones de grano, soja, hierro, aluminio, cobre, platino, fosfatos, potasio, petróleo, gas natural, madera, algodón, etc. El resultado ha sido un incremento de precio de esas materias primas y de los fletes de transporte en el mercado internacional

Las fortalezas más importantes que China cuenta son:

1. **Abundantes recursos humanos y materiales** (mano de obra especializada y cualificada, altas tasas de ahorro e inversión, mercado interno importante, enormes reservas en divisas, entre otros).

China dispone de una mano de obra abundante, dadas las amplias reservas que existen en el campo (en donde viven cerca de 800 millones de personas), bien formada y dispuesta a trabajar mucho por salarios que son todavía muy bajos. El éxodo rural ha afectado a cientos de millones de personas y sigue produciéndose: se cree que en 2015 la mitad de la población china vivirá en áreas urbanas (38% en 2002). Además, la mano de obra es fiable, por su elevado grado de preparación y disciplina.

2. **Inserción comercial cada vez más intensa en sectores dinámicos y con amplias perspectivas.** China en las exportaciones mundiales de productos manufacturados se ha multiplicado por seis. La cuota de China en exportaciones basadas en recursos se ha mantenido constante; la cuota en exportaciones de baja tecnología no ha llegado a triplicarse; la cuota en exportaciones de media tecnología se ha duplicado y la cuota en exportaciones de alta tecnología se ha multiplicado por un factor de 18.

3. **Tejido empresarial cada vez más importante e internacionalizado.** Las grandes empresas chinas empiezan a ser conocidas en el extranjero no sólo por su capacidad exportadora sino también por su creciente inversión en otros países.

Entre esas empresas destacan Haier (electrodomésticos y televisores), TCL (televisores y teléfonos móviles), Lenovo (ordenadores personales), Bird (teléfonos móviles), Hauwei (equipos de telecomunicaciones), etc. El *stock* de inversión directa en el extranjero de China ha aumentado de 131 millones de dólares en 1985 a 37.000 millones en 2003. Las razones por las que las empresas chinas invierten en el extranjero son el acceso a materias primas (CNPC, Minmetals, Boasteel, Chinalco, etc.), el reconocimiento de su marca (como en los casos de la compra de Thomson por TCL y de la división de ordenadores de IBM por Lenovo) o la adquisición de tecnologías avanzadas (con la compra de empresas de alta tecnología en países desarrollados o la implantación en ellos de centros de investigación y desarrollo).

4. Creciente sofisticación técnica. El progreso técnico ha sido impresionante: ya hay en el país 300 millones de consumidores de productos de tecnologías de la información y la comunicación así como más de 120 millones de internautas.

Alonso Ancira Elizondo, Presidente de la Cámara Nacional de la Industria del Hierro y del Acero (CANACERO) comenta que la industria acerera China es un Tsunami y este puede apoderarse del mercado nacional.

2.2. Asia

Producción de acero bruto en los países de Asia aumentó en un 5,4% en el año a cerca de 1,1 millones de toneladas, el 67% de la producción mundial. Producción de diciembre de China fue de 6,5% más, con lo que va del año

Total Hasta un 7,5%, hasta el máximo de producción anual de acero crudo cada vez 779 millones de toneladas,. La producción anual de acero crudo de Japón fue del 3,1% en 2013 en 110 millones de toneladas, aunque el total mensual aumentó un 9%. India aumentó su producción anual en un 5,1% a cerca de 81 millones de toneladas, sólo 6 millones de toneladas menos que el EE.UU... La producción de acero de Corea del Sur en diciembre aumentó en un 1,6%, pero el año hasta la fecha total disminuyó en un 4,4%, hasta 66 millones de toneladas en 2013. Producción de acero bruto en Taiwán aumentó un 6,4% en diciembre y un 8,1% en el año a 22,3 millones de toneladas. Anual total de Australia, sin embargo, disminuyó en un 5,1%, hasta 4,6 millones de toneladas.

Las exportaciones de acero de China en 2013 ascendieron a 61,5 millones de toneladas, un 15% del total mundial de 406 millones de toneladas. El país exportador más grande siguiente fue Japón en 42 millones de toneladas. En el caso de China las exportaciones a otros países de Asia sólo representaron el 57% de sus exportaciones en 2013, mientras que para Japón los países asiáticos tuvieron un 79% de sus exportaciones. Del Norte y América del Sur tuvieron casi el 15% de las exportaciones chinas, pero sólo el 11% de las exportaciones japonesas.

China fue también el mayor exportador de acero inoxidable, que alcanzó 2,7 millones de toneladas en 2013, un aumento del 27% en 2012. El país exportador más grande siguiente fue Bélgica en 1,7 millones de toneladas, un aumento de sólo 2,2%. El 74% de las exportaciones de acero de China se fue a otros países de Asia en 2013, con un 10% va a la Unión Europea y el 7% va a Norte y Sur América. Tira ancha de acero HR era más grande de exportación de China a más de un millón de toneladas, 38% del total en 2013, seguido de CR lámina y

placa a un 31% del total. Tubos de acero inoxidable y accesorios representaron el 15% del total en 2013.

2.3. Estados Unidos.

Tras experimentar un exceso de oferta constante durante la pasada década, la industria siderúrgica mundial ha empezado finalmente a adaptarse al nuevo escenario del mercado en el largo plazo, ajustando su producción y reduciendo sus inversiones. Esto, en principio, debería verse reflejado en una mejora de los precios del acero. Sin embargo, las medidas proteccionistas impuestas por EE.UU., que ya han provocado acciones similares en varios países, podrían detener el proceso de consolidación de la industria al generar desviaciones comerciales.⁶³

La Asociación Mundial del Acero estima que la producción mundial de acero crudo para la lista completa de los 98 países fue aproximadamente de 1607 millones de toneladas en 2013, un 3,1% más que en el total anual 2012 de 1559 millones de toneladas. Sin embargo, China representó el 48% de este total y el total anual sin incluir a China en realidad fue plana en comparación con 2012. Europa, la CEI, y los dos del Norte y América del Sur todos mostraron una caída en la producción de acero bruto en 2013.⁶⁴

América del Norte representó el 7,4% del total mundial, la producción en los EE.UU. muestra una reducción de un 2% en el año hasta la fecha a 87 millones de

⁶³ Banco Wiese Sudameris.

«http://www.scotiabank.com.pe/i_financiera/pdf/sectorial/20020528_sec_es_siderurgico.pdf.» 28 de Mayo de 2002. 8 de Febrero de 2014. <<http://www.scotiabank.com.pe>>.

⁶⁴ <http://www.steelonthenet.com/production.html>. «www.steelonthenet.com.» Febrero de 2014. 07 de Febrero de 2014. <<http://www.steelonthenet.com/production.html>>.

toneladas, manteniendo su posición como el tercer mayor productor de acero del mundo. La producción de los EE UU en diciembre, sin embargo, mostró un ligero incremento del 0,4% respecto a diciembre de 2012.

Los EE.UU. es el mayor exportador de chatarra ferrosa en el mundo, pero en los 11 meses hasta noviembre 2013 sus exportaciones se redujo en un 14,5% desde 19,8 hasta 16,9 millones de toneladas. El precio también cayó un 7,2% hasta 411 dólares por tonelada.

Figura 14. USA líneas de recubrimiento de zinc [HDG y EGL] Tomado de Metals Consulting International

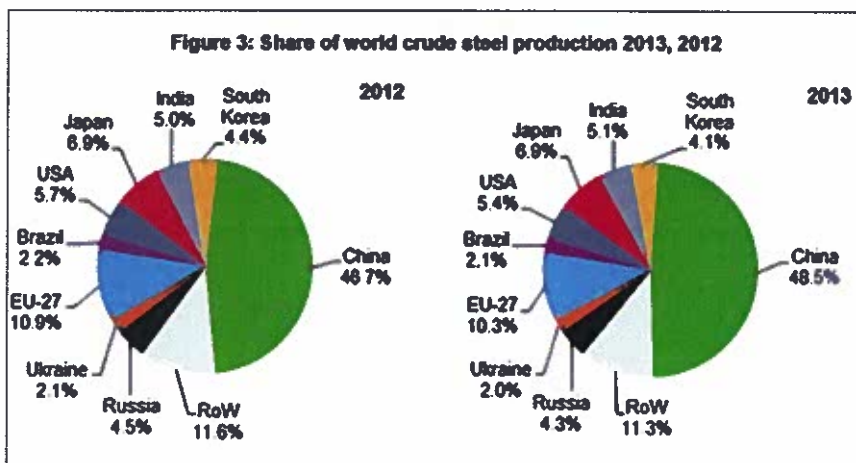


Fuente: Tomado de Metals Consulting International

A continuación veremos en gráfica el porcentaje que representa la producción de acero en Estados Unidos respecto a la producción de otros países.⁶⁵

⁶⁵ <http://www.worldsteel.org/media-centre/press-releases/2014/World-crude-steel-output-increases-by-3-5--in-2013.html>. «www.worldsteel.org.» Enero de 2014. 8 de Febrero de 2014.

Figure 15: Share of world steel crude steel production 2013, 2012



Fuente: tomada de WordlSteel.org

Table 13: Top 10 steel-producing countries tomada de WordlSteel.org

Rank	Country	2013 (Mt)	2012 (Mt)	%2013/2012
1	China	779.0	724.7	7.5
2	Japan	110.6	107.2	3.1
3	United States	87.0	88.7	-2.0
4	India	81.2	77.3	5.1
5	Russia	69.4	70.4	-1.5
6	South Korea	66.0	69.1	-4.4
7	Germany	42.6	42.7	0.0
8	Turkey	34.7	35.9	-3.4
9	Brazil	34.2	34.5	-1.0
10	Ukraine	32.8	33.0	-0.5

Fuente tomada de WordlSteel.org

Debido a la inestabilidad económica que ha prevalecido en Estados Unidos en los últimos 2 años que ha visto un retroceso en su economía, la industria del

acero no ha sido ajena a esta situación y, en el 2013 tuvo una contracción de un 2%.⁶⁶

Durante el último par de años, las acerías estadounidenses han estado preocupadas por el ingreso de productos desde el exterior debido a un creciente superávit global.⁶⁷

2.4. Inglaterra.

Pese a que Inglaterra (hoy Reino Unido) tuvo tanta relevancia en el desarrollo de la Industria del Acero por su importante participación durante la Revolución Industrial, desde que en 1973 Reino Unido forma parte de la Unión Europea, no podemos identificar su participación mundial actual en esta industria, si no es bajo esta figura.

La industria del acero en la Unión Europea actualmente es una industria moderna, cuyos principales clientes se encuentran dentro de sus fronteras, su fortaleza competitiva se basa en una producción de alta calidad, la innovación de productos, el desarrollo tecnológico, la eficiencia y la mano de obra calificada.

Existen 500 fábricas repartidas en 23 Estados miembros, ocupa el segundo lugar de producción de acero en el mundo con una producción superior a 177

⁶⁶ Acerotek.com. «<http://www.acerotek.com.mx/n/logra-record-produccion-de-acero-en-2013/>.» Enero de 2014. 7 de Febrero de 2014. <<http://www.acerotek.com.mx>>.

⁶⁷ Acerotek.com. «<http://www.acerotek.com.mx/n/siderurgicas-de-eeuu-buscan-proteccion-contra-importaciones/2013>.» Agosto de 2013. 8 de Febrero de 2014. <<http://www.acerotek.com.mx>>.

millones de toneladas anuales (11% de la producción mundial) y esta industria es fuente de 360,000 empleos.

Se espera que principalmente en sectores de la construcción, del transporte y la ingeniería mecánica aumente la demanda mundial a 2,300 millones de toneladas de aquí a 2025 por lo que la Unión Europea ya se prepara para este panorama.

Derivado de la crisis económica generalizada en esta Comunidad, actualmente está proponiendo un plan de acción- apoyado por diversos fondos- para el acero para sentar las bases de la competitividad de esta industria que se llevará a cabo del 2014 al 2020, mismo que se desglosa a continuación.

- Medidas de la Comisión para el acero:
- Evaluar antes de finales de este año las legislaciones respecto a este sector en los diferentes Estados miembros y su impacto sobre la competitividad.
- Facilitar la reestructuración y promover medidas centradas en el empleo juvenil.
- Impulsar la demanda de acero, emprendiendo acciones específicas para estimular la demanda especialmente en los sectores del automóvil y la construcción sostenible.
- Apoyar las exportaciones, combatir las prácticas desleales y asegurar el acceso a materias primas especiales. La CE hará un seguimiento de los mercados de la chatarra, materia prima en la fabricación del acero.

- Garantizar costes asequibles de la energía, completando el mercado interior de la energía, facilitando la diversificación del suministro y posibilitando el aumento de la eficiencia energética.
- Desarrollar la política climática de la UE, clave para garantizar la competitividad de la industria. Los Estados miembros deberán reservar ingresos procedentes del mercado de bonos de carbono para proyectos de investigación y desarrollo (I+D) en industria de alto consumo energético.
- Impulsar la innovación, fomentando las tecnologías respetuosas con el medio ambiente, para que desarrollen nuevos tipos de acero y ayudando a la I+D innovadora, en particular para las fases piloto y de demostración, que resultan muy caras.

“Europa debe recuperar la confianza en su capacidad para inventar, emprender nuevos proyectos, innovar y crecer. Por esa razón, tiene que dar un lugar primordial a aquello que la hace fuerte: la economía real y la industria”. Antonio Tajani, vicepresidente de la Comisión Europea, responsable de industria y emprendimiento.

El reto de la Unión Europea y del programa Europa 2020 es el logro de una nueva Revolución Industrial que contemple una solución acerca de las fuentes de materia prima y de energía, la necesidad de contrarrestar el cambio climático y conservar los ecosistemas, pasando a una economía baja en carbono y promoviendo la innovación. Se busca una industria más fuerte para el crecimiento y la recuperación económica.

Para ello, la comisión Europea aplica un enfoque basado en tres pilares: garantizar un suministro equitativo y sostenible de materias primas procedente de los mercados internacionales, fomentar el abastecimiento sostenible procedente de la Unión Europea e impulsar el reciclado.

Utilización de las nuevas tecnologías para la explotación de yacimientos a mayor profundidad y en condiciones difíciles.

La producción de acero en los 27 países miembros de la Unión Europea aumentó en un 5,3% en noviembre de 2013 en comparación con el mes de noviembre anterior a 14,25 millones de toneladas, a pesar de los once meses en total fue de 2,8% menor en 152.5 millones de toneladas. En el Reino Unido la producción mensual de acero aumentó un 20,4%, con lo que va del año Total Hasta un 23% a 10,8 millones de toneladas.

De acuerdo con la ACEA, la asociación de fabricantes de automóviles europeos, las matriculaciones de automóviles de Europa aumentaron un 0,9% en noviembre, pero se redujeron en un 2,8% en los once meses.

El Reino Unido, por su parte, mostró un aumento del 7% en noviembre, mientras que el año hasta la fecha total fue de 9,9% hasta en 2,1 millones de coches.⁶⁸

⁶⁸ Steelonthenet.com. «http://www.steelonthenet.com/ISSB/html/Jan_2014.html.» Enero de 2014. 16 de Febrero de 2014. <http://www.steelonthenet.com/ISSB/html/Jan_2014.html>.

2.5. México.

La industria siderúrgica mexicana ha sido y es sustento estratégico fundamental para el desarrollo económico del país., esto se debe por su persistente crecimiento y la inversión en sus equipos, sistemas y perfeccionamiento de su personal.

Este sector es generador del 2.7% del PIB nacional y 15.2% del PIB manufacturero, y que desde las minas de fierro y carbón hasta las plantas de valor agregado mantiene una amplia cadena industrial, con más de 720 mil empleos directos e indirectos.⁶⁹

Ante el desafío de la globalización y en un país de fronteras abiertas al comercio internacional, en las últimas décadas la siderurgia mexicana ha realizado un esfuerzo sustancial de inversión y capacitación, para situarse hoy entre las más competitivas a nivel mundial.

En la actualidad, las empresas enfrentan también otros retos de la globalidad y la apertura comercial, que se traducen en el comercio desleal generado por una sobreproducción mundial derivada de la crisis financiera e industrial en algunas regiones.

⁶⁹ CANACERO. «http://www.canacero.org.mx/assets/perfil_de_la_industria_siderurgica_en_mexico_2001-2012.pdf.» 2012. 16 de Febrero de 2014.

En forma paralela y con la visión de futuro que ha sido característica de nuestra industria siderúrgica, las empresas integrantes de la CANACERO han comprometido para el próximo lustro inversiones por 11 mil 500 millones de dólares, destinadas en lo fundamental a incremento de capacidad y procesos de mayor valor agregado.

México ocupa la 13^a a nivel mundial, su posición entre los países productores de acero con 1.17 % del total de la producción global como lo muestra la tabla siguiente:

Tabla 14. Países productores de acero.

Países	Producción*
China	716.5
Japón	107.2
Estados Unidos	88.7
India	76.7
Rusia	70.4
Corea del Sur	69.1
Alemania	42.7
Turquía	35.9
Brasil	34.7
Ucrania	33
Italia	27.2
Taiwán	20.7
México	18.1
Francia	15.6
Irán	14.5
Otros	175.8
Total	1546.8

Fuente: World Steel Association

La importancia del sector siderúrgico en México dentro de la actividad económica se refleja en una participación promedio del 2.4% respecto del PIB Nacional, con un comportamiento cíclico directamente proporcional al crecimiento de este indicador. Por otro lado, la siderurgia contribuye con 7.7% del PIB Industrial.

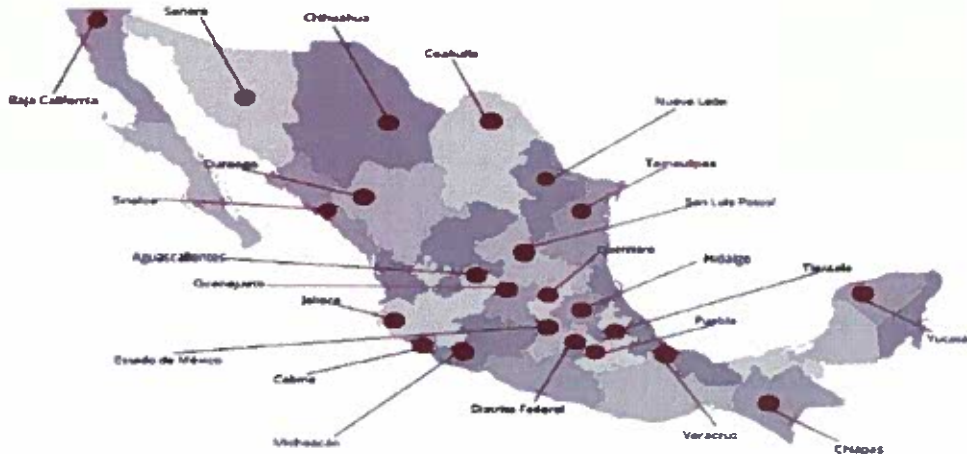
La industria siderúrgica tiene presencia prácticamente en todo el país y en 11 estados de la República se produce acero líquido, destacando: Coahuila, Michoacán, Nuevo León, Guanajuato y Veracruz cuya producción combinada representa 80.5% del total nacional.

