



**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA DE PUEBLA**

**FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE
POSGRADO**

**“ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA Y SU
IMPACTO EN LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA”**

TESINA

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

DIRECTOR:

Dra. Rufina Georgina Hernández Contreras

Asesores:

**M.a. María Verónica Altagracia Lara Andrade
Dra. Adriana del Villar Ayala**

PRESENTA:

Alma Julissa Díaz Rojas

Puebla, Pue. Octubre de 2021

Oficio No. FCP/SIEP-026/2021

Asunto: Digitalización de Trabajo Terminal de Titulación

C. DIAZ ROJAS ALMA JULISSA

PRESENTE

Por medio del presente tengo a bien comunicarle que se autoriza la digitalización en formato PDF, de la Tesina denominada "ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA Y SU IMPACTO EN LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA", a fin de sustentar el examen profesional para obtener el grado de MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBAL MODALIDAD A DISTANCIA.

Sin más por el momento, quedo de usted.

ATENTAMENTE

"Pensar Bien, Para Vivir Mejor"
H. Puebla de Z., 15 de octubre de 2021


DRA. REBECA MUÑOZ VELÁZQUEZ
Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado



DRA. REBECA MUÑOZ VELÁZQUEZ
Secretaría 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 Directora de Tesina denominada: **“ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA Y SU IMPACTO EN LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA”**, elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBAL** de nombre:

ALMA JULISSA DÍAZ ROJAS

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

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE
H. Puebla de Z., a 18 de agosto de 2021



DRA. RUFINA GEORGINA HERNÁNDEZ CONTRERAS

DRA. REBECA MUÑOZ VELÁZQUEZ
Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado
Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
Presente

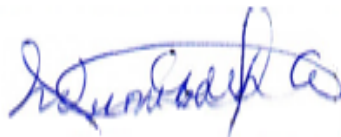
Por este conducto la que suscribe en mi calidad de Asesora Metodológica de la tesina denominada: **“ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA Y SU IMPACTO EN LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA”**, elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBAL** de nombre:

ALMA JULISSA DÍAZ ROJAS

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

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE
H. Puebla de Z., a 19 de agosto de 2021



M.A. MARÍA VERÓNICA ALTAGRACIA LARA ANDRADE

DRA. REBECA MUÑOZ VELAZQUEZ
Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado
Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
P r e s e n t e

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de Asesora Temática de la Tesina denominada: "**ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA Y SU IMPACTO EN LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA**", elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBAL** de nombre:

ALMA JULISSA DÍAZ ROJAS

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

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE
H. Puebla de Z., a 15 de octubre de 2021


M.A. DRA. ADRIANA DEL VILLAR AYALA

c.c.p. Alumno (s)

INDICE

INTRODUCCIÓN	9
OBJETIVOS Y ALCANCES	12
Objetivo General	12
Objetivos específicos.....	12
JUSTIFICACIÓN	13
DELIMITACIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
CAPITULO 1 DESARROLLO DE UN PLAN DE CONTRATACIÓN BASADO EN UN ENFOQUE SISTÉMICO	18
Resumen Capítulo 1	18
1.1 Áreas funcionales dentro de una organización.....	19
1.2 Relevancia de la función de Recursos Humanos.....	19
1.3 Conceptos generales del enfoque sistémico.....	22
1.4 Factores internos y externos del enfoque sistémico.	23
1.5 Ejemplo práctico del enfoque sistémico.	25
CAPITULO 2. ADMINISTRACIÓN DE LOS FACTORES HUMANOS DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN	28
Resumen Capítulo 2	28
2.1 Importancia de la planeación.....	29
2.3 Elementos del plan estratégico.....	30
2.4 La dirección: su importancia y proceso.....	31
2.5 Toma de decisiones.....	32
2.6 Comunicación.....	33
2.7 Liderazgo	36
2.8 La Motivación	38
2.8.1 La motivación según Maslow	38
2.8.2 Enfoque de la motivación para la escuela Neoclásica	39
2.9 Factores que intervienen en la motivación.....	41
CAPÍTULO 3 ANALISIS SITUACIONAL DE LA FINANCIERA	43
3.1 Tipo de investigación y metodología aplicada	43
3.2 Visión, misión y valores de la Financiera.....	45
3.3 Evaluación del ambiente externo de la Financiera	50
3.3.1 Matriz de Factores Externos (EFE)	50

3.3.2 Matriz de perfil competitivo (MPC).....	53
3.3.3 Análisis PESTEL.	54
3.3.4 Análisis FODA	56
3.4 Análisis de la situación del mercado de la industria donde participa la Financiera.....	58
3.4.1 Análisis de la situación del mercado. Antecedentes.....	58
3.4.2 Contexto actual, escenario 2021 de la Financiera.	59
3.5 Cadena de valor del proyecto	62
3.6 Valor compartido y Responsabilidad Social	64
3.6.1 Generalidades	64
CAPITULO 4 ESTRATEGIAS DEL PROYECTO Y ESCENARIOS	69
4.1 Resultados del Proyecto.....	69
4.2 Elaboración de Escenarios.....	70
4.3 El Cambio progresivo como propuesta.	73
REFERENCIAS	77
ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS	80

Dedico este proyecto a:

Todos los que de alguna u otra forma con su ejemplo motivaron mi superación.
Mi familia, por donar su tiempo para apoyar la construcción de este sueño tan mío.

Todos mis profesores que con su nivel y exigencia me orientaron
para obtener un resultado de calidad.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como propósito analizar la estructura organizacional actual en una financiera; para identificar las áreas de oportunidad dentro de la misma es necesario conocer el escenario en el que se desenvuelve y así poder elaborar las recomendaciones aplicables al caso concreto.

Analizando lo que por definición son las organizaciones, Chiavenato (2011) afirma que “son unidades sociales (o agrupaciones humanas) intencionalmente construidas y reconstruidas para el logro de objetivos específicos. Esto significa que se erigen de manera planeada y organizada para el logro de objetivos determinados” (p. 9).

Cada empresa debe definir la estructura organizacional que se adapte a sus objetivos particulares, donde se establezcan aspectos como: puestos de trabajo, responsabilidades de sus colaboradores, departamentos internos, niveles de autoridad y flujo de mando entre otros.

Por cuanto hace a la definición de estructura organizacional, se puede definir como:

Presupone la disposición de los elementos que componen el sistema y las relaciones entre estos. En esta línea de pensamiento, en su famoso libro *Diseño de organizaciones eficientes*, Mintzberg dice que la esencia de la estructura organizacional está constituida por la división del trabajo y la coordinación de este (Marcó, 2017, p 38).

Ahora bien; ¿Por qué es importante que las organizaciones cuenten con una estructura organizacional? En sí, la estructura organizacional constituye la base para fijar la rutina de su operación diaria, por ende, cada empresa debe enfocarse en desarrollar procesos internos que orienten y delimiten sus objetivos, mismos que deben estar alineados con los de su talento humano. Cuando esta premisa no se cumple los colaboradores pueden enfrentar desconcierto, estrés, falta de sentido de pertenencia o desmotivación, lo que a largo plazo influye negativamente en el rendimiento económico de la empresa, en el cumplimiento de dichos objetivos e incluso amenazar su permanencia dentro del mercado.

Las organizaciones modernas están enfocadas en incluir en sus estructuras organizacionales componentes que enlacen los objetivos de la empresa con los de sus colaboradores. Si bien esto no es una tarea fácil, por ejemplo, la función de Recursos Humanos en la Financiera

trabaja en desarrollar planes que promuevan la satisfacción laboral, el desarrollo profesional, así como la seguridad del talento humano. Como resultado surge la vinculación entre la organización y una participación del colaborador creada de manera genuina como respuesta. Las empresas que, por el contrario, no se ajusten a esta realidad global y se mantengan en una línea donde subsista la perspectiva de ver a las personas como meros recursos productivos y medios para la persecución de los objetivos organizacionales en primer lugar no podrá gozar nunca de los beneficios que resultan de tener colaboradores satisfechos, altamente comprometidos y motivados, lo que es sinónimo de falta de productividad.

A lo largo de la presente investigación, se pretende reflexionar críticamente en torno a esta postura y subrayar, primero, el hecho de que el desarrollo de las personas es un fin que debe perseguir la Financiera y segundo, la importancia que tienen los colaboradores puesto que son el corazón, la cara y la voz de la empresa, es decir, las organizaciones son las personas. Cuando se comprenda (en el caso particular de los Agentes comisionista externos, que aun sin ser reconocidos y empleados de la Financiera) que cada empleado realiza una aportación individual que es relevante puesto que permite el cumplimiento de objetivos a nivel organizaciones, es que se podrá hablar de una adecuada y óptima estructura organizacional. Ahora bien, es importante mencionar que cualquier organización es susceptible de reconstruirse y que un plan de reestructuración es factible en cualquier etapa de su desarrollo; sin embargo, la presente crisis de salud y su impacto en la economía mundial ha obligado a todas las empresas que subsisten a redefinir sus esquemas rápidamente para hacer frente a la nueva realidad mundial donde la operación del sector financiera se compactó. Al respecto, tiene aplicación la siguiente frase: “una organización no es nunca una unidad completa y terminada, sino un organismo social vivo y sujeto a cambios constantes”. (Chiavenato, 2011, p 9).

En resumen; la organización perfecta no existe y las condiciones del actual mundo global obligan a toda empresa que desee subsistir a pensar y actuar de forma más dinámica, de modo que, deberá enfocar sus esfuerzos en planificar, controlar, dirigir y organizar mejor sus recursos, tanto económicos como humanos, para alcanzar sus objetivos. La manera de buscar y conseguir el equilibrio entre los diferentes departamentos que la integran y sus miembros será siempre el resultado de un análisis específico y acorde a las necesidades de particulares de la empresa.

La estrategia de una empresa; establecida en su misión, visión y objetivos, no puede alcanzarse ni consolidarse si no se logra el trabajo en equipo de forma ordenada y transparente. El recurso humano es uno de los activos de la empresa que en ocasiones se deja de lado a fin de alcanzar una meta económica, sin embargo, la presente investigación busca resaltar su importancia y proponer mejoras en su actual estructura de modo que impacte positivamente en el cumplimiento de los objetivos organizacionales y la optimización de sus recursos a corto plazo.

OBJETIVOS Y ALCANCES

Objetivo General

Proponer un esquema de contratación para los agentes comisionistas externos que actualmente no son empleados de la financiera con la finalidad de fortalecer la actual estructura organizacional, al mismo tiempo que se dignifica y se destaca la importancia de la posición dentro de la organización.

Objetivos específicos

- 1) Efectuar una reingeniería de la figura de los agentes comisionistas externos.
- 2) Destacar la importancia de la posición entendiendo que la base del segmento donde descansa la operación de la empresa.
- 3) Contribuir a la dignificación de la posición con apoyo en las nuevas corrientes y teorías motivacionales.
- 4) Evidenciar los beneficios que a nivel organización tras la implementación de los cambios propuestos.
- 5) Crear un plan estratégico para completar la transición diseñada.

JUSTIFICACIÓN

La creciente expansión del mercado financiero en México ha dado lugar al nacimiento de diversas empresas que tratan de cubrir el segmento de créditos personales, sobre todo orientándose al más bajo nivel de la población que no tiene acceso a obtener un crédito bancario. Cada financiera ha desarrollado su propia estructura organizacional considerando el enfoque de los servicios que desea brindar, así como las alternativas de diferenciación, competitividad y calidad que atribuye a sus productos financieros, mismos que le dan identidad.

Los modelos de negocio más recientes nacieron bajo el esquema de contratación de personal cuya principal característica es la relación creada a partir de un vínculo tercerizada.

Esta singular relación de la mano de obra con las organizaciones que necesitan de ella para el desarrollo de sus procesos suele denominarse de varias formas; las más comunes, en la literatura especializada, son “subcontratación”, “externalización”, “tercerización” y “outsourcing” (Salazar, 2010, p 39).

Actualmente, y aun con la prohibición que legalmente ya existe en nuestro país para continuar operando con apoyo de la figura de subcontratación de personal (creada para reducir costos e incrementar la rentabilidad), en México las empresas siguen buscando implementar medidas paliativas para seguir beneficiándose de esta práctica. Aunque parece evidente que los “pros” justifican la medida, la realidad es que la problemática a que se plantea en la presente tesina tiene su origen precisamente en la subcontratación y la falta de motivación en el trabajo que surge de este esquema laboral.

Para los agentes comisionistas externos este modelo tiene diversas implicaciones de índole legal y motivacional. La propuesta de reingeniería de la posición y su integración en el actual modelo de negocio se justifica considerando que ellos son la cara del negocio y, por tanto, en quienes recae en gran medida la imagen y el cumplimiento de objetivos de la organización. Por lo tanto, como primer punto, la presente investigación busca resaltar la contribución que los agentes comisionistas externos realizan a la financiera, así como los beneficios que se pueden obtener desde el punto de vista humano si se completara su contratación. Para alcanzar esa sensibilidad, será importante destacar el peso de su labor diaria y explicar el

beneficio mutuo (colaborador-empresa) generado por su interacción con la financiera, tanto en lo laboral como en el ámbito personal.

Como segundo punto se expondrán, los resultados y los problemas que la Financiera enfrenta derivado de tener una relación que legalmente no es considerada laboral con sus agentes comisionistas externos; por ejemplo: desmotivación, falta de pertenencia, altos niveles de rotación y fraudes. Esta problemática al final tiene como consecuencia la falta de cumplimiento de objetivos de la empresa puesto que es resultado de la baja productividad.

El desarrollo de este proyecto tomará relevancia al conocer y comprender las áreas de oportunidad identificadas como resultado de la argumentación expuesta. El resultado final será la creación de una propuesta de contratación, una reingeniería completa del modelo actual operativo donde la figura del agente comisionista externo sea el centro del cambio, que propicie potencializar el desarrollo económico de la financiera.

DELIMITACIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El sector financiero, y más específicamente el de las microfinancieras en México, han crecido de modo exponencial en los últimos años. En particular, la financiera que será objeto de la presente investigación tiene 16 años en el mercado y se define a sí misma como una organización líder en su segmento; se ostenta siempre, en su misión y visión, como una organización con una característica muy particular, que de hecho da origen a su slogan: gente ayudando a la gente.

A manera de contexto, hay que mencionar que la empresa se enfoca a un segmento de población de bajos recursos, que en su mayoría no tienen acceso a un crédito bancario. La financiera tiene dos segmentos de créditos: los créditos personales y los créditos de negocio. La presente investigación estará enfocada únicamente al segmento de créditos personales, también denominados tradicionales, llamados así porque fueron los primeros en surgir. La estructura organizacional de la financiera (como en lo subsecuente se le denominará), tiene en su primer y más bajo nivel jerárquico a las agentes comisionistas independientes. Ellos son la cara del negocio de frente al cliente, o al menos la primera que de forma física tiene la responsabilidad de captar el interés del cliente potencial, darle a conocer los beneficios del producto, convencerlo de que es su mejor opción, colocar el crédito, (en algunos casos) entregarlo y semanalmente tener el contacto físico con él para recibir las cuotas de pago (el esquema del negocio así funciona, los pagos se reciben en efectivo en el domicilio del cliente semanalmente). El esquema de comisiones por medio del cual se remunera a las agentes a grandes rasgos está basado en un porcentaje de la venta y de la cobranza que obtienen mediante la gestión de su cartera de cliente.

Por política, el agente comisionista independiente debe ser una persona que viva dentro de la zona donde preste sus servicios, esta medida tiene su origen no solamente en la logística de traslados, sino además en un tema de marketing, lo que se busca es crear una empatía con el cliente desde el inicio, este debe saber que está siendo asesorado por una persona cuyo entorno y condiciones de vida son similares a las suyas, de modo que entienda sus necesidades lo que al final se traduce en generar empatía con el cliente. La expectativa es que ese contexto de alguna forma contribuya a originar la venta de un crédito y haga que el

proceso de cobranza fluya favorablemente en beneficio de la financiera. En general, ese es el entorno que rodea a la empresa y a la posición.

Tal y como se mencionó, el primer contacto físico que un cliente potencial tiene con la financiera es a través del agente comisionista independiente, esto significa que a esa posición le fue conferida una gran responsabilidad; de igual manera, el contacto permanente que un cliente tiene con la financiera para generar sus cuotas semanales de pago también se delegó al agente comisionista independiente, así es como está constituida la actual estructura organizacional.

El objetivo de ser repetitivos en el título que recibe la posición es con la intención de destacar la problemática y el origen de la presente investigación. Colocar el peso de la venta y la cobranza, entendidas ambas actividades como la esencia del negocio, en manos de una sola posición que tal y como el título lo indica, no son empleados de la financiera, es un gran riesgo en muchos sentidos.

La problemática que se puede desprender de la actual estructura organizacional y los diversos ángulos desde los cuales se identifica que pueden existir áreas de oportunidad, será la base de la presente investigación.

En general, hay que destacar una serie de retos:

1) Legales:

- En algunos casos, no existe seguridad social inmediata al momento de la contratación derivado de que los agentes comisionistas externos son reclutados por un periodo de prueba con beneficios cuyo análisis quedará esquematizado en el capítulo primero; de cara a la financiera no existe por lo tanto una relación laboral.
- No gozan de un esquema de prestaciones tan amplio y benéfico como el resto de los colaboradores que en efecto son empleados de la financiera: aguinaldo, vacaciones, prima vacacional, fondo de ahorro, seguro de gastos médicos mayores, etc.; el análisis de este tipo de beneficios también quedará contenido dentro del capítulo primero.

2) Recursos Humanos:

- Falta de sentido de pertenencia y desvinculación de los agentes comisionistas externos.
- Altos niveles de rotación.

- Fraudes, no únicamente inherentes al modelo del negocio, sino también derivados de la falta de sentido de pertenencia.
- Planes de capacitación y desarrollo.
- Planes de carrera.
- Problemas de comunicación.
- Falta de motivación.

CAPITULO 1 DESARROLLO DE UN PLAN DE CONTRATACIÓN BASADO EN UN ENFOQUE SISTÉMICO

Resumen Capítulo 1

La propuesta de la presente tesina es que la Financiera adopte un modelo de gestión del capital humano con un doble enfoque:

- a) Primero: incluyendo un propósito/naturaleza administrativa.
- b) Segundo: con una línea de procesos ejecutada permanentemente con componentes psicológicos en su gestión.

Si bien es cierto en la práctica implementar una perspectiva sistémica es complejo, el reto es explicar la necesidad y los beneficios de ejecutarla. Este capítulo explica precisamente la relevancia que posee la creación, desarrollo e implementación de una estructura organizacional construida a partir de un modelo sistémico. Aquella empresa que logra conjuntar todos los elementos internos con los de su entorno para consolidarlos como parte de un todo de alguna forma estará trazando las bases para alcanzar el logro de sus objetivos y por ende los de cada colaborador que la integra.

Abordando el tema de lo general a lo particular, el primer capítulo de esta investigación inicia con un planteamiento que explica cuáles son las áreas funcionales de una empresa y destacando su importancia desde el punto de vista de la teoría; esto con la finalidad de establecer hacia qué área va enfocada la atención de la propuesta planteada y cómo la función de Recursos Humanos tiene un rol activo ligado a la propuesta de reingeniería formulada en beneficio de la financiera.

Posteriormente, se explica cuáles son las responsabilidades de dicha área, y finalmente se expondrá cómo la nueva visión y perspectiva global en las organizaciones obtiene mayores y mejores beneficios cuando está estructurada bajo un enfoque sistémico, es decir, considerando factores internos y externos. La calidad administrativa de una empresa se incrementa cuando las funciones organizacionales se desempeñen dentro de un ambiente interno estructurado, así como por personal calificado apto y preparado para ejercerlas.

Hablando de factores internos, cuanto más clara sea la definición de las funciones organizacionales, los requerimientos de la posición, las técnicas de selección, evaluación y capacitación de los administradores, mayor será la calidad administrativa de la organización.

Hablando de factores externos, adolecer de personal capacitado impacta negativamente a la organización en el sentido que impide el crecimiento a la tasa deseada. Cuando una organización, a través de la función de Recursos Humanos, se enfoca en desarrollar acciones para identificar los requerimientos del capital humano que la integra y cumple con sus tareas de un modo eficiente y eficaz, de forma directa estará sentando las bases para conformar un sistema global que fomenta la participación y la productividad de los colaboradores en su propio beneficio.

1.1 Áreas funcionales dentro de una organización

Es indiscutible que cada empresa tiene objetivos que debe cumplir, más allá del plan o la estrategia que diseñe para alcanzarlos, siempre partirá de la constitución de cinco funciones básicas a las cuales se les denomina áreas funcionales.

