

00661



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO

11

"ELABORACION DE UNA INVESTIGACION EXPERIMENTAL PARA
MEJORAR LOS TIPOS DE ADMINISTRACION Y EL CLIMA
ORGANIZACIONAL, ESTUDIO DE CASO EN FARMACIAS
DE LA ZONA METROPOLITANA DE LA CIUDAD DE MEXICO"

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRO EN ADMINISTRACION
DE ORGANIZACIONES

P R E S E N T A :
HECTOR MANUEL LEAL PEREZ

DIRECTORA DE TESIS: MAESTRA MARIA LUISA SAAVEDRA GARCIA



MEXICO, D. F.

2000

279807



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS.....	IV
INTRODUCCIÓN.....	V
CAPÍTULO I.- TEORIA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.	
1. Orígenes.....	1
2. Definiciones.....	2
3. Necesidad del cambio.....	6
4. Modelos, programas y estrategias.....	10
4.1. Intervenciones.....	17
CAPÍTULO II.- CLIMA ORGANIZACIONAL Y TIPOS DE ADMINISTRACIÓN.	
1. Definiciones.....	21
2. Elementos.....	22
3. Modelos.....	25
4. Tipos de clima y sistemas de administración.....	29
CAPÍTULO III.- ACTITUDES.	
1. Definiciones.....	33
2. Actitudes y desempeño.....	34
3. Dimensiones de evaluación.....	36
3.1. La satisfacción e insatisfacción en el trabajo.....	36
3.2. El compromiso y la participación.....	42
4. Medición de actitudes.....	43
CAPÍTULO IV.- MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN MÉXICO.	
1. Definiciones.....	48
2. Situaciones en algunos países.....	48
3. Importancia económica en México.....	51
4. Factor humano.....	58
5. Vínculo universidad – sector productivo.....	61
6. Retos y desafíos.....	65

279807

CAPÍTULO V.- TIPOLOGÍA DEL EMPRESARIO Y TRABAJADOR MEXICANO.

1. Administración de la pequeña y mediana empresa.....	67
2. Perfil del empresario.....	69
3. Perfil del trabajador.....	74

CAPÍTULO VI.- PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR LA ADMINISTRACIÓN DE FARMACIAS EN EL DISTRITO FEDERAL.

1. Problemática del sector.....	75
2. Diagnóstico.....	80
3. Capacitación.....	82
4. Programa.....	83
5. Objetivos.....	85
6. Resultados.....	85

CAPÍTULO VII.- METODOLOGÍA.

Planteamiento del problema.....	87
Objetivos.....	87
Hipótesis.....	88
Definición de variables.....	89
Población y muestra.....	90
Instrumento de medición.....	91
Estructura del cuestionario.....	96
El modelo estadístico.....	97

CAPÍTULO VIII.- RESULTADOS.

1. Estadística descriptiva e inferencial.....	100
2. Análisis descriptivo de las muestras.....	100
3. Análisis inferencial del experimento.....	105

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	113
-------------------------------------	-----

BIBLIOGRAFÍA.

ANEXOS

1. Instrumento de medición (cuestionario).....	I
2. Directorio de participantes e información demográfica y laboral..	XV
3. Cuantificación de información estadística (antes y después).....	XVII
4. Análisis estadístico (antes y después).....	XXVII

AGRADECIMIENTOS

La realización del presente trabajo no habría sido posible sin la participación de un sin número de personas, entre las que destacan mis maestros del Seminario de Investigación **Dr. Miguel Angel Cañizales Mendoza**, la **Mtra. Juana Freyre Galicia**, el **Mtro. Bernardo Vargas Negrete** y la **Mtra. Juana Patlán Pérez** con quienes se comenzó a fraguar y construir el protocolo de la investigación.

Asimismo, debo de agradecer y felicitar a la **Dra. Araceli Jurado Arellano**, por su dedicación, recia convicción y compromiso pleno con la Universidad y la sociedad al haber instrumentado y echado a andar el Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa de la Facultad de Contaduría y Administración y también a la **Maestra María Luisa Saavedra García**, por su labor de asesoría a la investigación.

También debo manifestar mi agradecimiento al **Mtro. Adrián Méndez Salvatorio**, Jefe de la División de Administración de la Facultad por su activa y entusiasta participación durante el curso impartido a propietarios y empleados de las dieciocho farmacias consideradas en el trabajo. Cabe también destacar el apoyo que recibí del **L.A. Héctor David Vázquez Morales**, quien gentilmente me facilitó dos salas de la División de Posgrado donde tuvo lugar el trabajo realizado con los participantes, a saber, la intervención de Desarrollo Organizacional.

Por lo que hace a los protagonistas estelares, es decir, los empresarios y empleados que participaron en el curso-taller del programa de intervención de desarrollo organizacional es de justicia reconocer sus valiosa y decisiva colaboración. De manera particular al **Dr. Anselmo García Padilla**, Presidente de la Asociación de Propietarios de Farmacias y a la **Q.F.B. Lourdes Juárez González**, talentosa y eficiente titular del área de capacitación del mencionado gremio de farmacéuticos.

Mención especial tengo que hacer de la asesoría que en estadística me proporciono mi amigo y joven maestro **Rafael Rodríguez Calvo**. En la captura y procesamiento de datos me apoyaron las **Licenciadas en Contaduría Cynthia Ayala Hernández y Georgina Lemus Hernández**; también en esta tarea resulto invaluable el apoyo de los **Ingenieros Cynthia Arcelia Farías Cuéllar y Ginés Rivero García**.

Muchas de las horas dedicadas a la realización del presente trabajo legítimamente correspondieron al tiempo de convivencia y atención que debí proporcionar a mi esposa **María Argelia** y a mis dos hijos **Jessica y Miguel Angel**, quienes mucho saben de los sacrificios y los costos en que incurrimos al cultivar el conocimiento. No obstante lo anterior, todos ellos siempre me dieron aliento y fuertes motivaciones.

Finalmente, agradezco las observaciones y sugerencias que en su carácter de sinodales aportaron los **maestros Francisco Ballina Ríos, Magdalena Chain Palavicini, Rafael Rodríguez Castelan, Hugo Rodas Morales y María Luisa Saavedra García**; todos ellos estudiosos profundos de la administración y compañeros académicos en el Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración de nuestra máxima casa de estudios.

INTRODUCCIÓN

La elección del tema motivo de la presente investigación se desprendió del **Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa** de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México, que en la practica ha sido un importante vínculo de relación con el sector productivo en razón de que proporciona servicios de información, asesoría, capacitación y consultoría empresarial.

En este contexto, el propósito fundamental del trabajo responde en primer término a un compromiso profesional que tenemos quienes estudiamos las ciencias economico-administrativas de realizar acciones - así sean modestas- que coadyuven a resolver problemas específicos que en lo cotidiano enfrentan los micro y pequeños empresarios que son la inmensa mayoría de los hombres y mujeres dedicados a los negocios en nuestro país.

Por la naturaleza, especificidad y propósitos del trabajo el marco teórico fue configurado a la luz de teorías administrativas tradicionales de comportamiento organizacional surgidas -sobre todo- en los Estados Unidos hace varias décadas, por tanto, no se consideran las aportaciones recientes a las ciencias y tecnologías de la cognición que tienen como componentes la inteligencia artificial, la lingüística, la epistemología, la psicología cognitiva y las neurociencias que en opinión del chileno Francisco J. Varela, biólogo egresado de la Universidad de Harvard han dado lugar a un nuevo continente de conocimiento.

La estructura temática del estudio esta configurada por ocho capítulos cuyo contenido más relevante es el siguiente:

Capítulo I. Teoría del Desarrollo Organizacional.

Considera los enfoques teóricos más sobresalientes del desarrollo organizacional (DO), sus orígenes y definiciones, modelos, programas y estrategias. En lo particular, se pone énfasis en las intervenciones del DO que en la practica son fundamentales para lograr un cambio planeado en las organizaciones.

Capítulo II. Clima Organizacional y tipos de administración.

En este apartado se exponen el significado conceptual de los términos clima organizacional y sistemas de administración relacionando variables conductuales, estructurales y de procesos que combinadas al interior de toda organización determinan su clima o ambiente organizacional y las formas de administración.

Capítulo III. Actitudes.

A su vez, en este tercer capítulo se presentan diversas reflexiones en torno a la importancia que tienen las actitudes de las personas en su actuación individual y laboral y las dimensiones para su evaluación.

Capítulo IV. Micro, pequeña y mediana empresa.

Esta cuarta sección está dedicada a las particularidades e importancia económica en todo país de la micro, pequeña y mediana empresa, en particular se destaca el caso de México.

Capítulo V. Tipología del empresario y trabajador mexicano.

En esta parte del trabajo se muestra una exposición a propósito de la forma como se desempeñan en el sector productivo los empresarios y trabajadores mexicanos, destacando sus atributos y características más significativas.

Capítulo VI: Programa de capacitación...

El sexto capítulo está referido al Programa de Capacitación para mejorar la Administración de las Farmacias en el D.F. que fue impartido por académicos de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México a los empresarios del sector farmacias en los años de 1995 y 1996 respectivamente.

Capítulo VII. Metodología.

Esta parte del estudio, incluye los aspectos metodológicos de la investigación, en lo particular, se destaca el tipo de ésta, sus objetivos e hipótesis, población y muestra, el instrumento de medición y el modelo estadístico utilizado en la prueba de hipótesis.

Capítulo VIII. Resultados.

En este apartado se presentan los resultados estadísticos descriptivos e inferenciales de la investigación obtenidos en la intervención de desarrollo organizacional que tuvimos en los grupos de trabajo - empresarios y trabajadores- en las instalaciones de la División de Estudios de Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración en el periodo comprendido entre el 5 y 9 de abril de 1999 y que en estricto sentido fue el trabajo de campo de la investigación.

Conclusiones y Recomendaciones.

Finalmente, se incluyen en la parte última de la investigación las conclusiones y recomendaciones de ésta, la bibliografía y los anexos referidos al instrumento de medición y la información estadística en detalle.

CAPÍTULO I

TEORÍA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

- 1. Orígenes.**
- 2. Definiciones.**
- 3. Necesidad del cambio.**
- 4. Modelos, programas y estrategias.**
 - 4.1 Intervenciones.**

1. Orígenes.

La teoría de desarrollo organizacional (DO) tiene su origen en los Estados Unidos durante la década de los años cuarenta del presente siglo. En efecto, el grupo de investigadores pioneros de esta disciplina fueron, entre otros, Douglas McGregor, Rensis Likert, Kurt Lewin, Chris Argyris, Robert Blake, etc.; todos ellos estudiosos y practicantes de las ciencias de la conducta en instituciones académicas como el Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT), la Universidad de California (UCLA) y los Laboratorios Nacionales de Entrenamiento (NTL).

Las actividades de investigación desarrolladas con profundidad por los autores mencionados, que son consideradas como las raíces del DO fueron el entrenamiento y sensibilización de laboratorio, la dinámica de grupos y modificación del comportamiento grupal, programas para el cambio planeado en las organizaciones con un enfoque sistémico-orgánico respecto al hombre, la organización y el ambiente orientado a propiciar el crecimiento y desarrollo de sus potencialidades.

De acuerdo con Chiavenato (1997)¹, los orígenes del DO obedecen a una diversa y compleja gama de factores, a saber :

1. La relativa dificultad para operacionalizar -poder medir-, los conceptos de las diversas teorías de la administración.
2. Los estudios de profundidad sobre la motivación y su interferencia en la dinámica de las organizaciones.
3. La creación en 1947 del National Training Laboratory (NTL), donde se realizaron las primeras investigaciones de laboratorio a propósito del comportamiento grupal del individuo .
4. La publicación en 1964 del libro "T-Group Theory and Laboratory Methods" de Leland Bradford en el que se presentan los resultados del entrenamiento de sensibilidad del NTL y sus posibles aplicaciones en las organizaciones.
5. La diversidad de cambios en el mundo de las organizaciones, es decir:
 - Rápidas e inesperadas transformaciones del ambiente organizacional.
 - Incremento de tamaño de las organizaciones y diversificación de sus actividades.

¹ Chiavenato, Idalberto (1997) .- *Introducción a la teoría general de la administración*
Editorial Mc Graw - Hill, Cuarta Edición, México, P.P. 582-585

- Avance tecnológico y la necesidad de contar con trabajo especializado.
- Mutaciones del comportamiento administrativo derivadas de:
 - ❖ Un nuevo concepto de hombre inmerso en un vasto horizonte de inquietudes y necesidades.
 - ❖ Un nuevo concepto de poder sustentado en la cooperación y el entendimiento.
 - ❖ Un concepto de valores organizacionales, cimentado en ideas humanísticas y democráticas.