Tabla 15. Estados productores de acero Fuente basada en INEGI

Estado	Participación %
Coahuila	24.7
Michoacán	20.6
Nuevo León	15.6
Guanajuato	13.1
Veracruz	6.5
San Luis Potosí	5.8
Puebla	4.8
México	3.1
Tlaxcala	2.6
Jalisco	1.7
Baja California Norte	1.5

Fuente basada en INEGI

Figura 16. Estados productores de acero Fuente basada en INEGI



Fuente basada en INEGI

En la industria del acero los principales sectores que tiene mayor impulso para la actividad de la misma son:

- Electricidad
- Gas natural
- Transporte de carga

2.6. Análisis Comparativo.

La producción de acero en China tuvo un incremento de 2011 a 2012 del 2.08% y para 2013 sigue esta tendencia, aunque en Estados Unidos de 2011 a

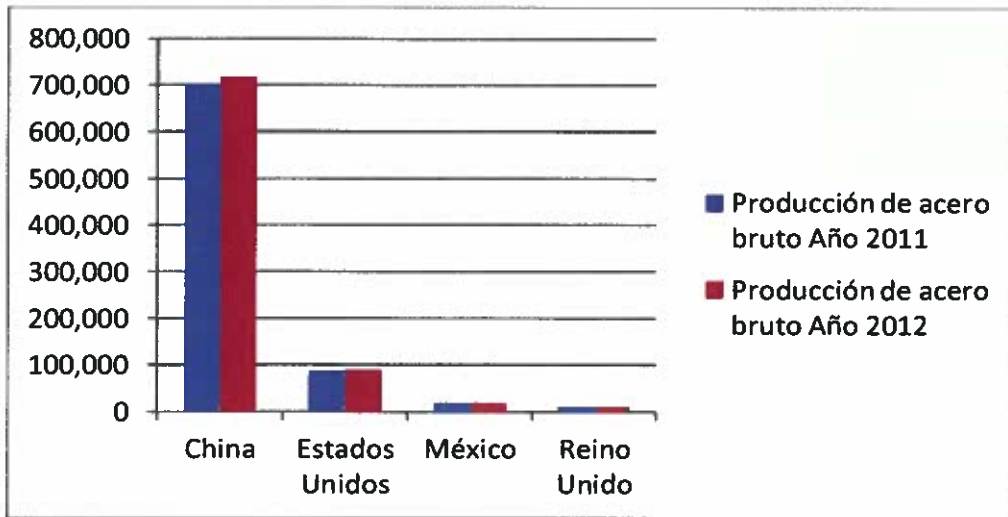
2012 podemos identificar un incremento para 2013 la tendencia se revierte presentando decremento debido a la contracción en su economía en los últimos 2 años. En México se presentó una contracción en este mercado y es la tendencia en la que continuará. Pese a que Reino Unido en estadísticas internacionales se presenta como parte de la Unión Europea, en esta tabla lo estamos incluyendo de manera individual y podemos ver que presenta un incremento que a su vez es la tendencia de la Unión Europea.

Tabla 16. Producción de acero bruto.

Producción de acero bruto			
País	Año 2011	Año 2012	Variación porcentaje
China	701,968	716,542	2.08%
Estados Unidos	86,398	88,695	2.66%
México	1,811	18,095	-0.08%
Reino Unido	9,478	9,579	1.07%

Fuente tomada de World Steel Asociaton

Figura 17. Producción de acero bruto fuente tomada de World Steel Asociation



Fuente tomada de World Steel Asociaton

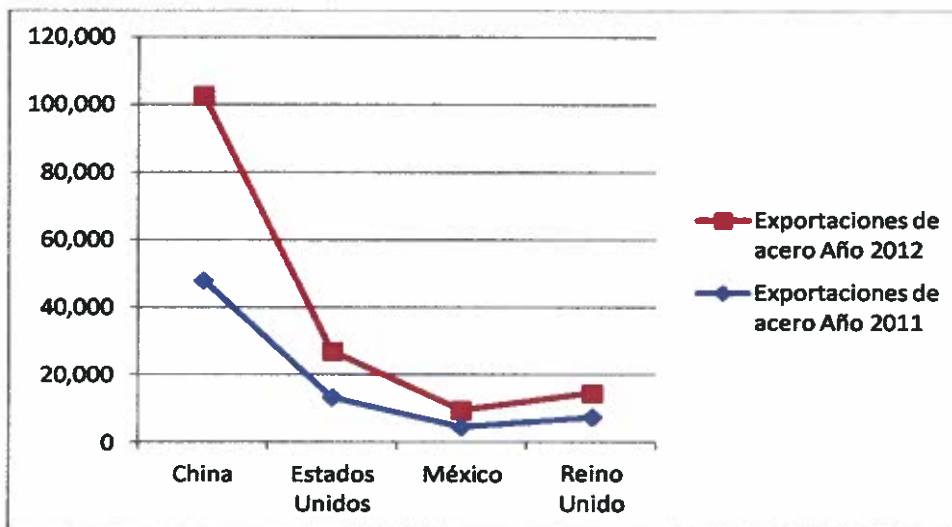
Esta tabla y gráfica presenta las exportaciones de la industria del acero, podemos observar como China presenta un incremento del 14.39% que es mucho mayor a su incremento en producción respecto al 2011. Estados Unidos participa en la exportación con un poco menos del incremento en su producción tan solo un 2.05%. México comparativamente está dando mayor énfasis a sus exportaciones con un 8.73% respecto a su producción en el mismo periodo. En Reino Unido encontramos una variación negativa que nos muestra que el incremento en su producción se está ocupando en consumo interno. También podemos observar que China con su nivel de exportación está provocando la contracción en el mercado mundial y la disminución en los precios del acero, por lo que la respuesta internacional a esta situación es el incremento de las salvaguardias.

Tabla 17. Exportaciones de acero.

Exportaciones de acero			
País	Año 2011	Año 2012	Variación porcentaje
China	47,899	54,793	14.39%
Estados Unidos	13,288	13,560	2.05%
México	4,535	4,931	8.73%
Reino Unido	7,462	7,140	-4.32%

Fuente tomada de World Steel Asociaton

Figura 18. Exportaciones de acero.



Fuente tomada de World Steel Asociaton

Esta tabla y gráfica claramente nos muestran que China ha dejado de importar ya que como vimos en la anterior se ha incrementado su volumen de exportaciones y es capaz de producir para su consumo interno. Estados Unidos, pese a su incremento en producción y exportación, sigue necesitando importar para cubrir su consumo interno. Por su parte México importa más de lo que exporta y Reino Unido está tratando de cubrir sus necesidades internas sin importar

Tabla 18. Importaciones de acero fuente tomada de World Steel Asociation

Importaciones de acero			
País	Año 2011	Año 2012	Variación Porcentaje
China	16,349	14,154	-13.43%
Estados Unidos	26,590	30,886	16.16%
México	8,155	9,085	11.40%
Reino Unido	7,462	7,140	-4.32%

Fuente tomada de World Steel Asociaton

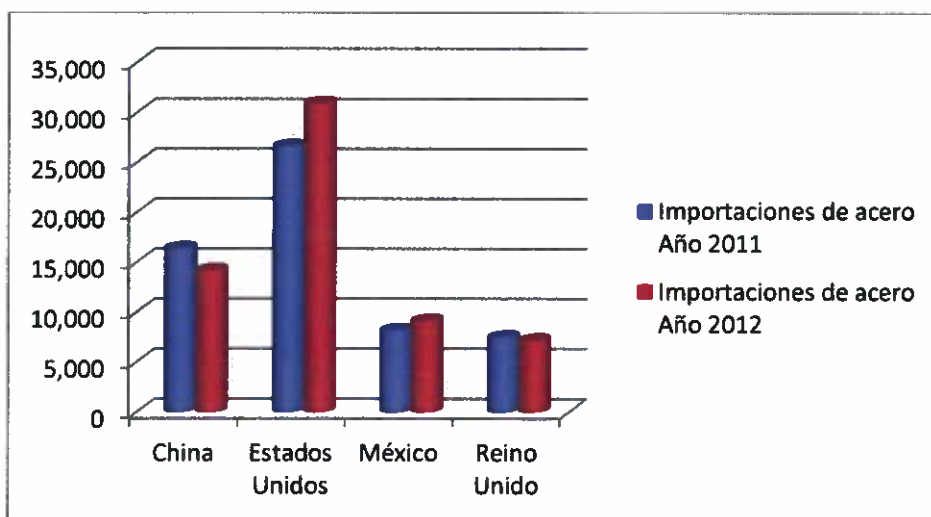


Figura 19. Importaciones de acero fuente tomada de World Steel Asociaton

Consumo Mundial del Acero 2012

Las evaluaciones de la demanda mundial de acero

La demanda por Región.

Tabla 19. Las cifras anteriores se terminaron mediante estimaciones de la demanda de productos de acero para el año 2012 en millones de toneladas métricas.

Región	La demanda de acero, mt.
De la UE (27)	140
Otros países de Europa	35
CIS	56
TLCAN	131
Centro y Sur América	47
Oriente Medio y África	76
Asia y Oceanía	928
Mundo	1413

Fuente: Asociación Mundial del Acero.

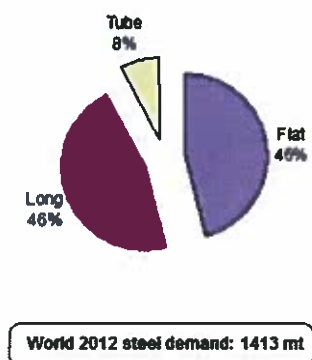
La demanda por la forma del producto

Tabla 20. Estimaciones del consumo de acero terminados **indicativos** para 2012. Datos Tube incluye tubo soldado y sin costura. Por carta, ver a continuación. Fuente:

Perfil de acero	La demanda de acero, mt.
Productos planos	644
Productos largos	660
Productos de tubo	109
Mundo	1413

Fuente: Evaluación de MCI.

Figura 20. El consumo mundial de acero por la forma del producto



Fuente Metals Consulting International

Estimaciones de la demanda en base al consumo mundial de acero analizado por los productos planos [incluyendo placa, bobina laminada en caliente y chapa, chapa laminada en frío y revestidas], productos largos [incluyendo el ferrocarril, perfiles pesados, bar y alambIÓN] y el tubo [tubería soldada y tubos sin soldadura]. Las cifras son estimaciones suministradas por **Metals Consulting Internacional (MCI)** para el año 2012.

El consumo de acero por el uso final de la Aplicación

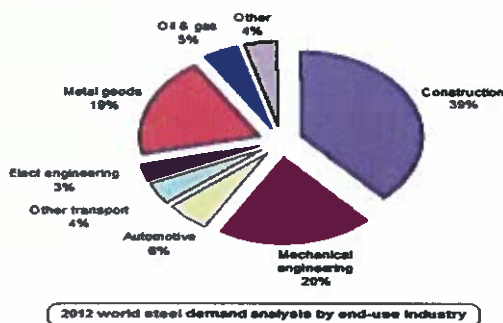
Tabla 21. Consumo de Acero por uso final

Millones de toneladas	Piso	Largo	Tubo	Total
Construcción incluye trabajo estructural y construcción	126	390	22	538
Ingeniería mecánica	121	148	16	285
Automotor	64	16	0	80
Otros tipos de transporte incluye construcción naval y ferroviario	48	11	0	59
Electrodomésticos incluye ingeniería eléctrica	44	0	0	44
Bienes y fabricación de metales	204	66	5	275
Petróleo y gas exploración y transporte	1	0	65	66
Otras industrias / varios	36	28	0	64
Total	644	660	109	1413

Fuente: Basada en (MCI)

La demanda de acero por el consumo del uso final de la Industria

Figura 21. La demanda mundial de acero por el mercado de uso final.



Fuente: (MCI)

Estimaciones de la demanda por sector son **indicativas** de 2012 la demanda de acero acabado global. La construcción incluye trabajos estructurales y la construcción. Ingeniería mecánica incluye maquinaria y equipos y componentes. Otros tipos de transporte incluyen la construcción naval, ferrocarril, vehículos pesados. Productos metálicos incluyen muebles, elementos de sujeción, productos de alambre, recipientes, cajas. Los tubos son soldados y sin costura. Las cifras son **estimaciones MCI** de acero uso final por la aplicación para el consumo mundial de acero en el año 2012.

La demanda por calidad

Tabla 22. La demanda por calidad.

La calidad del acero	La demanda de acero, mt.
Acero carbono	1339
Acero Ingeniería	45
Acero inoxidable	28
Acero para herramientas	~ 1
Mundo	1413

Fuente: cifras estimadas por MSI

Las cifras son estimaciones MCI de consumo de acero acabado por grado para el año 2012. Aceros de ingeniería a menudo se denominan también como aceros SBQ (acero calidad especial), que son aceros que suelen mover o girar mientras está en uso.

Previsión de la demanda

Tabla 23. Previsión de la demanda de acero.

Año	Pronóstico, mt.
2009	1140
2010	1301
2011	1373
2012	1413
2013	1454
2014	1500
2015	1552

Fuente: Cifras a 2011 de la World Steel Asociaton

Las cifras a 2012 son consistentes con la Asociación Mundial del Acero [worldsteel] Las evaluaciones de fecha abril de 2013. 2013 y 2014 las cifras son también estimaciones worldsteel. 2015 cifra es estimativa MCI. Todas las cifras son millones de toneladas métricas de acero acabado.

TENDENCIAS.

Producción Mundial de Acero

Producción de acero bruto en los 65 países que presentaron informes a la Asociación Mundial del Acero totalizó 127 millones de toneladas en noviembre de 2013, un 3,6% más que en noviembre de 2012. El once totales meses fue 1.448 millones de toneladas, lo que fue un 3,2% superior al del mismo período del año pasado. Sin embargo, excluyendo a China, el total mensual sólo creció un 3%, mientras que al cierre del 2013 efectivamente cayó un 0,9%.

La producción de acero en los 27 países miembros de la Unión Europea aumentó en un 5,3% en noviembre de 2013 en comparación con el mes de noviembre anterior a 14,25 millones de toneladas, a pesar de los once meses en total fue de 2,8% menor en 152.5 millones de toneladas. La producción alemana se incrementó en un 5,7% en noviembre, con lo que los últimos once meses en total incremento un 1,1% equivalente a 39,2 millones de toneladas. En Italia, por su parte, cayó un 4,5% en noviembre, mientras que el año hasta la fecha total disminuyó en un 12,8% a 22,3 millones de toneladas. La producción de acero francés subió un 3,5% en el mes, mientras que el año a la fecha ascienden sólo disminuyó en un 0,9% a 14,5 millones de toneladas. La producción española de noviembre, sin embargo, aumentó un 15,5%, mientras que los once meses en total se mantuvo estable en 12,8 millones de toneladas. Reino Unido la producción mensual de acero aumentó un 20,4%, con lo que va del año Total Hasta un 23% a 10,8 millones de toneladas. El total de los últimos once meses de Polonia cayó un 6,4% equivalente a 7,3 millones de toneladas.

En cuanto al resto de Europa la producción de acero en Turquía aumentó un 3% en noviembre, Los últimos once meses de Noruega en total se redujo en un 15,4% equivalente a 544.000 toneladas, mientras que en Bosnia-Herzegovina al cierre de 2013 total aumentó un 2,9% equivalente a 654.000 toneladas.

En los países de la CEI la producción de acero crudo en Rusia cayó un 0,7% en noviembre con lo que el total del año hasta la fecha un 2,2%, hasta 63 millones de toneladas. La producción de Ucrania en noviembre bajaba un 7,9%, por lo que los once meses en total 30,1 millones de toneladas, una caída de sólo el 1%. La producción de acero en Kazajstán se redujo un 15,7% en el año hasta la fecha a poco menos de 3 millones de toneladas. Las exportaciones rusas de acero en los primeros once meses de 2013 fueron 13,1% por debajo del 01 hasta

noviembre 2012 total. Esto pone a Rusia hacia abajo del 4 al 6 ° lugar en los países exportadores líderes detrás de Alemania y Ucrania. Piezas brutas y losas representaron el 58% de las exportaciones rusas en 2013. Cerca del 39% de las exportaciones rusas fue a la Unión Europea en 2013, 8,3 millones de toneladas, y el otro 18% se destinó a países de Asia, 3,9 millones de toneladas. Hubo un gran aumento de las exportaciones a Turquía a 2,8 millones de toneladas, lo que era más que los 2,5 millones de toneladas, que fueron a todos los demás países de la CEI en conjunto.

La producción de acero en los EE.UU. aumentó un 5,3% en noviembre, con lo que el total del año hasta la fecha un 2,1%, hasta 80 millones de toneladas. La producción canadiense, sin embargo, se redujo en un 5,8% en noviembre y un 8,6% en los once meses a 11,4 millones de toneladas.

La producción de acero de México se mantuvo en el mes, mientras que el año hasta la fecha total se incrementó en un 1,5% a 16,8 millones de toneladas.

En América del Sur, la producción brasileña de acero crudo cayó un 2,8% en noviembre, y el año hasta la fecha total fue de un 1,4% a 31,5 millones de toneladas, en comparación con el año pasado. Sin embargo, la producción argentina en noviembre aumentó un 18,7%, con lo que los once meses en total en un 2% a 4,75 millones de toneladas. La producción de acero crudo de Venezuela, por el contrario, se redujo en más del 20% en el mes, lo que va del año la caída total en un 6,4%, hasta 2,1 millones de toneladas.

En Asia la producción de acero de China aumentó en un 4,2% en noviembre, mientras que los once meses en total se incrementó un 7,8%, hasta 713 millones de toneladas, un 49% del total mundial. La producción de acero de la India disminuyó un 2,4% en el mes, pero aumentó un 1,9% en el acumulado del año a 72 millones de toneladas. La producción japonesa creció un 8,9% en noviembre, mientras que el año hasta la fecha total fue de un 2,6%, hasta 101 millones de toneladas. La producción de acero de Corea del Sur se redujo ligeramente en el mes, pero cayó un 4,8% en el año hasta la fecha a 60 millones de toneladas. La producción de acero de Taiwán, sin embargo, aumentó un 6,9% en noviembre y un 7,8% en el período enero-noviembre a 20,4 millones de toneladas. Aunque las exportaciones chinas cayeron levemente en noviembre frente a octubre, las exportaciones en los primeros once meses de 2013 llegaron a 56 millones de toneladas, un 12,4% por encima del mismo periodo de 2012. China es, con mucho, el mayor exportador de acero del mundo, con un aumento del 52% en las exportaciones de barras laminadas en caliente a 7,6 millones de toneladas y un aumento del 44% en las exportaciones de varilla a 7,3 millones de toneladas. 57% de las exportaciones chinas fueron a otros países de Asia con Corea del Sur que es con mucho el mercado más grande. Sólo el 6% de las exportaciones chinas fue a la Unión Europea.⁷⁰

Como pudimos observar en este capítulo vimos la tendencia de las organizaciones hacia esquemas horizontales que se traducen en organizaciones de auto aprendizaje y el énfasis en el desarrollo de las habilidades de liderazgo, trabajo en equipo, calidad, administración del conocimiento. Esto tiende a desarrollar el activo más importante de las empresas que es el capital humano.