Para algunos autores, son las siguientes:

Elaborar el producto o servicio, venderlo, invertir y manejar el dinero para producirlo, a la vez que controla las ganancias que obtiene, y maneja la información y la tecnología, así como contratar y coordinar al personal para que desempeñe las funciones que permitan alcanzar los objetivos organizacionales.

A estas cinco funciones se les denomina áreas funcionales o departamentos de la empresa; las cuales usualmente son: producción, mercadotecnia, finanzas, sistemas y recursos humanos. La magnitud de estas áreas, sus nombres, así como el número de personas que las integran, varían de acuerdo con la complejidad, el tamaño y las características específicas de cada empresa. (Münch, 2010, p. 211).

Hay que enfatizar el hecho de que La Financiera a Julio de 2021, es una organización que cuenta con casi 2,300 colaboradores por lo que es lógico pensar que, en la práctica, ya pasó por un proceso de diseño y construcción de las áreas funcionales que requiere para operar una empresa de ese segmento y volumen de operaciones.

1.2 Relevancia de la función de Recursos Humanos.

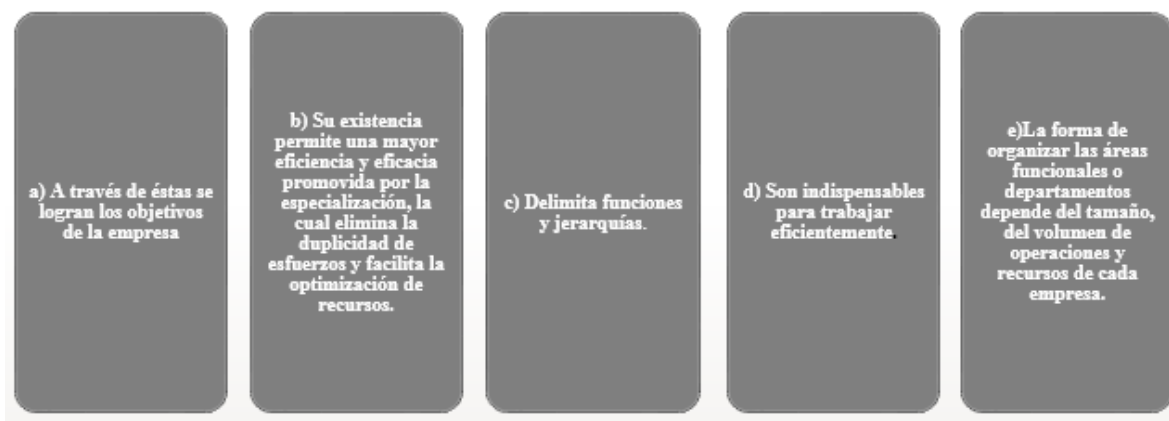
Dada la naturaleza de la presente investigación, este apartado tiene como objetivo enfatizar las actividades del área funcional de Recursos Humanos, también nombrada talento humano;

esto es así debido a que a final de cuentas es el área que será responsable de ejecutar la implementación de las mejoras propuestas como parte del proceso de contratación de los agentes comisionistas externos y su incorporación a la financiera.

La siguiente figura destaca la importancia de contar con una estructura delimitada por segmentos en una organización:

La figura 1

Áreas funcionales



Fuente: Elaboración propia con datos de Münch,2010.

La función del área de Recursos Humanos es responsable de ejecutar actividades como: selección, capacitación, desarrollo de personal, y muy recientemente de promover su grado de satisfacción y creación de sentido de pertenencia dentro de la organización. Tener una planta de personal estable y motivado es actualmente una necesidad, así como uno del requisito fundamental para alcanzar mayor productividad.

La Financiera, al ser una empresa que entiende el concepto de competitividad, ha comenzado a descubrir el beneficio de desarrollar nuevos esquemas donde se integren componentes de temas relacionados con el capital humano, sin dejar de lado que al final es un negocio y que como tal debe cumplir objetivos de índole económico.

Por consecuencia, desde el punto de vista del área de Recursos Humanos lo ideal sería encontrar una combinación de elementos internos y externos que de manera global y natural derive en la mejora de la participación, así como productividad de los colaboradores, sin que esto sea una imposición, sino más bien una consecuencia de los cambios implementados en cada rubro.

Desde el punto de vista teórico, las funciones principales del área de personal quedan enlistadas a continuación:

1. Realizar la planeación de los Recursos Humanos, es decir, hacer una proyección de las necesidades de personal para la organización.
2. Cuidar que todos los puestos que integran la organización estén cubiertos de la mejor forma posible.
3. Reclutar personal. Este departamento debe ser capaz de atraer a los candidatos más aptos para ocupar un puesto determinado.
4. Seleccionar, por medio de todo un proceso de selección de personal, al más idóneo para tomar una posición dentro de la empresa.
5. Administrar sueldos y salarios, es decir, conseguir que los empleados sean compensados de manera equitativa mediante un adecuado sistema de retribución que evalúe de manera integral el trabajo realizado por éstos.
6. Mantener relaciones favorables entre la dirección y el personal con la finalidad de que sean las más adecuadas, conciliando siempre los intereses de ambas partes, así como propiciar la búsqueda de la satisfacción laboral y las oportunidades de trabajo al interior de la organización las más adecuadas, conciliando siempre los intereses de ambas partes, así como propiciar la búsqueda de la satisfacción laboral y las oportunidades de trabajo al interior de la organización.
7. Evaluar las necesidades de capacitación que tiene el personal y brindarle la preparación necesaria, con el propósito de mejorar la calidad del recurso humano.
8. Brindar al trabajador bienestar personal por medio de elementos tales como prevención, higiene y seguridad, recreación, servicio médico, etc.
9. Recabar información que describa la situación de los empleados en la organización, por ejemplo, mediante la aplicación de encuestas que midan el clima organizacional.
10. Realizar funciones administrativas, es decir, efectuar trámites que la empresa requiere, tales como altas y bajas de empleados, pago de nómina, contratación de personal, elaboración de manuales, etc. (Chao, 2019, p 1).

1.3 Conceptos generales del enfoque sistémico

La creación, desarrollo e implementación de un plan de contratación como el propuesto en beneficio de los agentes comisionistas externos de la financiera con la finalidad de incorporar la figura dentro de la actual estructura organizacional, está justificada como se expondrá en futuras líneas considerando no solo el entorno social, económico y político que rodea a la financiera, sino además sustentado por el impacto que a nivel empresa puede generar tanto del lado económico como motivacional del capital humano en cuestión. La sugerencia es no apartarse de la línea manejada por un esquema integral.

Un plan desarrollado con enfoque sistémico se crea a partir de la conjunción de factores que aseguren la pertenencia, la seguridad, así como la empatía (que influencia la manera en que las personas se relacionan con el mundo y dan sentido a su existencia). De la conjunción de elementos nacen vínculos que tejen la totalidad del entramado de los sistemas humanos. (Blanes, 2014, p 137).

La forma más efectiva de elaborar un plan adecuado, es decir, el que La Financiera requiere en particular, es desarrollar un proceso estructurado bajo un enfoque sistémico, que entrelace diversos elementos que ya de por sí interactúan dentro de su estructura como son los componentes internos de la compañía y perfeccionar el esquema con factores del ambiente externo que desde luego tengan un impacto y relación.

Una adecuada integración e interacción de elementos internos y externos es determinante para alcanzar el éxito de implementar el plan de contratación y reingeniería de la estructura organizacional de la financiera; todos los factores identificados en determinado momento influyen (en mayor o menor proporción). Al final, una elección adecuada es lo que permitirán alcanzar el objetivo de la reingeniería de la actual estructura organizacional, dignificando así la labor de cada uno de los miembros de la unidad organizativa hoy denominada agentes comisionistas externos, el reto es encontrar la mezcla apropiada para la Financiera.

No hay que perder de vista que en general, en las organizaciones la gestión de los recursos humanos ejecuta sus procesos de trabajo bajo lineamientos con propósito y naturaleza netamente administrativa, así como otra línea de trabajo cuya dinámica de gestión tiene un componente psicológico. (Rivera, 2016, p. 111).

Es labor de la función de Recursos Humanos brindar asistencia, orientación y asesoramiento especializado al Talento Humano para sincronizar el cumplimiento de sus metas y objetivos con los de la organización, de tal forma que se cree una visión y misión compartida entre la empresa y cada uno de los empleados, independientemente de su nivel de responsabilidad o estatus.

Finalmente, es importante destacar que el planteamiento sistémico, además, identifica qué patrones favorecen y cuales obstaculizan la comunicación entre los miembros de la empresa, así como las particularidades que originan conflictos en la comunicación humana, hasta el punto de bloquearla.

1.4 Factores internos y externos del enfoque sistémico.

Varios autores han definido los factores internos que componen un enfoque sistémico en una organización:

- 1) **Políticas de personal:** “Hoy en día, cada vez se toman más en cuenta las particularidades: la administración de Recursos Humanos hace hincapié en las diferencias individuales y en la diversidad en las organizaciones”. (Chiavenato, 2011, p 39).
- 2) **Clima organizacional:** el clima organizacional de una empresa se vincula no solamente a su estructura y a las condiciones de vida de la colectividad del trabajo, sino también a su contexto histórico con su conjunto de problemas demográficos, económicos y sociales (Wherter, 2008, p 423.)
- 3) **Sistema de compensaciones:** Los incentivos y la participación de utilidades constituyen enfoques de compensación que impulsan logros específicos. Uno de los objetivos más significativos de los incentivos financieros consiste en que se premie el mejor desempeño de manera regular y periódica. (Wherter, 2008, p 368).
- 4) **Metas organizacionales:** “el planteamiento de estas metas u objetivos deben ser el resultado de un profundo análisis situacional de la organización, el cual debe observar las condiciones, las oportunidades y los obstáculos en el ambiente exterior e interior de la organización” (Sánchez, 2015, p1).
- 5) **La estructura de la organización:** “son variables dependientes, mientras que el ambiente y la tecnología son variables independientes” (Chiavenato, 2011, p 22).

- 6) **El tipo de personas contratadas:** por ejemplo, en el caso de los agentes comisionistas externos, este segmento tiene sus particularidades: edad, escolaridad, segmento económico y sector social específico.

Por su parte, los factores externos que impactan a una organización son, por ejemplo: el personal capacitado (este factor impacta en el sentido que no contar con dicho elemento impide que la empresa crezca a la tasa deseada), factores económicos (crecimiento económico ligado a la expansión de la fuerza de trabajo), tecnológicos, sociales, políticos, legales, tendencias laborales, la demografía y la composición de la comunidad con respecto de los conocimientos, así como las capacidades de la fuente laboral.

El pensamiento fresco y los nuevos acercamientos se requieren más que nunca, lo que se ha aprendido sobre prácticas de administración exitosas sigue siendo relevante, útil y adaptable, junto con el pensamiento innovador del nuevo entorno de negocios (Bateman, 2009, p 19).

Hoy en día, el rendimiento del Talento Humano no radica solamente en sus intereses económicos, factores como las relaciones personales y liderazgos informales, definen también las pautas de su productividad.

“La ventaja competitiva básica de las empresas a inicios del nuevo milenio, definitivamente, radicará en el nivel de formación y gestión del talento humano o de los recursos humanos” (Cuesta, 2019, p. 194).

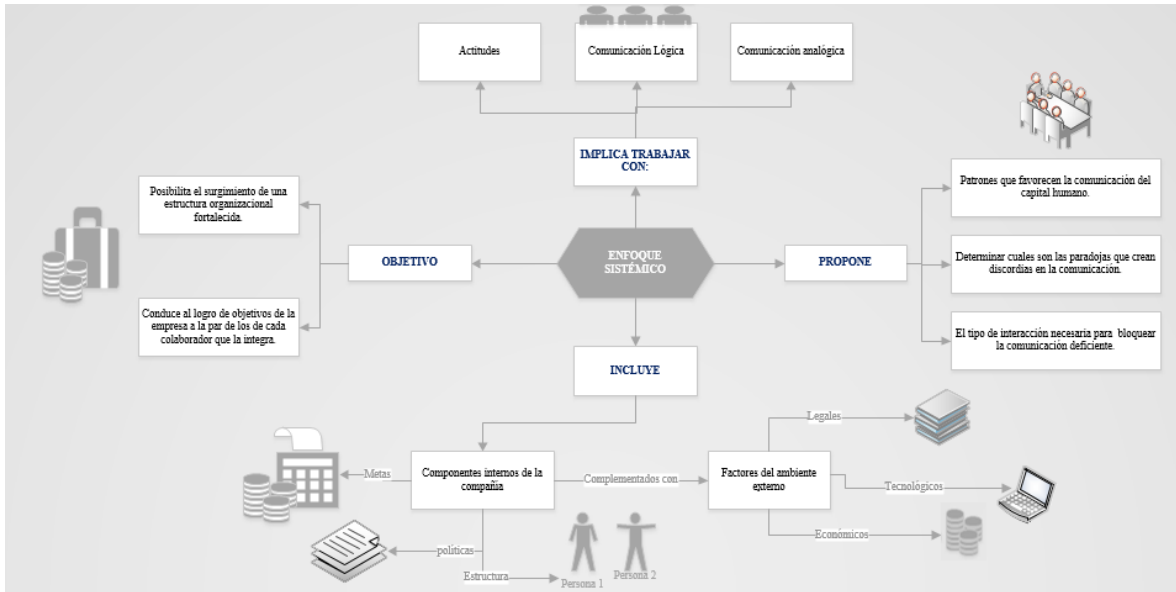
Completar adecuadamente cada fase del proceso de creación, desarrollo e implementación de un esquema sistémico dentro de una organización tiene un peso decisivo en la preparación del futuro, tanto para la empresa como para sus integrantes. Ahora se sabe que las funciones de liderazgo, motivación y comunicación efectiva son elementos esenciales para competir en un ambiente global.

Así es como nace y se justifica la presente investigación, detallando en primer lugar como el enfoque sistémico constituye en esta tesina la mejor opción para elaborar un plan estratégico por medio del cual la Financiera, siempre que pretenda afianzarse en su segmento y mantenerse en el mercado, para alcanzar objetivos considerando su nueva realidad y entorno (social, político, económico a nivel global). La importancia que un enfoque sistémico tiene en una organización y cómo los factores que lo integran posibilitan el alcance de sus objetivos es explicada en futuras líneas. El capítulo dos en particular abordará el elemento de “la motivación”, tiene especial impacto en el desempeño de los colaboradores.

Por el momento, los principales conceptos del enfoque sistémico quedan sintetizados en la siguiente figura:

Figura 2

Principales conceptos del enfoque sistémico



Fuente: Elaboración propia con información de (Blanes, 2014).

1.5 Ejemplo práctico del enfoque sistémico.

En la práctica, cuando una organización implementa un enfoque global que incluye factores internos y externos de alguna forma asegura la creación y el desarrollo de un diseño que cubrirá las necesidades tanto de la empresa como las de los futuros colaboradores, en este caso, los agentes comisionistas externos.

Solo aquellas organizaciones que vean las aportaciones de los colaboradores como extremadamente decisivas para obtener ventajas competitivas y un medio para alcanzar sus objetivos (puesto que son precisamente ellos quienes con su labor diaria lo hacen posible) comprende la importancia de desarrollar planes de contratación que contengan esquemas adecuados, atractivos y competitivos.

A continuación, el detalle de un primer escenario con 4 diferentes propuestas ejemplifican a grandes rasgos, un factor interno (sistema de compensaciones), así como un factor externo (descripción de puesto) elaborado con escenarios reales; la primera fila detalla el de la Financiera objeto del presente estudio y a continuación la información de los tres principales

competidores de la organización. Esta tabla engloba, por tanto, las condiciones laborales que enfrentan como primer escenario los agentes comisionistas externos dentro de la actual estructura organizacional de la financiera:

Tabla 1

Análisis de Factores Internos y Externos

ANÁLISIS DE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS		
	FACTOR INTERNO	FACTOR EXTERNO
Empresa	Sistema de compensaciones	Descripción de Puesto
Financiera 1	<ul style="list-style-type: none"> c) Atractivas comisiones semanales. b) Comisiones adicionales y reconocimientos. c) Desarrollar tu propio negocio en tu tiempo libre. d) Actividades cerca de tu domicilio. 	<ul style="list-style-type: none"> a) Edad: Mayor de 21 años. b) Estudios mínimos preparatoria. c) Actividades 100% en campo. d) Gusto por las Ventas y Cobranza. e) Experiencia en venta por catálogo, atención a clientes, servicios financieros, cambaceo o afín. f) Organizado. g) Habilidades de negociación. h) Comprometidos. i) Responsables j) Manejo de redes sociales. k) Contar con teléfono inteligente.
Financiera Independencia Ejecutivo de Crédito Individual	<ul style="list-style-type: none"> a) Sueldo Base de \$4,200.00 más Comisiones NO TOPADAS b) Prestaciones superiores a las de Ley c) Apoyo de transporte \$1,000.00 d) Seguro de Vida e) Uniforme Gratis f) Capacitación Pagada 	<ul style="list-style-type: none"> a) Educación mínima de secundaria. b) Años de experiencia: 1. c) Edad: entre 20 y 50 años. d) Disponibilidad de viajar: Sí. e) Disponibilidad de cambio de residencia: Sí. f) Personas con discapacidad: Sí.
Apoyo Económico Promotores de Créditos / Cobranza	<ul style="list-style-type: none"> a) Salario \$ 7.000,00 (Mensual). b) Bono por alcance de meta \$2916. Al tercer mes: c) \$8000+\$3300 Bono. d) Prestaciones de ley. e) Seguro de vida. f) Seguro de gastos médicos. g) Seguro de auto. h) Capacitación presencial. i) Contratación directa con la financiera (no outsourcing). j) Uniformes. 	<ul style="list-style-type: none"> a) Jornada: Tiempo Completo. b) Contrato por tiempo indeterminado. c) Sueldo base \$7000. d) Bono por alcance de meta \$2916. Al tercer mes: e) \$8000+\$3300 Bono. f) Prestaciones de ley. g) Seguro de vida. h) Seguro de gastos médicos. i) Seguro de auto. j) Capacitación presencial. k) Contratación directa con la financiera (no outsourcing). l) Uniformes.
Banco Azteca Asesor de crédito	<ul style="list-style-type: none"> a) Prestaciones de ley desde el segundo mes. b) Pago semanal y bono por objetivos (comisiones) c) Beneficios en diferentes departamentos. d) Crecimiento y estabilidad laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> a) Gusto por las ventas el 100%. b) Experiencia comprobable. b) Atención al cliente y actitud de servicio. c) Trabajo de cambaceo el 80%. d) Trabajo bajo presión y proactivos. e) Disponibilidad de horario. f) Cumplimiento de objetivos semanales. g) Adaptabilidad a los cambios h) Ejecución de procesos de alto desempeño. i) Prestaciones de ley desde el 2do mes. j) Pago semanal y bono por objetivos. k) Beneficios en diferentes departamentos. l) Crecimiento y estabilidad laborales.

Fuente: Elaboración propia con información de ofertas laborales publicadas para la posición de agentes comisionistas.

Aunque para algunas empresas los costos de implementar sistemas de compensaciones son altos, y por lo tanto son vistos como gastos, es importante destacar que la falta de esta inversión, traducida en un sueldo base y prestaciones de ley, en la práctica resulta en altos niveles de rotación, lo que al final es muy costoso para cualquier empresa.

El actual sistema de compensaciones y el esquema de puesto tanto de la financiera como de sus principales competidores son elementos que cualquier candidato analizará previo a efectuar su postulación; estos factores, en todos los casos son el resultado tanto de las necesidades como de las posibilidades de oferta que cada empresa desarrolló, es decir elementos acordes a su realidad. Sin embargo, hay que considerar que los mismos tienen una naturaleza evolutiva, que los escenarios cambian, que las economías son volátiles, y que los temas políticos tienen un peso determinante en el futuro laboral de las personas, así como en las decisiones que las organizaciones deban tomar.

En capítulos posteriores, un análisis más profundo de estos elementos (internos y externos) serán analizados con la finalidad de evidenciar como en nuestro país las nuevas propuestas regulatorias por ejemplo que en materia de outsourcing están empujando a que los cambios y ajustes a nivel estructura organizacional sean parte de la agenda de las empresas.

CAPITULO 2. ADMINISTRACIÓN DE LOS FACTORES HUMANOS DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN

Resumen Capítulo 2

La actividad de Administrar envuelve la creación y el mantenimiento de un ambiente donde los colaboradores que conforman parte de una estructura trabajan en conjunto con la empresa para alcanzar los objetivos globales de la misma. Es de suma importancia, por tanto, conocer y resaltar los factores humanos y de motivación que impactan una organización ya que de esto depende el cumplimiento de las metas organizacionales y las de cada uno de sus miembros, tanto personales como laborales.