Desde otra perspectiva, los diversos modelos de D O consideran cuatro variables:

1. **Ambiente.**- Resultante de la dinámica del entorno, el conocimiento, la tecnología, las comunicaciones y sus evidentes impactos en las organizaciones.
2. **La organización.**- Como ente del cambiante y dinámico ambiente al que sistemáticamente debe de adecuarse.
3. **El grupo social.**- Con liderazgos, comunicación, conflictos y un sin fin de relaciones interpersonales.
4. **El individuo.**- Con sus motivaciones, actitudes y necesidades.

2. Definiciones

Debido a que la literatura sobre DO es muy extensa, las definiciones que sobre el concepto tienen los más diversos autores responden en la mayoría de los casos a las características y especificaciones de sus trabajos de investigación. Por esta razón han sido utilizadas las expresiones "**cambio de organización**", "**cambio de organización planeado**", "**efectividad organizacional**" y "**renovación de la organización**", como sinónimos de "**Desarrollo Organizacional**"².

En este contexto, para comprender con la mayor claridad el significado e importancia que el DO ha tenido en investigaciones tanto de laboratorio como de campo considérense los enfoques teóricos más sobresalientes del DO concebido como:

² Faria Mello, Fernando Achilles de (1996).- *Desarrollo organizacional Enfoque integral*
Limusa, México, Pág. 39

"Una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional que pretende cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de tal manera que puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, los mercados..." Bennis (1973) ³.

"Un esfuerzo planificado de toda organización y administrado desde la alta gerencia, para aumentar la efectividad y el bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, las cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento" Beckhard(1973). Este mismo autor sostiene que el DO:

1. **Es un empeño de cambio planificado.**- Porque implica un diagnóstico sistemático de la organización y el desarrollo de un plan estratégico para su mejoramiento.
2. **Compromete al sistema integral.**- Porque está relacionado con un cambio total de la entidad.
3. **Debe ser administrado por la alta gerencia.**- Por su participación activa en la administración del esfuerzo y apoyo activo a los métodos para lograr objetivos planificados planteados. ⁴

A su vez, Ferrer (1996) ⁵ apunta **"Es la aplicación creativa de largo alcance, de un sistema de valores, técnicas y procesos administrado desde la alta gerencia y basado en las ciencias del comportamiento, para lograr mayor efectividad y salud de las organizaciones mediante un cambio planificado, según las exigencias del ambiente exterior y/o interior que las condiciona"**. y argumenta:

1. **"Aplicación creativa"**. Porque se aplica a la organización de acuerdo a su circunstancia y psicología de su recurso humano.
2. **"De largo alcance"**. Al instrumentarse en toda la organización durante un plazo de tres y cinco años en su primera etapa.
3. **"Sistema de valores, técnicas y procesos"**. Es decir, un todo compacto articulado por técnicas, valores y procesos estrechamente relacionados, de tal suerte que la modificación de uno de ellos provoca cambios en los otros dos.

³ Citado por Ferrer Pérez, Luis (1996). Desarrollo Organizacional
Trillas, Tercera Edición, México, Pág. 15

⁴ Beckhard, Richard (1973). Desarrollo organizacional
Estrategias y modelos
Fondo Educativo Latinoamericano, E.U.A., Pág. 11

⁵ Ferrer, Op. cit., Pág. 16

4. **"Administrado desde la alta gerencia"**. La aplicación del DO por la alta gerencia es una condición "sine qua non".
5. **"Basado en las ciencias del comportamiento"**. Además de su naturaleza técnica y administrativa, el DO tiene un fuerte soporte en las ciencias de la conducta, de tal suerte que sus aplicaciones para mejorar la conducta grupal y organizacional son fundamentales para lograr la efectividad y la salud de las organizaciones.
6. **"Mayor efectividad y salud..."**. Este es el **objetivo primordial** y razón de ser de DO
7. **"Mediante un cambio..."**. La aplicación creativa de el DO responde a las seis exigencias de cambio demandados por el ambiente interno y externo de las organizaciones consideradas como sistemas abiertos.

Por su parte, Gibson y otros autores (1990)⁶, consideran que en los métodos actuales de administración el DO tiene como características distintivas las siguientes:

1. **Es planeado**.- Porque se apoya en datos para lograr el cambio que requiere la planeación administrativa, pues involucra la determinación de objetivos, metas, acción, instrumentación, control y acciones correctivas.
2. **Está orientado a problemas**.- Porque aplica la teoría y la investigación interdisciplinaria, sobre todo a la ciencia del comportamiento conductual y a la solución de problemas de la organización.
3. **Refleja un método de sistemas**.- Porque vincula estrechamente al potencial humano, los recursos, la tecnología, la estructura y los procesos administrativos de la organización.⁷
4. **Es parte integral de proceso de administración**.- Porque es un medio de administrar los procesos de cambio organizacional.
5. **Se enfoca a mejoras**.- Porque en la práctica es benéfico para toda organización.

⁶ Gibson, James L. et. al. (1990). **Organizaciones**
Conducta, Estructura, Proceso
Mc Graw – Hill, México, Pág.463.

⁷ Sobre este particular, Huse (1984), recomienda estudiar a la organización como "un sistema" social, cambiante y dinámico con partes interdependientes que se relacionan entre sí. Tal sistema, no obstante, suele lograr un "equilibrio" interno a medida que interactúa consigo mismo y con su entorno.

6. **Está orientado a la acción.** Porque para lograr el cambio organizacional se requiere que se hagan las cosas.
7. **Tiene como base una sólida teoría y práctica.**- Porque se sustenta en teorías e investigaciones de un buen número de disciplinas.
8. **Implica los principios del aprendizaje.**- porque los cambios dependen de la reeducación del factor humano.

Finalmente, de manera más sucinta, French y Bell (1996)⁸ exponen que el DO trata de toda la "gama de problemas de las personas" en la organización, entre otros, consideran los siguientes: clima organizacional insatisfactorio, conflictos inter-grupo, metas poco claras, estilos inadecuados de liderazgo, deficiente desempeño de trabajo en equipo, tareas mal diseñadas, estructuras mal configuradas, propósitos encontrados entre unidades y personas propias de la organización y otros aspectos similares.

En cuanto a los valores del DO deben destacarse los siguientes:

- Dar oportunidad a los miembros de la organización de que trabajen como seres humanos, más que como fuentes de producción.
- Dar oportunidad a cada miembro de la organización, así como a esta última, de que desarrollen todo su potencial.
- Buscar aumentar la efectividad de la organización en términos de todas sus metas.
- Intentar crear un ambiente en el cual sea posible que miembros de la organización encuentren un trabajo atractivo que los rete.
- Dar oportunidad a los miembros de la organización de que tengan influencia en la manera en que se relacionan con el trabajo, la organización y el ambiente.
- Tratar a cada ser humano como una persona con un complejo de necesidades (todas las cuales son importantes en su trabajo y en su vida).

Por lo que hace al ámbito académico, el DO ha sido motivo de estudio e investigación en los programas de maestría y doctorado en las universidades de Nueva York, Columbia, Stanford, y UCLA, etc.⁹

En el caso de México, el DO se incorpora a los estudios de posgrado en el

⁸ French, Wendell (1996).- Desarrollo organizacional
Bell, Cecil H. Jr. Aportaciones de la conducta para el mejoramiento de la organización.
Prentice-Hall, México. P.P. 2-3

⁹ Idem, pág. 62

Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) a partir de 1967.¹⁰ Posteriormente, ocurre lo mismo en otras instituciones como la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México y la Escuela Superior de Comercio y Administración del Instituto Politécnico Nacional.

A nivel de empresa, la instrumentación e impulso de programas de DO en nuestro país se ha aplicado en filiales de corporaciones transnacionales y en unidades productivas nacionales como VITRO, HYLSA, CYDSA, GAMESA, SERFIN, VISA, etc., todas vinculadas al grupo Monterrey que a su vez es propietario del ITESM.

1.3 Necesidad del cambio.

En el mundo de las organizaciones hoy en día el cambio se presenta de manera radical y con un ritmo sin precedentes en historia de la humanidad. El escenario internacional está inmerso en turbulencias –monetarias, financieras, bancarias, políticas, etc. - y la ocurrencia de eventos impredecibles donde el cambio parece ser la única constante de nuestras vidas.

De acuerdo con Chiavenato (1997)¹¹, el cambio es tan intenso que en muchos casos no deja ver el pasado ni proyectarlo hacia el futuro. De esta forma, los cambios en las empresas, la sociedad, los sistemas de trabajo durante los últimos años ocurren en volumen y ritmos cada vez más acelerados.

Para el tercer milenio -considera el mismo autor- los administradores deberán conducir el proceso de cambio estructural y cultural de la organización, hacer más **participativo el trabajo, orientar el producto o servicio totalmente hacia la satisfacción del cliente, y hacer a la organización cada vez más ágil, flexible y competitiva.**

Hoy por hoy, el cambio es uno de los aspectos más importantes, si no es que el más importante -vágase la redundancia-, en las empresas de nuestros días. La palabra **cambio** en el ambiente corporativo es un término que describe una espada de dos filos. Por un lado, representa crecimiento, oportunidad e innovación; por otra parte, implica amenaza, desorientación y revuelta.¹²

Desde la óptica del DO, Faria (1996)¹³ define el “**cambio**” como una

¹⁰ Audirac Camarena, Carlos. et. al. (1996). El ABC del desarrollo organizacional. Trillas, Segunda Reimpresión, México. P.P. 241-249

¹¹ Chiavenato, Idalberto (1997). Administración de recursos humanos. Mc Graw - Hill, Segunda Edición, México. Pág. 390

¹² Lowenthal, Jeffrey N. (1995). Reingeniería de la organización. Panorama, México. Pág. 16

¹³ Op. cit. P. P. 47 - 48

transformación de características, una alteración de dimensiones o aspectos más significativos de las organizaciones.

Así, ante la dinámica del ambiente la empresa tiene que adaptarse a los cambios externos e internos, y para hacerlo tiene que introducir modificaciones en sus estructuras, formas y roles de trabajo. Esta situación requiere de los directivos capacidad para percibir, entender cambios organizacionales y sus impactos sobre el hombre y el entorno inmediato. El proceso de cambios internos es una condición vital de los organismos vivos. Cuando los cambios cesan en el organismo éste muere. Desde esta perspectiva, vida es sinónimo de cambio.

En este contexto, la filosofía del DO se concibe como una respuesta de la organización a los cambios que requieren de un esfuerzo educacional muy complejo, destinado a cambiar las actitudes, los valores, los comportamientos y la estructura de la organización; de tal suerte que ésta pueda adaptarse mejor a las nuevas coyunturas, mercados, tecnologías, problemas y desafíos que emergen aceleradamente en progresión geométrica.

El cambio planeado dentro de la concepción del DO ayuda a los líderes a abordar y adoptar el cambio en las organizaciones desde la vertiente de las **oportunidades** no de las **amenazas** en un espectro ambiental demasiado dinámico que exige una elevada capacidad de adaptación como condición básica de supervivencia. Sólo considérense las tres situaciones siguientes¹⁴:

1. **El ambiente general.**- Inmerso en una explosión tecnológica, de las comunicaciones y el conocimiento.
2. **El ambiente empresarial.**- Frente a la internacionalización de los mercados, las innovaciones y la vida cada vez más corta de los productos. (rápida obsolescencia)
3. **Los valores.** Que se modifican paralelamente a los cambios sociales y culturales de las condiciones humanas.

De acuerdo con Ferrer (1996)¹⁵, los objetivos inmediatos más comunes del DO relacionados con el ambiente y la organización son:

1. Desempeñar las funciones de autoridad sobre la base del conocimiento y las habilidades.
2. Incrementar el nivel de entusiasmo y satisfacción personal en la organización.

¹⁴ Chiavenato, Idalberto (1997). *Introducción a la teoría general de la administración*. Mc Graw - Hill , Cuarta Edición, México, Pág. 593

¹⁵ Op. cit. Pág. 17

3. Aumentar la apertura de las comunicaciones laterales, verticales y diagonales.
4. Fortalecer el nivel de responsabilidad personal y de grupo.

Adicionalmente, otros autores (1995)¹⁶, consideran también como objetivos del DO :

5. Mejorar la calidad de las decisiones.
6. Incrementar la efectividad de la organización
7. Fomentar un clima organizacional coherente, tanto con las necesidades individuales, como con las necesidades institucionales.

En el que hacer de la investigación administrativa teórica y empírica el proceso del cambio ha sido motivo de profundos y especializados análisis y trabajos. Una de las autoridades más reconocida en esta materia es Kurt Lewin. De acuerdo con Eva Kras (1994)¹⁷, el esquema del autor mencionado consta de tres etapas, a saber :

1. **El descongelamiento.**- Motiva y prepara al individuo o grupo para el cambio, a través del cumplimiento de hábitos, costumbres, tradiciones para abrir paso a nuevos caminos.
2. **El cambio.** Una vez que se motiva al individuo o grupo para el cambio se les proporcionan los nuevos modelos de conducta deseables.
3. **Recongelamiento.** La nueva conducta adquirida por el individuo o el grupo queda integrada como modelo de su personalidad y reacciones emocionales cotidianas.