⁷⁰ Steelonthenet.com. «http://www.steelonthenet.com/ISSB/html/Jan_2014.html.» Enero de 2014. 16 de Febrero de 2014. <http://www.steelonthenet.com/ISSB/html/Jan_2014.html>.

En la segunda parte de este capítulo observamos que la Industria acerera es un sector detonante para el desarrollo de otras industrias como: automovilísticas, comunicaciones, construcción, eléctrica etc., pero actualmente hay una contracción en los indicadores de crecimiento de ésta industria a nivel mundial derivado de la fuerte influencia de China y Asia en general y vemos que México ocupa el décimo tercer lugar entre los países productores de acero con tan sólo 1.17% del total de la producción global, por lo que es una industria que tiene áreas a desarrollar en nuestro país. De igual forma es importante mencionar que Puebla ocupa el séptimo lugar de los once estados de nuestro país que tienen presencia en la industria siderúrgica, con un 4.8% siendo Coahuila quien ocupa el primer lugar con una participación del 24.7%.

Partiendo de lo anteriormente mencionado en el siguiente capítulo hablaremos de los factores relevantes de la empresa que nos sirvió de modelo para el desarrollo de nuestra propuesta.

CAPÍTULO 3 MARCO REFERENCIAL

En este capítulo describiremos a la empresa objeto de nuestro estudio, mencionando las etapas que marcan la evolución de la misma. Los principales productos que elabora así como sus relaciones comerciales tanto dentro como fuera del país.

Comenzaremos diciendo que la empresa Industrial de Alambres S.A. de C.V. (INDASA) fue fundada en el año 1970. Ésta está ubicada en la ciudad de Puebla, fue la primera planta de estiraje de alambre en el estado y la zona sur y sureste del país. Su objeto social es la producción y comercialización de toda clase de alambre de acero pulido o recocido, productos de alambre en cualquier presentación y fabricación de acero corrugado.

INDASA Inició sus operaciones con maquinaria únicamente para producir alambre recocido, pero en el año de 1972 tuvo la primera ampliación de la planta productiva con la creación del departamento de clavo, paralelamente incrementó la producción de estiraje de 50 a 200 toneladas mensuales. En 1982 se construyeron nuevas instalaciones a fin de satisfacer el crecimiento de la producción, la que aumentó a 800 toneladas al mes y comenzó a diversificar la producción, con alambre de púas y tela ciclón.

En 1985 se amplía la planta para producir cadena electro soldada y tela hexagonal, con capacidad instalada de 100 y 40 toneladas mensuales respectivamente. A su vez la capacidad instalada de estiraje aumentó a 1000 toneladas por mes. En 1992 podemos identificar un importante crecimiento en la

planta, al incrementarse la producción de malla electro soldada y castillos con una capacidad instalada de 400 toneladas mensuales.

En el año de 1994, se realizó la adquisición de la maquinaria más importante de la empresa, ya que se invirtió en la compra de tres nuevos trenes de fabricación de cadena electro soldada con maquinaria de tecnología de punta. Con lo que la capacidad productiva en la cadena electro soldada aumentó a 300 toneladas mensuales, colocando a la cadena como el principal producto de fabricación de la planta.

En el año 2000 INDASA desarrollo nuevas máquinas para elevar la producción en el departamento de tela hexagonal por lo que se logró tener una capacidad instalada de 120 toneladas mensuales. En ese mismo año se adquirió una maquina para fabricar Tela Ganadera con una capacidad instalada mensual de 40 Toneladas.

Para el año 2003, la empresa comenzó a realizar pruebas para la fabricación de cadena grado 70. Con la inclusión de esta cadena en el catálogo de productos de la empresa lo que la situó como la productora de cadena electro soldada más grande de México y todo Centroamérica.

INDASA, comenzó a exportar a partir del segundo semestre del año 1994, iniciando en Estados Unidos , con 220 toneladas, para el años 2013 los países a los que exportó fueron: Estados Unidos, Honduras, El Salvador, Guatemala y Colombia con un total de 300 toneladas.

A cifras del año 2013, INDASA cuenta con una capacidad instalada de 5,000 toneladas mensuales entre todos sus productos, y comercializa más de 10,000 toneladas mensuales de diversos productos para la construcción.

Los productos que fabrica son:

- **Tela Gallinero:** Fabricada con alambre galvanizado de alta tensión, con mallas hexagonales uniforme y remates longitudinales en los extremos del rollo. Se empaca en bolsa de plástico para su protección.
- **Tela Ciclón:** Fabricada con alambre de acero galvanizado por inmersión en caliente que deposita una gruesa capa de zinc, proporciona una gran resistencia a la corrosión en cualquier tipo de clima. Para fácil manejo e instalación se presenta en rollos compactos.
- **Tela Ganadera:** Es un tejido de alambres galvanizados verticales y horizontales, con espacios en forma rectangular. También se conoce como malla graduada y malla borreguera. Se utiliza para protección y delimitación de terrenos agrícolas, ganaderos y avícolas.
- **Alambre de Púas:** Es un alambre de púas fabricado con dos alambres centrales con púas de triple enrollado con cuatro puntas de corte diagonal.
-

- **Alambre Galvanizado:** Es un alambre resistente de acero y recubierto por una gruesa y uniforme capa de zinc que lo protege contra la corrosión. Se fabrica desde calibre 6 (4.88mm) hasta calibre 22 (.74mm). Usos: industriales, ferreteros, agrícolas, hortícolas, manualidades.
-
- **Clavo estándar con cabeza y sin cabeza:** Clavo estándar con y sin cabeza, fabricado con alambres de alta resistencia, ideal para la industria de la construcción, aunque también se usa en carpintería y otro tipo de manufacturas.
- **Grapa:** Fabricadas en forma de "U" ligeramente abierta, puntas opuestas de corte diagonal agudo. Se emplea para instalar tela hexagonal y alambre de púas. Se ofrece en acabado pulido y galvanizado.
- **Malla Electro soldada:** Es una malla de alambres de acero de alta resistencia, que se usa básicamente para el refuerzo de elementos planos de concreto, losas, tubos, muros, pavimentos, tanques, albercas, etc.
- **Cadena Electro soldada:** Las medidas que se fabrican van desde 1/8" hasta 5/8". Su empaque convencional es en cubetas de 25 y 50 Kg. Se venden dos tipos de grados 30 y 40, siendo la última más resistente a la ruptura. Hay tres tipos de acabados: Pulida, Galvanizada Brillante y Galvanizada en Caliente.
- **Cadena Tipo Victor:** Es una cadena no soldada que combina ligereza, flexibilidad, resistencia y bella apariencia. Tiene una gran variedad de usos, incluyendo cadena para perros, columpios, hamacas, etc.

- **Criba Ferretera:** Criba Galvanizada después de tejida, proceso que brinda mayor resistencia y duración. Fabricada con alambre de acero suave que facilita su manejo. Se usa para cribar arena, semillas, en jaulas, filtros, etc.

Entre los productos que se comercializan además de los que se producen se encuentran los siguientes:

- **Multimalla**
- **Castillo Electro soldado**
- **Plafón**
- **Alambre Pulido**
- **Alambrón**
- **Varilla**
- **Clavo para Concreto**
- **Clavo Rolado**
- **Bobina de Alambre**
- **Malla Mosquitero**
- **Varilla Roscada**

- Pija Punto de Broca
- Cable Galvanizado y Negro
- Alambre Recocido

Objeto Social.

El Objeto Social de la empresa se enumera a continuación:

A) Compra venta, fabricación, importación, exportación, exhibición, distribución, consignación y comercialización en general de toda clase de alambres de acero pulido, galvanizado o con cualquier tipo de recubrimiento tanto electrolítico como plástico.

B) Compra venta, fabricación, importación, exportación, exhibición, distribución, consignación y comercialización en general de toda clase de cadenas electro soldadas y sin soldar, todo tipo de cadenas decorativas para resistencia igualmente cadenas de alta resistencia, cadenas de acero inoxidable y todos los aditamentos para los ensambles de las cadenas mencionadas y en general todos los componentes para la fabricación de todo tipo de cadenas electro soldadas.

C) La instalación y colocación de todo tipo de cercas, mallas y enrejados metálicos, ya sean galvanizados o pulidos o con cualquier tipo de recubrimiento en general.

Personal.

Anteriormente la empresa contaba con 250 trabajadores operativos y 50 administrativos, pero a partir del 2013 se tiene una plantilla de 120 operativos y 25 administrativos, debido a que la empresa decidió disminuir sus líneas de producción en los productos como: el alambre recocido, telas hexagonales, clavo esto debido a que distraía la capacidad productiva de los principales procesos que generan mayores ingresos.

En INDASA no existe una estructura organizacional formal, sin embargo por la dinámica de crecimiento que ha desarrollado se ha implementado una organización informal basada en las necesidades de la empresa y consiste en:

- Administración (es familiar compuesta por 5 personas que son en las que recae la toma de decisiones)
- Producción (subdividida en inventarios, embarques, con un total de 120 en el área de producción y 3 administrativos)
- Ventas (subdividida en facturación, vendedores, asistente, recepcionista, con un total de 25 personas)
- Contabilidad (integrada por 6 personas)
- Crédito y cobranza (integrada por 3 personas)

Principales clientes.

Sus principales clientes nacionales son:

- **Cemex México**
- **Cerámica y Materiales Continental (CERAMAT)**
- **Truper Herramientas (TRUPER)**
- **Comercial de Herramientas (COHESA)**
- **Negocios Internacionales Delta (AKRON)**
- **CIPSA Industrias**

Sus principales clientes extranjeros son:

- **Almacenes Vidri.**
- **Distribuidora Ferretera Alas.**
- **Distribuidora Ferretera Asturias.**
- **Agencia la mundial.**
- **Invesakk Ltda.**
- **Weissenfiels USA Inc.**

- Chain Products, inc.
- Lacey chain company
- Peerless chain company
- Freund sa de cv
- José Edwan Avalos
- Ferropot sa de cv

Principales competidores.

Sus principales competidores nacionales son:

- Deacero
- Arcelormittal
- Grupo San
- TA
- Villacero

Sus principales competidores extranjeros son:

- Talleres Amenabar
- La Clain
- Chain Products

Centros de Distribución.

La empresa cuenta con Bodegas en Guadalajara, Culiacán, D.F., Zamora y Oaxaca

Se cuenta con representantes de venta en los siguientes estados:

- Puebla
- Veracruz
- Guadalajara
- Yucatán
- Quintana Roo
- Chiapas
- D.F.
- Sonora

- Sinaloa
- Nayarit
- Chiapas
- Oaxaca
- Estado de México
- Nuevo León
- Tlaxcala
- Morelos
- Michoacán
- Aguascalientes
- Guerrero
- Hidalgo

Como pudimos observar INDASA es una empresa de fortalezas latentes que aunando a la buena disposición y apertura al cambio por parte de sus directivos pueden detonar áreas de oportunidad si logran el desarrollo y formalización de su organización.

En el siguiente capítulo analizaremos a través de la aplicación del instrumento de medición el estatus actual de la organización, su clima y su cultura organizacional.

CAPÍTULO 4. INSTRUMENTO PARA MEDIR EL ESTATUS ACTUAL DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, EL CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL.

Este capítulo pretende hacer un análisis e interpretación de los datos obtenidos a través de la aplicación del instrumento de medición para conocer la situación actual de la empresa en relación a su estructura y su clima laboral, mediante el desarrollo y aplicación de la metodología elegida para nuestro tema de investigación denominado “La importancia de una estructura organizacional y en específico el departamento de Recursos Humanos en la empresa INDASA, dedicada a la producción y comercialización de productos de acero”.

Es de suma importancia que se defina una estructura que sienta las bases para una perfecta administración de sus operaciones y que la haga ser competitiva en el mercado pero sin olvidar que es el elemento humano el que precisamente puede ayudar a generar dicha ventaja, siendo el departamento de recursos humanos el encargado de esa tarea al fungir como facilitador en la selección óptima del talento humano que conforma la empresa, proporcionándole las herramientas necesarias para obtener y en su caso desarrollar un desempeño exitoso, por lo tanto se tendrían colaboradores que comulguen con la misión, visión, objetivos de la empresa y sus valores y cuyo desempeño y esfuerzo estén orientados a formar esa ventaja competitiva.

A través de la hipótesis sobre la cual basamos nuestro trabajo de investigación misma que desarrollamos en nuestro protocolo, y de la cual se

desprendieron las variables y que a continuación mencionaremos, pretendemos desarrollar este capítulo.

Hipótesis:

Consideramos que el desarrollo de un modelo de estructura organizacional y la creación del departamento de Recursos Humanos en la empresa INDASA, podrá agregar valor y generar ventajas competitivas.

Variable independiente de la hipótesis:

Modelos de estructura organizacional y administración del recurso humano.

Variable dependiente de la hipótesis:

- Cultura organizacional.
- Clima Laboral.
- Gestión de Recursos Humanos.

Metodología de investigación.

De acuerdo a Pablo Cazau la metodología de la investigación puede entenderse: "como un conjunto de pasos o etapas que habitualmente tienen que cumplirse en la mayoría de las investigaciones que podemos encontrar en las publicaciones científicas".⁷¹

Diseño metodológico:

De acuerdo a Hernández Sampieri⁷² el **diseño** en este contexto es el plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación. Existen diferentes clasificaciones de los tipos de diseño y éstos pueden ser: investigación experimental e investigación no experimental. Los diseños experimentales son propios de la investigación cuantitativa y, en los diseños no experimentales se aplican los enfoques cuantitativos y cualitativos

En la investigación no experimental no es posible manipular las variables intencionalmente y, los tipos de diseño se clasifican en transeccionales y longitudinales.

⁷¹ Cazau, Pablo. «Metodología de la Investigación.» Buenos Aires, 2002. Compendio. Hernández Sampieri, Roberto, Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio. *Metodología de la Investigación*. Tercera. México: McGraw Hill, 2003.

⁷² Hernández Sampieri, Roberto, Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio. *Metodología de la Investigación*. Tercera. México: McGraw Hill, 2003.

Los diseños transeccionales recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único, y su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

Los diseños longitudinales, analizan cambios a través del tiempo en determinadas categorías, conceptos, sucesos, eventos variables, contextos o comunidades, o bien en las relaciones entre éstas.⁷³

Muestra.

Desde el enfoque cuantitativo, la muestra se refiere al subgrupo de la población del cual se recolectan datos y debe ser representativo de dicha población.

Desde el enfoque cualitativo, la muestra se refiere a la unidad de análisis o conjunto de personas, contextos, eventos o sucesos sobre el cual se recolectan los datos sin que necesariamente sea representativo del universo.

Los tipos de muestra se categorizan en:

- **Muestra probabilística.** Es el subgrupo de la población en el que todos los elementos de ésta tienen la misma posibilidad de ser elegidos.

⁷³ Óp. Cit.

- **Muestra no probabilística.** Es el subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación.

Recolección de datos.

Recolectar datos, implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico, este plan incluye: ⁷⁴

¿Cuáles son las fuentes de donde vamos a obtener los datos?

¿En dónde se localizan tales fuentes?

¿A través de qué medio o fuente vamos a recolectar datos?

¿De qué forma vamos a prepararlos para que puedan analizarse y respondan al planteamiento del problema?

Los elementos a considerar en el plan son:

- Las variables, conceptos o atributos a medir.

⁷⁴ Ibid.

- Las definiciones operacionales.
- La muestra.
- Los recursos disponibles.

Con la finalidad de recolectar datos se dispone de una variedad de instrumentos o técnicas, tanto cuantitativas o cualitativas y pueden utilizarse en un mismo estudio ambas.

La medición implica vincular conceptos abstractos con indicadores empíricos.⁷⁵

Un instrumento de medición es el “recurso que utiliza un investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente”.⁷⁶

Los requisitos que debe cumplir todo instrumento de medición son: confiabilidad, validez y objetividad.

Los tipos de instrumentos para recolección de datos cuantitativos son:

- Los cuestionarios / encuestas.

⁷⁵ Op. Cit.

⁷⁶ Op. cit

- Los análisis de contenido.
- La observación cuantitativa
- Las escalas de actitudes.

En nuestra investigación aplicamos el diseño no experimental transeccional, con enfoques cuantitativos y cualitativos. Para la operacionalización de las variables que inciden en nuestro tema y objeto de estudio se abordó el análisis de la literatura existente, cuyo contenido se manifiesta en el capítulo primero y segundo de ésta propuesta. Por lo que consideramos que contribuye oportunamente al desarrollo de la presente investigación.

La muestra se designo utilizando el enfoque de Pablo Cazau mismo que sugiere que debe ser entre un cinco y un veinte por ciento de la población. El instrumento utilizado para la recolección de datos es un cuestionario.

El presente instrumento de medición se presenta por medio de una encuesta, que se ha diseñado con fines académicos para el proyecto de tesis titulado "La importancia de una estructura organizacional y en específico el departamento de recursos humanos de una empresa comercial dedicada a la compra- venta de productos de acero en la ciudad de Puebla", el cual cuenta con once ejes estructurados de la siguiente manera:

- Eje 1 "Comunicación".
- Eje 2 "Necesidades y Motivación".
- Eje 3 "Objetivos y Roles".
- Eje 4 "Integración y Colaboración".
- Eje 5 "Liderazgo".
- Eje 6 "Innovación y Cambio".
- Eje 7 "Condiciones de Trabajo".
- Eje 8 "Administración del Capital Humano".
- Eje 9 "Productividad Calidad y Resultados".
- Eje 10 "Satisfacción Laboral".
- Eje 11 " Autoevaluación".

Objetivos. Los objetivos de la encuesta son:

El instrumento se ha diseñado para ser aplicado al personal de INDASA con el fin de recabar información acerca de los temas que consideramos relevantes para la medición del estatus actual de la Estructura Organizacional, el Clima y la Cultura Organizacional de esta empresa.

La utilidad de esta investigación es solo para efectos de desarrollo de la Tesis en referencia. Los datos que usted comparta son estrictamente confidenciales y reservados.

Instrucciones

En escala del 1 al 5, favor de marcar con una "X"

Puesto: _____ Antigüedad: _____

Sexo: M () F () Edad: _____

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

COMUNICACIÓN						
No.	Afirmación	1	2	3	4	5
1	Estoy oportunamente comunicado sobre los objetivos, cambios, logros, y/o actividades de INDASA.					
2	Recibo retroalimentación clara por parte de mis jefes acerca del trabajo realizado.					
3	La comunicación con mis compañeros de trabajo es buena.					
4	Qué medios utiliza para comunicarse dentro de la empresa (comunicación oral, escrita, por medios electrónicos, a través de un tercero, etc.)					