La primera parte de este segundo capítulo abordará temas generales de planeación, la dirección y su importancia; básicamente se explicará cómo se compone el proceso de dirección para así entender cuáles son los cuatro conceptos básicos que la estructuran (la toma de decisiones, comunicación, liderazgo y motivación). Estos conceptos son valiosos para el desarrollo de la presente investigación tal y como se justificará en su momento.

La segunda parte de este capítulo se enfocará más a temas ligados a la motivación debido a que, de los cuatro elementos citados, es el que está ligado con la presente investigación.

En una organización, no todas las necesidades de los individuos que la conforman pueden ser vistas de la misma manera; “La organización industrial típica apenas brinda oportunidades limitadas para la satisfacción de las necesidades personales a los miembros de los niveles inferiores de su jerarquía” (Mc Gregor, 2018, p 38).

Sin embargo, hoy en día estas corrientes de pensamiento donde no se prestaba mucha atención a los aspectos relacionados con la motivación humana, así como respeto a la dignidad de las personas ya no son compatibles con los nuevos esquemas donde es necesario alinear los objetivos de la organización con los del talento humano que la integra puesto que ellos son precisamente el medio para alcanzarlos.

La aspiración de cada colaborador es recibir un trato y respeto, independientemente del cargo que ostente dentro de la organización, de modo que sea visto como único, con diferentes capacidades y aspiraciones, con las implicaciones y retos que un diseño e implementación de este esquema pueda representar en cada empresa.

Este elemento de la “individualidad” de cada ser humano, debe estar entrelazado y ser visto como un todo, conformado e influido por factores externos de los que no pueden ser despojados cuando desarrollan su trabajo. Si una empresa logra comprender el concepto de dignidad humana, incluirla dentro de su misión y visión organizacional, así como desarrollar un adecuado plan de trabajo que la incluya como factor esencial, estará fortaleciendo su recurso más valioso: *el recurso humano*.

2.1 Importancia de la planeación

A través de la planeación se plantea el rumbo hacia donde se dirige la organización, por eso la planeación es el punto de partida del proceso administrativo. De esta forma, gran parte del éxito de cualquier empresa depende de la planeación. Mediante la planeación se responde a las preguntas: ¿qué queremos?, ¿quiénes somos?, ¿hacia dónde nos dirigimos?

Algunas de las ventajas de la planeación son (Münch, 2010, p 41):

- a. Define el rumbo de la organización de tal forma que todos los esfuerzos y recursos se dirijan hacia su consecución.
- b. Establece alternativas para hacer frente a las contingencias que se pueden presentar en el futuro.
- c. Reduce al mínimo las amenazas, se aprovechan las oportunidades del entorno y las debilidades se convierten en fortalezas.
- d. Establece la base para efectuar el control.

En cualquier empresa, la planeación siempre será un factor relevante; el reto de cada empresa se encuentra precisamente en desarrollar ese esquema base que determine su rumbo como organización, le permita analizar su entorno y como consecuencia definir las estrategias para minimizar los riesgos que impidan alcanzar su misión y visión organizacional con una mejor probabilidad de éxito. Entendidas cuales son las ventajas de contar con un plan estratégico (alineado al nivel jerárquico de cada organización), en general, la planeación se proyecta en las empresas a mediano/largo plazo y constituye el punto de partida de donde surgen todos los planes de los distintos niveles de la empresa.

2.2 Elementos del plan estratégico

Los elementos que a continuación se mencionan forma parte de un plan estratégico que cada organización debe tener (Münch, 2010, p 42):

- *Filosofía.* Son el conjunto de valores, prácticas y creencias que son la razón de ser de la organización y representan su compromiso ante la sociedad. Este elemento da sentido y finalidad a todas las actividades de la organización.
- *Misión.* La misión de una empresa es su razón de ser, es el propósito o motivo por el cual existe y es un elemento de tipo permanente.
- *Visión.* Provee dirección y forja el futuro de la empresa estimulando acciones concretas en el presente.
- *Objetivos estratégicos.* Son los resultados específicos que se desea alcanzar, medibles y cuantificables a un tiempo, para lograr la misión.
- *Políticas.* Se refiere a los lineamientos generales que deben observarse en la toma de decisiones. Son las guías para orientar la acción.
- *Estrategias.* Son las acciones que manifiestan la dirección y determina el uso de los recursos para alcanzar los objetivos.
- *Programas.* En ellos se detallan el conjunto de actividades, responsables y tiempos necesarios para llevar a cabo las estrategias.
- *Presupuestos.* Son indispensables para la planeación, a través de éstos se proyectan los recursos que requiere la organización para cumplir los objetivos; permiten controlar las actividades de la organización en términos financieros.

Independientemente de su tamaño y giro, cada empresa debe contar con herramientas de análisis que posibiliten el análisis de su propio entorno, fortalezas y debilidades, así como de sus riesgos presentes y futuros ya que estos factores son los que al final condicionan e influyen en el logro de sus objetivos. El capítulo tercero de la presente investigación detalla la integración de cada uno de estos elementos dentro de la financiera para explicar cuál es su injerencia en el modelo de planeación estratégica propuesto.

2.3 Elementos del plan estratégico

Las herramientas de planeación estratégica en general apoyan la planeación y la toma de decisiones a nivel corporativo; desde el punto de vista de su funcionalidad (específica) son utilizadas en cada función existente dentro de la organización. La siguiente figura muestra los principales métodos de planeación y de toma de decisiones aplicadas en específico dentro de la función de Recursos Humanos:

Figura 3

Técnicas cuantitativas y cualitativas.



Fuente: Técnicas de planeación aplicables a todas las etapas del proceso administrativo. (Münch, 2010).

La primera parte del capítulo tercero de la presente investigación versará precisamente sobre los diferentes tipos de herramientas aplicables para fundamentar las proyecciones y las expectativas que la propuesta de nueva estructura organizacional administrativa materia que la presente investigación propone para la financiera; el principal objetivo es establecer los beneficios derivados de la contratación de los agentes comisionistas externos. Por el momento, es suficiente enumerar los recursos generales con los que una organización cuenta como medio para planear las etapas de su proceso administrativo dentro la función de Recursos Humanos.

2.4 La dirección: su importancia y proceso

Todas las etapas del proceso administrativo tienen igual importancia, sin embargo, es en la dirección donde recae todo lo planeado y se ejecutan los elementos de la administración, de ahí se desprende la relevancia de cada factor de la planeación en cada organización. La dirección está integrada por cuatro elementos esenciales que son: **la comunicación, la motivación, el liderazgo, así como la toma de decisiones.**

2.5 Toma de decisiones

Como se estableció en el capítulo 1, el diseño y ejecución de un plan estratégico en una organización va más allá de crear ventajas competitivas, envuelve la construcción, desarrollo e implementación de un modelo sistémico. Actualmente, e independientemente del tamaño de la empresa y su giro comercial, los líderes y altos niveles gerenciales cada vez más y más comprenden que existen desafíos relacionados con la toma de decisiones relacionados con su recurso más valioso: sus recursos humanos.

En tal sentido, para desarrollar una ventaja competitiva, cada organización requiere analizar de forma crítica su entorno con el objetivo de identificar tanto oportunidades externas como internas; las empresas ya no pueden concretarse a ser entes estáticos, la nueva forma de trabajo de actual mundo opera dentro de un sistema dinámico.

En una gama amplia de liderazgo los colaboradores tienen responsabilidad y poder; con esto se busca motivarlos de forma individual, así como fomentar el trabajo en equipo. A partir de ahora, los directores movilizarán a las personas para que contribuyan con sus ideas, para emplear sus mentes de una forma nunca imaginada, es decir desde el *actuar* (Bateman, 2009, p 20).

Los cambios organizacionales, por lo tanto, resultan de la evolución mental y estructural de los líderes de negocio, su finalidad es lograr la permanencia del negocio en el tiempo. Analizando la velocidad de los cambios que una organización moderna enfrenta se comprende porque deben estar atentos a las tendencias del segmento donde opera.

Dicho de otra forma, las organizaciones solo pueden generar ventajas competitivas y sostenibles en el tiempo cuando desarrollan su propio plan estratégico, lo revisten de factores internos y externos, a la par que le imprimen dinamismo y lo transfieren a sus integrantes (en cada área funcional que conforma la organización). La finalidad siempre será el desarrollo y la aplicación del conocimiento, pero habrá que pensar además que de alguna manera se estará generando un círculo virtuoso de trasmisión de valores, de creencias y responsabilidades que de forma natural fomentará en cada colaborador un deseo de pertenencia genuino.

La diversidad de las actividades de toma de decisiones en las organizaciones no tiene límites. El directivo que toma decisiones puede utilizar distintos estilos de decisiones en momentos diferentes siempre que procuren el mejoramiento de las decisiones empresariales. (Rodriguez, 2006, p 3)

La organización debe compartir la toma de decisiones y el control de las actividades con los empleados a fin de que éstos cooperen. (Chiavenato, 2011, p 296). La participación de los colaboradores es por tanto indispensable siempre que el objetivo final sea alcanzar un mejor desempeño de la empresa a largo plazo.

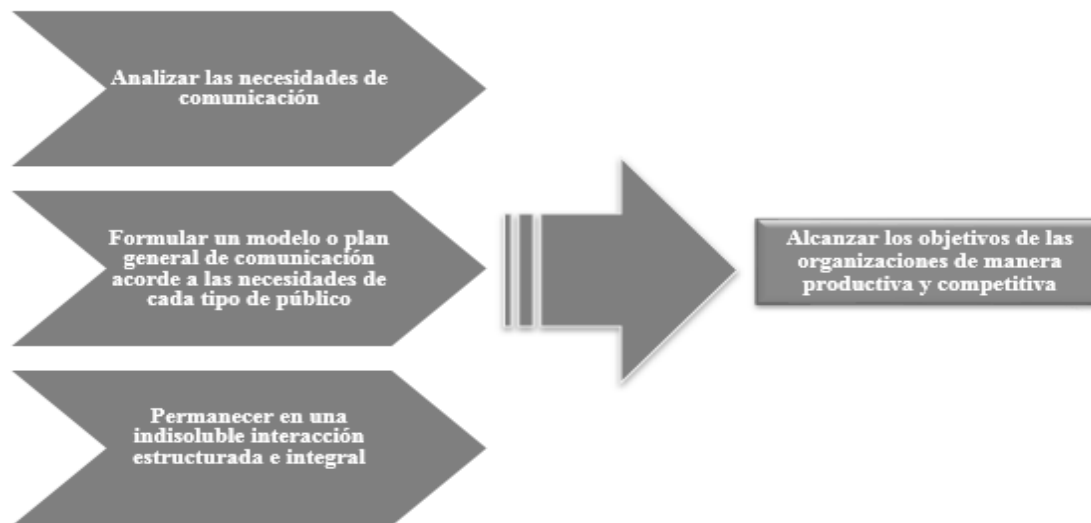
En síntesis, toda organización requiere establecer su propias reglas y políticas, fijar su postura considerando los elemento internos y externos que afectan su operación contribuye al establecimiento de objetivos claros. En la medida que los objetivos sean el resultado de una adecuada planeación estratégica facilitarán la toma de decisiones para los líderes del negocio; el impacto de tomar buenas decisiones es importante debido a que impacta en las utilidades, la calidad el producto y el servicio (como en el caso de la Financiera). De forma externa además influye en la imagen ante proveedores, clientes, entorno, economía e incluso en el entorno social.

2.6 Comunicación

Las organizaciones actuales resaltan la imperiosa necesidad de la comunicación y de integrarla en sus planes y procesos productivos, ya que es el eje estratégico en el cual gira la dinámica organizacional (Soria, 2008, p 11). Las etapas que una empresa debe completar para eficientar su proceso de comunicación son las siguientes:

Figura 4

Proceso para integrar la comunicación en una organización.



2.6.1 Niveles y tipos de comunicación en la Financiera

Como es lógico pensar, cada empresa tiene necesidades diferentes de comunicación; partiendo de esta premisa los medios utilizados y la forma de transmitirla a sus colaboradores debe diseñarse considerando el perfil de la organización.

Cualquier proyecto de comunicación requiere desarrollar una labor de investigación, (conocer su cultura organizacional, productos y/o servicio), de esta forma la estrategia de comunicación será la efectiva y contribuirá a reforzar su identidad e imagen corporativa (Soria, 2008, p 14).

Ahora bien, hablando concretamente del talento humano de una empresa, en la práctica, es mayor el beneficio cuando los empleados gozan de una comunicación abierta, conocer los problemas que enfrenta la organización y las posibles estrategias para su solución, su respuesta será más favorable. Es precisamente aquí donde el concepto “ser inclusivos” toma relevancia, pero ¿Qué tan importante es para la motivación de las personas este concepto?, los factores motivacionales quedarán expuestos en líneas futuras, por el momento es bueno destacar la importancia del concepto “motivación”. Lo que es un hecho, es la relevancia que tiene el hecho de que la información fluya dentro de una empresa sin obstáculos (en la medida de lo posible y debidamente clasificada) con el propósito de evitar toda situación de estancamiento y especulación.

Por definición la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio; Ahora bien, existen 3 maneras de comunicación en una organización (Soria, 2008, p 14):

- a) Comunicación operativa: tipo de comunicación aplicado a distintas personas e instancias de una organización no importando el nivel jerárquico del cliente interno.
- b) Comunicación táctica: consiste en identificar necesidades comunicativas y desarrollar soluciones para cada función dentro de la organización.
- c) Comunicación estratégica: consiste en diseñar un mapa de referencia completo de la organización considerando su contexto con la finalidad de facilitar la toma de decisiones estratégicas, tácticas y operativas.

El elemento *estratégico* de la comunicación surge del nivel de integración, del impacto, así como del beneficio que permea dentro de la organización puesto que implica un ir y venir de información.

Por lo que respecta a la información, esta no puede ser vista como soporte o apoyo de las actividades de la empresa; hoy en día su importancia es tal que constituye un recurso. La información no solo es un recurso, sino la esencia misma de la empresa ya que ha sido siempre un elemento cohesionador en la actividad empresarial (Arribas, 2000, p3).

2.6.2 Requisitos para alcanzar una comunicación efectiva

Para Münch (2010) la comunicación efectiva implica la existencia de los siguientes requisitos (p 110):

- 1) Oportunidad. Debe transmitirse en tiempo y forma.
- 2) Sencillez y claridad. El lenguaje en que se exprese y la manera de transmitirla deben ser accesibles para el receptor.
- 3) Integridad. La comunicación debe servir como lazo integrador entre los miembros de la empresa para lograr la cooperación necesaria para la realización de los objetivos.
- 4) Aprovechamiento. La comunicación, es más efectiva cuando la administración utiliza la organización informal para suplir canales de información de la organización formal.
- 5) Concisión. La comunicación debe ser la estrictamente necesaria y lo más concisa posible, el exceso de información puede ocasionar burocracia e ineficiencia.
- 6) Difusión. La comunicación formal de la empresa debe ser escrita y divulgarse por medio de los canales necesarios, evitando papeleo excesivo.
- 7) Credibilidad. Debe ser veraz y confiable para garantizar su autenticidad.

En síntesis, en la actualidad las organizaciones que quieran ser competitivas, y en aras de sobrevivir, deberán incluir un esquema de comunicación estratégica. La importancia de la comunicación es tal debido a que posibilita el logro de las metas trazadas. Los beneficios de una buena comunicación son innumerables, aunque se pueden resumir en: mejoras a la coordinación en el trabajo, compromiso entre los colaboradores con los objetivos de la empresa, incremento de las relaciones entre diversos públicos (lo que contribuye a aumentar

las oportunidades de negocios), y en general posibilita que la empresa tenga un giro con sentido participativo e inclusivo.

Las organizaciones tienen, por tanto, la responsabilidad de identificar los aspectos claves de su comunicación, a partir de las debilidades identificadas deberá implementar ajustes adecuados de tal forma que aproveche las ventajas con las que de por sí cuenta. Los colaboradores que formen parte de su estructura organizacional necesariamente deben ajustarse a los cambios implementados puesto que esto beneficia no únicamente a la empresa de manera directa, sino que también los beneficia de forma particular al incluirlos como parte de una solución. Una deficiente comunicación entre los miembros de la empresa puede convertirse en un problema notable para la organización puesto que genera dudas y desconfianza entre sus miembros.

Una mala comunicación puede desencadenar conflictos laborales que afecten la productividad de la organización. La desmotivación de los colaboradores es un resultado de un proceso de comunicación deficiente, su impacto puede ser tal que impacte en el rendimiento, además de generar malestar y confusión al momento de entender cuáles son las actividades que tienen que realizar durante su jornada laboral (Paredes, 2018, p 2).

2.7 Liderazgo

El autor Münch (2010) define el liderazgo es la capacidad que posee una persona para influir y guiar a sus seguidores hacia la consecución de una visión (p 110).

Hoy en día, toda organización debe considerar las necesidades de sus colaboradores, clientes, así como los elementos que afecten su entorno en el diseño de sus metas y objetivos, al tener un panorama altamente competitivo la presión es alta y se incrementa día con día. Toda empresa que desee permanecer dentro de su segmento está obligada estudiar e investigar qué tipo de liderazgo es el más adecuado para su desarrollo, y cuáles son los elementos que deben conformar este de modo que le permita ser capaz de adaptarse a los cambios internos y externos que ejerce la sociedad (Paredes, 2018, p 2).

El liderazgo es un factor importante dentro de las organizaciones puesto que bien dirigido contribuye a fortalecer el compromiso de los colaboradores con los valores, visión y misión de la empresa. Para que un tipo de liderazgo sea inspiracional y realmente trascienda necesariamente debe transmitir al capital humano elementos como el empoderamiento y confianza (por ejemplo, delegar autoridad).

Bajo esta perspectiva, los colaboradores deben percibirse como parte del proceso de la solución de problemas y saberse dueños de una parte del mérito de las acciones que integren el éxito de la organización; si un líder es capaz de promover el interés de sus subordinados, el resultado será que gradualmente la confianza generará en ellos mayor compromiso y desarrollo individual. Al final, despertar ese compromiso en cada uno de sus colaboradores es lo que convierte a un Administrador en un verdadero líder porque estará contribuyendo al cumplimiento de los objetivos de la organización.

Por lo tanto, elegir un estilo de liderazgo apropiado a cada organización es de suma importancia si se piensa el impacto que tiene en el clima laboral; la elección no es tarea fácil, pero con certeza es el resultado de un análisis adecuado.

El clima laboral es otro elemento que debe tener un peso importante como factor interno dentro de la organización; su análisis debe ser permanente puesto que la realidad o el escenario de cada empresa está en permanente cambio debido a que es influenciado en buena medida por el entorno del sector donde opere la organización. Identificar las necesidades de todos y cada uno de los colaboradores que integran la empresa no es una labor sencilla, pero constituye una buena inversión de tiempo y de recursos económicos si se piensa que está relacionado con el desempeño del talento humano y esto a su vez con el cumplimiento de objetivos organizacionales.

Cuando un estilo de liderazgo es transformacional, implica que el líder se relaciona de manera emocional con sus seguidores logrando con ello motivarlos a tal punto que participen en las decisiones de la empresa. (González, 2014, p 57).

El liderazgo influye de forma positiva en una organización cuando brinda bienestar a los colaboradores y genera ambientes de trabajo positivos donde pueden crecer y desarrollarse, tanto en lo personal como profesional de ahí su importancia. En sí un buen estilo de liderazgo es capaz impactar al clima laboral debido a que permite identificar la realidad cambiante del entorno, así como las necesidades de todos y cada uno de los miembros que conforman la empresa, lo que al final promueve el bien colectivo.

2.8 La Motivación

El aspecto motivacional del Talento Humano es tan solo uno de los puntos que justifica la reingeniería de la estructura organizacional de La Financiera. Respecto a la definición, muchos son los autores que hay realizado sus aportaciones, sin embargo, Chiavenato afirma lo siguiente:

Es todo lo que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una tendencia concreta, a un comportamiento específico. Ese impulso a la acción puede ser consecuencia de un estímulo externo o generarse internamente por los procesos mentales del individuo. (Chiavenato, 2011, p 41).

La experiencia de cada contribuidor es única, sin embargo, la motivación es un aspecto individual; por definición es una fuerza nerviosa que jalona la fuerza muscular y la inteligencia del trabajador hacia el cumplimiento de tareas y procesos encomendados (Salazar, 2010, p 53).