Sin embargo, frente al cambio las empresas -como todas las organizaciones sociales- son relativamente conservadoras y no están bien preparadas para enfrentarlo. Más bien esperan que ocurra el cambio para adaptarse a él y solo unas cuantas organizaciones instrumentan programas y estrategias para el cambio. En el medio empresarial de países como el nuestro lo más común es la **improvisación** ante la competencia, la tecnología, las innovaciones y la dinámica del entorno.

¹⁶ Olivares Orozco, Socorro et. al. (1995). Comportamiento organizacional, estrategias y métodos. Banca y Comercio, segunda edición, México, P. P. 244 - 245

¹⁷ Kras, Eva (1994). La administración mexicana en transición. Iberoamericana, México, P. P. 13 - 14

En opinión de Chiavenato (1997)¹⁸, esta posición no es fortuita pues el proceso de cambio implica una **reformulación de conceptos** y valores muy divulgados en las últimas décadas en la cultura organizacional y de los estrategas en la materia. Esta situación se complica aún más, pues si las empresas no están preparadas para el cambio, tampoco lo están las personas. En razón de que también el cambio a nivel personal requiere de modificaciones, ajustes y alteraciones del ambiente cotidiano de trabajo y profundas metamorfosis en relaciones, hábitos, procedimientos y vínculos funcionales del ámbito laboral .

Más aun, Peppard y Rowland (1996)¹⁹, señalan que el individuo innovador convierte en enemigos a todos aquellos que prosperaron en el antiguo régimen, y sólo conseguirá un leve apoyo de quienes logren prosperar en el nuevo régimen.

De esta forma, el cambio puede lograrse en los objetivos empresariales a través del diseño de las relaciones de autoridad, de los métodos de trabajo y desempeño, del ambiente de trabajo, de las relaciones interpersonales y de otros factores. Sin embargo, pueden ocurrir situaciones contradictorias en la medida de que en todo proceso de cambio las personas son agentes muy activos para lograrlo y al mismo tiempo pueden sentirse víctimas de él. Así, todo cambio, exige necesariamente, ciertos ajustes personales cuyos efectos deben reflejarse en los patrones de comportamiento, en las actividades personales y en la adaptación social.

A juicio de Eva Kras, en la realidad administrativa mexicana está presente una dimensión adicional que complica aun más el proceso de cambio referida al componente cultural sobrepuesto en el proceso básico del cambio administrativo.

Para Chiavenato, el fin del siglo XX apunta hacia un nuevo tipo de liderazgo de las naciones donde la fuerza militar e industrial cederán su lugar a la creación intelectual. Sobre este particular, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), considera que en **la economía basada en el conocimiento** los retos que debemos enfrentar en el futuro inmediato son:

1. El "**saber - qué**".- Referido al conocimiento sobre "**hechos**".
2. El "**saber - porqué**".- Vinculado al conocimiento científico de los **principios y leyes de la naturaleza**.
3. El "**saber - cómo**".- Relacionado con las habilidades y capacidad para "**hacer algo**".
4. El "**saber - quién**".- Comprende la información sobre sobre "**el quien sabe que**" y el "**quien cómo**".²⁰

¹⁸ Chiavenato, Idalberto (1997). Administración de recursos. Op.Cit, pp. 393-394

¹⁹ Peppard, Joe y Rowland Phillip (1996).- Reingeniería en los procesos de negocios
Prentice - Hall, México, Pág. 203

²⁰ Romer, P. "The origins of endogenous growth" en The Journal Economic Perspectives (1994), No. 8,

Ante este escenario no habrá ningún sustituto para el conocimiento. Este será la más importante de las materias primas.

4. Modelos, programas y estrategias.

Modelos

En el estudio de las organizaciones el DO requiere de cambios en el comportamiento, los primeros referidos a procesos, rutinas y procedimientos y lo segundo relacionado con la **cultura organizacional**²¹, las relaciones interpersonales e intergrupales.

Para los propósitos de la presente investigación los modelos de DO más adecuados para el cambio de estructura enfatizan dos cuestiones fundamentales;²²

1. El cambio en la organización.

- Estructura (organigrama) y atribución de responsabilidades.
- Niveles de supervisión.
- Delegación del autoridad.
- Tamaño y naturaleza de los grupos de trabajo.
- Supervisión de los grupos de trabajo.
- Asignación de tareas específicas al individuo.

2. El cambio en el ambiente de trabajo.

- Condiciones de trabajo.
- Sistemas recompensa y castigo.
- Estándares de desempeño.
- Directrices y métodos de acción.

En lo que hace al cambio relacionado con variables para modificaciones en el cambio del comportamiento, Chiavenato considera que para impulsar una mayor participación y comunicación dentro de la organización una de las mejores técnicas es el **laboratorio de sensibilidad**, que privilegia el desarrollo del autoconocimiento, la interacción y la eliminación de barreras en la comunicación y aplicación en todos los niveles jerárquicos de la organización. Para la

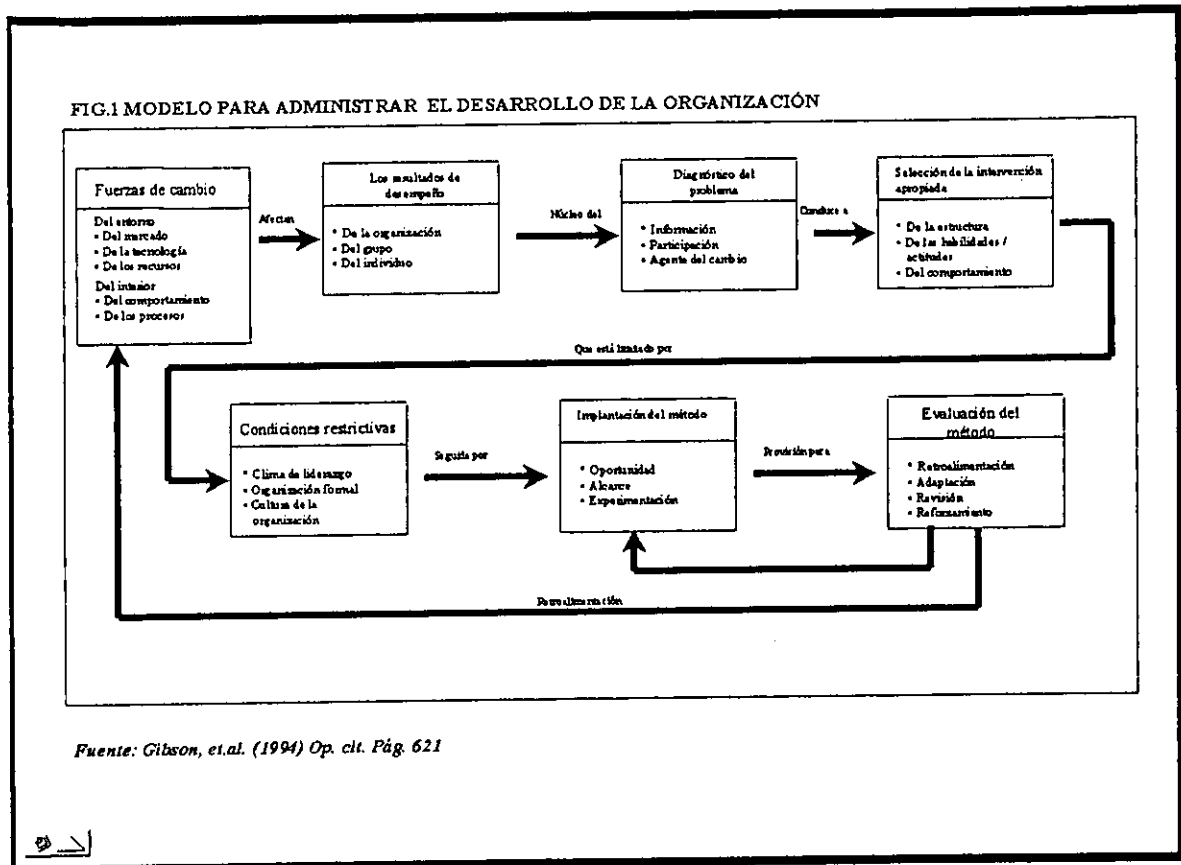
P. P. 3 - 22

²¹ Se denomina **cultura organizacional** al modo de vida propio que cada organización desarrolla en sus miembros.

²² Chiavenato (1997).- **Introducción a la teoría** , Op. cit. , P. P. 608 - 621

administración del DO y de manera más esquemática Gibson y otros autores (1994)²³, proponen el modelo siguiente:

MODELO PARA ADMINISTRAR EL DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN



En un nivel más específico Chiavenato expresa que los cuatro estadios de un modelo para el DO son:

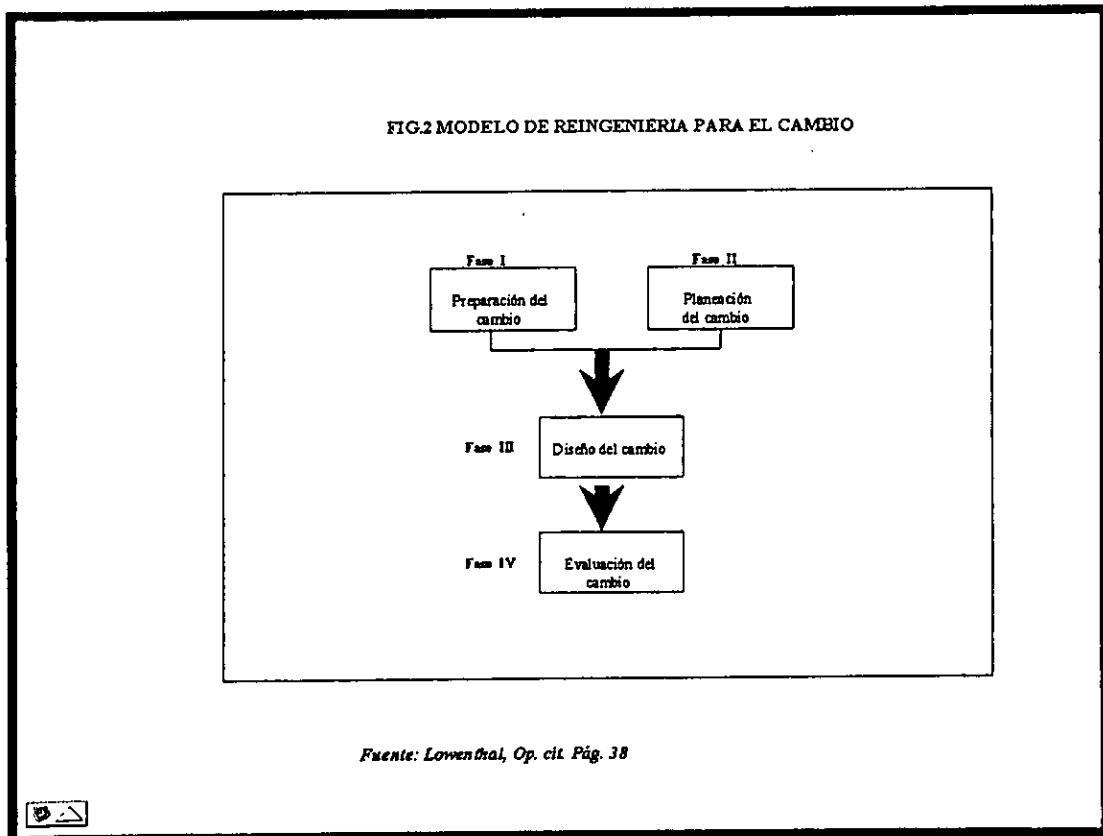
1. **Diagnóstico.**- Inventario de la situación.
2. **Planeación de la acción.**- Intervención.
3. **Instrumentación de la acción.**- Uso de los recursos necesarios para el cambio.
4. **Evaluación.**- Puede implicar nuevos diagnósticos, nueva instrumentación, etc. (retroalimentación del DO como un proceso dinámico).

²³ Gibson , et. al. (1994).- Las organizaciones. Comportamiento, estructura, procesos. Addison - Wesley Iberoamérica, Estados Unidos, 769 Págs.

Desde la vertiente de la reingeniería para lograr el cambio Lowenthal (1995)²⁴, propone el modelo siguiente:

1. **Preparación.**- Comprensión y apoyo de la dirección y conciencia sobre la necesidad del cambio.
2. **Planeación.**- Cambio cultural, conocimiento y participación de los empleados.
3. **Diseño.**- Métodos para identificar, evaluar, combinar y rediseñar procesos.
4. **Evaluación.**- Uso de diversos medios para evaluar la mejora.