NECESIDADES Y MOTIVACIÓN						
No.	Afirmación	1	2	3	4	5
5	Mi puesto de trabajo contribuye con mi autorealización.					
6	Me siento reconocido(a) en INDASA.					
7	La motivación que poseo propicia me establezca nuevas metas.					
8	Si tuviera la oportunidad de trabajar en otra área de INDASA en igualdad de condiciones, ¿me quedaría donde estoy o a qué área me cambiaría?					

OBJETIVOS Y ROLES						
No.	Afirmación	1	2	3	4	5
9	Los objetivos de mi trabajo están claramente definidos					
10	Mis objetivos personales contribuyen con los objetivos de INDASA					
11	La función que desempeño contribuye al logro de los objetivos de INDASA					
12	En relación a la pregunta 10, cuáles son mis objetivos personales que contribuyen con los objetivos de INDASA?					

INTEGRACIÓN Y COLABORACIÓN						
No.	Afirmación	1	2	3	4	5
13	Estoy plenamente integrado en mi trabajo.					
14	Me siento orgulloso de pertenecer a INDASA.					
15	Considero que en mi área de trabajo se fomenta el trabajo en equipo.					
16	En relación a la pregunta 14, porqué me siento orgulloso o no, de pertenecer a INDASA					

LIDERAZGO						
No.	Afirmación	1	2	3	4	5
17	Cuando llego a cometer algún error, mi jefe lo detecta oportunamente y me hace observaciones de manera adecuada.					
18	Frecuentemente reviso con mi jefe mi trabajo en busca de nuevas ideas que incrementen mi efectividad.					
19	Considero que mi jefe fomenta las relaciones humanas con su personal.					
20	Mi jefe se interesa por escuchar lo que tengo que decir					
21	El estilo de dirección de mi jefe me influye positivamente.					
22	Mi jefe está comprometido con su trabajo y con nosotros.					
23	En ausencia de mi jefe tuve oportunidad de tomar alguna decisión basado en:					

INNOVACIÓN Y CAMBIO						
No.	Afirmación	1	2	3	4	5
24	Tengo oportunidades para hacer cosas distintas o innovadoras en mi trabajo.					
25	Me adapto rápidamente a los cambios.					
26	Mi trabajo me permite desarrollar nuevas habilidades					
27	Que cambios han ocurrido en el último año que ha sido difícil/fácil adaptarse.					

CONDICIONES DE TRABAJO						
No.	Afirmación	1	2	3	4	5
28	La comodidad de mi área de trabajo es óptima.					
29	Existe la seguridad debida para evitar accidentes y riesgos de trabajo.					
30	Considero que mi equipo de cómputo funciona excelentemente.					
31	Que condiciones de trabajo si tuviera la oportunidad mejoraría (temperatura, ruido, espacio, etc.)					

ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL HUMANO						
No.	Afirmación	1	2	3	4	5
32	Siempre se planifican las necesidades de personal necesario para realizar las actividades en mi área.					
33	Tengo oportunidades de incrementar mi desarrollo de habilidades, aptitudes y actualización de conocimientos.					
34	Los ascensos, capacitaciones, traslados o despidos se toman con base en el desempeño del trabajador.					
35	Al ingresar, se proporciona la inducción pertinente para conocer las responsabilidades y políticas en INDASA.					
36	En relación a la pregunta 30, explique porque.					

PRODUCTIVIDAD, CALIDAD Y RESULTADOS						
No.	Afirmación	1	2	3	4	5
37	Considero que la forma en que se organiza el trabajo en mi área contribuye con la productividad de la empresa.					
38	Conozco las necesidades de las personas que solicitan nuestros servicios					
39	Las personas que trabajan conmigo poseen conocimientos y habilidades para satisfacer las necesidades de las personas que requieren servicios de INDASA.					
40	La calidad en el trabajo es la más alta prioridad de mi área.					
41	cuáles son los puntos de calidad en los que me enfoque al realizar mi trabajo					

SATISFACCIÓN LABORAL						
No.	Afirmación	1	2	3	4	5
42	Estar en mi puesto me genera un sentimiento de autosatisfacción.					
43	Son satisfactorios los ascensos y promociones.					
44	Considero que existe igualdad entre hombres y mujeres.					
45	Me siento orgulloso(a) del trabajo que desempeño.					
46	Me siento valorado(a) y respetado(a) en mi trabajo.					
47	¿Cuáles son los ascensos y promociones que puedo llegar a obtener?					

AUTOEVALUACIÓN						
No.	Afirmación	1	2	3	4	5
48	Cuando no me queda claro lo que se me informa, siempre pregunto las veces que sean necesarias hasta comprender bien lo que se me comunica.					
49	Soy de las personas que contribuyen y actúan para hacer las cosas mejor.					
50	Siempre trato de aportar nuevas ideas en mi trabajo.					
51	Conozco y soy respetuoso de la normatividad de INDASA.					
52	Qué nueva idea has aportado en el último año que te ha llevado a realizar mejor tu trabajo o ayudado a otros a realizar mejor su trabajo					

El instrumento de medición seleccionado es el cuestionario con preguntas mixtas. Éste es un documento formado por un conjunto de preguntas que deben estar redactadas de forma organizada, coherente, secuenciadas y estructuradas de acuerdo con una determinada planificación, con la finalidad de que al responderse, la información así obtenida pueda ser de lo más precisa.

El cuestionario puede tener preguntas cerradas, abiertas o mixtas, en las primeras las respuestas son limitadas a las señaladas, en las segundas quien contesta tiene la libertad de respuesta, y en las mixtas son una combinación de ambas.

4.1. ANALISIS POR OBJETIVOS

	COMUNICACIÓN	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	Estoy oportunamente comunicado sobre los objetivos, cambios, logros, y/o actividades de INDASA.	2	8	6	2	3
2	Recibo retroalimentación clara por parte de mis jefes acerca del trabajo realizado.	2	9	7	2	1
3	La comunicación con mis compañeros de trabajo es buena.	3	14	3	1	0
		11%	49%	25%	8%	6%

De acuerdo con las respuestas recibidas podemos ver que el 60% de los encuestados perciben una buena comunicación, el 25% son neutrales a este respecto y el 14% están en desacuerdo con la comunicación existente en INDASA. A pesar de los resultados obtenidos con base a nuestra observación de campo inicial consideremos que existen áreas de oportunidad para hacer más eficiente e institucional la misma. Para lo cual el diseño de una estructura organizacional y por ende el organigrama nos puede dar la pauta para el logro de este objetivo.

Pregunta abierta

Ítem 4. Qué medios utiliza para comunicarse dentro de la empresa (comunicación oral, escrita, por medios electrónicos, a través de un tercero, etc.)

Categoría de respuesta	Porcentaje
Comunicación oral, escrita y medios electrónicos	90%
Teléfono	5%
Radio	5%
	100%

El 90 % utiliza comunicación oral, escrita y medios electrónicos; el resto otros medios diferentes a estos como nos muestra la gráfica. De nuestra observación de campo inicial vemos que hay que reforzar el uso adecuado de los medios de comunicación electrónica (e-mails y mensajería en línea) para que solo se utilicen para temas institucionales, así como fomentar la comunicación oral (persona a persona). Consideramos que la definición de la estructura organizacional y el organigrama nos van a ayudar para implementar estas mejoras.

NECESIDADES Y MOTIVACIÓN		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5	Mi puesto de trabajo contribuye con mi autorrealización.	7	7	4	2	1
6	Me siento reconocido(a) en INDASA.	4	8	7	1	1
7	La motivación que poseo propicia me establezca nuevas metas.	4	11	4	1	1
		24%	41%	24%	6%	5%

El 65 % personal de INDASA se encuentra motivado en relación con el trabajo que realizan, el 24% sienten indiferencia al respecto y el 11 % no sienten motivación ni realización con respecto al trabajo que realizan. Con estos resultados vemos áreas de oportunidad para que el departamento de recursos humanos trabaje en políticas que contribuyan a detectar las necesidades y motivación de los grupos y así orientarlos a la consecución de los objetivos de la empresa mediante el desarrollo de la cultura organizacional, que esté ligado a los valores de la empresa.

Pregunta abierta

Ítem 8. Si tuviera la oportunidad de trabajar en otra área de INDASA en igualdad de condiciones, ¿me quedaría donde estoy o a qué área me cambiaría?

Categoría de respuesta	Porcentaje
Me cambiaría	29%
Me quedaría donde estoy	52%
Nula	19%
Total	100%

El establecimiento de la misión, visión, objetivos y valores aunados a procedimientos de inducción adecuada y definiciones de puestos claras puede contribuir a que la gente se sienta a gusto en el área actual de trabajo.

	OBJETIVOS Y ROLES	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
9	Los objetivos de mi trabajo están claramente definidos	6	10	4	1	0
10	Mis objetivos personales contribuyen con los objetivos de INDASA	6	4	8	1	2
11	La función que desempeño contribuye al logro de los objetivos de INDASA	9	8	4	0	0
		33%	35%	25%	3%	3%

El 68 % del personal de INDASA se sienten seguros al respecto de los objetivos que persiguen en el trabajo y que estos contribuyen a sus objetivos personales, el 25% prefiere no opinar al respecto y el 6% no considera que persiguen y contribuyen a los objetivos de la empresa ni que estos contribuyan a sus objetivos personales. Consideramos de cuidado que más de un 30% del personal se encuentre en esta situación. Vemos claramente la necesidad de redefinición de los objetivos de la empresa en coordinación con su misión y visión, además de darlos a conocer con apoyo del departamento de Recursos Humanos.

Pregunta abierta

Ítem 12. En relación a la pregunta 10, ¿Cuáles son mis objetivos personales que contribuyen con los objetivos de INDASA?

Categoría de respuesta	Porcentaje
Progresar y tener mejor vida laboral	19%
Eficacia, calidad en el trabajo y honestidad	33%
Adquisición de conocimientos	5%
Nulo	24%
Servicio al cliente	5%
Realización y desarrollo	14%
Total	100%

El 33% de los encuestados opinan que lograr eficacia, calidad y honestidad en el trabajo, los alinea a los objetivos de INDASA. El 24% no respondió, el 19% aspira a progresar y tener una mejor vida, el 14% espera realización y desarrollo, el 5% dar servicio al cliente y el restante 5% adquisición de conocimientos. De este análisis concluimos que es importante definir y dar a conocer los objetivos generales de INDASA para que con base a éstos los responsables de cada área definan aquellos que contribuyan a este fin. Y por medio del área de Recursos Humanos nos apoyaríamos en sus funciones de reclutamiento y selección de personal para captar al personal idóneo que este orientado con éstos objetivos.

INTEGRACIÓN Y COLABORACIÓN		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
13	Estoy plenamente integrado en mi trabajo.	8	8	5	0	0
14	Me siento orgulloso de pertenecer a INDASA.	9	7	5	0	0
15	Considero que en mi área de trabajo se fomenta el trabajo en equipo.	9	6	6	0	0
		41%	33%	25%	0%	0%

Podemos observar que la tendencia a la integración y colaboración aumenta en INDASA, notando identificación con la empresa de un 74% del personal encuestado pero continuo un 25% del personal siendo apático en cuanto a las respuestas en este renglón. De acuerdo a nuestra observación de campo inicial y posterior a la aplicación del instrumento no se fomenta la integración ni los trabajos en equipo, por lo que es importante que Recursos Humanos diseñe estrategias que conlleven a una integración total y a una cultura de colaboración.

Pregunta abierta

Ítem 16. En relación a la pregunta 14, ¿Porqué me siento orgulloso o no, de pertenecer a INDASA?

Categoría de respuesta	Porcentaje
Adquisición de conocimientos día a día	10%
Porque contribuyó al crecimiento de INDASA	19%
Porque es una empresa líder	38%
No me siento orgulloso por la falta de comunicación	5%
Realización	19%
Nula	10%
Total	100%

La definición de la misión, visión, objetivos y valores aunada a procedimientos de inducción adecuada, procedimientos para la evaluación del desempeño que conlleve a crecimiento profesional en la misma organización, establecimiento de políticas salariales en la empresa, políticas y procedimientos para la formación y capacitación de los colaboradores orientada al logro de los objetivos, creemos que contribuirá a mejorar el sentido de pertenencia en la empresa.

LIDERAZGO		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
17	Cuando llego a cometer algún error, mi jefe lo detecta oportunamente y me hace observaciones de manera adecuada.	7	7	4	2	1
18	Frecuentemente reviso con mi jefe mi trabajo en busca de nuevas ideas que incrementen mi efectividad.	4	5	9	2	1
19	Considero que mi jefe fomenta las relaciones humanas con su personal.	5	8	4	3	1
20	Mi jefe se interesa por escuchar lo que tengo que decir	3	8	7	2	1
21	El estilo de dirección de mi jefe me influye positivamente.	3	10	4	3	1
22	Mi jefe está comprometido con su trabajo y con nosotros.	3	10	5	2	1
		20%	38%	26%	11%	5%

El 58% del personal están totalmente de acuerdo y de acuerdo con el líder que dirige su trabajo, otra vez hay un 26% neutral al respecto y un 16% en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con el liderazgo percibido en INDASA, esta es una debilidad de cuidado en la empresa porque si sumamos a los apáticos con los que están en desacuerdo un 42%, casi la mitad del personal no percibe una figura fuerte en su Líder.

Pregunta abierta

Ítem 23. En ausencia de mi jefe tuve oportunidad de tomar alguna decisión basado en:

Categoría de respuesta	Porcentaje
Mi experiencia	29%
Mi interés para mejorar condiciones para la empresa.	5%
Conocimientos técnicos.	33%
Cumplir con los objetivos.	10%
Políticas y organización del Departamento.	5%
Nula	19%
Total	100%

De las respuestas obtenidas tanto en los ítems cerrados como abiertos, concluimos que el personal de INDASA requiere programas de formación y capacitación que deben ser administrados por el departamento de recursos humanos, para que desarrollen sus habilidades de liderazgo en la toma de decisiones y solución de problemas.

INNOVACIÓN Y CAMBIO		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
24	Tengo oportunidades para hacer cosas distintas o innovadoras en mi trabajo.	7	4	8	2	0
25	Me adapto rápidamente a los cambios.	10	7	4	0	0
26	Mi trabajo me permite desarrollar nuevas habilidades.	8	7	5	1	0
		40%	29%	27%	5%	0%

El 69% de los encuestado consideran que hay apertura en la empresa para la innovación y que ellos pueden adaptarse fácilmente a los cambios, el 27% prefiere no opinar y el 5% esta en desacuerdo con que en INDASA exista esta apertura.

Pregunta abierta

Ítem 27. ¿Qué cambios han ocurrido en el último año que ha sido difícil/fácil adaptarse?

Categoría de respuesta	Porcentaje
Difícil	
Aumento de procedimientos	24%
Cambio de Software, cambio de áreas y cambio de personal.	10%
Aumento de responsabilidades.	19%
Fácil	
Aumento de procedimientos	5%
No ha habido cambios	19%
Nula	24%
Total	100%

Podemos observar que debería ser el departamento de Recursos Humanos el encargado de gestionar las necesidades de formación y capacitación, y establecer las políticas y procedimientos de evaluación del desempeño para reconocer los comportamientos innovadores de nuestro recurso humano.

CONDICIONES DE TRABAJO		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
28	La comodidad de mi área de trabajo es óptima.	2	10	5	3	1
29	Existe la seguridad debida para evitar accidentes y riesgos de trabajo.	5	9	4	3	0
30	Considero que mi equipo de cómputo funciona excelentemente.	5	7	6	3	0
		19%	41%	24%	14%	2%

El 60% del personal encuestado considera que trabaja en condiciones seguras, cómodas y con buen equipo el 24% es neutral al respecto y el 16% esta en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con que estas condiciones imperen en la empresa.

Pregunta abierta

Ítem 31 ¿Qué condiciones de trabajo si tuviera la oportunidad mejoraría?
(temperatura, ruido, espacio, etc.)

Categoría de respuesta	Porcentaje
Temperatura (es muy frio)	10%
Espacios	24%
Ruido	24%
Mantenimiento en instalaciones	5%
Que sea obligatorio utilizar equipo de seguridad y se de mantenimiento a instalaciones.	5%
Mobiliario y Equipo.	10%
Todo.	5%
Nada	10%
Nulo	10%
Total	100%

Con base a las respuestas obtenidas podemos mencionar que en la definición de una estructura organizacional se dará la pauta para la mejora de espacios físicos y será el área de Recursos Humanos quien establezca las medidas de regulación seguridad e higiene en el trabajo.

ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL HUMANO		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
32	Siempre se planifican las necesidades de personal necesario para realizar las actividades en mi área.	1	11	7	1	1
33	Tengo oportunidades de incrementar mi desarrollo de habilidades, aptitudes y actualización de conocimientos.	3	9	8	1	0
34	Los ascensos, capacitaciones, traslados o despidos se toman con base en el desempeño del trabajador.	3	7	6	3	2
35	Al ingresar, se proporciona la inducción pertinente para conocer las responsabilidades y políticas en INDASA.	4	5	5	4	3
		13%	38%	31%	11%	7%

En cuanto a la administración del Capital Humano, podemos constatar con esta serie de preguntas que el 49% de los encuestados o es neutral o esta en desacuerdo con la inducción que reciben al entrar, la forma en que se planifican las necesidades de personal, con su desarrollo de habilidades y capacitación y la forma en que se manejan los ascensos, traslado o despidos, este es otro punto de debilidad en la empresa y al que debemos poner especial atención.

Pregunta abierta

Ítem 36. En relación a la pregunta 32, explique ¿Porqué considera que siempre se planifican las necesidades de personal?

Categoría de respuesta	Porcentaje
Siempre se planifican, para hacer bien su trabajo.	14%
Si, la organización en mi trabajo está muy bien.	5%
Se toman en cuenta las opiniones del persona involucrado.	5%
No hay perfiles ni descripción de puestos.	5%
Se consideran las actividades a realizar.	24%
Cambian a la gente sin planeación.	10%
En desacuerdo	14%
Nulo	24%
Total	100%

Para reforzar la planificación de personal será necesario que a través del departamento de recursos humanos se desarrollen planes, políticas y procedimientos para los procesos de reclutamiento, selección e inducción y prever los puestos de nueva creación de acuerdo con las premisas mencionadas.

	PRODUCTIVIDAD, CALIDAD Y RESULTADOS	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
37	Considero que la forma en que se organiza el trabajo en mi área contribuye con la productividad de la empresa.	5	11	4	0	1
38	Conozco las necesidades de las personas que solicitan nuestros servicios	4	8	7	1	1
39	Las personas que trabajan conmigo poseen conocimientos y habilidades para satisfacer las necesidades de las personas que requieren servicios de INDASA.	3	11	6	0	1
40	La calidad en el trabajo es la más alta prioridad de mi área.	10	6	3	2	0
		26%	43%	24%	4%	4%

Como en otros puntos anteriores vemos que la percepción existente del personal sobre ellos mismos es en general buena, el 69% considera que contribuye a la productividad, calidad y resultados de INDASA, otra vez el 24% se muestra apático en su contestación y el 8% no esta de acuerdo en que contribuyan a estos propósitos.