Por lo anteriormente expuesto, es correcto afirmar que en cada organización, los gerentes son responsables de proporcionar un ambiente que conduzca al mejor desempeño de sus subordinados; sin embargo, cada uno es responsable de su propia motivación. La motivación debe desarrollarse a tal punto las necesidades individuales se fusionen con las demandas organizacionales.

2.8.1 La motivación según Maslow

Una de las teorías de la motivación más referidas es la teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow; para este autor, la motivación se origina en las necesidades del ser humano, las cuales afectan su comportamiento. Dicho autor esquematizó las necesidades humanas en una pirámide jerárquica donde a medida que se cubran las necesidades inferiores se irá perdiendo la motivación buscando como consecuencia cubrir el siguiente segmento de necesidades. De esta forma, un nivel más alto de necesidad se convertirá en un componente de motivación sólo cuando las necesidades que ocupan el nivel inmediato anterior estén satisfechas (Münch, 2010, p. 147).

Para Maslow, existen cuatro necesidades básicas y una de crecimiento, las cuales deberán satisfacerse en el siguiente orden:

- **Fisiológicas.** Son necesidades básicas necesarias para la sobrevivencia; por ejemplo, la alimentación, el sueño y el vestido. Una persona mal alimentada difícilmente será productiva.
- **De seguridad.** Se refiere a la necesidad de protección. Se satisface a través de la seguridad y estabilidad en el trabajo; por ejemplo, cuando existen condiciones que preservan la salud en el trabajo o al estipulan dichas condiciones en contratos (lo que no ocurre en el caso de los Agentes comisionistas externos).
- **De amor o pertenencia.** Envuelven necesidades afectivas tales como la asociación, participación y aceptación en el grupo de trabajo; por ejemplo, la amistad, el afecto y el amor. Se satisfacen con la integración de equipos de trabajo y de un buen clima organizacional.
- **De reconocimiento.** Implica que el trabajo sea apropiadamente reconocido. Son elementos relacionados con la autoestima y el aprecio del trabajo efectuado. Los esquemas de ascensos, premios, incentivos, promociones, así como reconocimientos, son medidas tendientes a satisfacer estas necesidades.
- **De autorrealización.** Estas necesidades están en la cúspide de la jerarquía pues al satisfacerlas se brinda al talento humano sentido de vida laboral. Es la cumbre y satisfacción de todas las necesidades, puesto que es vista como el origen de la automotivación.

2.8.2 Enfoque de la motivación para la escuela Neoclásica

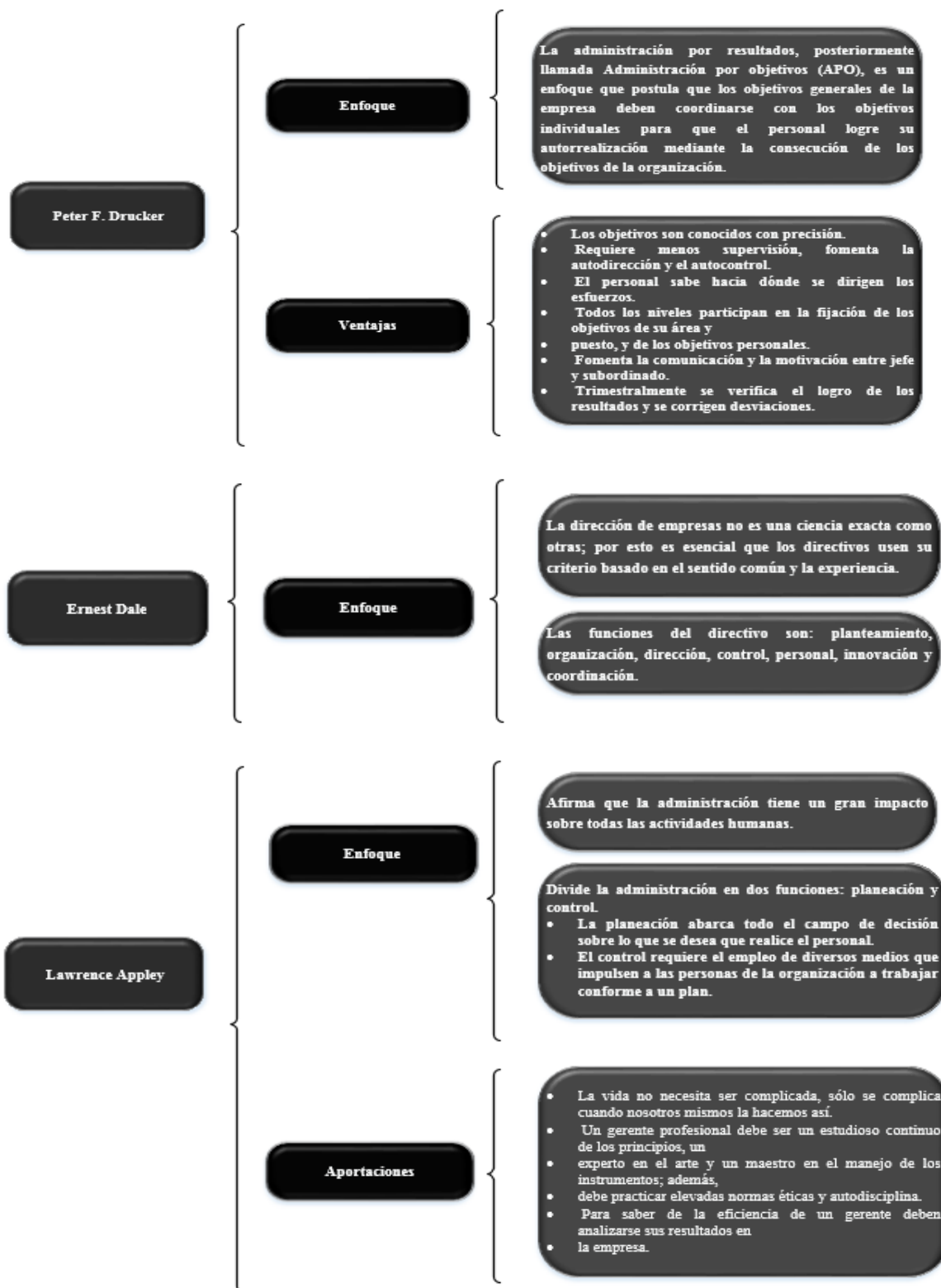
Esta corriente es la más utilizada, establece que la labor administrativa debe ejecutarse por medio de procesos tradicionales, evitando errores basándose en situaciones de experiencias pasadas. Por ejemplo, empleando procesos de otras empresas o a partir de eventos administrativos pasados aplicados a situaciones actuales.

La Escuela ecléctica integra conceptos de diversas corrientes y los agrupa en un pensamiento universal a través de la aplicación del proceso administrativo (Münch, 2010, p 150).

Los autores de la Escuela neoclásica formularon su teoría agrupando conocimientos de otras corrientes con enfoques de administración que consideraron valiosos, y los conjugaron para integrar su propia teoría. Los exponentes más sobresalientes fueron Drucker, considerado uno de los gurús de la administración contemporánea, Appleby y Dale. La siguiente figura sintetiza las contribuciones más relevantes de los autores más representativos de esta teoría:

Figura 5

Aportaciones de la escuela Neoclásica



Fuente: Elaboración propia con información de Münch,2010.

2.9 Factores que intervienen en la motivación

Más allá de la información que las teorías citadas aportan sobre el concepto de motivación, lo verdaderamente importante es entender lo que en la práctica implica. Una empresa por sí sola no puede alcanzar sus objetivos ya que siempre necesita el componente humano como medio para lograr sus metas; si el rendimiento de sus colaboradores depende de su grado de motivación es lógico que la empresa obtendrá máximos beneficios económicos si sus empleados están lo suficientemente motivados.

De alguna forma, siempre que una organización entienda cuáles son los motivos que lleva a sus colaboradores a la acción garantizará su propio éxito. Como ejemplos de motivadores se pueden mencionar: adecuada remuneración, buena relación con el superior y sus compañeros, el reconocimiento, el desarrollo profesional, etc.

La motivación debe considerarse desde un punto de vista sistémico y circunstancial, motivar al talento humano respetando su individualidad y bajo diversos escenarios; esto tiene un grado de complejidad puesto que debe tomar en cuenta diversas variables si se busca un resultado óptimo. Pero ¿Cuáles son los factores que en general inciden en la motivación de los empleados? La literatura ha creado diversas teorías para exponer dichos factores, sin embargo, en resumen, los elementos que se consideran significativos se citan a continuación:

- 1) *Comunicación*: la comunicación es la base principal que sustenta la motivación del talento humano; tener una comunicación adecuada evita malentendidos, genera confianza y entusiasmo, establece vínculos, así como lazos de unión más que cualquier otro medio. Cuando la comunicación no es efectiva los colaboradores están impedidos para desarrollar un sentido de pertenencia por la ausencia de reconocimiento, lo que origina su falta de interés por su trabajo.
- 2) *Equidad*: Este elemento constituye un factor importante para desarrollar la motivación; por ejemplo, cuando los colaboradores no perciben la escala de recompensas de su organización como justa pueden desarrollar un sentimiento de insatisfacción, lo que al final influye en la cantidad o calidad de la producción o del servicio, o en el peor de los casos provocar ausentismo o rotación. Por el contrario, si perciben las recompensas como equitativas, es más factible que el nivel de servicio se mantenga en un buen nivel.

- 3) *Establecer metas*: Los objetivos cuando son aceptados son motivadores. Para ser significativas las metas de una organización deben ser claras, alcanzables (razonables) y verificables (medibles al final de un periodo).
- 4) Esquemas adecuados de recompensa: el dinero es a menudo más que valor monetario; representa además estatus y poder. Como factor motivante, lo que los colaboradores esperan son salarios y bonos que reflejen su desempeño individual.
- 5) Calidad de la vida laboral: un estudio sobre calidad de vida en el trabajo define este concepto como “el grado de satisfacción que tiene un empleado con respecto a las tareas asignadas, el ambiente laboral y el sitio de trabajo (Osspina, 2019, sección de factores influyentes).
- 6) Enriquecimiento del puesto: a través de la creación de puestos que reten las capacidades de los colaboradores, les otorguen libertad de decisión, fomenten su participación por medio de la generación de ideas y les permitan recibir una retroalimentación a sus aportaciones. En conclusión, son posiciones con elementos que permiten al talento humano contribuir con el cumplimiento de objetivos organizacionales y sentirse parte del cumplimiento de estos.

Las organizaciones hoy en día necesitan comprender mejor cuales son los elementos que los colaboradores para alcanzar un grado razonable de motivación y satisfacción; la identificación de estos factores y la implementación de medidas tendientes a su cumplimiento estará siempre directamente relacionada con los resultados que la empresa obtenga. Incluir componentes motivacionales dentro de los programas de desarrollo es una asignatura pendiente aún en muchas empresas, aunque debiera ser un paso obligado por los beneficios que de ella se desprenden en cuanto a productividad.

Como beneficios inmediatos derivados de la implementación de esquemas motivacionales para los colaboradores dentro de una organización se pueden citar: el incremento de la productividad, generación de compromiso, innovación, reducción de conflictos, mayor competitividad de la empresa, mejor imagen de la empresa y retención de talento (Intrategia, 2018, Apartado de Ambiente laboral).

CAPÍTULO 3 ANALISIS SITUACIONAL DE LA FINANCIERA

3.1 Tipo de investigación y metodología aplicada

La presente tesina, es un trabajo de investigación que plantea la implementación de una nueva estructura organizacional en La Financiera que consiste en contratar a los agentes comisionistas externos como empleados; esta propuesta se justifica por la relevancia que esta posición tiene, relacionada con las responsabilidades inherentes a la posición (cobranza y venta de créditos financieros, giro principal de la empresa).

Actualmente, dicho talento humano no son empleados de la organización a pesar de que son la cara del negocio y el primer eslabón de la cadena comercial. Por lo anterior, es importante plantear una estrategia para solucionar las consecuencias en el impacto negativo que a nivel motivacional, económico y social afectan a los agentes, a la par que La Financiera cumple legal y socialmente con sus compromisos como ente comercial que es.

Para este efecto, es necesario realizar una investigación basada primero en la recopilación de la teoría básica relacionada con el tema para generar conocimiento práctico sobre el deber ser y el tema en particular. Partiendo de ese punto, y bajo la premisa de ¿Cuánto valor agregaría este cambio al negocio? Hay que entender que visto desde el aspecto motivacional representa mejores condiciones laborales dado que envuelve: seguridad social, salarial, y por tanto mejores condiciones de vida que impactarán el entorno familiar y económico de los agentes comisionistas externos. Después, hay que comprender el impacto de las acciones planteadas como solución considerando que la propuesta necesariamente impactará a toda la organización puesto que influye en el cumplimiento de objetivos e incremento de ingresos debido a que refleja resultados en: los volúmenes de rotación, montos de fraudes, ingresos por cobranza y/o venta, inversión para capacitación y en dado caso cumplimiento de disposiciones legales.

La recopilación teórica planteada y la opinión de expertos en temas de negocio plantea casi siempre enfoques direccionados a que las organizaciones sean únicamente más productivas, lo cual es adecuado porque a final de cuentas la empresa debe ser ante todo rentable; sin embargo la presente investigación aplica un orden deductivo con la finalidad de analizar los diferentes escenarios donde La Financiera opera y luego poner en perspectiva cuales son las

medidas a considerar, por qué son premisas aplicables al caso práctico y poder así formular una conclusión que por ende sea también correcta.

Finalmente hay que destacar como método de investigación la recopilación de información, misma que involucra los siguientes pasos:

- 1) Obtener apoyo y documentos bibliográficos enfocados en contenidos de Recursos Humanos y estructuras organizacionales, así como reingeniería de procesos.
- 2) Archivos institucionales e históricos de la financiera de los que se puedan obtener la siguiente información:
 - Origen de la actual estructura organizacional y antecedentes históricos.
 - Organigrama básico de la financiera.
 - Actual estructura organizacional (Funcional).
 - Contexto donde operan las promotoras independientes.
 - Modelo operacional y su impacto el comportamiento de la posición.
 - Área de oportunidad de la actual estructura organizacional
 - Identificar los beneficios de implementar los ajustes propuestos.
- 3) Selección de información.

Esta etapa está enfocada a revisar toda la información relacionada con la investigación con la que se cuenta a fin de determinar cuál será de utilidad para el desarrollo de la propuesta final.

- 4) Desarrollo de la investigación y análisis de información.

Implica seleccionar el material disponible, se analizarán los recursos a fin de identificar las áreas de oportunidad en la actual estructura organizacional de la financiera y tener elementos para construir la propuesta.

- 5) Elaboración de propuesta y conclusiones.

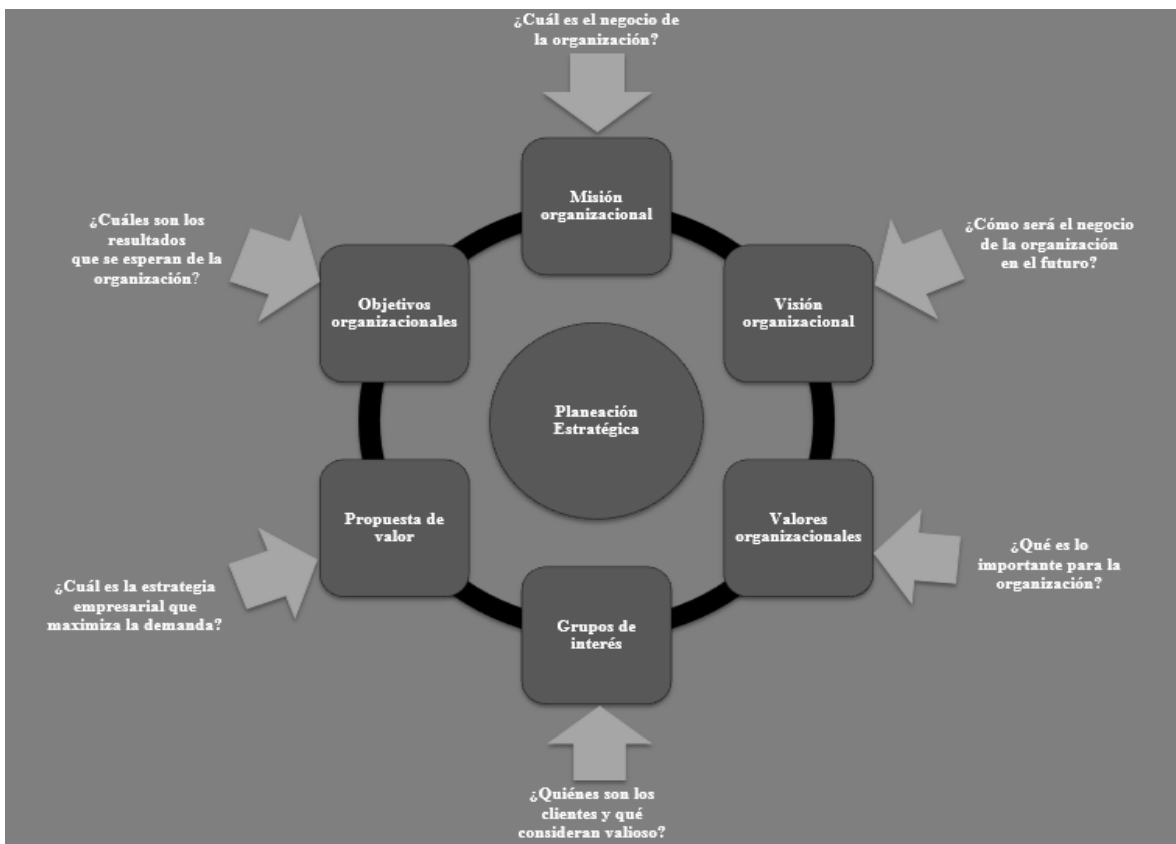
Involucra la exposición de motivos, es decir, se explicará de forma detallada y con base en la información obtenida durante la investigación la propuesta de estructura organizacional adecuada a las nuevas condiciones de la financiera y se explicarán por medio de un método deductivo porqué dicha propuesta es la adecuada a sus necesidades.

3.2 Visión, misión y valores de la Financiera

La primera idea para destacar es que cada organización debe definir su propia intención estratégica; este concepto envuelve el autoconocimiento que la organización tiene de sí misma, implica el uso de todos sus recursos internos, así como capacidades y prácticas desarrolladas con la finalidad de alcanzar los objetivos y metas trazadas. Además, implica el involucramiento de todos los miembros que la integran, semejando al eslabón de una cadena. El proceso de la planeación estratégica tiene como objetivo diseñar el esquema a seguir y delimitar los resultados esperados dentro de una organización. La siguiente figura muestra la primera actividad dentro del proceso de planeación estratégica de una organización, así como las preguntas primordiales que permiten su comprensión:

Figura 6

Planeación Estratégica



Elaboración propia con información de Chiavenato 2010.

El concepto misión organizacional tiene que ver con lo qué se hace dentro de una empresa, es decir, su razón de ser. Se trata de responder preguntas como: ¿Qué hacemos?, ¿Para quién lo hacemos o a quién nos dirigimos?, ¿Que necesidades satisfacemos?

La misión organizacional contiene el propósito y el alcance de la empresa en relación con el servicio y/o producto ofertado dentro del segmento donde opera; define el papel de la organización dentro de la sociedad y se traduce como su razón de ser. Para Chiavenato (2010) la misión de la organización se define en términos de la satisfacción de alguna necesidad del ambiente externo y no de ofrecer un simple producto o servicio. La misión se relaciona con el negocio de la organización (p 17).

Por lo tanto, la misión de una empresa es su razón de ser, es el propósito o motivo por el cual existe. La misión es de carácter permanente (Münch, 2010, p 42).

En la práctica, la misión de la Financiera concretamente es “Hacer la diferencia para:

- a) Clientes: A través de soluciones financieras simples y personalizadas y construyendo una estrecha relación de largo plazo con ellos.
- b) Colaboradores: Busca todos los días ser una mejor empresa para nuestros compañeros, fomentando la colaboración, el trabajo en equipo, y desarrollando nuestro talento.
- c) Comunidad: Somos un ciudadano corporativo respetado y responsable que invierte en programas comunitarios, de educación y cuidado del medio ambiente.
- d) Compañía: Somos una empresa sostenible e innovadora que ofrece resultados a los inversionistas. Nuestra operación en México fortalece el crecimiento de la empresa a nivel global (Provident México, 2021)”.