MODELO DE REINGENIERIA PARA EL CAMBIO



²⁴ Lowenthal, Op. cit., P. P. 38 - 39

GUIA GENERAL PARA EL DIAGNÓSTICO

SUBSISTEMAS	FACTORES PARA DIAGNÓSTICO
RELACIONES CON EL MEDIO EXTERIOR	Demandas, presiones, oportunidades, fuentes, (gobierno, mercados, competidores, etc.). Respuestas correspondientes, Relaciones con otros sistemas. Imágenes x Públicos. Entrada de Recursos (Búsqueda, Obtención) Salidas (Ventas, Distribución, etc.): Productos, Servicios.
METAS/OBJETIVOS X RESULTADOS	Misión, Planeación Estratégica Objetivos, Metas, Objetivos. Ejecución de Estrategias Tácticas Políticas y Directrices, Prioridades Resultados: Cantidad, Calidades, Tiempos, etc. Economía, Finanzas, Contabilidad
ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA	<i>Estructuras formales de organización normas y procedimientos sobre PPOCC (previsión, planeamiento, organización, coordinación, control). Informaciones, Sistemas, Comunicación Formal Administración de Personal y Material Proceso de decisión. Amplitud de Control Generalización / Descentralización / De- legación. Sistemas formales de estímulos, recompensas, castigos Cargos, Salarios, Beneficios, complementarios.</i>

TAREAS

Planes y programas de trabajo
División del trabajo: tareas, Flujo de trabajo
Actividades, desempeño, producción
Atribuciones, responsabilidades
Solución de problemas -Métodos y prácticas-

TECNOLOGIA

Ecología, Factores físicos
Ambientales
Equipos, Tecnología, Procesos
Instalaciones, Espacio, Distribución.

DE COMPORTAMIENTO HUMANO

Cultura, clima, valores, actitudes
Relaciones funcionales y personales
Colaboración, competencia, conflictos
Necesidades, aspiraciones, expectativas
Estilos de gerencia, liderazgo, grupos, equipos
Motivación, satisfacción, moral, disciplina en el cambio de personal, ausentismos,
Accidentes, comportamiento
Competencias: interpersonales, técnicas, Administrativas.
Estructuras informales, comunicación in-Formal.
Incentivos, recompensas, castigos in- formales
Participación, interés x burocratización
uso del potencial de recursos humanos.

Fuente: Faria, Op. cit., P. P. 94 - 95

A propósito del modelo para el de DO Gibson y otros autores(1990)²⁵, apuntan que

²⁵ Gibson, et. al. (1990) .- Op. cit. Pág. 475

la selección del modelo apropiado para una intervención depende del agente de cambio - consultor -, de la organización y de la situación. En este contexto, no existen modelos con supremacía respecto a otros; más bien siempre hay un modelo para cada circunstancia.

Los programas.

1. De acuerdo con French y Bell (1996)²⁶, todo programa de DO tiene tres componentes básicos, a saber :
2. **El diagnóstico** .- Recopilación de datos a través de entrevistas, cuestionarios, observaciones, examen de documentos y la información de la organización sobre los sistemas total y parcial de la organización, procesos, cultura y otros aspectos de interés. Implica el descubrimiento de hechos.
3. **La acción** .- Referida a todas las actividades de intervención para lograr el cambio organizacional. Se evalúa constantemente en términos de sus implicaciones en el proceso de cambio.
4. **La administración del programa** .- Implica a la estrategia general del DO y la evaluación de los efectos de la acción durante el desarrollo de todo el programa a través de la recopilación adicional de datos.

Las fases de una programa de DO, según Burke son:

- 1.- **Entrada.**
- 2.- **Contacto.**
- 3.- **Diagnóstico.**
- 4.- **Realimentación.**
- 5.- **Planificación del cambio.**
- 6.- **Intervención.**
- 7.- **Evaluación.**

El investigador mexicano Siliceo Aguilar (1995)²⁷, sostiene que a pesar de la probada eficacia de instrumentos y técnicas para el diagnóstico organizacional todo empresario, directivo o consultor debe incorporar esencialmente toda su

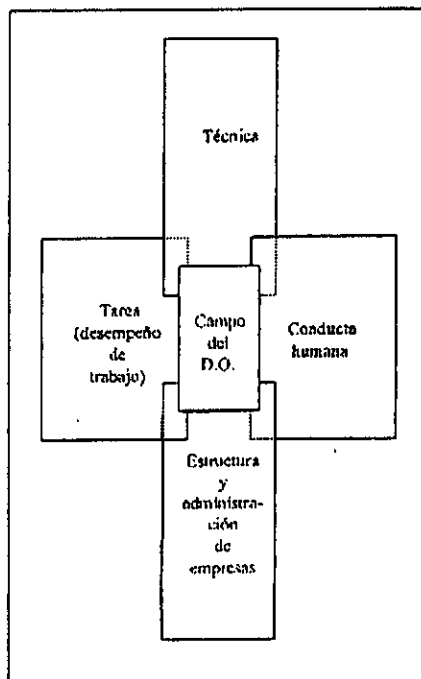
²⁶ Op. cit.,

²⁷ Siliceo Aguilar, Alfonso (1995) . Liderazgo para la productividad en México. Limusa, Segunda Edición, México, P.P. 35 - 36.

creatividad para una evaluación objetiva y atinada de la dinámica organizacional y recomienda poner énfasis en la dimensión humana y administrativa.

Finalmente, Ferrer opina que un programa de DO debe considerarse como **proceso**, es decir, un continuo que de manera holística relaciona la estructura, la administración, la técnica, las tareas y la conducta de personal.

FIG.3 D.O. VISION HOLISTICA



Fuente: Ferrer, Op. cit., Pág. 28

Las estrategias.

Para el desarrollo de una estrategia dirigida hacia el cambio organizacional se requiere del diagnóstico previo de subsistemas, sistemas y procesos de la organización. De acuerdo con Beckhard, esto implica información sobre toma de decisiones, comunicación, patrones y estilos, relaciones entre grupos, manejo de conflictos, etc.

En este sentido, el mismo autor apunta que actualmente en la organización se tiene la necesidad de diseñar estrategias de largo alcance para mejorar climas organizacionales, modos de trabajo, relaciones, comunicación e información

congruente con los requerimientos previsibles e imprevisibles para años futuros.

He ahí la necesidad de cambio planificado: El DO

Por su parte, Chiavenato propone una estrategia sustentada en tres dimensiones:

1. **Cambio evolutivo** .- Lento, moderado y de poca trascendencia y resistencia en las expectativas del factor humano.
2. **Cambio revolucionario** .- Destrucción del "**status quo**", rápido, intenso y de gran impacto. No da lugar a resistencias por lo drástico de su aplicación.
3. **Desarrollo sistemático** .- Modelos estudiados, evaluados y criticados antes de propiciar el cambio. Participativo y estimulante.

A su vez, French y Bell expresan que la estrategia del DO se puede diseñar con anticipación o puede configurarse de acuerdo a la ocurrencia de eventos en el tiempo.

Dicho lo anterior, la instrumentación de una estrategia debe responder a las siguientes interrogantes:

¿Cuáles son las metas generales del cambio? ¿Qué partes de la organización tienen mayor disposición por el programa de DO? ¿Cuáles son los problemas más apremiantes que la organización? ¿Qué recursos hay disponibles para el programa, en términos de tiempo, energía y recursos por parte del cliente y los facilitadores del cambio?

De acuerdo con lo anterior, es obvio que la estrategia de un programa de DO depende de las respuestas a estas preguntas, pues ello permite al investigador saber como intervenir en el sistema, qué debe hacer, cómo debe establecer la secuencia de las intervenciones, etc.

4.1 Las intervenciones.

Intervenir significa entrar en una organización dinámica, o entre las personas o los departamentos con la finalidad de ayudarles a mejorar su eficacia (Gibson y otros autores).

Se refieren a las actividades planificadas en las que participan clientes y consultores durante el curso de un programa de DO. Estas tareas tienen como propósito mejorar el funcionamiento de la organización al ayudar a sus directivos y empleados a administrar mejor los procesos y cultura de sus equipos y organización (Chiavenato).

A la luz de la filosofía del DO varios autores²⁸ consideran que una intervención debe reunir los siguientes elementos:

- Que responda a una necesidad sentida para el cambio por parte del cliente.
- Que involucre al cliente en las actividades diseñadas para lograr el cambio.
- Que se modifique la cultura del cliente como resultado de la intervención.
- Que se logre la independencia del cliente.

Según Beckhard, una estrategia de cambio tiene como punto de partida el diagnóstico.²⁹ De esta forma, la intervención implica a los sistemas y procesos organizacionales en los términos de:

1. **Trabajar** en el desarrollo de equipos.
2. **Trabajar** en relaciones entre el grupo y entre sistemas.
3. **Trabajar** en la fijación de objetivos para individuos, equipos y sistemas (**yo nosotros, todos**).
4. **Trabajar** en actividades y educacionales para instrumentar conocimientos, destreza, y habilidades del personal en todos los niveles.

Por otra parte, el inventario de las intervenciones es muy extenso. En este contexto y para fines de nuestra investigación, tomamos de French y Bell el "paquete" de las principales "familias" de intervenciones para actividades de:

1. **Diagnóstico.**- Para la indagación de la "forma en que están las cosas".
2. **Formación de equipos.**- Para visualizar aspectos relacionados con las tareas, desempeño, relación a nivel de equipo y liderazgo.
3. **Retroalimentación de encuestas.**- Para trabajar de manera activa con los datos obtenidos a través de encuesta y a partir de estos diseñar planes de acción.
4. **Educación y capacitación.**- Para mejorar conocimientos, habilidades y capacidades del individuo.

²⁸ Audirac, et. al. Op. cit., Pág. 79.

²⁹ En D. O. el **diagnóstico** es equivalente al trabajo que el médico realiza con su paciente, primero se diagnostica y después se le da el tratamiento para el saneamiento de su salud.

5. **Transformación organizacional.**- Para cambiar a la organización en términos de *filosofía-administrativa*, estructura, tareas, valores y cultura de la organización.

En lo que respecta a la profundidad de las intervenciones, Harrison propone utilizar dos criterios :

1. No intervenir con una profundidad mayor a la necesaria para obtener resultados satisfactorios.
2. No intervenir con una profundidad mayor a la energía, recursos y necesidad de cambio del cliente.

Desde las directrices de la administración para el cambio a través del DO, Dyer³⁰ considera que una intervención produce el cambio deseado cuando:

1. La gerencia y todas las personas se comprometen para lograrlo.
2. A los participantes en el cambio planeado se les proporciona la información pertinente.
3. El esfuerzo a realizar se irradia a toda la organización, principalmente a través de los sistemas de evaluación y recompensa.

La elección de tal o cual intervención depende -en todo caso- de la naturaleza del problema. En este sentido, el tipo de intervención que se considera más apropiado para la presente investigación es el de retroalimentación de encuestas, basado en el sistema 1-4T de Likert, que involucra a todos los miembros de la organización y que permite medir el clima organizacional de la misma. En opinión de Robbins (1996)³¹, la retroalimentación de encuestas es un instrumento para evaluar las actitudes que sustentan los miembros organizacionales, para identificar discrepancias entre esas percepciones y para resolver esas diferencias.

En cuanto a la secuencia, toda intervención debe aumentar al máximo:

1. Los datos del diagnóstico.
2. La efectividad.
3. La eficacia.

³⁰ Citado por Gibson y otros autores (1994), Op. cit. Pág. 668

³¹ Robbins, Stephen P. (1996). Comportamiento organizacional.

Teoría y práctica

Prentice - Hall, Séptima Edición, México, Pág. 737

4. La rapidez del mejoramiento organizacional y
5. Producir al mínimo la tensión psicológica y organizacional. Se debe evitar la aparición de efectos disfuncionales que provoquen ansiedad, inseguridad, desconfianza y frustración.

French y Bell opinan que la observancia de estas pautas -por parte del consultor- ayudan al logro del éxito, mientras que la ignorancia de las mismas ha sido la causa del fracaso y de muchos problemas para el practicante de DO.

Finalmente, en cuanto a la función de los agentes de cambio, se considera como necesaria la articulación de un equipo de trabajo interno-externo, en el cual se deben conjugar los recursos materiales, experiencia y conocimientos empíricos y teóricos de los agentes internos y externos.