Pregunta abierta

Ítem 41. ¿Cuáles son los puntos de calidad en los que me enfoqué al realizar mi trabajo?

Categoría de respuesta	Porcentaje
En la satisfacción al cliente	24%
En los productos.	10%
Evitar errores para adquirir confianza.	5%
Orden, limpieza, comunicación.	10%
Hacerlo bien y con atención.	19%
Solución de problemas.	5%
Revisando las áreas.	5%
Profesionalidad, planificación, control y honestidad.	5%
La responsabilidad y el compromiso.	5%
Nulo	14%
Total	100%

Con el apoyo del departamento de recursos humanos y la dirección general se podrá definir una cultura de calidad dentro de la empresa que norme las actuaciones tanto con clientes internos como externos.

SATISFACCIÓN LABORAL		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
42	Estar en mi puesto me genera un sentimiento de autosatisfacción.	6	10	4	0	1
43	Son satisfactorios los ascensos y promociones.	4	5	9	2	1
44	Considero que existe igualdad entre hombres y mujeres.	5	7	6	1	2
45	Me siento orgulloso(a) del trabajo que desempeño.	7	9	5	0	0
46	Me siento valorado(a) y respetado(a) en mi trabajo.	6	7	7	1	0
		27%	36%	30%	4%	4%

El 63% de los encuestados siente satisfacción laboral, pero el número de personas con una respuesta neutral se incrementa a 30% y el 8% está en desacuerdo en que el trabajo que realizan les genere satisfacción y estén orgullosos del mismo.

Pregunta abierta

Ítem 47. ¿Cuáles son los ascensos y promociones que puedo llegar a obtener?

Categoría de respuesta	Porcentaje
Mejor salario.	19%
No los conozco.	71%
Los que se creen.	5%
Coordinar y administrar la apertura de nuevas bodegas.	5%
Total	100%

Es importante que el departamento de recursos humanos genere las políticas para el desarrollo de la carrera profesional y los indicadores para la evaluación de desempeño dentro de la empresa, establezca con la dirección general cuales son los beneficios adicionales de seguridad social y económica que podemos ofrecer a los colaboradores, las políticas de ascensos, promociones y las políticas salariales.

AUTOEVALUACIÓN		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
48	Cuando no me queda claro lo que se me informa, siempre pregunto las veces que sean necesarias hasta comprender bien lo que se me comunica.	11	7	3	0	0
49	Soy de las personas que contribuyen y actúan para hacer las cosas mejor.	9	9	3	0	0
50	Siempre trato de aportar nuevas ideas en mi trabajo.	8	6	7	0	0
51	Conozco y soy respetuoso de la normatividad de INDASA.	9	7	5	0	0
		44%	35%	21%	0%	0%

Otra vez identificamos una buena autoestima en el personal de INDASA con 79% de los encuestados a favor de su autoevaluación y el otro 21% con una respuesta neutral a este respecto.

Pregunta abierta

Ítem 52. ¿Qué nueva idea has aportado en el último año que te ha llevado a realizar mejor tu trabajo o ayudado a otros a realizar mejor su trabajo?

Categoría de respuesta	Porcentaje
Mejora en embalaje.	5%
Implementar solicitud de información.	5%
Automatización de líneas.	5%
Control sobre el despacho de mercancías	5%
Como aprovechar espacios y recursos de la empresa.	5%
Hacer entender que es prioritario el sistema.	5%
Creación de evaluaciones para vendedores, dos líneas de productos e información para el control del sistema de inventarios	5%
Que se trabajen todos los comentarios con el jefe inmediato.	5%
Comunicarme con mis compañeros de trabajo.	5%
Mejora en la calidad de productos.	5%
Adquisición de parque vehicular y disminución de costos de fletes	5%
Nada	48%
Total	100%

En el diseño de una estructura organizacional se sugiere desarrollar un modelo horizontal con una combinación vertical ello para fomentar el auto aprendizaje y auto evaluación de tal manera que las áreas tengan una interrelación en la búsqueda de la mejora continua de sus procesos.

Con base en los resultados del análisis del instrumento aplicado observamos que es factible el desarrollo del modelo propuesto en el siguiente capítulo que puede sentar las bases para agregar valor y generar ventajas competitivas y así mismo nos da la pauta para la justificación de los beneficios que conlleva el desarrollar un área especializada en el manejo del Capital Humano.

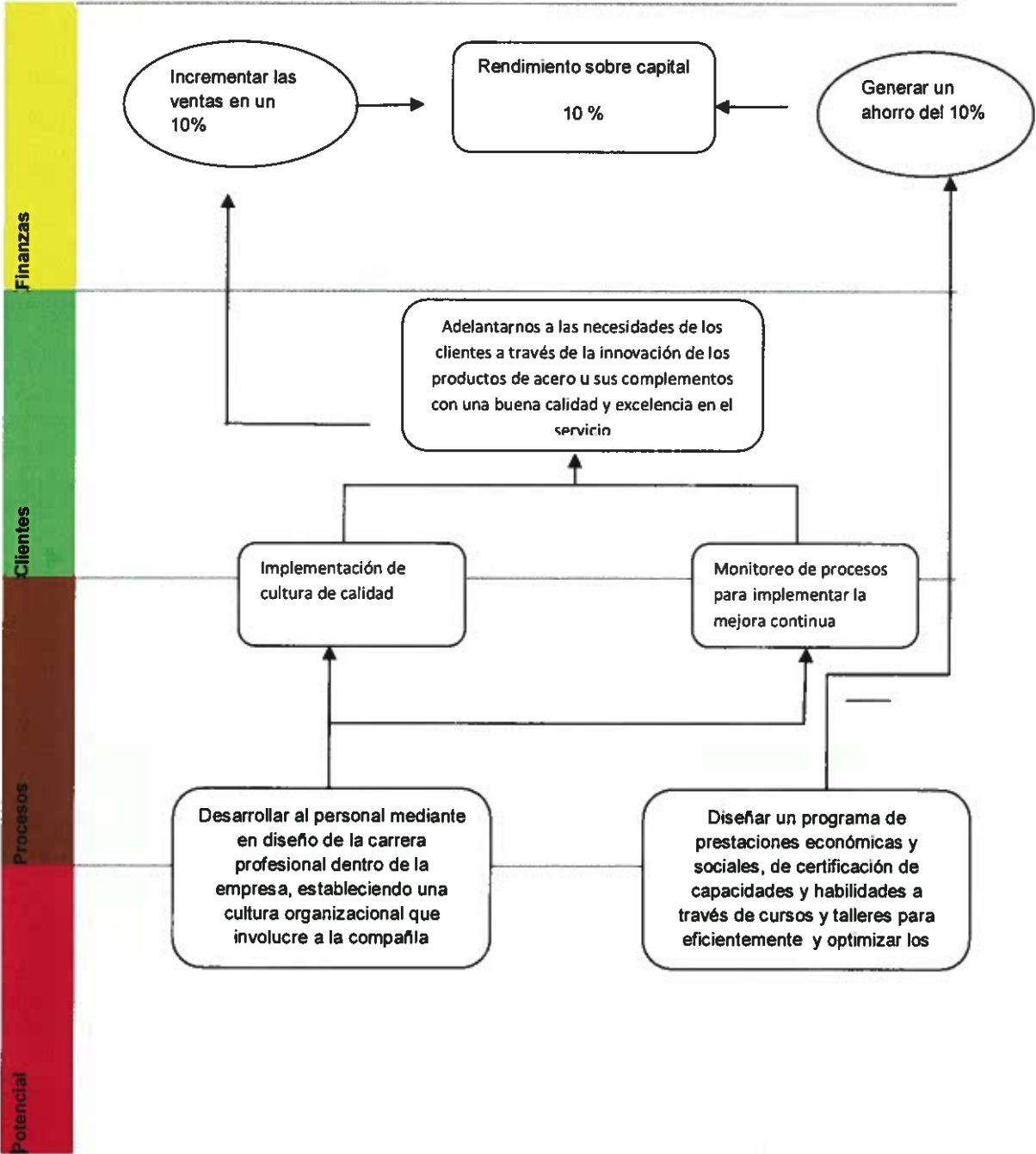
CAPÍTULO 5. PROPUESTA: “DESARROLLO DE UN MODELO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y LA CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA INDASA, PARA AGREGAR VALOR Y GENERAR VENTAJAS COMPETITIVAS”.

Este capítulo trata sobre la importancia de desarrollar un modelo de estructura organizacional en la empresa INDASA que permita destacar los beneficios inherentes al establecimiento del departamento de recursos humanos como facilitador para la gestión del capital humano que permita agregar valor y generar ventajas competitivas.

Se propone un modelo de estructura organizacional departamental que promueva el auto aprendizaje, trabajo en equipo, liderazgo, motivación e innovación. Con enfoque orientado a la gestión de la calidad y servicio al cliente interno y externo.

5.1 Herramientas Estratégicas

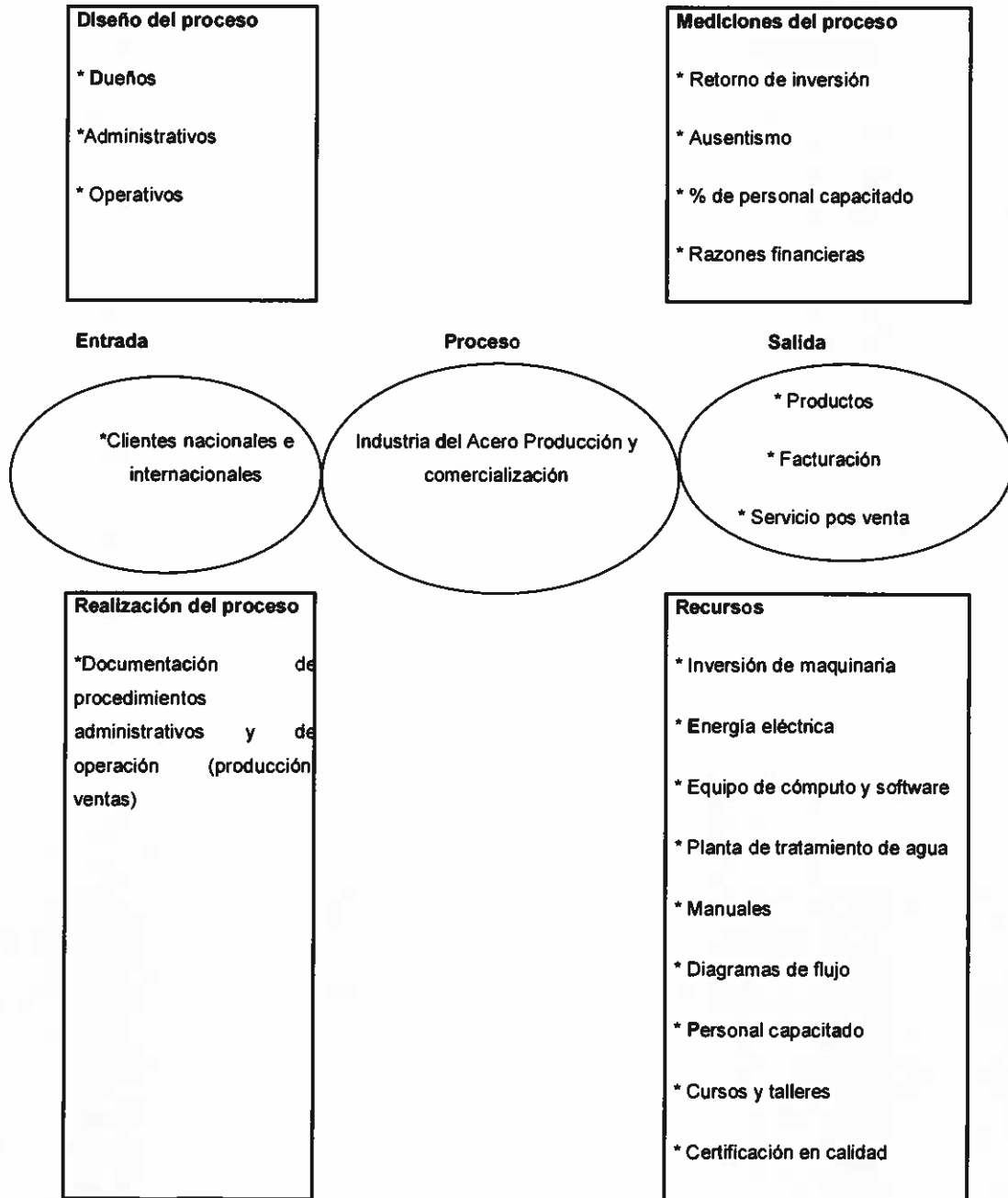
Balanced Scorecard



Tablero de Objetivos de Contribución

Ref.	Objetivo estratégico	Indicador	Real año anterior	Real	Año en curso			Próximo año	Próximos dos años	Próximos tres años	Res. del obj.	Status	Observaciones
				Meta	2T	3T	4T						
				1T									
FINANZAS													
BSC	Resultados del negocio												
Pot.1	Ingresos por ventas	\$ MN											
Pot.2	Ahorros en el presupuesto	\$ MN											
Pot.3	Retorno sobre el capital	\$ MN											
CLIENTES													
BSC	Resultados de encuestas de satisfacción al cliente												
Pot.1	Mantener y mejorar la satisfacción de nuestros clientes internos y externos en los servicios que ofrece	Resultado de la encuesta de satisfacción al cliente											
PROCESOS													
BSC	Cumplimiento y optimización de procesos												
Pot.1	Auditoría de procesos principales y subprocesos	% de grado de cumplimiento											
Pot.2	Rediseño de procesos principales y subprocesos con enfoque a cultura de calidad	% de grado de cumplimiento											
Pot.3	Evaluación del sistema de cultura de calidad	% de grado de cumplimiento											
Pot.4	Buscar la certificación de calidad	Número de conformidades											
POTENCIAL													
BSC	Desarrollo a colaboradores:												
Pot.1	Obtención de certificación	Calificación otorgada											
Pot.2	Capacitación	Cumplimiento de los programas											
Pot.3	Planes de carrera	Tabulador de Sueldos											
BSC	Diseño de programas de prestaciones económicas y salariales												
Pot.4	Definición de bonos por productividad	% de cumplimiento de metas											
Pot.5	Definición de bonos por innovación	Monetario de acuerdo al resultado en la mejora de los procesos											

Diagrama de Tortuga



Matriz Eric

<p>E</p> <p>¿Cuáles variables se deben reducir muy por debajo de la norma industrial?</p> <p>Duplicidad de funciones</p> <p>Estructura organizacional informal</p>	<p>R</p> <p>¿Cuáles variables de la industria da por sentada de deben eliminar?</p> <p>Mal uso de los medios de comunicación</p> <p>Tiempos muertos</p>
<p>I</p> <p>¿Cuáles variables se deben incrementar por encima de la norma industrial?</p> <p>Permanencia del personal</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>El servicio al cliente interno y externo</p> <p>Clima organizacional</p> <p>Autoaprendizaje</p>	<p>C</p> <p>¿Cuáles variables nuevas se deben incrementar?</p> <p>Misión, visión y objetivos</p> <p>Estructura organizacional</p> <p>Departamento de RH</p> <p>Indicadores de desempeño</p> <p>Políticas salariales</p> <p>Diseño de la carrera profesional dentro de la empresa</p> <p>Cultura organizacional</p> <p>Cultura de calidad</p> <p>Sistemas que se adecuen a las necesidades de la empresa</p>

FODA

	<u>Fortalezas</u>	<u>Oportunidades</u>
	1. Diversidad de productos 2. Adaptación al cambio 3. Autoaprendizaje 4. Personal con antigüedad 5. Disposición al Trabajo en equipo 6. Apoyo de los directivos	1. Empresa estable 2. Aceptada por su entorno social 3. Precios competitivos en el mercado 4. Se encuentra dentro de las cinco primeras empresas en ese sector en Puebla
<u>Debilidades</u> 1. No tiene Misión, visión y objetivos 2. No tiene Estructura organizacional 3. No tiene Departamento de RH 4. Tiempos muertos 5. Duplicidad de funciones 6. No existe código de conducta o Reglamento interior de trabajo 7. No existe cultura de calidad ni de servicio al cliente 8. No hay Indicadores de desempeño 9. No hay Políticas salariales 10. No hay desarrollo profesional 11. No se cuenta con un sistema integral de procesamiento de información	F1-F5-F6 con D1-D2-D5-D7-D11 Definición de la Estructura organizacional, fomentar la cultura de calidad y mejora continua de sus procesos Mantener un catálogo actualizado pero innovador de productos que nos generen una mayor rentabilidad (80-20) F2-F3-F4-F5 con D3-D4-D6-D8-D9-D10 Creación del dto. De R.H. que impulse la cultura organizacional y sea orientador de los objetivos individuales hacia los objetivos de la empresa	O1-O2 con D1-D2-D5-D7-D11 Ser una empresa socialmente responsable Se mantiene a través de la participación de programas sociales y buen vecino Buscar siempre productos innovadores e inversión constante en tecnología para hacer más eficiente la productividad y bajar costos
<u>Amenazas</u> 1. Competencia 2. Volatilidad el precio del acero 3. Normatividad (fiscal. Legal. Laboral etc.)	F1-F2 con A1 Administrar eficaz y eficientemente los procesos F6 con A2 y A3 Permanente acompañamiento de asesores y especialistas en los principales temas de comercio exterior, fiscal., planeación financiera etc.	O3-O4 con A1-A2-A3 Buscar siempre productos innovadores e inversión constante en tecnología para hacer más eficiente la productividad y bajar costos

Campo de Fuerzas de Kurt Lewin

FUERZAS RESTRICTIVAS

<p>No se cuenta con una estructura organizacional ni un departamento de Recursos humanos</p>	<p>No cuenta con misión, visión, valores objetivos</p>
<p>Los dueños están comprometidos con el cambio</p>	<p>Duplicidad de mandos</p>
<p>Personal orgullosos de trabajar en la empresa</p>	<p>Mal uso de los medios de comunicación</p>
<p>Personal con disposición al cambio</p>	<p>No existen políticas salariales</p>
<p>Buena relación en los grupos informales</p>	<p>No existen reconocimiento a los méritos logros del recurso humano</p>
<p>El personal tiene alta autoestima, conocimientos, experiencia y habilidades</p>	<p>No hay capacitación, ni desarrollo profesional en la empresa</p>
<p>Importación y exportación de mercancía</p>	<p>No se aprovecha el talento, habilidades, conocimientos y experiencia del personal</p>
<p>Cuenta con una gran variedad e productos</p>	<p>Se carece de un reglamento interior d trabajo</p>
<p>Precios competitivos</p>	<p>No hay una cultura de servicio al cliente</p>
<p>Reconocimiento en el mercado</p>	<p>No hay manual de procedimientos</p>
<p>Buena imagen en el entorno social</p>	<p>Clima organizacional deficiente</p>
<p>Trato humano por parte de los dueños</p>	<p>El personal no tiene sentido d pertenencia</p>
<p>Tiene a Nancy y a su equipo de maestría</p>	<p>Desarrollar una estructura organizacional y el Departamento de recursos humanos</p>

FUERZAS IMPULSORAS

Fuerzas Restrictivas

- **No cuenta con misión, visión, valores y objetivos**

La empresa y los directivos no logran definir un rumbo de crecimiento, es por ello que no logran transmitir a los colaboradores los objetivos que se buscan, no se dificulta realizar una planeación estratégica.