La conclusión del análisis de esta misión, desde el punto de vista de la Financiera, es que la misma da sentido a su propia existencia al tiempo que enfatiza cómo cumplirla y cuál ha de ser la participación de cada uno sus integrantes para alcanzar su propósito.

Por su parte, la visión de una empresa son las opiniones y conclusiones de la alta dirección respecto al rumbo que debe tomar la compañía en el largo plazo y qué mezcla de producto de mercado-cliente es óptima para el futuro. (Thompson y Strickland, 2014, p 23).

Ahora bien, ¿Por qué es importante tener una visión estratégica convincente y comunicarla bien? Esto es sencillo de responder, es relevante puesto que los líderes de la empresa deben tener clara la dirección que a largo plazo tendrá la organización, lo que al final les permitirá

diseñar estrategias alineadas con la estrategia general de la organización y los prepara para el futuro. Una estrategia bien comunicada constituye una herramienta para comprometer al capital humano de la compañía con las acciones tomadas en el cumplimiento de las metas. Ahora bien, cuanto más se alinee la visión de los negocios de la empresa con la de sus colaboradores, mayor será la probabilidad de que la empresa cumpla sus propósitos; esa coherencia surge si (Chiavenato, 2010, p 19):

1. Direcciona las acciones de todos los grupos de interés.
2. Detalla las condiciones futuras perfectas para la empresa.
3. Fomenta en los grupos de interés involucrados la participación para ejecutar las acciones requeridas que generen resultados satisfactorios a todos los niveles.
4. Brinda un enfoque. La falta de una visión clara confunde a los colaboradores en la toma de decisiones, lo que compromete el cumplimiento de los objetivos comunes puesto que no sabrán como direccionar sus esfuerzos.
5. Inspira al capital humano a trabajar simultáneamente sus objetivos personales con los de la empresa. Los coloca en una posición de valor que crea en ellos la motivación necesaria para enfocar su energía, potencial y emociones en completar la visión organizacional.

La visión, por lo tanto, dirige a los colaboradores en su autorealización, crea en ellos un sentido de pertenencia y compromiso; es la base del concepto “ponerse la camiseta”.

La siguiente tabla muestra un análisis comparativo de la actual visión de la Financiera, que responde las siguientes preguntas:

- a) ¿Qué hacer? (desde el punto de vista de la teoría),
- b) ¿Qué evitar? (desde el punto de vista de la teoría), y
- c) ¿Cumple con una estructura adecuada? ¿Por qué? (en la práctica).

Tabla 2

Visión de la Financiera

¿Qué hacer? / ¿Qué evitar?	¿Cumple con una estructura adecuada?
Ser explícito/ Que sea ambigua o incompleta.	Sí, porque presenta una imagen clara del rumbo de la empresa y la posición que se pretende conseguir en el mercado (...Hacer la diferencia).
Tener visión de futuro y de dirección. Limitada al presente.	Sí, porque describe el rumbo estratégico que ayudará a la financiera a prepararse para el futuro (...Todos los días).

Mantener el enfoque. Evita un lenguaje amplio.	Sí, porque ofrece a los líderes una guía para la toma de decisiones y asignación de recursos (...ofreciendo soluciones financieras).
Guardar un margen de maniobra. Evita términos tediosos.	Sí, porque utiliza un lenguaje que le permite a la financiera cierta flexibilidad para adaptarse al mercado-cliente y tecnología (...soluciones financieras). En la práctica, la financiera ha evolucionado, inició con créditos personales, y recientemente incluyó los créditos a negocios.
Ser viable. Es genérico.	Sí, porque la ruta y dirección de la financiera se plantea dentro de sus posibilidades reales al ofrecer soluciones <i>simples y personalizadas</i> .
Señalar por qué la ruta tiene sentido comercial.	Sí, proporciona datos concretos respecto al camino que debe seguir la financiera para alcanzar y cumplir con el rumbo trazado por la compañía a largo plazo, donde la mezcla de producto de su mercado-cliente se percibe óptima para el futuro (...ofreciendo soluciones financieras simples y personalizadas).
Es fácil de recordar.	Sí, porque es fácil de recordar y transmitir, además de que se conforma únicamente por un par de líneas.

Fuente: Elaboración propia a partir de la información de Thompson y Strickland, 2014 y Provident México, 2021.

Respecto a los valores, para los autores Thompson y Strickland (2014) “la cultura de una empresa se basa y se moldea conforme a sus valores esenciales y estándares éticos” (p 406). Los valores esenciales tienen dos funciones principales en el proceso de formación cultural dentro de cada organización:

- 1) Generar un clima laboral donde los colaboradores compartan convicciones comunes sobre la manera de administrar las actividades de la organización.
- 2) Operan como referencia para evaluar las acciones, decisiones y conductas individuales del talento humano lo que contribuye a que mejorar su desempeño.

Por definición los valores hacen referencia a las características y creencias que se esperan de los colaboradores cuando tratan de completar la visión organizacional; son todas las normas conductuales que la alta dirección estableció para guiar el cumplimiento de la misión. Los valores están relacionados con justicia en el trato, integridad de los líderes, conductas y desempeño ético, sentido de innovación, trabajo en equipo, calidad del servicio, así como responsabilidad social de la organización.

En la siguiente tabla, a través de un análisis comparativo se sintetizan los conceptos teóricos y los valores que la Financiera ostenta:

Tabla 3

Valores de la Financiera,

VALORES DE LA FINANCIERA	
Redacción de los valores de acuerdo con la teoría	Declaración de valores de la financiera
1. Creación o identificación del valor: Mediante la producción de innovaciones estratégicas en los productos, los procesos y los modelos de negocios (a partir del desarrollo de un profundo conocimiento del perfil, y las demandas de segmentos y mercados muy diferentes).	En la práctica la redacción de los valores de la financiera se cumple: Respeto <ul style="list-style-type: none"> ▪ Somos congruentes

<p>2. Desarrollo y entrega de valor: Mediante la captación de los resultados estratégicos que se esperan (debido a la ejecución del proceso de la planeación estratégica). Las organizaciones fuertes desarrollan competencias superiores para administrar los procesos esenciales de sus negocios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Somos incluyentes ▪ Somos empáticos <p>Responsabilidad</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Asumimos las consecuencias de nuestros actos ▪ Somos confiables ▪ Trabajamos para ser un modelo para seguir.
<p>3. Alineación de las personas a los valores organizacionales: Mediante un liderazgo que motive a los colaboradores asociados al cambio, y propicie un alto desempeño.</p>	<p>Transparencia</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Somos honestos ▪ Somos auténticos ▪ Somos dignos de confianza

Elaboración propia a partir de la información de Chiavenato I, 2017 y Provident México, 2021.

Los valores de una organización son relevantes debido a que aluden a los propósitos que orientan las actitudes de sus colaboradores y los mantienen vinculados a objetivos comunes, por lo tanto. En ese sentido, es correcto afirmar que los valores constituyen la máxima expresión de la visión y misión de una organización.

La visión, misión, valores, así como la estrategia son elementos que cada empresa debe diseñar de forma particular; esta labor debe desarrollarse por medio de un proceso de planeación estratégica que incluya el análisis de: las condiciones del entorno, las condiciones organizacionales, así como las expectativas de resultados futuros que le permitirán establecer sus objetivos y las medidas para lograrlos.

Ahora bien, como primer acercamiento con los objetivos generales de la presente investigación hay que destacar los siguientes puntos:

- 1) La importancia de la posición entendiendo que son el segmento operativo dedicado a la venta y cobranza de los créditos individuales que son el principal giro de negocio en la financiera.
- 2) La relevancia de los factores humanos que no se están considerando actualmente, por ejemplo:
 - Desarrollo de habilidades: Que contribuya a que los agentes comisionistas externos alcancen sus metas personales y laborales. La consecuencia es apoyar el cumplimiento de las metas organizacionales, es decir, que el desarrollo de sus potencialidades intelectuales se canalice en beneficio de la organización.
 - Fortalecimiento de la dignidad individual: Que refuerce la personalidad, fomente la sensación de plenitud y satisfacción.
 - Motivación: Ligada a autoestima, autoafirmación, deseos y anhelos.

- Adecuada estructura de recompensa: Implica invertir tiempo y recursos en diseñar un adecuado sistema administrativo que establezca objetivos claros para la posición, así como deberes y responsabilidades.
 - Generar compromiso: Diseñado en proporción al tamaño de las recompensas asociadas a los logros de la posición.
 - Fomentar un ambiente propicio: De modo que los colaboradores tengan un entorno adecuado para el desempeño de sus funciones.
- 3) Los beneficios que en temas de protección laboral trae consigo para los agentes comisionistas externos la implementación de un esquema de contratación.
- 4) Los beneficios para la organización: disminución de rotación y fraudes, incrementos en la productividad, cumplimiento de objetivos de ventas, entre otros.

3.3 Evaluación del ambiente externo de la Financiera

3.3.1 Matriz de Factores Externos (EFE)

Un análisis de la industria o del mercado (evaluación del ambiente externo de una empresa), en el cual se desenvuelve la financiera puede completarse mediante una matriz de evaluación de los factores externos (EFE). Esta herramienta permite a los líderes de las organizaciones sintetizar y analizar información de carácter: cultural, ambiental, económica, jurídica, social, demográfica, competitiva, tecnológica, política y gubernamental.

La siguiente tabla presenta el resultado de la evaluación del ambiente externo de la Financiera:

Tabla 4

Matriz de evaluación de factores externos.

Matriz de evaluación de factores externos			
Factores determinantes del Éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado
Oportunidades			
1) fortalezas del producto financiero: tiene pocos y fáciles requisitos para su aprobación, entrega inmediata, los créditos no tienen cargos ocultos, el cliente conoce desde el primer momento el monto de sus pagos (semanales) y estos por contrato no son variables ni sujetos a cargos por mora, los montos de los prestamos tienen un margen amplio para créditos personales (\$2,000 a \$25,000), tiene acceso a paquetes de seguro con cobertura integral.	.07	3	.21
2) Solidez de la marca en el segmento financiero: La financiera tiene	.07	4	.28

18 años en el mercado por lo que la oferta de empleo es estable. Es una empresa internacional con presencia en 26 estados de la república mexicana, que actualmente ocupa la posición 341 del ranking de las empresas más importantes de México (Revista Expansión) y es la 3ra empresa más importante del mercado de las microfinanzas en México. Por 15ta ocasión consecutiva obtuvo el distintivo Empresa Socialmente Responsable que otorga el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) y la Alianza por la Responsabilidad Social Empresarial (AliaRSE).			
3) Creación de un nuevo proyecto de identificación, retención y capacitación para agentes comisionistas externos.	.05	3	.15
4) Identificación plena de principales competidores de la empresa (Análisis de competitividad 2020).	.05	4	.20
5) Admitir diferentes métodos de pago. Los clientes pueden elegir entre realizar pagos en la comodidad de su domicilio o acudir a centros de pago. (por ejemplo: OXXOs)	.05	3	.15
6) Oferta laboral atractiva respecto a factores como: horario flexible, ingreso constante, libertad de movimiento, reconocimiento y experiencia previa mínima requerida.	.05	3	.15
7) Explorar plataformas digitales para ofertar el producto financiero apoyando así las ventas, la cobranza y por lo tanto los ingresos de los agentes comisionistas externos.	.03	2	.06
8) Realizar alianzas para ofrecer nuevos productos a los clientes actuales o potenciales.	.04	3	.12
9) La continuidad del negocio está respaldada por una estructura sólida, con planes de contingencia desarrollados y probados.	.04	3	.12
10) El volumen de la operación y el soporte brindado desde la estructura central permitió la continuidad de la cobranza a pesar de la pandemia, además existe una estructura afianzada (Función de Seguridad e Higiene).	.05	3	.15
Amenazas			
1) La competencia ofrece atractivos esquemas de beneficios superiores a los de la Financiera: Esquemas de comisiones, salario base para la misma posición, contratación directa con la financiera y prestaciones de ley.	.07	2	.14
2) Los créditos ofertados solo contempla dos tipos de plazos y siempre pagos semanales lo que reduce las opciones del consumidor.	.06	2	.12
3) Incremento de los niveles de delincuencia e inseguridad del país que aumenta la exposición al riesgo de los agentes comisionistas (La naturaleza del crédito y la cobranza los hace manejar en muchos casos dinero en efectivo).	.05	3	.15
4) El tipo de marketing es limitado, la competencia tiene mayor presencia digital.	.05	2	.10
5) El monto del crédito ofertado es poco para el siguiente segmento de población que tiene acceso a otros sistemas financieros.	.05	2	.10
6) Si el cliente no quiere aceptar efectivo como medio de entrega (por	.05	2	.10

seguridad) no siempre es factible ofrecer la opción de un cheque puesto que no están disponibles en todas las sucursales del país donde la financiera opera.			
7) El acceso a bancos para obtener el crédito por medio de cheque no siempre es fácil en poblaciones donde la financiera opera y en algunos casos esto motiva cancelaciones de créditos, lo que genera pérdida de ventas.	.05	2	.10
8) La actual pandemia (COVID 19) impactó los niveles de ventas y cobranza, esto comprometió los ingresos de los agentes comisionistas externos que solo tienen a las comisiones como fuente de ingreso.	.04	3	.12
9) Las medidas sanitarias derivadas de la actual pandemia (COVID 19) obligaron a proteger a la población vulnerable: agentes con edad mayor a los 60 años o con condiciones previas se vieron obligadas a retirarse de la operación.	.04	3	.12
10) Altos niveles de desempleo del país comprometen los ingresos por comisiones de los agentes comisionistas externos.	.04	2	.08
Total	1.00		2.72
Nota: (1) Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por arriba de la media, 2 = la respuesta es la media y 1 = la respuesta es mala. (2) El total ponderado de 2.72 está por arriba de la media de 2.50.			

Fuente: Elaboración propia a partir de información de Provident México, 2021.

Esta tabla analiza el ambiente externo de la financiera dentro del sector donde actualmente opera. Por medio de esta herramienta se resumieron y evaluaron los factores económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, gubernamentales, jurídicos, tecnológicos, así como competitivos de la organización

El proceso para realizar dicha matriz fue el siguiente:

Paso 1: Realizar lista de los factores más importantes que impactan en el éxito de la marca dentro del entorno externo. Para tal efecto se seleccionaron un total de 20 factores, 10 relacionados con oportunidades y 10 relacionados con amenazas; todos ellos que invariablemente influyen a la marca y al sector financiero.

Paso 2: Asignar un peso relativo a cada factor, éste peso indica la importancia del factor y su influencia para alcanzar el éxito en el sector.

Paso 3: Asignar una calificación considerando la experiencia sobre el impacto de cada factor para la empresa, misma que va del 1 al 4.

Paso 4: Definir una calificación ponderada, que resulta de multiplicar el valor asignado de cada factor del paso 2 por la calificación correspondiente del paso 3.

Paso 5: Determinar el valor ponderado. En este caso en particular, el total ponderado de 2.72

indica que esta empresa está justo por encima de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. El análisis se completa con la evaluación y el cálculo hecho para obtener el valor total de las oportunidades que en este caso da un valor de 1.59 y el cálculo del valor total de las amenazas que resultó en 1.13.

3.3.2 Matriz de perfil competitivo (MPC)

Si el objetivo es analizar el perfil competitivo de la financiera, el mismo puede efectuarse a través de una matriz MPC (matriz del perfil competitivo), este ejercicio permitirá identificar a los principales competidores, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa, en este caso, enfocada a la venta del producto financiero puesto que es el elemento más importante del que se valen para generar sus ingresos los agentes comisionistas externos, el cual se ha identificado como un factor motivacional (económico). Los factores de la MPC incluyen tanto elementos internos y como externos; las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades identificadas. La siguiente tabla muestra el resultado de la matriz MPC efectuado a la Financiera:

Tabla 5

Matriz del perfil competitivo

Factores críticos para el éxito	MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO									
	Financiera A			Financiera Independencia		Apoyo Económico		Banco Azteca		
	Peso	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	
Oferta de producto financiero (términos, frecuencia de pago y opciones de pago)	0.1	3	0.3	3	0.3	3	0.3	4	0.4	
Competitividad de tasas de interés	0.1	2	0.2	1	0.1	3	0.3	4	0.4	
Comparativo del TAP (Monto total a pagar)	0.1	3	0.3	2	0.2	2	0.2	4	0.4	
Estrategias en medios (Inversión /Desempeño)	0.08	2	0.16	1	0.08	1	0.08	4	0.32	
Desempeño General de la marca 4Q20	0.2	3	0.6	2	0.4	1	0.2	4	0.8	
Estrategias de comunicación	0.08	3	0.24	2	0.16	1	0.08	3	0.24	
Posicionamiento de comunicación de la marca	0.08	3	0.24	3	0.24	1	0.08	4	0.32	
Marketing digital	0.07	2	0.14	1	0.07	1	0.07	4	0.28	
Canales de comunicación con el cliente	0.05	2	0.1	1	0.05	1	0.05	4	0.2	
Percepción del cliente sobre posicionamiento de la marca (relacionado con estrategia)	0.06	4	0.24	2	0.12	2	0.12	3	0.18	
Programas de retención	0.04	3	0.12	2	0.08	2	0.08	4	0.16	
Programas de lealtad	0.04	2	0.08	1	0.04	1	0.04	3	0.12	
Total	1		2.72		1.84		1.6		3.82	

Nota: (1) los valores de las calificaciones son los siguientes: 1- menor debilidad, 2- la respuesta es la media, 3- menor fuerza, 4 – mayor fuerza.

Fuente: Elaboración propia a partir de información de Provident México, 2021.

Esta matriz del perfil competitivo (MPC) está diseñada para identificar los principales competidores de la organización y exponer sus fuerzas, así como debilidades individuales, en relación con la posición estratégica de la Financiera. Los factores críticos o puntos clave definidos tanto de la financiera como de sus tres principales competidores están enfocados a factores relacionados con la marca; no hay que perder de vista que la venta del producto

financiero es esencial para el agente comisionista externo debido a que la misma es una de las fuentes de ingreso.

En este ejemplo, el *desempeño general de la marca* es el factor crítico definido como de mayor relevancia para el éxito, como señala el peso de 0.2 puntos asignado. El resultado de la MPC muestra que Banco Azteca es la compañía que mantiene la posición financiera más elevada al contar con un total del peso ponderado de 3.82 puntos, sin embargo, la financiera objeto del presente análisis obtuvo como total del peso ponderado 2.72 puntos lo que le otorga el segundo lugar de calificación frente al resto de los competidores; este resultado es satisfactorio considerando la infraestructura que respalda a Banco Azteca.

Con este conocimiento la financiera sabe, qué áreas debe mejorar y áreas proteger, y tiene una base para desarrollar la estrategia adecuada que permita lograr los objetivos establecidos, así como mejorar su perfil competitivo.

La evaluación de los factores externos realizado a través de la matriz de evaluación de los factores externos (EFE), así como el análisis de perfil competitivo completado por medio de la matriz MPC (matriz del perfil competitivo) permite a la Financiera identificar cuáles son las oportunidades más importantes con relación a su entorno que puede aprovechar para implementar mejoras que la conduzcan al cumplimiento de sus objetivos y por tanto a su éxito.

La elaboración de ambas matrices permite conocer las tendencias que existen dentro del sector donde opera la financiera y utilizar esta información para desarrollar una estrategia de cara a los cambios y propuestas para la actual estructura organizacional.

Es importante que el plan estratégico empresarial generado por la organización considere sus necesidades particulares (oportunidades y amenazas), y que las acciones implementadas tengan correspondencia con dichas necesidades.

3.3.3 Análisis PESTEL.

El análisis PESTEL, implica realizar un estudio descriptivo del contexto de una organización. El análisis del entorno y el impacto que este tiene para cada empresa siempre ha sido de gran utilidad; hoy en día cobra mayor relevancia debido a la velocidad y ritmo con que ocurren los cambios en un mundo global. Este análisis es crucial para la formulación de estrategias

de inmediato, corto, mediano e inclusive, aunque parezca paradójico a un largo plazo, visto hoy a la vuelta de 2 o 3 años aproximadamente (Barroeta M, 2020, Apartado de ejemplos).

La siguiente tabla muestra el resultado del contexto donde opera la financiera:

Tabla 6

Análisis PESTEL de la Financiera.