1. Definiciones

El clima organizacional es un término de complicada definición, pues está inmerso en la diversidad de elementos que constituyen el medio interno de la organización y su atmósfera de conducta, estructura y proceso particular. En opinión de Chiavenato la dificultad de conceptualización de clima organizacional obedece al hecho de que resulta de un complejo de componentes relacionados con aspectos formales e informales de la estructura, control, reglas, normas y relaciones interpersonales existentes en la organización. En este orden de cosas, Brunet (1992)³² apunta que la mayoría de los expertos en el tema han llegado a una definición común en razón a los aspectos metodológicos de la investigación sobre clima organizacional. Dicho, lo anterior, el **clima organizacional** debe entenderse como:

"Un concepto que, compendiado por el hecho de que está formado por percepciones de las variables conductuales, estructurales y de procesos", combinadas que describen una organización y la distinguen de otras organizaciones; son de permanencia relativa en el tiempo e influyen en la conducta de las personas en la organización (Gibson, et. al. 1990). " El ambiente existente entre los miembros de la organización, el cual está íntimamente ligado a la motivación de los empleados" (Chiavenato, 1997).

El concepto **"se refiere a la suma de actitudes, conductas, reacciones y actividades de los colaboradores en una organización"** (Siliceo Aguilar, 1995).

El **"conjunto de propiedades del entorno laboral que los empleados perciben directa o indirectamente, y que se supone es una importante fuerza para influir en su comportamiento"** (Gibson, et. al. 1994).

Adicionalmente, Katz y Kahn (1990)³³, señalan que el clima de toda organización refleja las normas y los valores del **sistema formal** y la manera en que los reinterpreta el **sistema informal**. Así, el clima de la organización también refleja la historia de las luchas internas y externas, los tipos de gente que la organización atrae; sus propios procesos laborales y su planta física, las formas de comunicación y cómo se ejerce la autoridad dentro del sistema.

³² Brunet, Luc (1992). *El clima organizacional*
Definición, diagnóstico y consecuencias.
Trillas, Primera Reimpresión, México. Pág. 16

³³ Katz, Daniel (1990). *Psicología social de las organizaciones*
Khan, Robert L. Trillas, México, Pág. 77

CAPÍTULO II

CLIMA ORGANIZACIONAL Y TIPOS DE ADMINISTRACIÓN

- 1. Definiciones.**
- 2. Elementos.**
- 3. Modelos.**
- 4. Tipos de clima y sistemas de administración.**

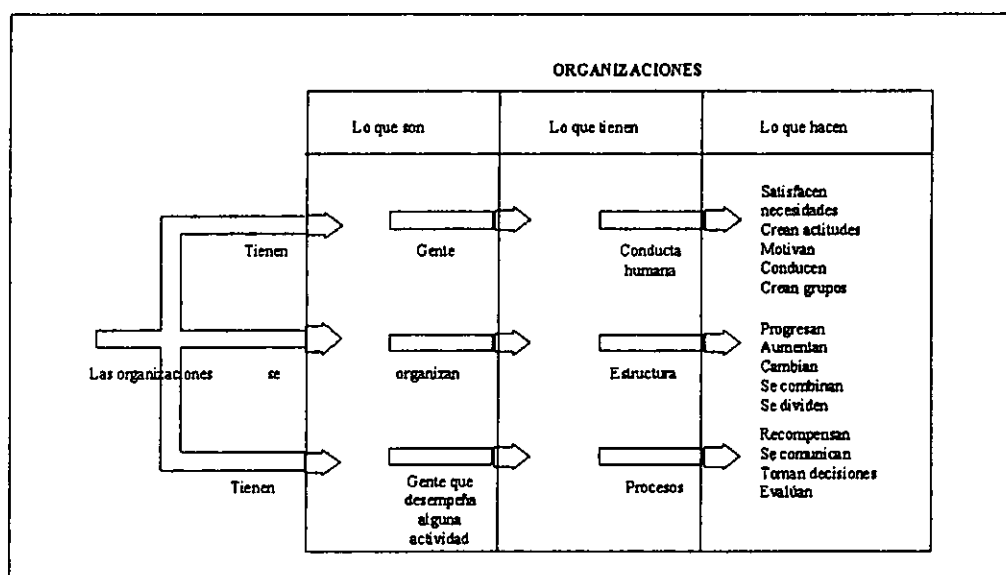
2. Elementos.

El marco de referencia para el estudio organizacional se sustenta en tres características que son **comunes** a **todas** las organizaciones, a saber:

1. **La conducta** .- relacionada con las personas en cuanto a sus necesidades, personalidad y actitudes.
2. **La estructura** .- Corresponde al diseño de las relaciones fijas que existen entre los puestos y la organización.
3. **Los procesos** .- Son la comunicación, toma de decisiones, recompensas y evaluación. Es decir, lo que hace funcionar a las organizaciones.

ESQUEMA PARA EL ESTUDIO DE LAS ORGANIZACIONES.

FIG.4 EL ESTUDIO DE LAS ORGANIZACIONES



Fuente: Gibson, et. al. (1990) Op. cit., Pág. 6

En un contexto general, de los tres elementos fundamentales del clima organizacional, la administración tradicional pone mayor énfasis en la estructura diseñada en razón de la definición manifiesta de las unidades o áreas organizacionales y sus respectivas políticas, procedimientos y metas. De esta

forma, Morgan (1992), en su libro "Imágenes de la organización" señala que las ideas como "**objetivo**", "**tareas**", "**fin**s" no nos deben sorprender, pues se derivan del griego "**organon**", que significa instrumento, lo que deriva en la articulación mecanicista de la organización.

Las teorías de Taylor y otros clásicos vieron el diseño de las organizaciones como un problema técnico o mecánico con énfasis en las "**tareas**" que los trabajadores debían cumplir en razón de los requerimientos de la **máquina a organizacional**.

La contraparte a esta visión corresponde a los teóricos de la administración conductual y cultural como Abraham Maslow y Elton Mayo -entre otros- quienes consideran a las organizaciones como si fuesen organismos, es decir "**sistemas vivos**" e inmersos en un ambiente al cual deben de adaptar su ciclo de vida, los factores que influyen en su salud y desarrollo y las relaciones entre las especies y su ecología.³⁴

De acuerdo con lo anterior, las organizaciones con estructura mecánica y estructura orgánica tienen las características siguientes:³⁵

Estructura mecánica

- Su diseño es tradicional.
- Las actividades, tareas y funciones están plenamente definidas.
- La administración en los niveles superiores y medios ponen énfasis en el mejoramiento técnico para el logro de objetivos particulares, olvidando la misión y objetivos generales.
- Tienen un estilo autoritario de administración.
- Lealtad al superior y a los compañeros antes que a la organización.
- Relaciones verticales.
- Los **administradores del nivel medio y bajo toman órdenes** y no toman **decisiones**.

³⁴ En este contexto, Morgan Gareth considera que la Teoría de la organización se convierte en una especie de biología en la cual las relaciones y diferencias entre "**moléculas**", "**células**", "**organismos**", "**especies**" y "**ecología**" son paralelos a aquellos de "**individuos**", "**grupos**", "**organizaciones**" y su "**ecología social**".

³⁵ Fernández González, Héctor. *El administrador y los procesos de la planeación y diseño organizacional*. El Financiero, 8 abril de 1994, Pág. 28A

Estructura orgánica

- Flexible y acorde a las necesidades que exige el entorno.
- Colaboración de grupos informales en la mejora de tareas y actividades.
- En todas las situaciones se considera la misión y objetivos generales.
- Responsabilidad, autoridad, control y solución de problemas en equipo.
- Interacciones horizontales.
- Consulta y discusión en lugar de órdenes.
- Toma de decisiones en todos los niveles de la organización.
- Estilo de la administración participativo.

El compromiso con misión y objetivos organizacionales es más importante que la lealtad al superior y compañeros.

De acuerdo con Burns y Stalker, en algunas organizaciones el cambio es más fácil de lograrse. Por lo general, las organizaciones **mecánicas** se oponen al cambio; mientras que las **orgánicas** por naturaleza de su sistema de valores muestran mayor disposición para fomentarlo y facilitarlo.³⁶

Ante los retos y desafíos del presente, las organizaciones de hoy necesitan rediseñarse y en lugar de **jerarquías, burocracia, comunicación descendente** deben promover la **especialización, flexibilidad, participación y responsabilidad** de sus empleados. Solo de esa manera, tendrán **capacidad para sobrevivir, adaptarse, mantenerse y crecer** en el universo de la economía globalizada.

³⁶ Citados por Dessler Gary (1992) en **Organización y administración.**

Enfoque Situacional.

Prentice - Hall, México, P.P 280 - 281

3. Modelos.

El cambio o modificación del clima organizacional no es una tarea sencilla ni fácil en virtud -como se dijo anteriormente- de que es una de resultante de varias dimensiones que afectan la estructura y el proceso administrativo de la organización. Sin embargo, la evidencia empírica indica que el cambio es posible y que ha ocurrido.

De esta forma, tratar de medir el clima organizacional es un intento por captar la esencia, ambiente, orden y patrón de una organización. Para ello, es necesario allegarse las opiniones de los directivos y empleados respecto a los diversos atributos y elementos de la organización.

En este orden de cosas, el punto de partida para el cambio organizacional es el diagnóstico que suele elaborarse a través de un cuestionario escrito configurado para encuesta en el cual se presentan **preguntas** sobre el rubros particulares para que los cuestionados indiquen hasta qué grado están de acuerdo con lo descrito en cada **interrogante**.

A juicio de María Teresa Marín Campos (1997)³⁷, psicóloga organizacional y maestra en administración, las escalas de los cuestionarios para medir el clima organizacional se determinan en función de dos objetivos; la situación actual y la situación ideal, ello permite al investigador saber hasta qué punto el interrogado está a gusto con el clima en el que trabaja y, también, indica que aspectos de la organización necesitan la **intervención** del consultor y de la dirección para mejorar el esquema de la empresa.

De acuerdo con los propósitos del presente trabajo los cuestionarios utilizados giran en torno de tres objetivos fundamentales, a saber:

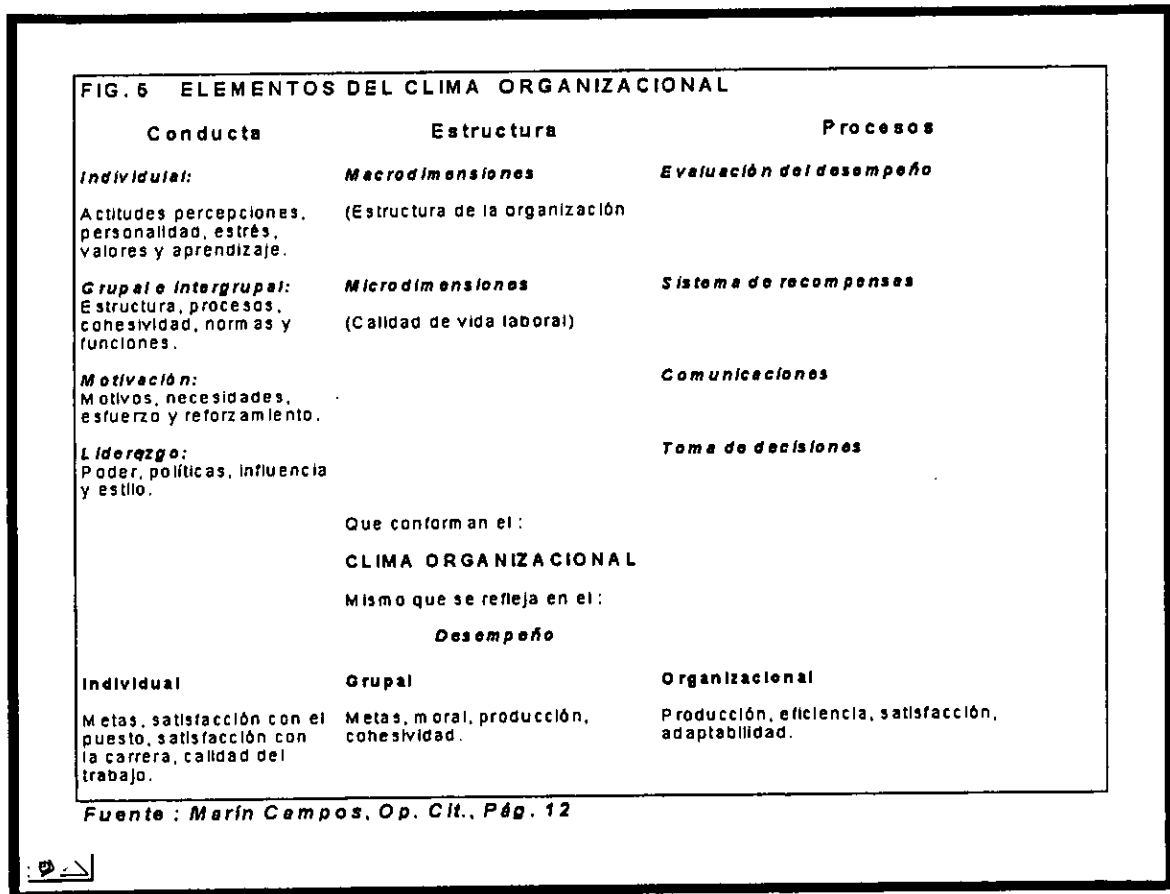
1. Elaborar y aplicar un cuestionario con base a los sistemas administrativos -tipo Likert- en una muestra representativa en farmacias del Distrito Federal y Zona Metropolitana en dos momentos determinados (estudio longitudinal).
2. Evaluar el clima organizacional existente en las organizaciones consideradas en el estudio.