- **Duplicidad de mandos**

Al no existir una estructura, nos encontramos con duplicidad de funciones, re-procesos y esto genera que no se use eficaz y eficientemente los recursos

- **Mal uso de los medios de comunicación**

Se desaprovecha la mejor utilización de los sistemas de comunicación

- **No existen políticas salariales**

No existe un tabular de sueldos, por lo que su determinación es de manera subjetiva, esto provoca un sentimiento de inequidad e injusticia

- **No existen reconocimiento los méritos y logros del recurso humano**

Al no haber indicadores de desempeño el personal no se siente motivado a proponer mejoras e innovaciones en sus procesos y por tal la utilización de los recursos no es eficaz ni eficiente

- **No hay capacitación, ni desarrollo profesional en la empresa**

No existe una capacitación, en consecuencia hay una limitación en el crecimiento del personal y de la compañía

- **No se aprovecha el talento, habilidades, conocimientos y experiencia del personal**

- **Se carece de un reglamento interior de trabajo**

- **No tiene una directriz de conducta**

- **No hay una cultura de servicio al cliente**

No hay una Atención de las necesidades y satisfacción de los clientes internos y externos

- **No hay manual de procedimientos**

- **Clima organizacional deficiente**

A pesar de la disposición para trabajar en equipo no se fomenta.

- **El personal no tiene sentido de pertenencia**

Al no contar con una estructura organizacional la gente no sabe si cumple con las expectativas de la empresa y siempre están a la expectativa de conservar o no su trabajo.

Fuerzas impulsoras

- **Los dueños están comprometidos con el cambio**

Existe total apoyo por los dueños

- **Personal orgullosos de trabajar en la empresa**

Los colaboradores se sienten orgullosos de trabajar para la empresa ya que la consideran que es sólida y para ellos representa una gran oportunidad por la escasa oferta de empleo que existe en la región.

- **Personal con disposición al cambio**

El personal se siente motivado y consideran que es necesario el cambio

- **Buena relación en los grupos informales**

Las áreas afines de trabajo los grupos que la conforman tienen una buena relación, existe empatía

- **El personal tiene alta autoestima, conocimientos, experiencia y habilidades**

Encontramos que el nivel escolarizado se encuentra con nivel medio superior a superior, sin embargo los de nivel medio superior muestran gran interés por el auto aprendizaje que los ha ayudado a generar habilidades.

- **Importación y exportación de mercancía**

La empresa con el paso de los años ha encontrado los mecanismos para poder importar y exportar productos con precios competitivos

- **Cuenta con una gran variedad de productos**

El contar con una amplia gama de productos es lo que permite mantenerse dentro del mercado

- **Precios competitivos**
- **Reconocimiento en el mercado**
- **Buena imagen en el entorno social**

5.2 Propuesta de Estructura Organizacional

Iniciamos este apartado con la definición de la misión, visión, valores para enmarcar la razón de ser de la empresa y dar las bases a través de estos elementos claves para el desarrollo de la cultura organizacional y la determinación de los objetivos estratégicos por parte de los directivos.

Misión

INDASA es una empresa con vocación de servicio al cliente ofreciendo productos de acero y complementos de excelente calidad.

Visión

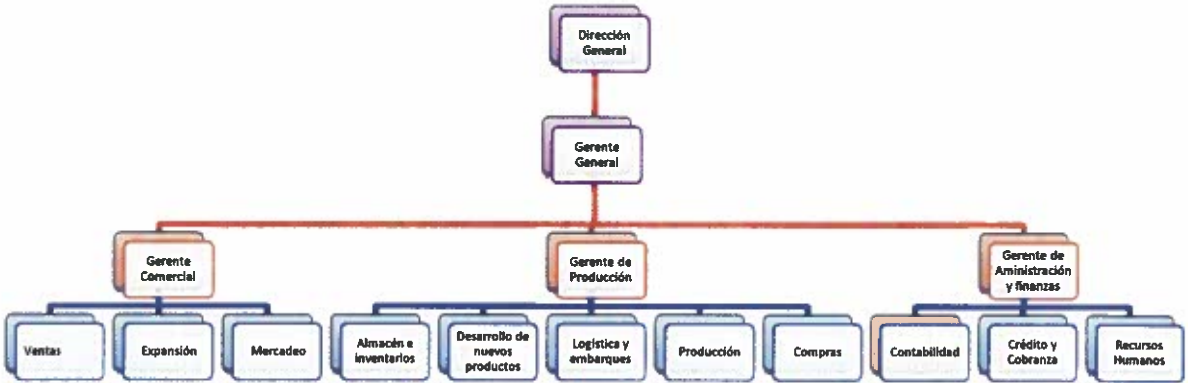
Ser una empresa generadora y retenedora de capital humano que se traduzca en procesos confiables y rentables al 2019.

Valores

- Orientación al oficio
- Pasión por el servicio
- Honestidad

- **Respeto**
- **Innovación**
- **Comunicación**
- **Liderazgo**

**PROPUESTA DE ORGANIGRAMA
DEPARTAMENTAL**



A continuación mencionaremos el objetivo principal de los departamentos propuestos.

Dirección General

La función del Director General será impulsar el potencial de cada colaborador, conocer como esta conformada la empresa, saber a detalle sus productos, ventas, proveedores, colaboradores, entorno, situación del sector, y muy importante es estar cerca de los clientes y del equipo, lo cual permite plantear nuevas directrices mediante una visión personal y de compromiso social, contar con una visión global, amplia perspectiva y trabajar en equipo.

Tener una preocupación superior con visión de largo plazo y ocuparse por hacer algo al respecto, trabajar día a día para que las cosas sucedan, hacer participe a los miembros del equipo de la relevancia que cada uno tiene en la realización de las metas, invertir previendo las necesidades de cada equipo, promover los cambios y la adaptabilidad a ellos y la capacitación.

Gerente General

Es la persona que planificará, dirigirá y coordinará la información a los demás departamentos, esto alineando a los objetivos estratégicos de la Dirección General.

Gerente Comercial

Es la persona que planificará, organizará, controlará y coordinará eficientemente el sistema comercial, elaborando estrategias que conlleven al logro de los objetivos de la organización.

A su vez este Gerente cuenta con los siguientes departamentos:

- **Ventas:** es el área que coordina las políticas y programas de venta de acuerdo al mercado nacional e internacional.

- **Expansión:** es el área que se encarga de buscar nuevos mercados para cubrir las necesidades de nuestros futuros clientes.

- **Mercadeo:** es el área que realizará un conjunto de actividades con el fin de buscar alcanzar la satisfacción de las necesidades nuestros clientes, ofreciendo productos y servicios que estén más allá de sus expectativas.

Gerente Producción

Es la persona que planificará, organizará, controlará y coordinará eficientemente el proceso de producción, elaborando estrategias que conlleven al logro de los objetivos de la organización.

A su vez este Gerente cuenta con los siguientes departamentos:

- **Almacén e inventarios:** ésta área se encarga de abastecer la materia prima y producto terminado, así como el correcto manejo y resguardo de las existencias de los mismos. Tener al día la información para la toma de decisiones para el departamento correspondiente.
- **Logística y Embarques:** es el área que se encargará de dar el proceso (planificación, organización, y control) de las actividades con la obtención, traslado y almacenamiento de los materiales, desde la adquisición hasta el consumo. Cuyo objetivo es satisfacer las necesidades de nuestros clientes internos y externos.
- **Desarrollo de nuevos productos:** es el área que se encarga crear y llevar un nuevo producto al mercado.
- **Producción:** es el área que se encarga de mantener la programación de la producción requerida, además de elaborar los productos con calidad en tiempo y forma.
- **Compras:** se encarga de realizar las adquisiciones del material solicitado por las diversas áreas y este proceso debe tener tres características principales calidad, funcionalidad y precio.

Gerente de Administración y Finanzas

Es la persona que planificará, organizará, controlará y coordinará eficientemente el las actividades económico-financieras, elaborando estrategias que conlleven al logro de los objetivos de la organización.

A su vez este Gerente cuenta con los siguientes departamentos:

- **Crédito y Cobranza:** el objetivo de ésta área es la recuperación de la cartera vencida en el menor tiempo posible, así como el manejo eficiente en las líneas de crédito.
- **Contabilidad:** es el área que se encarga del registro, procesamiento e interpretación de las operaciones realizadas, para la toma de decisiones de por parte de la Dirección general. Dicha contabilización debe estar sustentada con documentación que cumpla con las leyes, normas y reglamentos aplicables.

Creación del departamento de Administración del Capital Humano.

La función principal del departamento de Recursos Humanos es el manejo integral del capital humano, desarrollar el potencial estratégico de las personas que forman una organización, requiere de un fuerte compromiso del área de Recursos Humanos con los planes estratégicos de la misma, deberá convertir las estrategias empresariales en prioridades de Recursos Humanos, para ello deberá conocer y

hacer suya la estrategia organizacional, a partir de la Misión y Visión se definirá cuales serán las características básicas requeridas para los distintos puestos y los Valores a seguir.

Hay que considerar que entre las necesidades a cubrir están las de:

- A. Tener empleados competitivos.
- B. Considerar que el área de Recursos Humanos debe ser profesional, no se puede improvisar.
- C. Los Recursos Humanos se miden en resultados financieros.
- D. Recursos Humanos debe crear valor, no reducir costos.
- E. Recursos Humanos debe crear compromiso, no cumplir la función de vigilante sobre el personal.

Por lo tanto las funciones a desarrollar por el departamento de Recursos Humanos serán:

1) Planeación, reclutamiento y selección del Recurso Humano.

La planeación se refiere al proceso de revisar sistemáticamente los requerimientos de Recursos Humanos para asegurar que la cantidad necesaria de empleados con determinadas habilidades y competencias este disponible cuando se necesite.

La planeación podrá efectuarse utilizando los siguientes modelos:⁷⁷

- **Modelo con base en la obtención estimada del producto o servicio.** Donde se podrá definir cuántas personas se necesitarán en los distintos puestos de trabajo para producir determinada cantidad del producto o servicio que ofrece la organización. Se aplica a nivel operativo, sin embargo no considera imprevistos como huelgas, mercado, falta de insumos o materia prima, etc.
- **Modelo con base en el seguimiento de los puestos.** Se aplica también a nivel operativo y calcula el total del personal que se necesita con base a proyecciones de ciertos segmentos de puestos que presentan variaciones mayores.
- **Modelo de sustitución de los puestos clave.** Recibe el nombre también de mapas de sustitución u organigramas de carreras o gráficas de reemplazo.⁷⁸ se trata de una representación visual de quien dos sustituirá a quien ante una eventualidad, bajo ciertos criterios previamente definidos como desempeño, competencias, etc.
- **Modelo con base en el flujo de personal.** Es un análisis histórico de movimientos de entradas, salidas, promociones y transferencias internas de los colaboradores que permite predecir al corto plazo el personal que necesitará la organización. Es un modelo conservador, contable y cuantitativo propio de organizaciones estables.

⁷⁷ Chiavenato, Idalberto. Op Cit.

⁷⁸ Ibid.

- **Modelo de planificación operativa integral.** Es un modelo más amplio e incluyente, que considera cuatro factores:

- a) El volumen de la producción planificado por la organización.
- b) Los cambios tecnológicos dentro de la organización que alteran la productividad del personal.
- c) Las condiciones de la oferta y la demanda en el mercado y el comportamiento de los clientes.
- d) La planificación de carreras dentro de la organización.

El reclutamiento es el proceso de atraer individuos en número suficiente y estimularlos para que soliciten puestos dentro de la empresa.

El reclutamiento puede ser interno o externo. Decimos que es interno cuando actúa en los candidatos que trabajan dentro de la organización para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o motivadoras, buscando competencias internas para aprovecharlas mejor. El reclutamiento externo actúa sobre candidatos que se encuentran en el mercado de Recursos Humanos y por tanto fuera de la organización, mismo que será sometido a un proceso de selección, busca adquirir competencias externas para hacerse de experiencia y habilidades que no existen en la organización en ese momento.

Las técnicas del reclutamiento externo se inicia con la solicitud de empleo y revisión del curricular vitae (se recomienda diseñar una solicitud estándar propio para la empresa).

Los medios de reclutamiento a utilizar pueden ser:

- Anuncios en diarios y revistas especializadas.
- Agencias de reclutamiento.
- Contactos con escuelas, universidades y agrupaciones.
- Carteles o anuncios en lugares visibles.
- Presentación de candidatos por indicación de trabajadores.
- Consulta de la base de datos interna de las solicitudes recibidas por candidatos que se presentaron de forma espontánea.
- Reclutamiento virtual.

Como observamos, el Talento Humano es el recurso más escaso y valioso de las organizaciones, y para responder a la pregunta sobre ¿cómo aseguramos que la empresa logre atraer y mantener a las mentes más brillantes? De acuerdo con lo expresado por el despacho de consultoría estadounidense McKinsey, es establecer un Employee Value Proposition (EVP), o propuesta de valor al empleado. La EVP, funciona como un conjunto de la marca (imagen y reputación) de la empresa y los empleos que esta ofrece.⁷⁹

⁷⁹ Chiavenato, Idalberto. Op. Cit.

La selección es el proceso por el cual la empresa escoge, dentro de un grupo de solicitantes, a las personas mejor capacitadas para los puestos vacantes y para la compañía.

Una vez que se cuenta con las solicitudes y/o curriculums, comenzamos propiamente el proceso de selección. Este proceso inherentemente va acompañado de la técnica de la entrevista, se sugiere que éstas se realicen bajo un enfoque de entrevistas por competencias. Ésta es similar a una entrevista tradicional pero con un agregado fundamental: una serie de preguntas que nos lleven a explorar de que manera se presentan en el entrevistado las competencias requeridas por el tipo de puesto a cubrir.

Las técnicas de selección se agrupan en cinco categorías:

1. **Entrevista de selección**, que puede ser una entrevista dirigida (por competencias) o entrevista libre.
2. **Pruebas de conocimiento o de capacidad**, que pueden ser generales (cultura general, idiomas, etc.) ó específicas (conocimientos técnicos y cultura profesional).
3. **Pruebas psicológicas**, que son pruebas de aptitudes y pueden ser genéricas o específicas.
4. **Pruebas de personalidad**, pueden ser expresivas (Test de MIRA), proyectivas (Rorschach, Prueba del árbol, TAT o Test de apercepción temática), ó inventarios (de motivación, de intereses).

5. Técnicas de simulación. Éstas pueden ser psicodrama (dinámicas de grupo) y dramatización (role playing).

Los pasos para un proceso de selección de personal son:⁸⁰

1. Necesidad de cubrir una posición y decisión de hacerlo.
2. Solicitud de personal.
3. Revisión del descriptivo del puesto.
4. Recolectar información sobre el perfil.
5. Análisis sobre eventuales candidatos internos.
6. Decisión sobre realizar búsqueda interna o no.
7. Definición de las fuentes de reclutamiento.
8. Recepción de candidaturas.
9. Primera revisión de antecedentes.
10. Entrevistas 1 o 2 rondas.
11. Evaluaciones específicas y psicológicas.
12. Formación de candidaturas.
13. Confección de informes sobre finalistas.
14. Presentación de finalistas al cliente interno.
15. Selección del finalista por cliente interno
16. Negociación.
17. Oferta por escrito.
18. Comunicación a postulantes fuera del proceso.
19. Proceso de admisión.
20. Inducción.

⁸⁰ Alles, Martha Alicia. *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias*. 2a. Edición. Buenos Aires.: Granica, 2006.

2) **Desarrollo de Recursos Humanos.**

El desarrollo consiste ayudar a los individuos, a los grupos y a toda la organización a volverse más efectivos. A estos procesos de desarrollo se le llama Desarrollo Organizacional (DO), y el propósito es modificar el ambiente dentro de la empresa para ayudar a los empleados a que se desarrollen con mayor productividad.

También comprende la planeación de carrera que es el proceso donde se fijan las metas y se establecen los medios para alcanzarlas y, la evaluación del desempeño que es un procedimiento para evaluar que se estén desarrollando las tareas asignadas y proporciona a los empleados de identificar sus áreas de mejora y exponer sus puntos fuertes de tal manera que contemos con empleados satisfechos y productivos.

La motivación en los empleados no sólo disminuirá los índices de rotación, sino hará crecer su competitividad y generará una mejor y mayor producción de su trabajo. Algunas maneras de mantener motivados a los colaboradores son:

Construir una marca fundacional: Se refiere a destacar la buena reputación de la empresa como empleadora. Lo lograrás manteniendo una coherencia entre la imagen externa y la interna, fomentando valores en común y un consistente sentido de permanencia.

- **Crear un clima laboral estimulante:** Desarrolla un ambiente de trabajo en el que las personas puedan entablar relaciones sociales y, al mismo tiempo, lograr sus objetivos personales.
- **Desarrollar la carrera del personal:** Es importante que tus empleados tengan claro las posibilidades de desarrollo profesional, garantizándoles que podrán alcanzar nuevas responsabilidades.
- **Compensar al empleado:** Es importante que se reconozcas sus logros, ya sea en términos de remuneración salarial o verbalmente, expresando frases como: **"en la empresa estamos orgullosos de que trabajes con nosotros".***
- **Lograr retos:** Permite que tus empleados obtengan logros personales y que se sientan parte de los conseguidos por la empresa.
- **Optimizar la comunicación:** Toma en cuenta ideas, opiniones y sugerencias de tus empleados, de esta manera se sentirán integrados.
- **Facilitar el aprendizaje:** La capacitación constante en diversas áreas es sumamente importante para que tu equipo sienta que evoluciona y crece profesionalmente; además, la capacitación aumenta su competitividad.
- **Crear una cultura de confianza:** Implica intervenir en las relaciones conflictivas y fomentar un ambiente donde prime la confianza mutua dentro de la empresa.

- **Fomentar la sociabilidad:** Establece como prioritario el trabajo en equipo e impulsa la convivencia entre los integrantes. Esto ayuda a crear lazos de efectividad, seguridad, lealtad y confianza hacia la empresa.
- **Balancear entre la vida laboral y la familiar:** Los especialistas recomiendan otorgar al equipo una mayor flexibilidad en los horarios; un ejemplo de ello es el llamado home office, que permite trabajar desde casa.