ANÁLISIS PESTEL							
Factor	Aspecto	Corto (1-2 años)	Mediano (3-5 años)	Largo (5 +)	Positivo	Negativo	Indiferencia
Político	Política neoliberalista de actual gobierno (Clima político)		✓			✓	
	Influencia política y temas de outsourcing	✓				✓	
	Inestabilidad política ante próximas elecciones del país	✓				✓	
	Política fiscal con impacto en el rubro financiero	✓				✓	
	Cambios de gobierno como resultados de preferencias electorales	✓			✓		
	Política de cobranza	✓					✓
Económico	Situación económica mundial	✓				✓	
	Riesgo del sector financiero ante la contracción del mercado	✓				✓	
	Acceso a créditos financieros	✓			✓		
	Globalización de los mercados financieros	✓			✓		
	Capacidad adquisitiva de clientes	✓					✓
	PIB per cápita	✓					✓
	Inflación	✓					✓
Social	Necesidad de nuevas fuentes de ingreso	✓			✓		
	Incremento de la fuerza laboral de la mujer	✓			✓		
	Nivel de pobreza se incrementa en razón del desempleo	✓					✓
	Distribución de riqueza inequitativa	✓					✓
	Calidad de vida y aspectos aspiracionales de la población	✓			✓		
	Detrimiento en la calidad de vida	✓					✓
	Fuerza laboral y riesgo ante la pandemia que impacta directamente adultos mayores	✓					✓
	Incremento de la deserción de estudiantes derivados de la pandemia.	✓					✓
Tecnológico	Actualizaciones en la emisión de contratos digitales de la financiera	✓			✓		
	Necesidad de aplicaciones para eficientar procesos de pagos y generación de créditos	✓			✓		
	Implementación de nuevos sistemas de cálculo y pagos de comisiones	✓			✓		
	Implementación de nuevas tecnologías: CRM	✓					✓
	Innovaciones tecnológicas relacionadas con marketing	✓			✓		
	Uso exponencial de redes sociales	✓			✓		
	Planes de continuidad del negocio que aseguren la consecución de las ventas y la cobranza	✓			✓		
Ecológico	Cultura del reciclaje de papel y su uso en la operación financiera	✓					✓
	Uso de energía ante implementación de más tecnología	✓					✓
	Amenazas de futuras epidemias y pandemias		✓				✓
	Temas de salud de empleados y su exposición inherentes a su actividad	✓					✓
	Desastres naturales y la exposición del capital humano	✓					✓
	Manejo de desperdicios y desechos en sucursales	✓			✓		
	Contaminación y afectaciones a la salud	✓					✓
Legal	Endurecimiento de leyes que condicionen la operación de empresas microfinancieras	✓					✓
	Nuevas leyes de protección de datos personales de clientes	✓					✓
	Cambios en leyes relacionados con temas penales: fraudes, robo de identidad, etc	✓					✓
	Regulación de delitos informáticos	✓					✓
	Impacto de nuevas leyes antisoborno y corrupción (penas que incluso condicionan la operación por cierre de operaciones)	✓					✓
	Nuevas leyes restrictivas en materia de cobranza	✓					✓
	Legislación laboral (outsourcing)	✓					✓

Fuente: Elaboración propia a partir de la información de Thompson y Strickland, 2014.

El análisis PESTEL se compone de seis factores: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológico y Legal (Barroeta M, 2020).

La elaboración del análisis PESTEL es una herramienta útil para planificar la estrategia de cualquier empresa; conocer y evaluar los factores del entorno permiten conocer el contexto donde opera a detalle y con esa información tomar mejores decisiones de negocio. Los factores elegidos fueron seleccionados por su relación con el giro del negocio, la forma como opera actualmente, pero, sobre todo, por su relación con los cambios estructurales y los impactos motivacionales que los mismos tienen con el actual o futuro escenario en donde se desenvuelven los agentes comisionistas externos de la financiera objeto del análisis.

El resultado del análisis PESTEL de la financiera es el siguiente:

- 1) Factores políticos: la mayor parte de los factores citados tienen un impacto a corto plazo en el negocio y el mismo se percibe, también en su mayoría negativo. Esto es así porque en general, las políticas de la actual administración se plantearon para generar un “cambio” que al final han generado inestabilidad en este rubro.
- 2) Factores económicos: todos tienen un impacto a corto plazo. Algunos se perciben negativos puesto tienen relación con la situación económica mundial.
- 3) Factores sociales: todos tienen un impacto a corto plazo. La oferta laboral de la financiera es una excelente opción para apoyar el desarrollo de la población y contribuir a generar una fuente alternativa de ingresos ante la pérdida de muchos empleos formales. La sociedad está afectada por la actual pandemia y esto condujo a calificar varios factores como negativos.
- 4) Factores tecnológicos: todos tienen un impacto a corto plazo y la mayoría se califican como positivos debido a que son proyectos que actualmente ya están siendo atendidos en la financiera.
- 5) Factores ecológicos: todos tienen un impacto a corto plazo y la mayoría se califican como negativos, derivado de la actual pandemia.
- 6) Factores Legales: todos tienen un impacto a corto plazo y se calificaron como negativos pues constituyen limitantes para la operación y, por lo tanto, impactan a los ingresos de los agentes comisionistas externos.

3.3.4 Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta utilizada para medir las fortalezas, debilidades, amenazas, así como oportunidades externas que permite determinar las condiciones en que opera. La matriz FODA permitirá diseñar una estrategia para la Financiera aplicada a la

contratación de los agentes comisionistas externos, teniendo como base un análisis minucioso del entorno real de ésta.

La tabla siguiente muestra el resultado del análisis por cada rubro aplicado a la situación actual de la financiera:

Tabla 7

Análisis FODA de la Financiera.

<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Fuerte imagen de marca/reputación de la empresa. 2) Habilidades en publicidad y promoción. 3) Capacidades para un buen servicio al cliente. 4) Sistema de entregas y cobranza diferenciado al de los competidores (domicilio) 5) Estructura interna sólida y definida. 6) Plena identificación de competidores. 7) Planes de capacitación y retención de talento. 8) Producto financiero con pocos requisitos de aprobación. 9) Buen clima laboral. 10) Rumbo estratégico claro. 	<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Capacidades de innovación de producto. 2) Tecnología limitada en bases de clientes. 3) Capacidades para un buen manejo de la cadena de entrega de créditos. 4) Capacidad del talento humano desperdiciada. 5) Sistema interno para pago de comisiones obsoleto. 6) Paquete de beneficios laborales ofertado. 7) Marketing digital en comparación con la competencia. 8) Oferta de créditos con montos limitados. 9) Mercado financiero contraído y afectado por desempleo. 10) Poca capacidad de retención de agentes comisionistas externos.
<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Recursos financieros para crecer. 2) Capacidad de distribución de entrega de créditos. 3) Atender a grupos de clientes o segmentos de mercados adicionales. 4) Expansión a nuevos mercados geográficos. 5) Expansión de la línea de productos de la empresa para satisfacer una variedad más amplia de necesidades del cliente. 6) Ventas por internet. 7) Establecer alianzas para expandir la cobertura comercial e impulsar la capacidad competitiva. 8) Aperturas para explotar nuevas tecnologías 	<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Costo financiero de implementar cambios en paquetes de beneficios laborales 2) Falta de apetito por modificar la estructura y contratar a los agentes comisionistas externos. 3) Continúe el descenso del crecimiento del mercado. 4) Pérdida de ventas ante productos sustitutos. 5) Condiciones económicas adversas que amenacen la continuidad del negocio. 6) Políticas comerciales restrictivas por parte del actual gobierno 7) Nuevos requisitos regulatorios costosos. 8) Surgimiento de condiciones crediticias estrictas.

Fuente: Elaboración propia a partir de la información de (Thompson y Strickland, 2014).

Es importante mencionar que la formulación de una estrategia inicia evaluando las condiciones actuales de la empresa; para completar un análisis apropiado es necesario identificar y analizar las condiciones competitivas del sector donde opera (ambiente externo), así como los recursos y capacidades de esta (factores internos). El éxito de una organización surge cuando identifica estos elementos y diseña un plan estratégico a partir de este conocimiento. Las acciones que defina posteriormente posibilitarán su éxito puesto que estarán diseñadas a partir de un entorno real. El conocimiento y el diagnóstico de las condiciones actuales, así como del ambiente externo e interno de la Financiera no son el final del proceso de diseño de una estrategia; es relevante también contemplar un escenario de posible evolución.

Para Chiavenato (2010), lo que ocurre en este cambiante mundo de negocios es que las organizaciones se amoldan con rapidez dentro de un cuadrante (p 28). Lo que es evidente es que cada vez más las empresas entienden que deben apartarse de los modelos tradicionales con características mecánicas para incorporarse a las nuevas corrientes orgánicas en aras de sobrevivir y desplegar su potencial dentro del nuevo contexto ambiental. Para lo cual se requiere desarrollar nuevas competencias

Las conclusiones sobre la situación general de la financiera son las siguientes:

- a) Fortalezas: la calidad de sus recursos y capacidades es buena; la percepción es que cuenta además con buenas posibilidades de generar competitividad y sobre todo permanencia en el mercado.
- b) Debilidades: no condicionan la operación o la permanencia de la financiera ya sea porque están identificadas y se están monitoreando o ya sea porque se están atacando en el presente por medio de alguna iniciativa y están en proceso de corregirse.
- c) Oportunidades: el resultado es que la mayoría al estar identificadas representan un escenario favorable para la financiera ya que no interfieren con el cumplimiento de los objetivos del proyecto.
- d) Amenazas: aunque existen, no plantean un escenario que se califique como adverso o fatal para la financiera, su impacto puede ser controlado con la oportuna intervención e implementación de medidas estratégicas.

3.4 Análisis de la situación del mercado de la industria donde participa la Financiera

3.4.1 Análisis de la situación del mercado. Antecedentes.

En nuestro país, el segmento de las microfinancieras ha tenido un gran auge en los últimos años; el Banco Mundial estima que México es un país subbancarizado donde “el 40% de las personas con menores ingresos, sólo 25.8% tiene cuenta y 5.2% accedió a un crédito por una institución bancaria el año pasado” (González M, 2018).

Las microfinancieras representan en México el medio para cubrir las necesidades crediticias de personas sin acceso a la banca tradicional, que no tienen un historial crediticio sólido y en algunos casos tampoco pueden ofrecer algún tipo de garantía para respaldar sus créditos. El

riesgo de las microfinancieras tiene por ofertar préstamos a este tipo de clientes es alto y por tanto justifica que en la mayoría de los casos las tasas que cobran son altas.

3.4.2 Contexto actual, escenario 2021 de la Financiera.

Como resultado de crisis de salud que desató la pandemia por COVID19 a nivel mundial, al menos en México el sector microfinanciero se contrajo, por esta razón las empresas deben ser hoy más que nunca analíticas, cautelosas y eficientes al momento de prospectar una venta de crédito, debido a que los índices de morosidad pueden incrementarse derivado del aumento en los índices de desempleo mundial en todos los niveles socioeconómicos.

En seguida, se muestra el resultado de un análisis efectuado para determinar cómo se encuentra el ámbito competitivo de la Financiera hoy en día. Entender ampliamente el panorama y el contexto actual de la Financiera en relación con sus competidores directos permitirá establecer las ventajas competitivas de sus productos y sentará las bases para generar una propuesta de reingeniería con auténtico conocimiento de causa.

Este análisis además será de utilidad para fundamentar que la propuesta de contratación de los agentes comisionistas externos es viable puesto que la organización esta afianzada, a pesar de la crisis económica y puede por ende respaldar los movimientos de personal necesarios para alcanzar dicha contratación.

La evidencia proporcionada será de utilidad para mostrar que la organización cuenta con una estructura interna sólida, con capacidad económica para respaldar los cambios propuestos; exponer cuales son sus competidores directos, sus costos, tipo de cobranza, términos, frecuencia de pagos, así como tasas de interés brindará una mejor perspectiva del posicionamiento de la Financiera.

SEGMENTO	<p>Enfoque en costos</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Entidad</th> <th>Costo Semanal</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Provident</td> <td>\$194</td> </tr> <tr> <td>Banco Azteca</td> <td>\$154</td> </tr> <tr> <td>Financiera Independencia</td> <td>\$196</td> </tr> <tr> <td>AVG</td> <td>\$189</td> </tr> </tbody> </table>	Entidad	Costo Semanal	Provident	\$194	Banco Azteca	\$154	Financiera Independencia	\$196	AVG	\$189	<p>Enfoque en Diferenciación</p> <p>Un crédito sin salir de tu casa Fácil, recibelo de inmediato y págalo desde la App</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ingresar al menú "para ti" 2. Selecciona la opción "Crédito en Efectivo" 3. Haz clic en "lo quiero" 4. Revisa el resumen y haz clic en "continuar" 5. Autoriza con tu clave de seguridad (¡Listo, ya tienes tu crédito depositado! <p>DESCARGA LA APP</p>
	Entidad	Costo Semanal										
Provident	\$194											
Banco Azteca	\$154											
Financiera Independencia	\$196											
AVG	\$189											
<p>Resultado del comparativo: Banco Azteca consigue ofrecer una tarifa semanal con el costo más bajo, esta estrategia le permite superar a los rivales en un nicho específico. Sin embargo, la “financiera” se mantiene en segundo lugar como una buena opción para aquellos clientes que no pueden acceder a la banca tradicional (banco Azteca) debido a que no tienen un historial crediticio sólido, aval u otro tipo de garantías.</p>	<p>Banco Azteca están aprovechando la APP para incentivar renovaciones: "fácil, rápido y seguro ". Se enfoca en un pequeño sector de compradores y en dominar el mercado al ofertar productos que satisfacen mejor las necesidades que demandan sus clientes.</p> <p>En palabras de sus líderes, Banco Azteca “incentiva el pago puntual aplicando un descuento en la tasa de interés ordinaria a los pagos que el cliente realice en la fecha límite de pago y durante el plazo del crédito contratado”.</p>											
<p>← Énfasis en el precio</p>												

Fuente: Elaboración propia a partir de la información de Banco Azteca, Provident México, Financiera Independencia, Compartamos y Apoyo Económico.

El resultado del análisis planteado permite concluir lo siguiente:

1. La estrategia actual implementada por la financiera funciona a tal punto que la posición de segundo lugar que mantiene dentro de las empresas que otorgan microcréditos es satisfactoria considerando el número de clientes que obtuvo durante el año 2020, aun considerando el escenario tan adverso de la economía global resultado de la pandemia.
2. Los recursos y capacidades con mayor relevancia competitiva de la empresa están representados por su actual tarifa de préstamo.

3. La financiera ha sido capaz de aprovechar las oportunidades que ofrece el sector donde opera y superar las amenazas externas; ha sabido posicionarse adecuadamente debido a que es la mejor opción para aquellos clientes que no cuentan con un aval y que tienen un deteriorado o incipiente historial crediticio.

4. Los precios y costos que la financiera oferta son competitivos respecto de sus rivales lo que representa una propuesta de valor atractiva para el cliente.

5. Competitivamente, la financiera es más débil que Banco Azteca, aunque no hay que perder de vista las considerables diferencias que tiene en capacidades (tecnología e inversión de MKT, por ejemplo). Sin embargo, mantiene una posición sólida con relación al resto de los rivales identificados en el análisis.

6. Se identificó cuales son los problemas estratégicos que requieren mayor atención por parte de la alta dirección están relacionados con los canales de acceso con el cliente y por tanto la comunicación con éste, así como temas relacionados con la inversión en temas marketing y finalmente la limitante que presenta al mantener únicamente dos esquemas de plazo ofertados. La Financiera podría buscar incentivar el pago puntual aplicando un descuento en la tasa de interés ordinaria.

3.5 Cadena de valor del proyecto

Los conceptos que integran una cadena de valor en una empresa; son la serie de actividades que se inicia con el diseño del producto (en este caso el crédito financiero), entrega y soporte de servicio al cliente; la cadena de valor se define así puesto que al final la combinación de factores constituye un valor para los clientes.

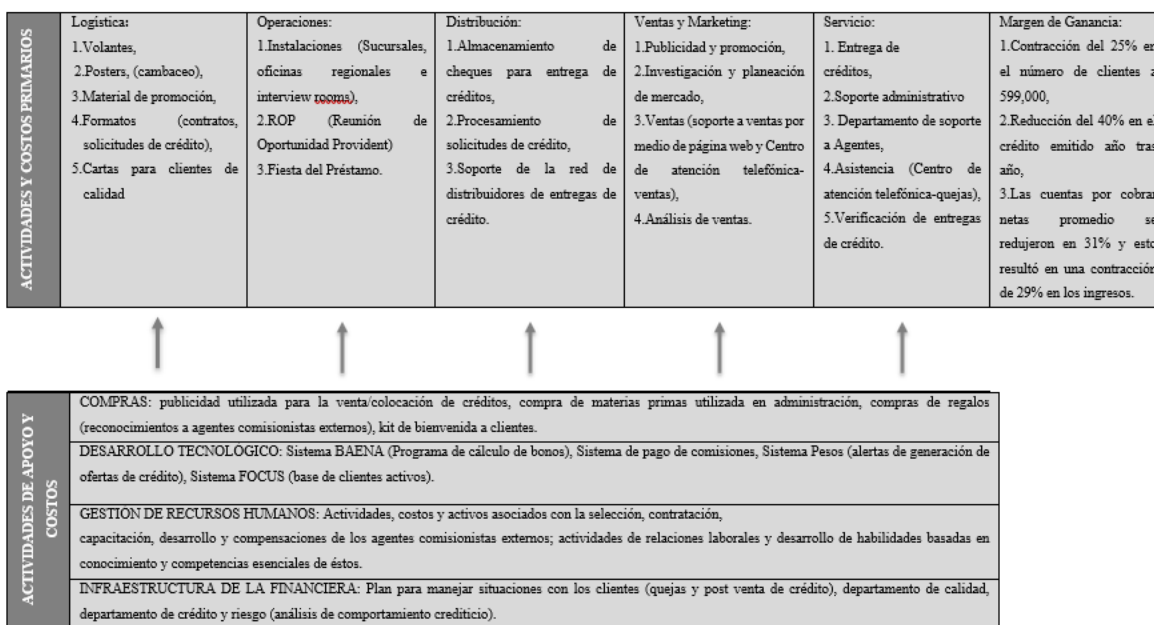
La cadena de valor de una organización tiene dos categorías de actividades: las actividades primarias, que sobre todo crean valor para los clientes, y las actividades de soporte, que incrementan y potencializan el desempeño de las actividades primarias. La cadena de valor es una herramienta que contribuye a mejorar el análisis que cada empresa debe realizar para elaborar la propuesta de valor a sus clientes.

Para Thompson (2014) la cadena de valor es mirar la estructura de costos de la empresa y su capacidad de ofrecer precios bajos. Revela la importancia de la empresa a las actividades que mejoran la diferenciación y apoyan precios más altos, como servicio y marketing. (p. 109).

La siguiente tabla, muestra las actividades primarias y secundarias que conforman la cadena de valor de la Financiera objeto del presente proyecto; fueron elegidas por su relación con el tipo de producto financiero que oferta la empresa y que constituyen el origen de la fuente de ingreso de los agentes comisionistas externos:

Tabla 9

Cadena de Valor.



Elaboración propia con información de Thompson y Strickland (2014).

El resultado del análisis planteado permite concluir lo siguiente:

1. La cadena de valor de una empresa es una herramienta que apoya el análisis de las actividades que la compañía realiza para diferenciar sus procesos más relevantes y obtener así, la mayor cantidad de ventajas competitivas posibles (Golán, 2020, Apartado de introducción).
2. Los aspectos considerados como el valor que el proyecto entrega al cliente o consumidor fueron elegidos por su relación con la oferta de crédito con la que opera la financiera y con el capital humano (actividades relacionadas con la emisión, entrega y atención al cliente post venta, así como con el cálculo de las comisiones que constituyen el ingreso principal de los agentes comisionistas externos).
3. Las actividades descritas en la cadena de valor están plenamente identificadas por la organización, al ser así existen mayores posibilidades de que la financiera continúe posicionándose a pesar de la actual crisis económica.

4. Al tener identificadas las actividades es su cadena de valor la organización puede generar planes de acción basados en elementos y no especulaciones de su posición vista en comparativa con sus principales competidores.

5. La financiera está en posición de efficientar y optimizar sus procesos internos, sobre todo, los que se relacionan con el talento humano puesto que el aspecto motivacional es el supuesto que motiva el presente análisis.

6. La financiera al conocer los elementos de su cadena de valor está en posición de impulsar la integración de sus procesos y objetivos, por ejemplo, un proyecto de alianzas estratégica para crear un nuevo producto financiero.