³⁷ Marín Campos, María Teresa (1997). *Influencia de las actitudes del personal sobre el clima organizacional*

Tesis de maestría en administración de organizaciones.
Facultad de Contaduría y Administración.
UNAM, Pág. 31

3. Determinar los efectos (cambio) que una intervención provocará en la percepción que propietarios y empleados de las unidades de análisis tendrán sobre el clima organizacional. (Estudio comparativo, antes - después, pre y post prueba)

ELEMENTOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL



Las dimensiones del clima organizacional.

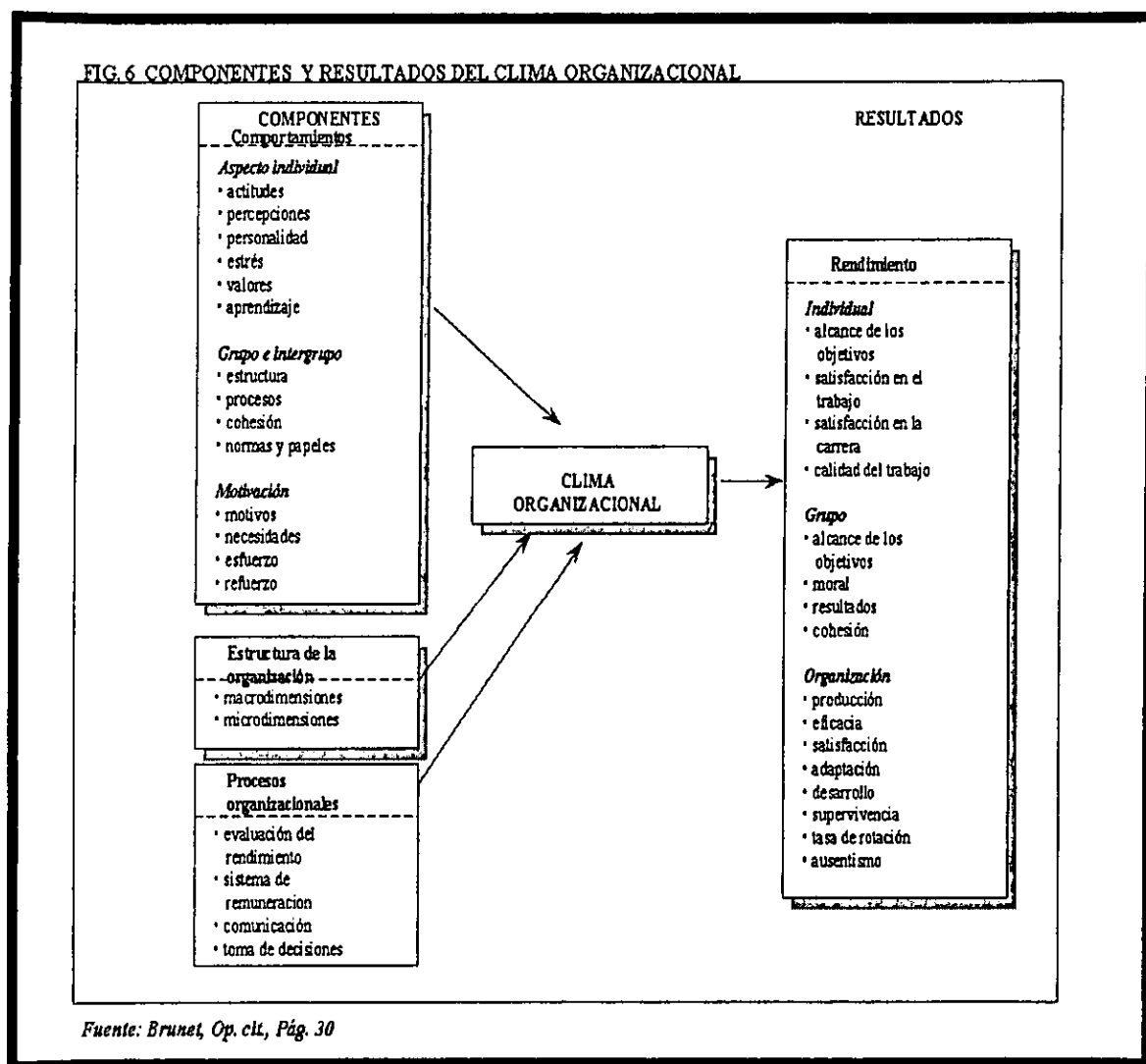
Entre la diversidad de investigadores que han estudiado el clima organizacional a través del cuestionario como instrumento de medición existe una heterogeneidad muy marcada respecto a las dimensiones que deben ser evaluadas en la medición del clima organizacional y tipos de administración. En lo cuantitativo las dimensiones van de dos a once, observándose en varios casos que algunas de las dimensiones utilizadas por diferentes investigadores coinciden entre sí.

De acuerdo con Brunet³⁸ el modelo propuesto por Rensis Likert para el estudio del clima organizacional tiene ocho dimensiones a saber:

1. **Métodos de mando.** Influencia del liderazgo en los empleados.
2. **Naturaleza de las fuerzas de motivación.** Procedimientos para motivar a los empleados y atender sus necesidades.
3. **Naturaleza de los procesos de comunicación.** Tipos y formas de manejar la comunicación de la empresa.
4. **Naturaleza de los procesos de influencia y de interacción.** Entre superior/subordinado para determinar objetivos organizacionales.
5. **Toma de decisiones.** En base a información adecuada.
6. **Fijación de los objetivos o de las directrices.** Forma para determinar los objetivos.
7. **Procesos de control.** Entre las áreas organizacionales
8. **Objetivos de resultados y de perfeccionamiento.** Acordes al cambio planeado.

³⁸ Brunet, Op. Cit. P.P. 44-46

COMPONENTES Y RESULTADOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.



Asimismo, Siliceo Aguilar experto en capacitación y desarrollo de recursos humanos y profesor en DO de posgrado del Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM), ha diseñado, estudiado, investigado, dirigido y probado un modelo de vitalidad organizacional en el cual los procesos humanos son el factor dinámico, vitalizador, eficaz y prioritario al que la organización debe brindar atención prioritaria; éste modelo comprende:

- Integración y trabajo en equipo
- Motivación.
- Liderazgo.
- Comunicación.
- Toma de decisiones.
- Capacitación.
- Manejo de conflicto.

A juicio del experto mencionado, estos factores constituyen la **variable independiente** y por ello, se convierten en componentes determinantes del clima organizacional y de los sistemas administrativos de Likert (**variable dependiente**) y su impacto en los resultados del proceso productivo.

Además de la relación entre desempeño, clima organizacional y conducta, estructura, y procesos de la organización varios autores (Gibson, et. al 1990), consideran que en un nivel más específico otros posibles determinantes del clima organizacional y de los estilos administrativos son:

- Las condiciones económicas.
- Estilo de liderazgo.
- Políticas organizacionales.
- Valores gerenciales
- Estructura organizacional.
- Características de los miembros.
- Tipo de actividad.

4. Tipos de clima y sistemas de administración.

En su extenso trabajo de investigación sobre administración y psicología organizacional Rensis Likert tiene definidos cuatro perfiles organizacionales que simplificados -para facilitar su comprensión y para nuestros fines- tienen relación con cuatro variables: proceso decisorio, sistemas de comunicación, relaciones interpersonales y sistema de recompensas y castigos.

Estas a su vez, nos permiten visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas organizacionales estudiados y observados por el investigador.

A juicio de Brunet es necesario no confundir la teoría de sistemas administrativos de Likert con las teorías de liderazgo, pues éste último es una de las variables del clima. Desde la óptica de la propia teoría de sistemas administrativos del autor mencionado, señala que, ésta nos sirve como marco de referencia para examinar la naturaleza del clima y su importancia en la efectividad organizacional.

Asimismo, según Likert la conducta de los subordinados en la organización es causada, en parte por el estilo de administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y, también por sus capacidades, esperanzas, percepciones, informaciones y valores. De esta forma, los cuatro factores determinantes de la percepción individual son:

1. Los parámetros ligados al contexto, tecnología y estructura organizacional.
2. La posición jerárquica del individuo en la organización y su nivel salarial.
3. Los componentes personales, es decir, personalidad, actitud y nivel de satisfacción.
4. La percepción de todos los miembros de la institución sobre el clima organizacional.

La interacción de las cuatro variables definidas por Likert a propósito de igual número de perfiles de clima organizacional y sistemas administrativos tienen las características siguientes:

SISTEMAS ADMINISTRATIVOS DE LIKERT

FIG. 7 SISTEMAS ADMINISTRATIVOS DE LIKERT

Variables principales	(1) Autoritario-coercitivo	(2) Autoritario-benevolente	(3) Consultivo	(4) Participativo
Proceso decisorio	Totalmente centralizado en la cúpula administrativa.	Centralizado en la cúpula de la administración, aunque permite una pequeña delegación de carácter rutinario.	Consulta los niveles inferiores y permite su participación y delegación.	Totalmente delegado y descentralizado. El nivel institucional define las políticas y controla los resultados.
Sistema de comunicación	Bastante precario. Solo comunicaciones verticales	Relativamente precario. Prevalen las comunicaciones descendentes sobre las ascendentes.	Se busca facilitar el flujo en el sentido vertical (descendente y ascendente) y horizontal.	Sistemas de comunicación eficientes, son fundamentales para el éxito de la empresa.
Relaciones interpersonales	Provocan desconfianza. Se prohíbe la organización informal y se le considera perjudicial. Los cargo y tareas aíslan a las personas.	Son toleradas, con cierta condescendencia. Organización informal incipiente, se considera como una amenaza para la empresa.	Cierta confianza en las personas y en sus relaciones. La empresa busca facilitar el desarrollo de una organización informal sana.	Trabajo realizado en equipos. La formación de grupos se hace importantes. Confianza mutua, participación y compromiso grupal intensos.
Sistema de recompensas y castigos	Énfasis en los castigos y medidas disciplinarias. Obediencia estricta a los reglamentos internos. Escasas recompensas (de origen estrictamente salarial).	Énfasis en los castigos y medidas disciplinarias, aunque con una menor arbitrariedad. Recompensas salariales más frecuentes. Recompensas sociales muy escasas.	Énfasis en las recompensas (principalmente salariales). Recompensas sociales ocasionales. Casi no existen castigos o penas.	Énfasis en las recompensas sociales. Recompensas materiales y salariales frecuentes. Los castigos son raros y cuando ocurren son definidos por los grupos.

Fuente : Chiavenato (1996) *Introducción a ...*, Op. Cit., Pág. 640

La utilidad de los cuatro sistemas administrativos propuestos por Likert radica en que presentan las diversas y graduales alternativas para la administración de la empresa. Así, mientras el sistema 1 **autoritario-coercitivo**, muestra en varios aspectos la teoría X, definida por Mc Gregor, el sistema 4 que es **participativo** y diametralmente opuesto al sistema 1 se relaciona con la teoría Y.

En cuanto a la aplicación de los cuatro sistemas administrativos de Likert, el doctor Chiavenato señala que en la práctica se aplican en las situaciones siguientes³⁹ :

³⁹ Chiavenato (1997).- *Introducción a ...*, Op. cit. Pág. 541.

- El sistema 1. Empresas que utilizan mano de obra intensiva y con bajo nivel de instrucción, tecnología y procesos rudimentarios.
- El sistema 2. Empresas industriales con trabajadores especializados, tecnología más avanzada y cierta coerción para el control de personal.
- El sistema 3. Es común en empresas de servicios - bancos, instituciones financieras y áreas administrativas de empresas industriales organizadas y avanzadas en cuanto a la relación con sus empleados.
- El sistema 4. Empresas con alta tecnología, personal muy especializado y desarrollado como las firmas consultoras en ingeniería, administración y otros servicios.

Cabe mencionar que en la realidad es difícil encontrar empresas con un solo tipo de administración. En este sentido, es posible encontrar diversas combinaciones y superposiciones a nivel de empresas, departamentos o subunidades de las mismas.

CAPÍTULO III

ACTITUDES

- 1. Definiciones.**
- 2. Actitudes y desempeño.**
- 3. Dimensiones de evaluación.**
 - 3.1 La satisfacción e insatisfacción en el trabajo.**
 - 3.2 El compromiso y la participación.**
- 4. Medición de actitudes.**

1. Definiciones

A pesar de que durante muchos años, el estudio de las **actitudes** del individuo ha ocupado un sitio medular en la psicología social, los expertos en la materia no han llegado a un consenso sobre la mejor manera de definir las; pues mientras que la mayoría de ellos considera que las actitudes implican lo que la gente **siente** por algún objeto o situación, otros incluyen lo que la gente **opina** acerca del objeto o situación, además de su **conducta** respecto a lo mismo.