Para el desarrollo del personal se debe establecer un programa de capacitación el cual puede incluir las siguientes categorías, son enunciativas más no limitativas:

1. **Habilidades administrativas**
2. **H. para la supervisión**
3. **H. técnicas/actualización de conocimientos**
4. **H. para la comunicación**
5. **H. servicios y relaciones con los clientes**
6. **H. desarrollo de ejecutivos**
7. **H. de nuevos métodos y procedimientos**
8. **H. para las ventas**
9. **H. de desarrollo personal**
10. **H. básicas en tecnologías de la información**
11. **H. prevención de accidentes / promoción de la salud**

12. H. educación del consumidor
13. H. educación básica para la prevención etc.

Las técnicas de capacitación se pueden clasificar en:

Razón del uso:

- Orientadas al contenido
- Orientadas al proceso
- Mixtas

Razón del tiempo o época

- Antes del ingreso a la empresa
- Después del ingreso a la empresa

- Razón del local
 - En el local del trabajo
 - Fuera del local de trabajo

También comprende la planeación de carrera que es el proceso donde se fijan las metas y se establecen los medios para alcanzarlas y, la evaluación del desempeño que es un procedimiento para evaluar que se estén desarrollando las tareas asignadas y proporciona a los empleados de identificar sus áreas de mejora

y exponer sus puntos fuertes de tal manera que contemos con empleados satisfechos y productivos.

Después de tener un plan de carrera para poder evaluarlo ocuparemos los métodos de evaluación de desempeño, los cuales se clasifican en:

Métodos de evaluación basados en el desempeño durante el pasado.

Los métodos de evaluación basados en el desempeño pasado tienen la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ocurrió. Las técnicas de evaluación más comunes son: ⁸¹

1. Escalas de puntuación
2. Lista de verificación
3. Método de selección forzada
4. Método de registro de acontecimientos críticos
5. Escalas de calificación conductual
6. Método de verificación de campo
7. Métodos de evaluación en grupos
8. Método de categorización

81

9. Método de distribución forzada:
10. Método de comparación por parejas

Métodos de evaluación basados en el desempeño a futuro.

Se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño.

1. Autoevaluaciones
2. Administración por objetivos
3. Evaluaciones psicológicas
4. Métodos de los centros de evaluación

El proceso de evaluaciones del desempeño proporciona información vital respecto a la forma en que se administran los recursos humanos de una organización.

La evaluación del desempeño sirve como indicador de la calidad de la labor del departamento de personal. Si el proceso de evaluación indica que el desempeño de bajo nivel es frecuente en la organización, serán muchos los empleados excluidos de los planes de promociones y transferencias, será alto el porcentaje de problemas de personal y bajo en general el nivel de dinamismo de toda la empresa.

Los niveles altos de empleados que no se desempeñan bien pueden indicar la presencia de errores en varias facetas de la administración de personal.

3) **Compensaciones y prestaciones.**

Un sistema de compensaciones bien pensado proporciona a los empleados remuneraciones adecuadas y justas por la contribución que hacen para alcanzar los objetivos organizacionales.

Los componentes de la remuneración total son:

- La remuneración básica, la paga fija que recibe el trabajador de manera regular en la forma de sueldo o salario.
- Los incentivos salariales, sirven para recompensar a los trabajadores con buen desempeño.
- Las prestaciones, que se le conocen como remuneración indirecta.

Los criterios para preparar un plan re remuneración son:⁸²

1. **Equilibrio interno frente a equilibrio externo.**

⁸² Chiavenato, Idalberto. *Gestión del Talento Humano*. Tercera Ed. México: Mc Graw Hill, 2009.

2. Remuneración fija o remuneración variable. Desempeño o antigüedad en la empresa.
3. Remuneración del puesto o remuneración de la persona.
4. Igualitarismo o elitismo.
5. Remuneración por debajo o por arriba del mercado.
6. Premios monetarios o premios extra monetarios.
7. Remuneración abierta o confidencial.
8. Centralización o descentralización de las decisiones salariales.
9. Remuneraciones con base en competencias.

Para que una política salarial sea eficaz debe cumplir con siete criterios al mismo tiempo y ser:

1. Adecuada.
2. Equitativa.
3. Equilibrada.
4. Eficaz en cuanto a los costos.
5. Segura.
6. Motivadora.
7. Aceptable para los empleados.

Las prestaciones son gratificaciones que las organizaciones otorgan, a todos o a una parte de sus trabajadores en forma de pago adicional a sus salarios.

Pueden clasificarse como:

A. Legales o espontáneas en razón de su obligatoriedad legal, por ejemplo:

- Vacaciones,
- aguinaldo,
- jubilación,
- seguro por accidentes de trabajo,
- ayuda por enfermedad,
- día de descanso laborado,
- prima vacacional,
- prima dominical,
- prima de antigüedad,
- permiso pagado por maternidad, etc.

Las prestaciones espontáneas o adicionales a la ley, se otorgan por generosidad de la empresa porque no son exigidas por la ley ni por negociación colectiva y entre otras son:

- Gratificaciones,
- comidas subsidiadas,
- transporte subsidiado,
- vales de despensa,
- becas educativas,
- seguro de vida de grupo,
- préstamos a los trabajadores,
- membresías para clubes deportivos,
- ayuda para gastos funerarios,
- seguro de gastos médicos mayores,
- planes de seguridad social, etc.

A. En razón de su naturaleza, monetarios o extra monetarios.

B. En razón de sus objetivos, en asistenciales, recreativos y complementarios.

El diseño del plan de prestaciones debe atender a los siguientes principios:

- Principio de rendimiento de la inversión. Toda prestación se debe conceder a los trabajadores siempre y cuando produzcan un rendimiento o beneficio para la organización.

- Principio de la responsabilidad compartida. El costo de las prestaciones sociales se debe dividir entre la organización y los trabajadores beneficiados.

4) Seguridad e Higiene.

Implica la protección de los empleados respecto de lesiones ocasionadas por accidentes relacionados con el trabajo. La higiene significa estar libre de enfermedades y tener un bienestar general físico y mental.

Los principales puntos que debe contener el programa de higiene laboral serían:⁸³

1. Entorno físico del trabajo. Que incluye iluminación, ventilación, temperatura, ruidos, comodidad.

3. Entorno psicológico del trabajo. Que incluye relaciones humanas agradables, tipo de actividad agradable y motivadora, estilo de administración democrático y participativo, eliminación de posibles fuentes de estrés, entrega personal y emocional.

3. Aplicación de principios ergonómicos. Que incluye máquinas y equipos adecuados para las características humanas, mesas e instalaciones ajustadas al

⁸³ Chiavenato, Idalberto. Óp Cit.

tamaño de las personas, herramientas que reducen la necesidad de esfuerzo físico y humano.

4. Salud ocupacional, se refiere a la asistencia médica preventiva.

La seguridad en el trabajo incluye tres áreas básicas de actividad: la prevención de accidentes, la prevención de incendios y la prevención de robos.⁸⁴

Es necesario un programa de Seguridad e higiene para asegurar la disponibilidad y el mantenimiento óptimo de las condiciones físicas y psicológicas del personal de una empresa. Para tal fin se creará la Comisión permanente de Seguridad e Higiene de INDASA que entre otros objetivos tendrá los siguientes:

Seguir estándares nacionales e internacionales con el objeto de establecer a INDASA como un centro de trabajo seguro e higiénico, cuyos objetivos serán:

- a) Promover esquemas de cumplimiento voluntario de la normatividad en seguridad e higiene en el trabajo.

- b) Impulsar la mejora continua en la prevención de los accidentes y enfermedades de trabajo.

- c) Disminuir los accidentes y enfermedades de trabajo.

⁸⁴ *Ibíd.*

d) Fortalecer el liderazgo de la organización de empleados y de trabajadores con sus representados en la promoción del programa de autogestión en Seguridad e higiene en el trabajo.

Se diseñará un procedimiento de inspecciones periódicas por parte de esta Comisión, cuyos resultados reflejen las condiciones de seguridad e higiene apegadas a la Norma Oficial Mexicana NOM-019-STPS-2004.

Asimismo investigarán al 100% los incidentes, accidentes y enfermedades de trabajo que ocurran en INDASA.

Ésta misma Comisión implementará un sistema de análisis de riesgos y puntos críticos de control para prevenir cualquier afectación a la seguridad del personal de la empresa.

Se propone la utilización de índices para medir, controlar y evaluar los accidentes laborales:⁸⁵

- **Índice de frecuencia (IF)**, significa el número de accidentes con separación por cada millón de horas/hombre trabajadas en el periodo considerado, mismo que puede ser mensual o anual.

-

⁸⁵ *Ibíd*em

Número de accidentes con separación X 1 000 000

IF= -----

Número de horas/hombre trabajadas

- **Índice de gravedad (IG)**, se refiere al número de días perdidos y computados por cada millón de horas/hombre trabajadas durante el periodo considerado, mismo que puede ser mensual o anual.

Número de días perdidos + número de días computados X 1 000 000

IG= -----

Número de horas/hombre trabajadas.

¿Cómo prevenir accidentes? Mediante un programa de prevención de accidentes que se concentre en dos actividades básicas: ⁸⁶

1. **Eliminar las condiciones inseguras.** Para ello junto con los responsables de la seguridad se deberán establecer mapeos de las áreas de riesgo, análisis profundo de los accidentes, apoyo total de la alta gerencia.
2. **Reducción de los actos inseguros.** Para ello el área de Recursos Humanos apoyará para que en sus procesos de selección de personal no seleccione a personas propensas a accidentes, utilizando herramientas como:

⁸⁶ Chiavenato, Idalberto. *Gestión del Talento Humano*. Tercera Ed. México: Mc Graw Hill, 2009.

- Pruebas de estabilidad emocional y pruebas de personalidad.
- Medidas de coordinación muscular.
- Pruebas de habilidad visual.
- Pruebas de madurez emocional y desempeño seguro y cuidadoso.
- Susceptibilidad a la exposición de productos tóxicos.

También a través de la comunicación interna, con propaganda y carteles comunicará de las medidas de seguridad. Con el entrenamiento adecuado en seguridad se podrán reducir los accidentes en el trabajo y haciendo refuerzos positivos sobre estos temas.

Calidad de vida en el trabajo.

La seguridad e higiene en el trabajo desde el punto de vista físico y ambiental existen al lado del bienestar psicológico y social.

La calidad de vida en el trabajo (CVT), se utiliza como indicador de las experiencias humanas en el centro de trabajo y el grado de satisfacción de las personas que desempeñan en el trabajo.

El concepto de CVT implica un profundo respeto por las personas, ya que las personas sólo pueden alcanzar grados elevados de calidad y productividad si

cuentan con personas motivadas que tienen una participación activa en sus trabajos y que son recompensados adecuadamente por sus aportaciones.

A través del desarrollo de programas de bienestar de los colaboradores reconocen su efecto en ellos y en los estilos de vida fuera del trabajo, fomentando que las personas mejoren su salud.

Un programa de bienestar tiene tres componentes: ⁸⁷

1. Ayudar a los trabajadores a identificar posibles riesgos de salud.
2. Enseñar a los trabajadores cuales son los riesgos de salud, como presión arterial elevada, fumar, obesidad, dieta pobre y estrés
3. Fomentar que los trabajadores cambien su estilo de vida, haciendo ejercicio, alimentándose debidamente y vigilando su salud.

5) Relaciones laborales y con los empleados.

Se refiere al manejo de las relaciones con el sindicato y los contratos colectivos de trabajo.

⁸⁷ Chiavenato, Idalberto. Óp Cit.

De acuerdo al artículo 356 de la LFT, podemos definir al Sindicato como: la asociación de trabajadores o patrones, constituida para el estudio, mejoramiento y defensa de sus respectivos intereses.

Cuando el departamento de Recursos Humanos trabaja para negociar un nuevo contrato con el sindicato, se entra a un proceso de relaciones industriales.

El departamento de Recursos Humanos se ve afectado por los sindicatos durante la negociación del convenio, que esa ahí donde dicho departamento debe investigar y presentar información para ambas partes y soportar las dificultades para poder llegar a un acuerdo. Después de que ambas partes hayan firmado el contrato, RH debe seguir trabajando con el sindicato y sus miembros.

De acuerdo al artículo 20 de la LFT Contrato individual de trabajo, cualquiera que sea su forma o denominación, es aquel por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario.

De acuerdo al artículo 386 de la LFT Contrato colectivo de trabajo es el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones, o uno o varios sindicatos de patrones, con objeto de establecer las condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en una o más empresas o establecimientos.

El departamento de RH deberá celebrar una negociación colectiva que es el proceso mediante el cual representantes sindicales y de la empresa se reúnen para negociar un contrato laboral.

La negociación colectiva sólo puede funcionar eficazmente si se lleva a cabo libremente y de buena fe por todas las partes. Esto implica:

- Hacer esfuerzos para llegar a un acuerdo;
- Llevar a cabo negociaciones verdaderas y constructivas;
- Evitar demoras injustificadas;
- Respetar los acuerdos firmados y velar por su aplicación de buena fe, y
- Dar suficiente tiempo a las partes para entablar discusiones y encontrar soluciones a los conflictos colectivos

La negociación de buena fe tiene por objeto llegar a acuerdos colectivos mutuamente aceptables. En caso de no llegarse a acuerdo, puede recurrirse a los procedimientos de solución de diferencias, como la conciliación, la mediación y el arbitraje.

CONCLUSIONES

Del análisis de la situación en que se encuentra INDASA actualmente podemos concluir que es de suma importancia que se defina una Estructura Organizacional, para la cual proponemos un modelo departamental que fomente el auto aprendizaje, la auto evaluación, el trabajo en equipo, liderazgo, motivación e innovación, interrelacionándose y en la búsqueda de la mejora continua de sus procesos, con un enfoque orientado hacia la gestión de calidad y servicio al cliente interno y externo, poniendo énfasis en el elemento humano proyectado como Capital Humano. En esta parte juega un papel preponderante el departamento de Recursos Humanos siendo el responsable de la selección del personal idóneo para el logro de los objetivos de esta empresa, de su capacitación, desarrollo y coordinación exitosa, como colaboradores consientes y comprometidos con su misión, visión y objetivos lo cual agregará valor y generará ventajas competitivas a la misma.

Al proponer para INDASA la Estructura Organizacional idónea, primeramente se estableció la razón de su existencia, para poder definir las bases para el desarrollo de su cultura organizacional y determinar sus objetivos estratégicos, con esta finalidad definimos su misión concluyendo que “INDASA es una empresa con vocación de servicio al cliente ofreciendo productos de acero y complementos de excelente calidad”, Visión: “Ser una empresa generadora y retenedora de capital humano que se traduzca en procesos confiables y rentables al 2019” y Valores: Orientación al oficio, pasión por el servicio, honestidad, respeto, innovación, comunicación y liderazgo.

De esta forma definimos el organigrama y los objetivos principales de cada área que lo conforma y principalmente lo inherente al departamento de Administración de Capital Humano (Recursos Humanos).

Para definir y evaluar los diferentes aspectos de la organización actual y poder identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, fuerzas impulsoras y restrictivas, fundamentadas en el Capital humano utilizamos herramientas estratégicas como el Balanced Scorecard , el diagrama de tortuga, la matriz Eric, la matriz FODA y el Campo de fuerzas de Kurt Lewin.

Concluimos que la función principal del Departamento de Capital Humano es el manejo integral del personal, que incluye lograr el 100% de su rendimiento el cual se reflejará en el cumplimiento de los objetivos de su plan de carrera y el desarrollo de su potencial estratégico que será factor de impacto para el consecuente aumento de la productividad misma que se verá reflejada en el incremento del valor de la organización.

REFERENCIAS

1. Alles, Martha Alicia. Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias. 2a. Edición. Buenos Aires.: Granica, 2006.
2. Antecedentes.net. antecedentes.net/antecedentes-administracion.html. 2013. 6 de 2 de 2014.
3. Arias, Fernando G. Administración de Recursos Humanos. México: Trillas, 1989.
4. Belly, Pablo. El Shock del Management. México: McGraw Hill, 2005.
5. Castañeda Luis. Alta Dirección en las PYMES. Ed. Poder, 1ª. Edición 2009.
6. Castañeda, Luis. La Calidad la hacemos todos, guía de calidad total para empleados y trabajadores. Octava. México: PODER, 2003.
7. Cazau, Pablo. "Metodología de la Investigación." Buenos Aires, 2002. Compendio.
8. Charles W. Hill, Gareth R. Jones, Administración Estratégica un enfoque Integrado Ed. McGraw Hill 6º Edición
9. Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Novena. México: McGraw Hill, 2009.
10. Chiavenato, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Trad. elsevier Editora Ltda. Séptima. México: McGraw Hill Interamericana, 2007.
11. Corona, J. y J. Téllez Roca. El protocolo familiar, en empresa familiar: aspectos jurídicos y económicos. Barcelona: Deusto, 2011.
12. Davis, Keith y John W. Newstrom. Comportamiento Humano en el Trabajo. 10ª. México: McGraw Hill, 2000.
13. Diario Oficial de la Federación. "Diario Oficial de la Federación." Acuerdo tiene por objeto establecer la estratificación bajo la cual se catalogarán las micro, pequeñas y medianas empresas. 30 de Junio de 2009.
14. Europea, Comisión. Comisión Europea-Representación en España-El acero, importante en nuestra vida y en la industria. 12 de Junio de 2013. 7 de Febrero de 2014.

15. Gestión del Talento Humano. México: McGraw Hill, 2009.
16. Hampton David R. Administración Ed. McGraw Hill, 2006
17. Harold Koontz, Wehrich Heinz. Administración una perspectiva Global.
18. Hellriegel, Don, John W. Jr. Slocum y Richard W. Woodman. Comportamiento Organizacional. 8ª. México: Internacional Thomson Editores, 1998.
19. Hernández Sampieri, Roberto, Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio. Metodología de la Investigación. Tercera. México: McGraw Hill, 2003.
20. Hernández y Rodríguez, Sergio. ADMINISTRACIÓN. Pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia. Primera. México: McGraw Hill, 2002.
21. Hrebiniak Laurence. Asegúrese de que la estrategia funcione. Cómo liderar la ejecución y el cambio. Grupo Editorial Norma. 2007.
22. Idalberto, Chiavaneto. Comportamiento Organizacional "La dinámica del éxito de las organizaciones". Mc Graw Hill, 2009.
23. Introducción a la Administración. Teoría General Administrativa: origen, evolución y vanguardia. Cuarta. México: McGraw Hill interamericana, 2006.
24. Ishikawa, Kaoru. Introducción a la Calidad. Díaz de Santos, 2007.
25. Javeriana.edu. javeriana.edu.co/fcea. Ed. Colección universidades económica. 4 de abril de 2011. 20 de febrero de 2014.
26. Kanawaty, George. Introducción al Estudio del Trabajo. Español. México: McGraw Hill, 1998.
27. Koontz, Harold y Heinz Wehrich. Administración, Una Perspectiva Global. 11ª México. México: McGraw Hill, 1998.
28. koontz, Harold y Heinz Wehrich. Administración. Una perspectiva global. 12a. Edición-. México: McGraw Hill Interamericana, 2006.
29. Koontz, Harold, Heinz Wehrich y Mark Cannice. Administración una perspectiva global y empresarial. 14ª. Perú: McGraw Hill, 2012.
30. L. Daft, Richard. Teoría y diseño organizacional. Décima. México: Cengage Learning, 2010.
31. L. Gibson, James, y otros. Organizaciones. Comportamiento, estructura y procesos. México: McGraw Hill, 2011.