3.6 Valor compartido y Responsabilidad Social

3.6.1 Generalidades

El valor compartido y responsabilidad social son parte de las nuevas oportunidades que las organizaciones tienen para aprovechar el poder de la competencia de modo que puedan encarar a los problemas de una sociedad cambiante y ávida de ampliar su visión de valor, así como su desempeño financiero, esta vez bajo un enfoque donde se desarrollen habilidades y conocimientos orientados a incluir en sus planes estratégicos las necesidades sociales y replantear las bases de su productividad.

Los conceptos más antiguos del capitalismo impidieron que las empresas desarrollaran todo su potencial para satisfacer las necesidades de la sociedad; sin embargo, una visión más globalizada del capitalismo incluye ya las grandes necesidades de la sociedad, los clientes, empleados, además de nuevas corrientes de pensamiento que demandan cambios por parte de las empresas. Por definición, valor compartido son las políticas y prácticas operacionales creadas para incrementar la competitividad de una organización; además contribuyen a mejorar las condiciones económicas y sociales en las poblaciones donde opera. La creación de valor compartido se desarrolló con la finalidad de identificar y difundir los vínculos entre los progresos social y económico.

Las organizaciones crean valor económico cuando crean valor social; existen tres formas de hacerlo:

a) Reconcibiendo productos y mercados,

- b) Rediseñando la productividad en su cadena de valor y,
- c) Desarrollando clusters de apoyo para el segmento donde operan en torno a las instalaciones de la empresa.

La siguiente tabla muestra como la Financiera objeto del presente proyecto asumió, de cara a la realidad de su giro, como hacer frente a su compromiso con la sociedad; los factores elegidos guardan, desde luego, una estrecha relación con el producto financiero que oferta la empresa, que constituyen el origen de la fuente de ingreso de los agentes comisionistas externos, y la posición que guarda este capital humano en particular dentro de la organización:

Tabla 10

Análisis del valor compartido y responsabilidad social

ANÁLISIS DEL VALOR COMPARTIDO Y RESPONSABILIDAD SOCIAL
FACTORES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL
1.RESponsabilidad Social: la Financiera ha sido reconocido durante 15 años consecutivos con el distintivo de Empresa Socialmente Responsable (ESR®) que otorga el Centro Mexicano para la Filantropía, A.C. (CEMEFI), refrendando su compromiso con las comunidades donde opera, cumpliendo así con la finalidad de la empresa considerando las expectativas económicas, sociales y ambientales de todos los participantes.
2.INCREMENTO DE LA FUERZA LABORAL DE LA MUJER: la empresa ha identificado, analizado y sobre todo apoyado el desarrollo de esta fuerza laboral, sobre todo para cubrir posiciones como la de los agentes comisionistas externos; el resultado de los estudios practicados arrojó como motivadores de esta creciente fuerza laboral los siguientes: ganar más, crecer profesionalmente, crecer personalmente, aprender cosas nuevas y mejorar la educación de sus hijos ser independiente económicamente.
3.MEJORES VIVIENDAS: otro rubro que es un factor comúnmente identificado como parte de las aspiraciones de los colaboradores, sobre todo del segmento de los agentes comisionistas externos, es la adquisición de una vivienda por medio de Infonavit. La incorporación de esta posición en la estructura organizacional de la financiera hace factible este proyecto personal que es tan frecuente como motivador.
4.PERFIL LABORAL FLEXIBLE: el perfil de reclutamiento del capital humano de la financiera es compatible con estudiantes, tercera edad, amas de casa y personas con poca experiencia. Los requisitos son: edad mayor de 21 años, estudios mínimos preparatoria, actividades 100% en campo, gusto por las Ventas y Cobranza, experiencia en venta por catálogo, atención a clientes, servicios financieros, cambaceo o afín, organizado, habilidades de negociación, comprometidos y responsables.
5.CAMPAÑAS DE SALUD Y SERVICIO MEDICO: la empresa realiza en beneficio de sus colaboradores de forma permanente campañas de vacunación, toma de presión, niveles de glucosa, educación sexual, entrega de desparasitantes, programas de salud enfocados a la mujer (Papanicolau) o al hombre (tomas de antígeno prostático), así como servicio médico permanente en las oficinas centrales por medio de un proveedor externo. En particular, y con relación a la actual pandemia por COVID19 se han tomado medidas para proteger e informar a los empleados sobre los riesgos de la enfermedad,
6.APOYO A LA COMUNIDAD: la organización mantiene una estrecha relación con más de 20 Asociaciones Civiles en México, a través de las cuales apoyan la rehabilitación y educación de niños con capacidades especiales, el tratamiento de niños que viven con cáncer, y la atención y recreación de menores en situación o riesgo de calle, entre otras.
7.SEGURIDAD SOCIAL: la propuesta de reingeniería de la estructura organizacional que plantea contratar a los agentes comisionistas externos trae consigo implícito este beneficio social (IMSS).
FACTORES DE RESPONSABILIDAD AMBIENTAL
1.CONSUMO DE MATERIALES: Para la empresa es de suma importancia el control y seguimiento de los indicadores clave de

<p>desempeño para asegurar el logro de los objetivos ambientales, como lo es reducir el consumo de gasolina, papel y electricidad. La compañía está comprometida con el impacto que sus actividades tienen a nivel ambiental y como estas se pueden controlar a fin de reducir los efectos nocivos en el medio ambiente.</p>
<p>2.SISTEMA DE GESTIÓN AMBIENTAL: La Financiera mantiene un sistema de Gestión Ambiental robusto alineado a los estándares internacionales y a las mejores prácticas. Existen campañas permanentes para concientizar a los colaboradores sobre temas como: reducción del volumen de residuos generados o usos eficientes de recursos.</p>
<p>3.IMPACTO AMBIENTAL: La Financiera orienta su operación de tal manera que busca administrar el impacto ambiental indirecto a través de su Política de Administración de Cadena de Suministro responsable.</p>
<p>4.ACTIVIDADES ORIENTADAS A MEJORAR EL IMPACTO AMBIENTAL: La empresa organiza de manera continua, jornadas de reforestación, así como seguimiento a campañas de reciclaje de cartón, papel y pet.</p>
<p>5.REPORTE ANUAL: La empresa mide el consumo de recursos y reporta su huella de carbono de forma anual. La flota de autos que la financiera adquiere para el capital humano tiene además ya acceso a autos híbridos con los beneficios que esto conlleva: emiten menos gases contaminantes, por su combinación de tecnología, ya que no solo usan motores de combustión interna para mover al auto o SUV, además, consumen menos gasolina, ya que tienen mecanismos para eficientar el consumo de combustible.</p>
<p>6. RUTAS INTELIGENTES: La empresa implementó en algunas sucursales un sistema de cobranza y entrega de crédito inteligente (APP) para diseñar recorridos que permiten el ahorro de tiempo y combustible lo que contribuye al cuidado del medio ambiente.</p>
<p>FACTORES ECONÓMICOS</p>
<p>1. PRODUCTO FINANCIERO: La financiera representa una opción de crédito de fácil acceso para la población de bajos recursos, sin oportunidad de crédito bancario y que requieren efectivo rápido con pocos requisitos para de aprobación.</p>
<p>2. SOBRE ENDEUDAMIENTO: el departamento de Crédito y Riesgo procesa cada solicitud de crédito evaluando la capacidad de pago de cada solicitante y ofertando un monto que no genere un sobre endeudamiento para sus clientes e incluso, para aquellos empleados que se beneficien de los productos financieros que la empresa oferta, esto con la finalidad de proteger su economía.</p>
<p>3. INFORMACIÓN Y ASESORÍA SOBRE CÓMO PONER UN NEGOCIO PROPIO: Existen campañas informativas permanentes que orientan sobre cuáles son las actividades, costos y activos asociados con el tema.</p>
<p>4. PLANES PERMANENTES DE EDUCACIÓN FINANCIERA: la empresa pone a disposición de cualquier público información (blogs) relativa a la situación económica mundial, temas de ahorro, pagos de deudas, etc. en su página web.</p>
<p>5. SITUACIÓN ECONÓMICA MUNDIAL: es una realidad que la situación económica del mundo ha sido afectada por la crisis de salud. A pesar de la contracción del sector financiero, La Financiera ha mantenido operando, constituyendo una fuente de empleo sólida y un medio de subsistencia digno para muchas familias que dependen de su permanencia en la industria.</p>

Fuente: Elaboración propia con información de Michael E. Porter and Mark R. Kramer, 2011 y PROVIDENT, 2021.

Descritos los elementos que permiten identificar a la Financiera como una organización generadora de valor compartido con genuina preocupación por crear valor social, las conclusiones son que:

- a) **Reconcibe productos y mercado:** los factores citados en la tabla 10 hacen evidente que la financiera tiene una preocupación genuina por temas de salud, ayuda para la tercera edad al generar empleos (que además fueron apoyados durante la pandemia ya que al ser un segmento vulnerable se protegió su integridad de manera inmediata tomando las medidas que el gobierno dictó para este segmento poblacional), menos daño ambiental, ahorro de energía, protegiendo a los clientes del sobre endeudamiento por medio de la gestión de

créditos *ad hoc*, etc.; esas medidas abren caminos de innovación que generan *valor compartido*. Por lo tanto, es evidente que existen beneficios para la sociedad; la financiera sabe que será mucho más eficiente en la medida que mantenga esta cultura y, sobre todo, la comunique de tal forma que motive a sus clientes a optar por consumir sus servicios financieros, ya que constituyen evidentemente beneficios para la sociedad.

Por sí solo, el microcrédito, producto de la Financiera, constituye un beneficio social desarrollado para atender las necesidades no satisfechas de financiamiento.

b) **Redefine la productividad en la cadena de valor:** Los elementos citados dentro de la tabla 10, explican la forma en que la cadena de valor de la Financiera está involucrada con numerosos temas sociales:

- El uso de los recursos naturales, así como el cuidado del medio ambiente es actualmente un tema que muchas organizaciones ya están resolviendo.
- La atención a las condiciones laborales y el trato igual en el lugar de trabajo (genera oportunidades de empleo).
- Diseño de logística por medio de la APP que asigna rutas de entregas y cobranza eficientes.
- La salud y la seguridad social.
- La naturaleza de la posición de los agentes comisionistas externos, permite la inclusión a la vida laboral de las mujeres beneficiando con eso el desarrollo de nuevas habilidades e impactando sus ingresos favorablemente.

Al abordar estos temas, la Financiera está generando una cadena de valor.

La propuesta de contratación de los agentes comisionistas externos y su inclusión en la actual estructura de la organización cerrará el círculo; la hipótesis contempla que la productividad de los empleados se verá beneficiada con este hecho debido a que gozarán de mejores beneficios laborales y prestaciones; esta propuesta es una necesidad si se piensa en los efectos positivos que tiene en la productividad del capital humano.

Si bien es cierto que la Financiera buscó generar un “ahorro” al optar por la reducción de los costos en mano de obra al mantener esta fuerza laboral como

agentes comisionistas externos, no menos cierto es el hecho de que no emplearlos y no dar cobertura de salud de estos colaboradores genera pérdidas asociadas a los altos niveles de rotación generados por la falta de retención de talento, así como las mermas que se crean por la baja productividad de los empleados. Cabe recordar que el esquema de la financiera, por su naturaleza, contempla que la cobranza semanal es domiciliaria, por lo mismo, existen recursos que se dejan de percibir si existe: ausentismo, vacantes, o baja productividad derivada de la desmotivación.

- c) **Construye clusters de apoyo para su segmento en torno a las instalaciones de la empresa:** la financiera tiene un enfoque social que genera un ciclo positivo de prosperidad tanto para la empresa como para la comunidad; esto se hace evidente con la contratación de proveedores externos debido a que con ello apoya los ingresos y el poder adquisitivo de los negocios locales sobre todo si se piensa que la financiera cuenta con presencia en toda la república al contar con 63 sucursales distribuidas a lo largo y ancho del país.

Bajo este esquema, es correcto afirmar que la organización fortalece su competitividad en regiones clave donde la empresa brinda sus servicios de tal manera que contribuye al crecimiento y la productividad de la empresa, pero también de la sociedad.

El valor compartido de una empresa se centra en la generación de beneficios económicos y sociales, la Financiera ha establecido un valor compartido a partir de la implementación de alternativas a los métodos de trabajo creados, con lo que de alguna forma aumentó la seguridad y permanencia de la empresa a mediano-largo plazo, a la par que otorgó beneficios a la sociedad.

CAPITULO 4 ESTRATEGIAS DEL PROYECTO Y ESCENARIOS

4.1 Resultados del Proyecto.

En una organización siempre existirán elementos que con certeza ocurrirán, la existencia de competidores en el mercado o la volatilidad de este en relación con los precios de los productos o servicios son dos ejemplos; pero, no hay que perder de vista que en la práctica estos factores tendrán lugar dentro de un marco de incertidumbre.

En ese sentido, la elaboración de escenarios constituye una herramienta útil para la construcción de diferentes esquemas favorables o desfavorables del ambiente futuro de cada empresa; sin embargo, fijar escenarios considerando el entorno y ajustándolos a las necesidades internas es una labor permanente dentro de cada organización, es decir, dado que el entorno y el futuro están totalmente fuera del control de las organizaciones puesto que es cambiante, la labor de crear escenarios es de carácter cíclica y constante.

Un valor agregado de la creación de escenarios es, por tanto, la contribución al desarrollo de la construcción de esquemas alternativos del futuro; es importante entender que dichos escenarios no constituyen una extrapolación de las tendencias actuales de la empresa.

Bajo esta perspectiva, lo primero que hay que considerar son los elementos identificados específicamente para la Financiera (internos y externos) con una injerencia directa en el desarrollo de la estrategia y que en determinado momento serán la base sobre la cual se construirán los tres escenarios posibles para que la empresa resuelva el tema de la relación contractual actual con su Talento Humano base.

No hay que perder de vista los rasgos distintivos del producto financiero y recordar que la venta/cobranza son la fuente de ingreso de los agentes comisionistas puesto que no cuentan con un salario base toda vez que no son empleados de la empresa y tampoco gozan de las prestaciones de que esta relación laboral genera.

La siguiente tabla describe cuales son los factores que constituyen el aspecto central de la presente investigación, que es: la propuesta de reingeniería para la posición de los agentes comisionistas externos de la Financiera.

Tabla 11

Alcances del proyecto

OBJETIVOS	
Propuesta de reingeniería para la actual estructura organizacional de una financiera aplicada a la posición de los agentes comisionistas externos.	
Aspectos relevantes	
1	<p>¿Por qué es necesario implementar un nuevo esquema y contratar a los agentes comisionistas externos?</p> <p>Esta posición es responsable de la cobranza y venta de créditos financieros que constituyen el principal producto de la empresa; actualmente no son empleados de la organización a pesar de que son la cara del negocio y el primer eslabón de la cadena productiva.</p>
2	<p>¿Cuánto valor agregaría al negocio?</p> <p>Para la posición de los agentes, visto desde el aspecto motivacional representa mejores condiciones laborales dado que envuelve: seguridad social, salarial, y por tanto mejores condiciones de vida que impactarán su entorno familiar y económico; el impacto alcanza a nivel organizacional puesto que influye en el cumplimiento de objetivos e incremento de ingresos debido a que refleja resultados en: los volúmenes de rotación, montos de fraudes, ingresos por cobranza y/o venta, inversión para capacitación y en dado caso cumplimiento de disposiciones legales. Al final, esta acción implica mayor productividad.</p>
3	<p>¿Cómo influye el mercado financiero y su desempeño en México en el proyecto?</p> <p>El mercado financiero mexicano se contrajo derivado de la crisis económica mundial que detonó la pandemia del COVID 19; sin embargo, la Financiera tiene un escenario favorable (considerando las tendencias) y prospecta oportunidades de recuperación, permanencia e incluso crecimiento.</p>
4	<p>¿Cuáles son las variables del producto financiero que afectan al proyecto?</p> <p>Las comisiones derivadas de la colocación de créditos personales y la cobranza de estos constituyen la fuente de ingreso de los agentes comisionistas externos. Si bien existen diversos esquemas que son atractivos para esta posición, robustecer la oferta financiera de modo que éste sea más competitivo en el mercado y de fácil colocación, representa per se una mejora a los ingresos de los agentes. Cualquier mejora en el producto impacta favorablemente a los ingresos y a las condiciones de vida de los agentes, a la par que fortalece las finanzas de la organización; visto así, existen recursos para hacer frente a la erogación que representa la contratación de ese capital humano al convertirlos en empleados.</p>
5	<p>¿Existen reglamentaciones y/o exigencias gubernamentales que influyen en el proyecto?</p> <p>Existen dos variables que deben considerarse: La evolución de la Financiera a otro segmento dentro del mercado (evolucionar para convertirse en un banco) o el hecho de que el gobierno imponga una nueva carga legal adicional que condicione su operación en el mercado mexicano, en ambos casos, en un corto o mediano plazo este proyecto puede pasar de ser una sugerencia o buena práctica a una necesidad de la que dependa la consecución de la operación de la empresa.</p>

4.2 Elaboración de Escenarios.

La siguiente tabla plasma los resultados de registros de información y análisis que permitieron elaborar 3 escenarios factibles para el presente proyecto donde se evaluarán las variables o elementos que influyen en cada escenario o las consecuencias derivadas de cada uno de ellos.

Tabla 12

Escenarios posibles

ESCENARIOS POSIBLES
ESCENARIO A: SIN APETITO DE CAMBIO Y SIN NECESIDAD DE CAMBIO
<p>1. Hechos: no existe apetito de cambio ante el escenario actual donde:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existe una oferta de empleo formal que la competencia brinda para la posición, sin que esto motive un cambio en la Financiera, aun conociendo el alto impacto en la rotación (40% anual). • Las aspiraciones de crecimiento que el capital humano tiene y que se han identificado no contempla actualmente o a corto plazo un plan de contratación. • La incongruencia que surge al comparan los valores, la misión y la visión de la empresa con la realidad de no emplear a su capital humano de Ira línea. • Los casos de fraudes (considerando el Fraud pack a diciembre de 2020 (**)) ocurridos en la financiera y ligados a esta posición, permitidos tanto por la naturaleza del negocio (manejo de efectivo) pero, además, fomentados de alguna forma por la falta de compromiso, sentido de pertenencia de los colaboradores, bajo desempeño, y poca motivación generada por sus condiciones laborales. • La fortaleza del producto está ligada a la reputación de la empresa, fomenta su adquisición por ser una opción asequible a la economía del segmento que los contrata, y sobre todo les permite acceder a una opción de crédito sin salir de sus casas, cumpliendo pocos requisitos. • El posicionamiento que la marca tiene con relación a sus competidores directos es bueno a pesar de la crisis económica global actual. <p>2. Tendencias (Patrones de cambio identificados):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Surgimiento de nuevos requerimientos o nuevas disposiciones legales y corrientes sociales relacionados con temas de outsourcing en el país. • La posibilidad de mejora y evolución de la empresa hacia el crecimiento que implica: nuevos requisitos para la operación o una evolución natural de la empresa dentro del mismo segmento que conlleve nuevas cargas legales (laborales), relacionados con la contratación de los agentes comisionistas. <p>3. Estructuras subyacentes: (Teorías de causa y efecto que producen una perspectiva del futuro). La Financiera mantiene una posición de permanente monitoreo de riesgos de fraude, gente, legales, marca, competencia, reputación, así como de seguridad e higiene de tal manera que opta por operar sin hacer cambios o plantearse siquiera a mediano-corto plazo la posibilidad de implementar una reingeniería de su estructura organizacional (relacionada con la contratación de los agentes comisionistas externos para convertirlos en empleados de la financiera).</p> <p>Dentro de este escenario no existen cambios legales, políticos, o sociales que motiven la implementación de la propuesta por lo tanto la empresa decide no aplicar acciones. Se mantiene únicamente en permanente monitoreo del riesgo.</p>
ESCENARIO B: DE CAMBIO PROGRESIVO
<p>1. Hechos: La Financiera inicia un camino de transformación paulatino y ordenado:</p> <p>El cambio está justificado porque la empresa debe operar dentro de un marco legal que eventualmente la obligará a contratar como empleados a los agentes comisionistas externos, ya sea que elija continuar prestando servicios como una financiera o evolucionar y decida operar como Banco. La empresa toma como justificación para el cambio, los siguientes elementos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actualmente la Financiera es una fuente de empleo para más de 9,000 agentes comisionistas externos que no son empleados de la organización (misma posición para la que los competidores identificados si ofrecen contratación y prestaciones laborales). • La relación entre la Financiera y el capital humano que ocupa estas posiciones se rige actualmente por las cláusulas de un contrato mercantil y no por un contrato laboral. Legalmente esto es posible, la ley lo permite y la empresa utiliza esta medida para reducir costos de operación, aunque eventualmente esta “puerta va a cerrarse”. La sugerencia es estar preparados para este escenario. • La Financiera controla el alto porcentaje de rotación y su impacto (40% anual) por medio de programas de capacitación, instaurando programas de comisiones y promociones que permiten a este capital humano generar ingresos. El alto porcentaje de rotación muestra que estas medidas <i>no son del todo efectivas</i>. • La Financiera asume el riesgo legal que implican las demandas laborales presentadas, los riesgos por pérdidas económicas

mencionados con antelación relacionados con los fraudes cometidos por los agentes que en parte derivan de la naturaleza del negocio, la falta de motivación que se genera ante la falta de un sentido de pertenencia originado por sentirse relegados del éxito de la empresa, así como las pérdidas económicas relacionadas por la alta rotación. Estos cuatro factores originan pérdidas económicas para la empresa.