Por otra parte, María Teresa Marín expone que el comportamiento de una persona está determinado por su naturaleza (**personalidad**), sus creencias (**valores y actitudes**), cómo recibe los estímulos (**percepción**), cómo modifica su comportamiento (**aprendizaje**) y hacia donde irá dirigido su comportamiento de acuerdo a sus necesidades (**motivación**).

En lo que no cabe duda es que las actitudes se derivan de la interacción entre creencias y valores que determinan la forma en que un individuo enfrenta las diversas situaciones que se le presentan en su vida cotidiana.

El cuanto al significado de las actitudes, Leonard Berkowitz sugiere que la mejor definición es la más simple, es decir, la que enfoca los **sentimientos** de las personas hacia las cosas. Aunque los sentimientos y las opiniones no siempre coinciden.⁴⁰ Dicho lo anterior considérense las definiciones de varios autores sobre el término **actitud** :

Para Berkowitz, la **"actitud"** se refiere a los **sentimientos favorables o desfavorables que inspira un objeto o situación**. Así, las actitudes implican sentimientos **evaluativos**.

Por su parte, Dunham y Smith (1989)⁴¹, expresan que la palabra **actitud** describe **una serie compleja de creencias, sentimientos y tendencias en el comportamiento de una persona respecto a otra persona o una cosa**. De esta forma, toda actitud tiene tres componentes:

1. **El cognoscitivo**.- Resume y organiza la información que posee una persona acerca del objetivo de esa actitud. Este componente incluye la serie de **creencias** que tiene el individuo acerca del objeto, puede ser ampliamente influenciado.

⁴⁰ Citado por Holahan, Charles J. (1991) en *Psicología ambiental*
Un enfoque general
Trillas, México Pág. 114

⁴¹ Dunham, Randall B. (1989). *Salud organizacional*
Smith, Frank J. *Análisis y diagnósticos internos*
Trillas, Segunda Edición, México, P.P. |8-21

2. **El afectivo.**- Referido a los **sentimientos** que una persona experimenta hacia el objeto. Implica la emoción y se expresa como gusto o disgusto respecto a un objeto.
3. **El comportamiento.**- Resume las **tendencias del comportamiento** de la persona hacia el objeto de la actitud. Es resultado de los componentes cognoscitivos y afectivos.

A su vez, Gibson y otros autores (1994), proponen que una **actitud** es un sentimiento positivo o negativo, o una disposición mental que se aprende y se organiza mediante la experiencia, y que ejerce una fuerza específica en la forma en que una persona reacciona hacia la gente, los objetos y las situaciones.

2. Actitudes y desempeño

Independientemente de su sencillez o dificultad, toda actividad humana debe ser para el trabajador motivo de satisfacción, reto y trascendencia. En este contexto, después del auge de la concepción de Taylor y Weber a propósito de la organización mecanicista y burocrática respectivamente, las investigaciones de los teóricos del comportamiento humano -Elton Mayo, Abraham Maslow, Frederick Herzberg, etc. -cuestionaron seriamente los modelos mecánicos y burocráticos en razón de no haber dotado al trabajo de un grado de atractivo intrínseco que por sí mismo generase en el sujeto el gusto por realizarlo.

A juicio de Faría, en la práctica, la mayor parte del subsistema técnico - administrativo se constituye en la parte visible y prioritaria del "**iceberg**" organizacional, es decir, el proceso administrativo, la economía, las finanzas, las tareas, las estructuras formales de la organización, etc . Mientras que el subsistema humano-social es la parte invisible del "**iceberg**" configurado por actitudes, necesidades, aspiraciones, valores, sentimientos, percepciones y expectativas de las personas que en lo cotidiano no se administran adecuadamente ocasionando una serie de efectos en la cultura organizacional.

Desde otra vertiente, la administración gerencial considera que las actitudes tienen diversas implicaciones en las organizaciones en virtud de que éstas:

- Se aprenden
- Definen las predisposiciones hacia ciertos aspectos de la realidad.

⁴² Gibson, et. al. (1994) Op. cit. P.P. 66 - 68

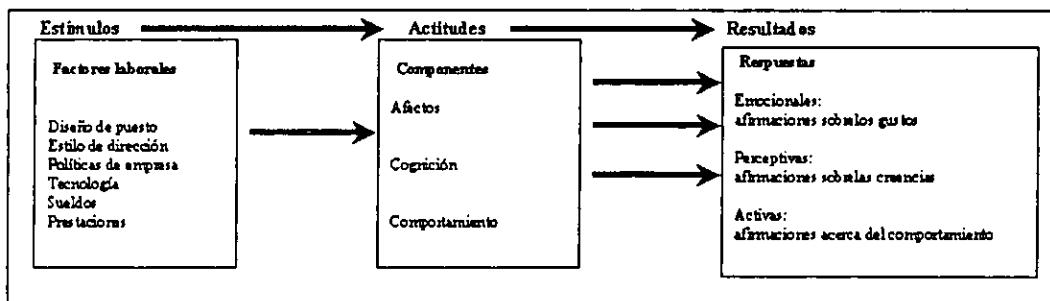
- Aportan la base emotiva de las relaciones interpersonales.
- Se organizan y encuentran próximas al centro de la personalidad.

Cabe mencionar que algunas actitudes son persistentes y duraderas; sin embargo, al igual que todas las variables psicológicas, siempre están sujetas a cambios.

Asimismo, debe insistirse en que las actitudes provienen de diversas fuentes, a saber: familias, grupos de iguales, sociedad y experiencias laborales previas.

En lo que hace a la **experiencia laboral**, las actitudes de los empleados se derivan de la capacidad directiva, del diseño de puestos, de la afiliación a los grupos de trabajo, de la equidad de los sueldos y de las revisiones de desempeño.

FIG. 8 LOS TRES COMPONENTES DE LAS ACTITUDES



Fuente: Gibson, et. al. (1994). Op. cit., Pág. 67



A pesar de la compleja y polémica realidad del desempeño laboral diversas investigaciones han demostrado que en tareas complicadas y riesgosas muchas personas encuentran en el trabajo motivos de gusto y satisfacción. En lo particular, la teoría de los factores higiénicos de Herzberg ha hecho contribuciones especialmente exitosas para que la motivación del trabajador y empleado respecto a su trabajo sea permanente.

3. Dimensiones de evaluación

En psicología organizacional, las actitudes, son los sentimientos favorables o desfavorables que tiene un individuo respecto a alguna característica del clima organizacional o hacia algún problema relacionado con él.

Por la naturaleza del individuo, las actitudes son cuantitativa y cualitativamente ilimitadas en su número, van acorde a situaciones y experiencias personales y al ambiente en el que cotidianamente interactúa, es decir, la familia, el trabajo, la escuela, la oficina, etc.

3.1 La satisfacción e insatisfacción en el trabajo

Para los estudiosos de las ciencias del comportamiento, la satisfacción en el desempeño del trabajo es un tema controvertido y de mucho debate. En efecto, en la década de los años cincuenta, gran número de gerentes consideraban que un trabajador satisfecho era un empleado de alto desempeño. Sin embargo, varias investigaciones posteriores revelan que no hay relación nítida entre satisfacción y desempeño. Ello en virtud de que algunos trabajadores se sienten satisfechos con su empleo pero su desempeño es negativo. Mientras que hay empleados que no están satisfechos con su trabajo pero despliegan un desempeño excelente.

De acuerdo con Dunham y Smith (1989)⁴³, el término **satisfacción** en el trabajo se utiliza para describir **la reacción afectiva general de una persona en relación con una serie de aspectos del trabajo y del entorno laboral**: es una función de todas las facetas de la satisfacción que tienen importancia para la mayor parte de las personas, a saber:

- Políticas y prácticas de la compañía.
- Compensación.
- Relaciones con los compañeros de trabajo.

⁴³ Op. cit. P. P. 22-23

- Condiciones físicas del ambiente.
- Oportunidades de promoción.
- Relaciones y destrezas de supervisión.
- Trabajo: volumen y demandas.
- Trabajo: características del trabajo mismo

Por su parte, Keith Davis (1986)⁴⁴ apunta que la actitud del individuo respecto a su trabajo puede ser favorable o desfavorable. En este sentido, quien tenga un alto grado de satisfacción mostrará una actitud positiva hacia el trabajo; mientras que el empleado insatisfecho manifestará actitudes negativas.

La satisfacción del empleo también considera el grado de concordia existente entre las expectativas de las personas respecto a su empleo y la recompensa que éste le ofrece y puede referirse a una persona o a un grupo.

Asimismo, es necesario recordar que el trabajo implica algo más que la ejecución de las tareas asignadas, pues el empleado debe interactuar con jefes y compañeros, cumplir con las políticas de la empresa, trabajar en determinadas condiciones físicas y ambientales, etc.; por tanto, se infiere que la satisfacción en el trabajo es la sumatoria de diversos elementos que giran en torno al puesto.

Desde otro contexto, Robbins (1996)⁴⁵ considera a la satisfacción en el trabajo como **variable dependiente** que trata indagar qué elementos la determinan en relación al puesto y al desempeño como **variable independiente**. A partir de este enfoque las seis dimensiones de la satisfacción en el trabajo como variable dependiente son:

1. **Trabajo mentalmente interesante.**- Permite al empleado desarrollar habilidades y capacidades, libertad para toma de decisiones y retroalimentación. En casos extremos, es decir, un trabajo tedioso o muy difícil puede dar lugar al aburrimiento o frustración.
2. **Remuneración.**- En general, los empleados demandan salarios y promociones justas y equitativas.
3. **Ambiente favorable.** - Las instalaciones confortables, limpias y modernas propician un mejor desempeño laboral.
4. **Compañeros de trabajo.**- Relaciones de cordialidad y trabajo de equipo.

⁴⁴ Davis, Keith (1986) *El comportamiento humano en el trabajo*
Mc Graw - Hill, Sexta Edición, México, P.P. 27 - 28

⁴⁵ Op. Cit., P.P. 27 - 28

5. **Tamaño de la organización.**- En varios casos en la medida que la organización aumenta de tamaño, la satisfacción en el trabajo tiende a disminuir, a menos que se apliquen medidas correctivas para enfrentar dicha tendencia.
6. **Nivel ocupacional.**- Cuando las personas ocupan posiciones laborales de mayor nivel tienden a sentirse más satisfechas en sus empleos, pues mejoran en diversos aspectos sus condiciones de trabajo.

En cuanto **variable independiente** con la satisfacción en el trabajo se busca el efecto que tiene en el desempeño o rendimiento de los empleados en relación a:

1. **Satisfacción y productividad.**- La productividad del empleado es difícil de medir y en muchos casos se logra en la empresa a través de la modernización tecnológica y capacitación de factor humano. Por esta razón, actualmente se propicia la eficiencia en el desempeño por la vía de los estímulos monetarios a la productividad, cuando el empleado se hace acreedor a ellos eleva su nivel de satisfacción.
2. **Satisfacción y ausentismo.**- En varios trabajos de investigación se ha encontrado una correlación negativa entre satisfacción y ausentismo. Es probable que los empleados insatisfechos falten con frecuencia a su trabajo, mientras que los empleados con alta satisfacción registran una asistencia más elevada.
3. **Satisfacción y rotación de personal.**- La satisfacción, también se relaciona negativamente con la rotación de los empleados. Sin embargo, existen diversos factores que la influyen tales como las condiciones del mercado laboral y las expectativas sobre oportunidades alternas de empleo.

No obstante, debe considerarse que la satisfacción en el empleo permite tener menor rotación de los empleados y cuando éstos tienen un elevado desempeño la empresa hará lo posible, por retenerlos a través de motivaciones y estímulos económicos.

Desde el punto de vista del binomio insatisfacción -satisfacción de la teoría motivacional de Herzberg, las condiciones extrínsecas del puesto que producen insatisfacción entre los empleados si no se encuentran presentes o seguras son:

- El salario.
- La calidad de la supervisión técnica.
- Seguridad en el puesto.
- La calidad de las relaciones interpersonales entre colegas, con los superiores y con los subordinados.

- Estatutos.
- Procedimientos de la compañía.

En lo que hace a las condiciones intrínsecas del puesto de trabajo que generan fuertes motivaciones o satisfacciones y por consiguiente un adecuado desempeño se consideran las siguientes:

- El logro.
- El ascenso.
- La responsabilidad.
- El propio trabajo.
- El reconocimiento.
- La posibilidad de progreso.

Otros factores que también influyen a la satisfacción en el trabajo, son la edad, el nivel de escolaridad y socioeconómico, la rotación del personal, las oportunidades de ascenso y los estímulos y promociones por un adecuado desempeño.