32. Lechuga Santillán Efraín, Pymes Súper Tips Ed. Grupo Editorial ISEF
33. Madrigal Torres, Berta Emilia. "Capital Humano e Intelectual: su evaluación." Observatorio Laboral Revista Venezolana 2.3 (2009): 66-81.
34. Martínez Villegas Fabián, Planeación Estratégica Creativa Ed. Pac
35. Newstrom W. John. Comportamiento humano en el trabajo. McGraw Hill, 2003.
36. Porret Gelabert Miquel, Recursos Humanos "Dirigir y Gestionar Personas en las Organizaciones". Madrid: ESIC, 2008.
37. R. Wayne Mondy, Robert M. Noé Administración de Recursos Humanos Editorial Prentice Hall 1997
38. R. Wayne, Mondy y Noé Robert M. Administración de Recursos Humanos. Sexta Edición. México: Prentice Hall Hispanoamericana, 1997.
39. Reza Trosino Jesús Carlos. Instrumentos Básicos para la Gestión Efectiva de Recursos Humanos en las Organizaciones. Ed. Panorama, 1ª. Edición. 2010.
40. Riggs, James L. Sistemas de Producción, Planeación, Análisis y Control. 3ª. México: Limusa Wiley, 2002.
41. Robbins Stephen P. Comportamiento Organizacional Ed. Pearson Prentice Hall. 10º Edición
42. Robbins, Stephen P. Comportamiento Organizacional. 10ª. México: Pearson Prentice Hall, 2004.
43. Rodríguez Díaz, Rafael. La empresa Familiar Doce Claves de Éxito. Canarias: Sofesa Fundación Bravo Murillo, 1997.
44. Rodríguez Valencia, Joaquín. Introducción a la administración con enfoque de sistemas. Tercera. México: Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales S.A. de C.V., 1998.
45. Sánchez-Crespo Casanoca, Antonio J. Empresa Familiar: Guía Básica para Empresarios y Directivos. Madrid: Cámara Oficial de Comercio e Industria de Madrid, 2004.
46. Santilla González Juan Ramón. Auditoria interna integral, Administrativa, operacional y financiera. 2ª- edición. Ed. Thomson.

47. Sergio Hernández y Rodríguez. Administración. Pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia. Ed. McGraw Hill. 2002
48. www.acerotek.com.mx/n/logra-record-produccion-de-acero-en-2013/." Enero de 2014. 7 de Febrero de 2014. <www.acerotek.com.mx>.
49. www.acerotek.com.mx/n/siderurgicas-de-eeuu-buscan-proteccion-contra-importaciones/2013. Agosto de 2013. 8 de Febrero de 2014. <www.acerotek.com.mx>.
50. www.aulafacil.com. [aulafacil.com/cursocalidad/Lecc-21.html](http://www.aulafacil.com/cursocalidad/Lecc-21.html). s.f. 20 de 02 de 2014.
51. www.canacero.org.mx/assets/perfil_de_la_industria_siderurgica_en_mexico_2001-2012.pdf." 2012. 16 de Febrero de 2014.
52. www.cnnexpansion.com. www.cnnexpansion.com/fotogalerias. 28 de Febrero de 2013. 22 de Enero de 2014. <www.cnnexpansion.com>.
53. www.elfinanciero.com.mx." Marzo de 2013. Industria Siderúrgica. Retos y oportunidades del entorno global. 22 de Enero de 2014.
54. www.gerencie.com. "<http://www.gerencie.com>." 15 de Mayo de 2011. 16 de Febrero de 2014. <<http://www.gerencie.com/teoria-organizacional.html>>.
55. www.gestiopolis.com.mx., Noviembre de 2005. El 80% de las Pymes fracasa antes de los cinco años y el 90% no llega a los diez años ¿Por qué? Ed. Soriano Carlos L. 16 de Enero de 2014.
56. www.promexico.gob.mx/work/models/promexico/Resource/2353/1/images/RSE.pdf. s.f. 20 de Enero de 2014.
57. www.scotiabank.com.pe/i_financiera/pdf/sectorial/20020528_sec_es_siderurgico.pdf." 28 de Mayo de 2002. 8 de Febrero de 2014. <<http://www.scotiabank.com.pe>>.Banco Wiese Sudameris.
58. www.sicologialaboral.net. Junio de 2013. 11 de Enero de 2014.
59. www.steelonthenet.com/ISSB/html/Jan_2014.html. Enero de 2014. 16 de Febrero de 2014. http://www.steelonthenet.com/ISSB/html/Jan_2014.html>.
60. www.steelonthenet.com/production.html. "www.steelonthenet.com." Febrero de 2014. 07 de Febrero de 2014. <www.steelonthenet.com/production.html>.

61. www.worldsteel.org/media-centre/key-facts/1.html." Abril de 2013. 15 de Febrero de 2014. <www.worldsteel.org/media-centre/key-facts/1.html>.
62. www.worldsteel.org/media-centre/press-releases/2014/World-crude-steel-output-increases-by-3-5--in-2013.html. "www.worldsteel.org." Enero de 2014. 8 de Febrero de 2014.

GLOSARIO

Absentismo: Falta de asistencia al trabajo practicada habitualmente.

Acerería: Planta industrial que se dedica exclusivamente a la producción de acero.

Adhocracia: Ausencia de jerarquía

Administración por objetivos: Filosofía que pone el acento en el establecimiento de objetivos de común acuerdo entre los gerentes de nivel superior y los subordinados.

APO: Administración por objetivos.

Autoridad: Nivel de influencia que tiene una persona sobre un colectivo.

Balanced Scorecard: (Cuadro de mando integral) Herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico.

Benchmarking: Proceso sistemático y continuo para evaluar comparativamente los productos, servicios y procesos de trabajo en las organizaciones.

Burocracia: Concepto relativo a la prevalencia desproporcionada del aparato administrativo en el conjunto de la vida pública o de las empresas privadas.

Capacitación: Aquellas actividades que permiten que los individuos adquieran el conocimiento y las habilidades necesarias para sus puestos actuales.

Capital Humano: Representa el valor que el número de empleados (de todos los niveles) de una institución supone de acuerdo a sus estudios, conocimientos, capacidades y habilidades.

Carrera: Curso general de acción que una persona decide emprender a lo largo de su vida de trabajo.

CE: Comunidad Europea.

CECA: Comunidad Europea del Carbón y el Acero.

Cultura: Los conjuntos de saberes, creencias y pautas de conducta de un grupo social.

Desarrollo: Aprendizaje que va más allá del conocimiento y habilidad necesaria para un trabajo actual.

Descripción del puesto: Documento que proporciona información respecto de las actividades, deberes y responsabilidades de un puesto.

Diseños Longitudinales: Analizan cambios a través del tiempo en determinadas categorías, conceptos, sucesos, eventos variables, contextos o comunidades, o bien en las relaciones entre éstas.

Diseños Transeccionales: Recolectan datos en un solo momento, describen variables y analizan su incidencia en un momento dado.

Downsizing: Rediseño de organización en relación a la adecuación del número de empleados para mantenerla competitiva.

Eficacia: Capacidad de alcanzar lo que se desea tras la realización de una o varias acciones.

Eficiencia: Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un objetivo determinado con el mínimo de recursos posibles.

Empleados Operativos: Todos los trabajadores de una empresa, excepto los gerentes y profesionales como son ingenieros, contadores y secretarías profesionales.

Empowerment: (Empoderamiento) Proceso por el cual se aumenta la fortaleza espiritual, política, social o económica de los individuos y las comunidades para impulsar cambios positivos de las situaciones en que viven.

Estrategia: Conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin o misión.

Estructura organizacional: Disposición típicamente jerárquica de las líneas de autoridad, las comunicaciones, los derechos y deberes en una empresa.

Ética: Rama de la filosofía que se ocupa del estudio racional de la moral, la virtud, el deber, la felicidad y el buen vivir.

Evaluación del desempeño: Sistema formal de revisión y evaluación periódicas del desempeño del puesto de un individuo.

Gestión del conocimiento: Concepto aplicado en las organizaciones. Que implica transferir el conocimiento desde el lugar dónde se genera hasta el lugar en dónde se va a emplear e implica el desarrollo de las competencias necesarias al interior de las organizaciones para compartirlo y utilizarlo entre sus miembros,

así como para valorarlo y asimilarlo si se encuentra en el exterior de éstas.

Globalización: Proceso económico, tecnológico, social y cultural a escala planetaria que consiste en la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo uniendo sus mercados, sociedades y culturas, a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter global.

Inducción: Orientación de nuevos empleados a la compañía, al puesto y al grupo de trabajo.

Innovación: La creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado.

IPADE: Instituto Panamericano de Alta dirección de empresas.

ITESM: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.

Liderazgo: Conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas.

Mercosur: El Mercado Común del Sur, es un bloque subregional integrado por Argentina, Brasil, Paraguay (en proceso de reincorporación), Uruguay y Venezuela. Tiene como países asociados a Bolivia, Chile, Colombia, Ecuador y Perú.

Método científico: Método o procedimiento que ha caracterizado a la ciencia natural desde el siglo XVII, que consiste en la observación sistemática, medición y experimentación, y la formulación, análisis y modificación de las hipótesis.

MIPYMES: Micro, pequeña y mediana empresa.

Misión: Propósito continuo o razón de ser de una organización.

Motivación: Lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera.

Mt: Millones de toneladas.

Muestreo: Procedimiento por el cual se estudia sólo una parte de un grupo total y del cual se obtienen conclusiones para todo el grupo.

Outsourcing: Es el proceso económico empresarial en el que una sociedad mercantil delega los recursos orientados a cumplir ciertas tareas a una sociedad externa, dedicada a la prestación de diferentes servicios especializados, por

medio de un contrato.

Paradigma: Conjunto de ideas, pensamientos, creencias incorporadas generalmente durante nuestra primera etapa de vida y que se aceptan como verdaderas o falsas sin ponerlas a prueba en un nuevo análisis.

Patrón de comportamiento: El modo regular con el que nos enfrentamos a las situaciones y la forma que damos a la acción que plasma nuestros deseos e intenciones, prefigurando nuestra personalidad.

PIB: Producto Interno Bruto.

Planeación de carrera: Proceso continuo por el cual una persona establece sus metas de carrera e identifica los medios para alcanzarlas.

Planeación estratégica: Determinación de los propósitos y metas globales de la organización y de la forma en que han de alcanzarse.

Poder de referencia: Se refiere a que las personas adquieren la capacidad de influir en nosotros cuando las admiramos y nos agradan.

Política: Guía predeterminada que se establece para proporcionar dirección en la toma de decisiones.

Puesto: Grupo de actividades que deben realizarse si es que una organización ha de alcanzar sus metas.

PYMES: Pequeña y mediana empresa.

Re arquitectura Organizacional: Es el diseño total o parcial de la estructura organizacional.

Reclutamiento: Proceso de atraer individuos oportunamente, en número suficiente y con calificaciones apropiadas, y estimularlos a solicitar empleo en la organización.

Recursos Humanos: Departamento que se encarga de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener al personal de una organización.

Reingeniería: Rediseño radical de los procesos de negocios para lograr mejoras dramáticas tanto en medidas como en costos.

Seguridad: Protección de los empleados de lesiones causadas por accidentes relacionados con el trabajo.

Selección: Procedimiento para escoger de un grupo de solicitantes a aquellos individuos mejor capacitados para una posición particular.

Siderurgia: Proceso dedicado a producir acero a partir de mineral de hierro.

Sinergia: Trabajando en conjunto.

TI: (Tecnologías de la Información) conjunto de recursos, procedimientos y técnicas usadas en el procesamiento, almacenamiento y transmisión de información.

TLCAN: Tratado de libre comercio de América del Norte.

UE: Unión Europea.

Ventaja competitiva: Ventaja que una empresa tiene respecto a otras compañías competidoras.

Visión: Imagen ideal futura de una organización.

El presente instrumento de medición se presenta por medio de una encuesta, que se ha diseñado con fines académicos para el proyecto de tesis titulado "La importancia de una estructura organizacional y en específico el departamento de recursos humanos de una empresa comercial dedicada a la compra- venta de productos de acero en la ciudad de Puebla", el cual cuenta con once ejes estructurados de la siguiente manera:

- Eje 1 "Comunicación".
- Eje 2 "Necesidades y Motivación".
- Eje 3 "Objetivos y Roles".
- Eje 4 "Integración y Colaboración".
- Eje 5 "Liderazgo".
- Eje 6 "Innovación y Cambio".
- Eje 7 "Condiciones de Trabajo".
- Eje 8 "Administración del Capital Humano".
- Eje 9 "Productividad Calidad y Resultados".
- Eje 10 "Satisfacción Laboral".
- Eje 11 " Autoevaluación".

Objetivos. Los objetivos de la encuesta son:

El instrumento se ha diseñado para ser aplicado al personal de INDASA con el fin de recabar información acerca de los temas que consideramos relevantes para la medición del estatus actual de la Estructura Organizacional, el Clima y la Cultura Organizacional de esta empresa.

La utilidad de esta investigación es solo para efectos de desarrollo de la Tesis en referencia. Los datos que usted comparta son estrictamente confidenciales y reservados.

Instrucciones

En escala del 1 al 5, favor de marcar con una "X

Puesto: _____ Antigüedad: _____

Sexo: M () F () Edad: _____

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

COMUNICACIÓN						
No.	Afirmación	1	2	3	4	5
1	Estoy oportunamente comunicado sobre los objetivos, cambios, logros, y/o actividades de INDASA.					
2	Recibo retroalimentación clara por parte de mis jefes acerca del trabajo realizado.					
3	La comunicación con mis compañeros de trabajo es buena.					
4	Qué medios utiliza para comunicarse dentro de la empresa (comunicación oral, escrita, por medios electrónicos, a través de un tercero, etc.)					

NECESIDADES Y MOTIVACIÓN						
No.	Afirmación	1	2	3	4	5
5	Mi puesto de trabajo contribuye con mi autorealización.					
6	Me siento reconocido(a) en INDASA.					
7	La motivación que poseo propicia me establezca nuevas metas.					
8	Si tuviera la oportunidad de trabajar en otra área de INDASA en igualdad de condiciones, ¿me quedaría donde estoy o a qué área me cambiaría?					

OBJETIVOS Y ROLES						
No.	Afirmación	1	2	3	4	5
9	Los objetivos de mi trabajo están claramente definidos					
10	Mis objetivos personales contribuyen con los objetivos de INDASA					
11	La función que desempeño contribuye al logro de los objetivos de INDASA					
12	En relación a la pregunta 10, cuáles son mis objetivos personales que contribuyen con los objetivos de INDASA?					

INTEGRACIÓN Y COLABORACIÓN						
No.	Afirmación	1	2	3	4	5
13	Estoy plenamente integrado en mi trabajo.					
14	Me siento orgulloso de pertenecer a INDASA.					
15	Considero que en mi área de trabajo se fomenta el trabajo en equipo.					
16	En relación a la pregunta 14, porqué me siento orgulloso o no, de pertenecer a INDASA					

LIDERAZGO						
No.	Afirmación	1	2	3	4	5
17	Cuando llego a cometer algún error, mi jefe lo detecta oportunamente y me hace observaciones de manera adecuada.					
18	Frecuentemente reviso con mi jefe mi trabajo en busca de nuevas ideas que incrementen mi efectividad.					
19	Considero que mi jefe fomenta las relaciones humanas con su personal.					
20	Mi jefe se interesa por escuchar lo que tengo que decir					
21	El estilo de dirección de mi jefe me influye positivamente.					
22	Mi jefe está comprometido con su trabajo y con nosotros.					
23	En ausencia de mi jefe tuve oportunidad de tomar alguna decisión basado en:					

INNOVACIÓN Y CAMBIO						
No.	Afirmación	1	2	3	4	5
24	Tengo oportunidades para hacer cosas distintas o innovadoras en mi trabajo.					
25	Me adapto rápidamente a los cambios.					
26	Mi trabajo me permite desarrollar nuevas habilidades					
27	Que cambios han ocurrido en el último año que ha sido difícil/fácil adaptarse.					

CONDICIONES DE TRABAJO						
No.	Afirmación	1	2	3	4	5
28	La comodidad de mi área de trabajo es óptima.					
29	Existe la seguridad debida para evitar accidentes y riesgos de trabajo.					
30	Considero que mi equipo de cómputo funciona excelentemente.					
31	Que condiciones de trabajo si tuviera la oportunidad mejoraría (temperatura, ruido, espacio, etc.)					

ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL HUMANO						
No.	Afirmación	1	2	3	4	5
32	Siempre se planifican las necesidades de personal necesario para realizar las actividades en mi área.					
33	Tengo oportunidades de incrementar mi desarrollo de habilidades, aptitudes y actualización de conocimientos.					
34	Los ascensos, capacitaciones, traslados o despidos se toman con base en el desempeño del trabajador.					
35	Al ingresar, se proporciona la inducción pertinente para conocer las responsabilidades y políticas en INDASA.					
36	En relación a la pregunta 30, explique porque.					

PRODUCTIVIDAD, CALIDAD Y RESULTADOS						
No.	Afirmación	1	2	3	4	5
37	Considero que la forma en que se organiza el trabajo en mi área contribuye con la productividad de la empresa.					
38	Conozco las necesidades de las personas que solicitan nuestros servicios					
39	Las personas que trabajan conmigo poseen conocimientos y habilidades para satisfacer las necesidades de las personas que requieren servicios de INDASA.					
40	La calidad en el trabajo es la más alta prioridad de mi área.					
41	cuáles son los puntos de calidad en los que me enfoque al realizar mi trabajo					

SATISFACCIÓN LABORAL						
No.	Afirmación	1	2	3	4	5
42	Estar en mi puesto me genera un sentimiento de autosatisfacción.					
43	Son satisfactorios los ascensos y promociones.					
44	Considero que existe igualdad entre hombres y mujeres.					
45	Me siento orgulloso(a) del trabajo que desempeño.					
46	Me siento valorado(a) y respetado(a) en mi trabajo.					
47	¿Cuáles son los ascensos y promociones que puedo llegar a obtener?					

AUTOEVALUACIÓN						
No.	Afirmación	1	2	3	4	5
48	Cuando no me queda claro lo que se me informa, siempre pregunto las veces que sean necesarias hasta comprender bien lo que se me comunica.					
49	Soy de las personas que contribuyen y actúan para hacer las cosas mejor.					
50	Siempre trato de aportar nuevas ideas en mi trabajo.					
51	Conozco y soy respetuoso de la normatividad de INDASA.					
52	Qué nueva idea has aportado en el último año que te ha llevado a realizar mejor tu trabajo o ayudado a otros a realizar mejor su trabajo					