2. Tendencias (Patrones de cambio identificados):

Por el momento la empresa encontró una modalidad para seguir operando, evadiendo el tema del outsourcing y colocándole el título de contrato mercantil a una relación laboral que en la práctica ya existe con los agentes. La Financiera, ante el inminente riesgo y exposición legal tendrá que **diseñar un plan estratégico para aplicar una reingeniería en su actual estructura organizacional que implique emplearlos, no hacerlo puede comprometer la operación, dejar de operar no es una opción.**

3. Estructuras subyacentes: (Teorías de causa y efecto que dan una perspectiva del futuro).

La recomendación es utilizar las fortalezas identificadas y crear un plan estratégico para completar la contratación de su talento humano de primera línea, dignificando con esto la posición clave de la organización (la que vende y cobra los créditos personales, giro principal del negocio):

FORTALEZAS IDENTIFICADAS:

- a) Fuerte imagen de marca/reputación de la empresa.
- b) Habilidades en publicidad y promoción.
- c) Capacidad instalada, rumbo estratégico definido y estructura interna sólida.
- d) Sistema de entregas y cobranza diferenciado al de los competidores (domicilio)
- e) Plena identificación de competidores.
- f) Planes de capacitación y retención de talento y buen clima laboral.
- g) Producto financiero sólido y con potencial de desarrollo.

EFECTO: utilizar las fortalezas de la empresa para crear un plan estratégico que de forma ordenada permita la transición. Los beneficios son: anticiparse al cambio teniendo un plan estratégico, crear una nueva estructura que dignifique la posición de los agentes, ser congruente con la imagen y los valores que la empresa ostenta, designar un presupuesto a partir de los ahorros mencionados (ver el cambio como inversión y no como gasto), y sobre todo continuar operando en el mercado mexicano dentro del marco legal.

ESCENARIO C: EXISTE UN CAMBIO REQUERIDO POR LEY Y NO SE CUENTA CON UN PLAN ESTRATEGICO

1. Hechos: La Financiera opta por no elaborar un plan estratégico, pasando por alto las tendencias que en temas Legales y de cumplimiento tendrá en el mediano plazo para operar en el sector financiero mexicano. Sigue postergando el hecho de que eventualmente deberá emplear a sus agentes aplicando medidas paliativas.

Evade también las pérdidas económicas derivadas de los altos niveles de rotación de la posición, la incongruencia que existe a nivel reputacional derivada de este hecho y como se contraponen con los valores, la misión y visión que la organización promueve, aunado a las pérdidas generadas por la alta rotación. Hasta el momento la imagen de la Financiera es sólida y de alguna forma este hecho ha pasado inadvertido a los ojos del mundo.

2. Tendencias (Patrones de cambio identificados): El actual gobierno denominado “La 4T” mantendrá la misma línea y seguirá tratando de evitar que las empresas continúen con la práctica del outsourcing, buscará con ello beneficiar a más de 300 mil trabajadores que la Secretaría del Trabajo estima tienen este esquema. La primera medida fue aprobar la ley, la segunda medida fue su entrada en vigor el pasado 24 de abril del año en curso, lo siguiente será identificar a las empresas que mantengan esa práctica (cuyo objetivo es evitar que los trabajadores generen antigüedad, evadir el pago de prestaciones como utilidades y reportar menores salarios ante el IMSS) y sancionarlas, además de condicionar su operación por temas de incumplimientos (Sánchez R., 2021, Introducción).

3. Estructuras subyacentes: (Teorías de causa y efecto que producen una visión del futuro).

Las consecuencias de no planear tendrán un efecto negativo en las ganancias de la Financiera. Considerando que ya se conocen las tendencias del gobierno, los requisitos legales existentes en materia de cumplimiento para operar en México, así como el riesgo que esto conlleva para el negocio, la perspectiva del futuro resultará en una visión corta que desembocará en la toma de decisiones poco atinadas ante la falta de previsión.

El resultado prevé un escenario adverso, propiamente no existe un plan organizado, las consecuencias serán desde la toma de medidas

para subsanar omisiones, la implementación de acciones remediales para asegurar que la empresa pueda continuar con la generación de créditos buscando no impactar la cobranza, o en el peor de los casos, cierre de operaciones.

Este escenario es el más adverso, es evidente que la falta de planeación estratégica puede resultar en implicaciones negativas como: la asignación inadecuada de recursos, pérdida de oportunidades, comprometer las metas, incertidumbre para los empleados (que afecta adversamente el desempeño de éstos y, como consecuencia, el de la empresa), así como desventaja competitiva al no poder encarar una nueva e inminente realidad.

4.3 El Cambio progresivo como propuesta.

La propuesta formulada puede parecer de inicio compleja debido a que involucra a varias áreas de La Financiera y considera diversos internos y externos de la organización.

La propuesta de contratación de los agentes comisionistas externos tiene como base la identificación de todos los elementos descritos, vistos desde varias aristas y que en su momento se enlistaron dentro del: Análisis Pestel, Análisis FODA, Matriz de evaluación de los factores externos (EFE), Matriz de evaluación de los factores internos (EFE), así como análisis del valor compartido y responsabilidad social.

Los resultados obtenidos brindaron un conocimiento global de los elementos que afectan a la empresa (internos y externos); fueron el medio y sentaron las bases para la creación de tres posibles escenarios del proyecto planteado.

De los tres escenarios plasmados, es el escenario B, denominado “**Cambio Progresivo**” que propone la presente investigación el que coloca a la Financiera en la mejor posición; este escenario es el más congruente entre la realidad del negocio y sus objetivos tanto de cobranza como de ventas.

El escenario B (Cambio progresivo) es considerado el más completo y viable por las siguientes razones:

- 1) Ofrece un plan ordenado para transitar por una vía que la Financiera debe cruzar. Aquí la pregunta es ¿Cómo desea la empresa vivir esa etapa de evolución? Lo lógico sería elegir que el cambio sea paulatino, ordenado y resultado de una planeación.
- 2) Contempla todos los aspectos del negocio, el reclutamiento, los procesos cotidianos y los de emergencia, la comunicación, los riesgos identificados, los beneficios para el talento humano de la organización, los aspectos sociales y ambientales más relevantes etc.
- 3) Constituye un círculo virtuoso de beneficios que involucra al capital humano y la

empresa que culmina con beneficios para ambas partes, esto sin dejar de lado que dejar de operar no es una opción.

- 4) Es un escenario que establece de forma clara cuales son las pérdidas económicas y de talento que actualmente la empresa reporta, y que además muestra evidencia irrefutable.
- 5) No es utopía, de alguna forma sientan las bases para que en un futuro se pueda realizar una segunda fase del proyecto. Es decir, utilizar la propuesta de reingeniería de la estructura organizacional de la Financiera y contratar como empleados a los agentes comisionistas externos y posteriormente utilizar esta información como herramienta para armar un plan estratégico donde formalmente se realice un análisis financiero y la empresa designe un presupuesto para implementar el proyecto.
- 6) El escenario B permite extender los horizontes de la Financiera, abrirse a nuevas perspectivas y entender que hay una inminente evolución del mercado donde los ahorros derivados del outsourcing ya no son una opción para las empresas mexicanas por las nuevas corrientes políticas y legales, así como el clima social del país.
- 7) Este escenario considera que la empresa está preparada para encarar el cambio, explica por qué se afirma que tiene un producto sólido, tiene una imagen sólida también y es competitiva en comparación con el resto de las Financieras con las que compete.
- 8) El escenario B, es el que mejor explica cuáles son las implicaciones derivadas de la evolución del sector Financiero y de créditos personales del sector bajo de la población y por tanto sugiere que iniciar con las acciones no es un gasto sino una inversión para que la empresa esté preparada para encarar su nueva realidad sin necesidad de vivir con la incertidumbre de cómo se va a mitigar el riesgo que existe generado por la figura del outsourcing rondando a la operación.
- 9) Este escenario es realista, no se pierde de vista que se trata de un negocio y que siempre hay que buscar la reducción de precios y fomentar el ahorro; sin embargo, la reestructuración propuesta evaluó los efectos de hechos probables y los toma como referencia para intentar que la organización esté lista para encarar los posibles ajustes y continuar siendo productiva. Esto forma parte de la competitividad y la sostenibilidad de la Financiera a largo plazo.

En este orden de ideas, es inminente que las metas de La Financiera deben ajustarse tomando como referencia el contexto mundial que afectan no solo las actividades de este sector, sino las de cada organización que desee seguir operando.

El cumplimiento de las metas son la razón que justifica la existencia de todo negocio, pero lo lógico, además de lo justo es alinear el discurso de la misión y la visión a las necesidades de un Talento humano que forma parte del cumplimiento de dichas metas. En el caso particular de la Financiera, los agentes comisionista externos han esperado de forma paciente y ordenada por un reconocimiento (su contratación), demostrando además su productividad, lo que otorga un mayor valor. Al final se entiende que como todo negocio la Financiera debe generar ganancias económicas y buscar ahorros en costos; sin embargo, esto no necesariamente debe ser a costa de mantener la práctica del “outsourcing”.

Los estándares de calidad en el servicio que brinda La Financiera no serán tocados si la propuesta de reingeniería se implementa considerando un enfoque global y bajo un esquema planeado estratégicamente analizando previamente todos los elementos básicos que expliquen a detalle cuales son a mediano y largo plazo los beneficios económicos para la organización luego de su implementación.

De modo que, si el cambio es necesario, planeado para que se ejecutado de forma paulatina y además se le imprime un componente social de recompensa al “esfuerzo” motivará el desempeño del talento humano incrementando su contribución al negocio. En este punto la organización estará siendo incluyente y desarrollará en los agentes comisionistas externos un sentido de pertenencia que será entendida como una distinción al esfuerzo diario, generando con esto la productividad de sus nuevos empleados.

El cambio organizacional propuesto puede percibirse como un cambio profundo, y quizá lo sea, sin embargo, será necesario por temas legales, políticos y sociales. Lo mejor que la organización puede hacer es completar su transición de manera organizada, darle una cara al cambio de modo que se perciba como una forma de motivar a los agentes comisionistas externos; enfatizar la importancia que en la práctica su labor aporta al negocio debido a que como quedó expresado, son la voz y la cara del negocio para con el cliente. No basta con cambiar estrategias, estructuras y sistemas, también tienen que cambiar las maneras de pensar.

Los planes de una organización, independientemente del volumen de sus operaciones, siempre tendrán una mejor probabilidad de éxito cuando son el resultado de un análisis profundo de todos los factores que envuelven el proyecto; la elaboración de una planeación estratégica, acompañada de una ejecución ordenada tienen un impacto positivo en el resultado y aseguran que el resultado se cumpla de acuerdo con lo trazado.

REFERENCIAS

- 1) Análisis PESTEL: aplicación práctica para un negocio. Obtenido de:
<https://www.youtube.com/watch?v=6LxtDrgBuq4>
- 2) Arribas A (2000) Revista Latina de Comunicación Social. La Comunicación en la empresa, la importancia de la información interna en la empresa. Obtenido de
<https://www.redalyc.org/pdf/819/81932703.pdf>
- 3) Barroeta M (2020), Análisis PESTEL: ¿Qué es y para qué sirve? Ejemplo. Obtenido de: <https://milagrosruizbarroeta.com/analisis-pestel/>
- 4) Bateman T (2009) Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo. Las funciones de la Administración. Editorial Mc Graw Hill.
- 5) BMA Group, (2017). Las 6 terribles consecuencias de no planear. Obtenido de:
<https://brendamarreropr.com/6-terribles-consecuencias-de-no-planificar-en-las-empresas/>
- 6) Bonchek (2018).” Despliegue el potencial de su empresa gracias a la mentalidad exponencial”, Harvard Business Review en español, pp. 1-5
- 7) Computrabajo (2021). Ofertas de trabajo de financiera en Puebla. Obtenido de
<https://www.computrabajo.com.mx/trabajo-de-manpower-en-puebla?q=Financiera>
- 8) Chiavenato, I. Administración de los Recursos Humanos, Editorial Mc Graw Hill, 2011.
- 9) Delloite (2020). Reforma en subcontratación laboral, ¿un cambio necesario?. Obtenido de: <https://www2.deloitte.com/mx/es/pages/dnoticias/articles/reforma-en-subcontratacion-laboral.html>
- 10) Desing Thinking (2008). Que es y cómo hacer una “CADENA DE VALOR “. Obtenido de: <https://www.youtube.com/watch?v=BIAoXFytkpw>
- 11) El Economista. (2018). Compañías financieras no bancarias de México han crecido más que los tradicionales bancos: Moody’s. Obtenido de:
<https://www.economista.com.mx/empresas/Companias-financieras-no-bancarias-de-Mexico-han-crecido-mas-que-los-tradicionales-bancos-Moodys-20180628-0120.html>.
- 12) Engel, R. (2018). Business Development Framework. Obtenido de:
<https://www.slideshare.net/RUPERTENGEL/business-development-framework>
- 13) Forbes, México. (2017) Aumenta la confianza de los mexicanos en órganos bancarios. Obtenido de: <https://www.forbes.com.mx/aumenta-la-confianza-de-los-mexicanos-en-organos-bancarios/>.
- 14) Golán, P (2020). Shopify, Importancia de conocer y aplicar la cadena de valor de una empresa. Obtenido de: <https://www.shopify.com.mx/blog/cadena-de-valor-de-una-empresa>
- 15) González, M (2018). El segmento de microfinancieras en México. Obtenido de:
<https://vlex.com.mx/vid/segmento-microfinancieras-mexico-714519413>
- 16) González, M.B. (2014). Revista Internacional Administración & Finanzas. Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en PYMES. Universidad Juárez del Estado de Durango.

- 17) Human talent (2018). 7 beneficios de la motivación laboral. Obtenido de:
<https://intrategia.com.mx/blog/2018/05/29/7-beneficios-de-la-motivacion-laboral/>
- 18) Innovare Consultoría (2017). [vídeo] Innovación Disruptiva [ANIMACIÓN].
Obtenido de: https://www.youtube.com/watch?v=NjC2JRQR_-E.
- 19) Intretega (2018). Laboral Posted by Blog Intrategia in Ambiente laboral,
Productividad. Obtenido de: <https://intrategia.com.mx/blog/2018/05/29/7-beneficios-de-la-motivacion-laboral/>
- 20) Johnson, Christensen and Kagermann (2008). “Reinventing your Business Model”,
Harvard Business Review, December 2008, pp.51-59.
- 21) Lapatru (2019). [vídeo]. Análisis PESTEL: Ejemplo. Obtenido de:
https://www.youtube.com/watch?v=Dx47L_jSRr0
- 22) Marcó, F. Introducción a la gestión y administración en las organizaciones.
Universidad Nacional Arturo Jauretche. 2017.
- 23) María Brenda Gonzalez (2014). Influencia del Liderazgo sobre el Clima
Organizacional en Pymes. Revista Internacional Administración y Finanzas.
México.
- 24) Madero S (2005). Factores claves para el uso y diseño de un sistema de
compensaciones en empresas de servicio: desde una perspectiva cualitativa y
descriptiva. Obtenido de:
http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-76782009000200007
- 25) Martins, H. F., & Fontes Filho, J. R. (1999). ¿En quién se pone el foco?
Identificando stakeholders para la formulación de la misión organizacional. Revista
del CLAD Reforma y Democracia, 15, 111-140.
- 26) McGregor, D (2018). El lado humano de las organizaciones. Editorial Mc Graw
Hill.
- 27) Montero, J. (2017). [vídeo] Cómo hacer un Análisis Foda. Ejemplo práctico.
Obtenido de: <https://www.youtube.com/watch?v=Sq4lVY65bjk>
- 28) Münch, L. (2010). Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo.
Editorial Pearson.
- 29) Osspina G (2019). Tú economía fácil: Calidad de Vida en el Trabajo: Concepto y
Factores Influyentes. Obtenido de: <https://tueconomiafacil.com/calidad-de-vida-en-el-trabajo-concepto-y-factores-influyentes/>
<https://tueconomiafacil.com/calidad-de-vida-en-el-trabajo-concepto-y-factores-influyentes/#:~:text=Calidad%20de%20Vida%20en%20el%20Trabajo%3A%20Concepto%20y%20Factores%20Influyentes,-Gissela%20Osspina%20%7C%20marzo&text=La%20calidad%20de%20vida%20en,y%20el%20sitio%20de%20trabajo>
- 30) Paredes M (2018). Revista de Investigación, vol. 42, núm. 95, pp. 241-252,
Universidad Pedagógica Experimental Libertador La influencia del liderazgo en el
clima organizacional de las empresas. Obtenido de:
<https://www.redalyc.org/jatsRepo/3761/376160247012/html/index.html>

- 31) Pochul, L. Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Ediciones Díaz de Santos, 2007.
- 32) Provident (2021) Obtenido de: <https://www.provident.com.mx/>
- 33) Rebaja tus cuentas.com. (2020). Tipos de instituciones financieras en México. Obtenido de: <https://rebajatuscuentas.com/mx/blog/tipos-de-instituciones-financieras-en-mexico/>.
- 34) Revista Expresiones no.37 (2017). Nuestros Valores. Obtenido de: https://issuu.com/expresionesprovident/docs/revista_expresiones_37_online
- 35) Rivera, J. L. (2006). Gestión de Recursos Humanos: Enfoque sistémico en una perspectiva global. Revista IIPSI, 110.
- 36) Rodríguez A (2006). Informe académico. Representaciones de la toma de decisiones en las organizaciones. Editorial Universitaria de la República de Cuba. Obtenido de: <https://go.gale.com/ps/i.do?id=GALE%7CA174970526&sid=googleScholar&v=2.1&it=r&linkaccess=abs&issn=17265851&p=IFME&sw=w&userGroupName=anon%7Eb9999eea>Citation metadata
- 37) Salazar, A. M. B. La motivación de los trabajadores subcontratados. Una paradoja incesante. AD-minister, 2010.
- 38) Sánchez R. (2021). Fin del outsourcing. Obtenido de: <https://www.milenio.com/opinion/rene-sanchez-juarez/opinion/fin-del-outsourcing>
- 39) Servicios corporativos (2021) Bolsa de trabajo. Obtenido de: <https://www.google.com/search?q=apoyo+econ%C3%B3mico+oferta+de+trabajo&aq=apoyo+econ%C3%B3mico+oferta+de+trabajo&aqs=chrome..69i57j33i22i29i30.32241j1j15&sourceid=chrome&ie=UTF-8>.
- 40) Soria R (2018). (Soria, 2008) Obtenido de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3990506>
- 41) Thompson y Strickland (2014) “Administración Estratégica; Textos y Casos”. McGraw-Hill. 19a edición.
- 42) Wherter, W (2008). Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas. Editorial Mc Graw Hill.
- 43) Yi Min Shum Xie (2018). Social Media, Marketing, SEO, Marca Personal. Obtenido de: <https://yiminshum.com/matriz-evaluacion-factores-externos-matriz-efe-mefe/>

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

- Figura 1. Áreas funcionales
- Figura 2 Principales conceptos del enfoque sistémico
- Figura 3 Técnicas cuantitativas y cualitativas
- Figura 4 Proceso para integrar la comunicación en una organización
- Figura 5 Aportaciones de la escuela ecléctica
- Figura 6 Planeación Estratégica

- Tabla 1 Análisis de Factores Internos y Externos
- Tabla 2 Visión de la Financiera
- Tabla 3 Valores de la Financiera
- Tabla 4 Matriz de evaluación de factores externos
- Tabla 5 Matriz del perfil competitivo
- Tabla 6 Análisis PESTEL
- Tabla 7 Análisis FODA
- Tabla 8 Estrategias competitivas genéricas
- Tabla 9 Cadena de Valor
- Tabla 10 Análisis del valor compartido y responsabilidad social
- Tabla 11 Alcances del proyecto
- Tabla 12 Escenarios posibles