En resumen, Cerda Gastélum y Núñez de la Peña (1996)⁴⁶ apuntan que la satisfacción con la calidad de la vida laboral por las complejas y variadas relaciones entre todos los factores que configuran una situación de trabajo, no son evidencia suficiente para determinar la importancia relativa de cada factor interviniente.

A continuación, se presentan diversos factores que- en opinión de los autores mencionados- tienen relación entre la calidad de vida en el trabajo y la satisfacción.

- Características personales.
- Modalidades del trabajo y la organización.
- Motivos, necesidades y expectativas del individuo.
- Resultados y recompensas en el trabajo.
- Percepciones del individuo.
- Actitudes resultantes de satisfacción - insatisfacción.
- Características socioeconómicas y culturales.

⁴⁶ Cerda Gastélum, José de la (1996).- *La administración en desarrollo*
Núñez de la Peña, Francisco ITESO - IICEE, Tercera Edición, México, Pág. 221

Estos dos autores toman como referencia el esquema de las necesidades de Maslow y lo relacionan con la insatisfacción laboral.

FIG. 9 NECESIDADES E INSATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

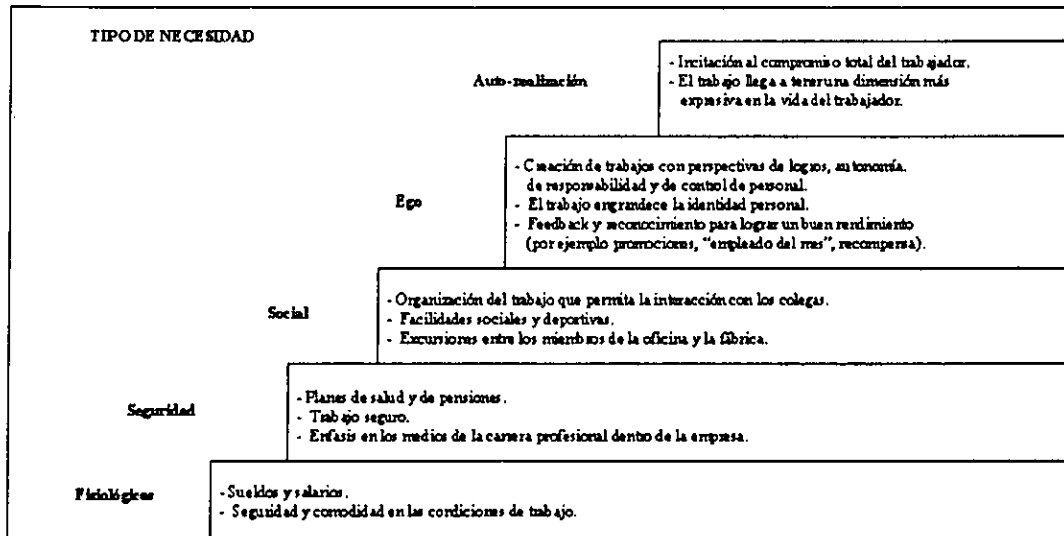
NECESIDADES HUMANAS	CAUSAS DE INSATISFACCIÓN LABORAL
De realización: desarrollo del potencial humano	Falta de participación, de interés, de creación, de autonomía, de aprendizaje, de entretenimiento
De auto estima: imagen de sí mismo, estatus, autovalores, reconocimiento.	Las acciones más: descalificación y falta de preparación, de valoración del trabajo, de fragmentación del trabajo.
Sociales: pertenencia social, aceptación de los demás, afecto, estima, confianza, reconocimiento.	Las acciones más: marginación, masificación, hostilidad laboral, competencia exagerada, conflictos.
De seguridad: permanencia, estabilidad, protección, integridad física y psíquica.	Las acciones más: discriminación, injusticias laborales, trabajo eventual, riesgos y accidentes, subempleo.
Fisiológicas: aíse, alimento, agua, vestido, casa.	Sueldos insuficientes y condiciones deficientes de trabajo.

Fuente: Carda Gastélum, José de la y Núñez de la Peña, Francisco (1996). *La administración del desarrollo ITESO-IICE, Tercera Edición, México, Pág. 221*



En este orden de ideas, Morgan Gareth presenta de manera gráfica un ejemplo a propósito de cómo las organizaciones deben satisfacer las necesidades de sus empleados.

FIG. 10 LAS ORGANIZACIONES Y LA SATISFACCIÓN DE SUS TRABAJADORES



Fuente: Morgan Garth (1992) Op. cit., Pág. 33

Por su parte, Robbins⁴⁷ recomienda a los administradores interesarse por las actitudes de sus empleados porque éstas son una advertencia de problemas potenciales y porque influyen en su comportamiento cotidiano. A su vez, Chiavenato⁴⁸ considera que el desempeño del trabajo y el clima empresarial son factores clave en virtud de que ante una **calidad de vida en el trabajo** sobre la insatisfacción del empleado provocará disminución de la productividad, ausentismo, sabotaje, robo, etc. Por el contrario, cuando la calidad de vida del empleado es satisfactoria habrá un clima de confianza y respeto mutuo en el contrato entre la empresa y sus trabajadores.

⁴⁷ Robbins, Op. cit., Pág. 197

⁴⁸ Chiavenato, *Administración de ...*, Op. cit., Pág. 235

3.2 El compromiso y la participación

En relación al puesto de trabajo Robbins⁴⁹ define el compromiso como **el grado en que un empleado se identifica con una organización determinada y sus metas**. Cuando el compromiso organizacional del trabajador es fuerte éste suele permanecer en la empresa aún en condiciones no del todo satisfactorias, evitando con ello la posible renuncia y el exceso de rotación.

En lo referente a **participación**, Davis Keith⁵⁰ la define como el **involucramiento mental y emocional de las personas respecto a las situaciones de grupo que los alienta a contribuir al logro de las metas del mismo y a compartir la responsabilidad de ellas**.

De esta forma, la participación permite al individuo identificarse con la empresa en que labora y lo estimula hacia un mayor compromiso con la misma para el logro de los propósitos de la organización.

De acuerdo con lo anterior, se infiere que los empleados comprometidos y con plena disposición de participación en su trabajo sean más eficientes y por tanto se allegen de mayores satisfacciones laborales. Al interior de las organizaciones el **compromiso y la participación** de los empleados representan convicciones y valores determinantes en las actitudes, comportamiento y desempeño de logro de los objetivos organizacionales.

A propósito de la participación y el cambio, Beckhard sugiere que a los empleados se les debe permitir una participación activa y un sentido de propiedad en la planificación y la puesta en práctica del cambio, pues **"las personas apoyan lo que ayudan a crear"**.

A su vez, María Teresa Marín⁵¹ sostiene que el éxito de la participación de los empleados en las organizaciones implica el cumplimiento de ciertas condiciones con las personas y el ambiente, a saber:

- Habilidad para la comunicación.
- Aptitudes para que las aportaciones solucionen problemas importantes.
- Libertad para expresar opiniones abiertamente.
- Seguridad de que los juicios y propuestas sean tomados en cuenta.
- Considerar siempre situaciones relacionadas con los empleados.
- Participar de manera planeada y organizada.

⁴⁹ Robbins, Op. cit., P. P. 181 - 182

⁵⁰ Davis Keith, Op. cit., Pág. 49

⁵¹ Marín Campos, op. cit. Pág 49

- Evaluar el costo - beneficio de las mejoras, es decir, no distraerse de las tareas cotidianas en aras de mayor participación en otros aspectos sustantivos de la organización.

4. Medición de actitudes.

En las ciencias del comportamiento podemos inferir las actitudes básicas de las personas hacia diferentes objetos al observar su conducta durante un largo periodo de tiempo.

Sin embargo, para el investigador es difícil estandarizar estas observaciones, que requieren de un tiempo considerable y son costosas.

Por lo anterior, Dunnette y Kirchner (1994)⁵², recomiendan obtener respuestas verbales a un conjunto de aseveraciones estandarizadas, seleccionadas y probadas cuidadosamente de tal suerte que reflejen la actitud que se va a medir.

De esta forma, Arias Galicia (1996)⁵³, argumenta que una actitud no es susceptible de estudio por sí misma, sino mediante manifestación externa verbalmente expresada a través de las opiniones favorables o desfavorables frente a un hecho.

En este contexto, se tiene evidencia de que las opiniones (respuestas) a determinado hecho son un instrumento seguro y directo para la investigación de actitudes. Debe de señalarse, también que las respuestas a las proposiciones en cuestión pueden cuantificarse, en virtud de que el individuo, al tener simpatía o antipatía hacia determinado objeto, asigna por sí mismo un valor numérico a un punto del continuo de medición.

Ante esta situación, varios autores (1998)⁵⁴ señalan que los métodos más conocidos y utilizados por el investigador para medir por escalas las variables que constituyen actitudes son: **el diferencial semántico, la escala de Guttman y el escalamiento de Likert**. A su vez, Dunnette y Kirchner consideran **el método de intervalos aparentemente iguales de Thurstone y Chave, 1929**. Las características de estos métodos son las siguientes:

1. **Diferencial semántico**.- Fue desarrollado por Osgood, Suci y Tannenbaum en 1957 para explorar las dimensiones del significado connotativo de diversos estímulos (objetos, dibujos, expresiones verbales).

⁵² Dunnette, Marvin D. (1994).- Psicología de las organizaciones.
Kircher, Wayne K. Trillas, México, pág. 232.

⁵³ Arias Galicia, Fernando (1996).- Administración de recursos humanos.
Trillas, Cuarta reimpresión, México, pág. 110.

⁵⁴ Hernández Sampieri, Roberto.- et. al. (1998) Metodología de la investigación.
Mc. Graw-Hill, Segunda edición, México, Pág. 256

Actualmente, se aplica utilizando una serie de adjetivos bipolares extremos que califican al objeto de la actitud, ante los cuales se solicita la opinión del sujeto.

Ejemplo: Objeto de actitud candidato "A"

justo :-----:-----:-----:-----:-----:-----:----- injusto

Debe destacarse que los adjetivos "**extremos**", deben ser los mismos para todas las frases y que **entre ellos hay siete opciones de respuesta.**

Aplicación: autoadministrada y entrevista.

La escala de Guttman.- Este método fue diseñado por Louis Guttman, quién manejó afirmaciones con un escalograma que garantiza que la escala mide una dimensión única.

Aplicación en la empresa: limitada

3. **Intervalos aparentemente iguales.**- Aplicable con 20-25 reactivos que son representativos de todos los puntos del continuo. Generalmente del 1 al 11 que van desde el totalmente desfavorable (1) hasta el totalmente favorable (11) hacia el objeto actitudinal que desea medir.
4. **Escala tipo Likert.**- Este método fue elaborado por Rensis Likert en 1932, a pesar del tiempo transcurrido su enfoque es vigente y goza de gran popularidad en el ámbito académico y de la investigación. El método Likert **consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios** ante los cuales se pide al sujeto que externé su reacción eligiendo una de las cinco alternativas de la escala.

A cada alternativa se le asigna un valor numérico. Así, el sujeto obtiene una puntuación respecto a la afirmación y al final se obtiene su puntuación total sumando las puntuaciones obtenidas en relación a todas las afirmaciones.

De esta forma, **las afirmaciones califican al objeto de actitud** que se está midiendo y deben expresar sólo una relación lógica.

Aplicación: auto administrada y por entrevista.

- Ejemplo:
1. Objeto de actitud medido.
El voto
 2. Afirmación.
"Votar es una obligación de todo ciudadano responsable"
 3. Alternativas de respuesta.

- 3.1.-Totalmente en desacuerdo (TD)
- 3.2.-En desacuerdo (D)
- 3.3.-Indiferente, indeciso, neutro. (I)
- 3.4.-De acuerdo (A)
- 3.5.-Totalmente de acuerdo (TA)

María Teresa Marín señala que las opciones se califican de 1 a 5. Si la pregunta es favorable, el valor de TA será de 5; si es desfavorable, el valor de TD será de 1.

En la estructura del cuestionario se intercalan frases favorables con frases desfavorables. Para interpretar los resultados se utilizan hojas de codificación donde se vacían los datos obtenidos y en forma separada se hace el análisis de cada una de las preguntas con sus respectivas respuestas.

4.1 La retroalimentación de encuestas.

En los en los programas de DO en los que se entra a las organizaciones con el propósito de mejorar su funcionamiento a través de una intervención se deben considerar dos componentes fundamentales, a saber:

1. **Encuesta de clima de actitudes.**- Cuando se utiliza en forma adecuada es un poderoso instrumento de mejoramiento organizacional al combinarse con una serie de talleres que implican trabajo en equipo en todos los niveles. Asimismo, es de gran utilidad en los planes de acción y de cambio a lo largo de una amplia gama de variables en el sistema social, estructural, de metas y de tareas de una organización. En palabras de Baumgartel⁵⁵, esto es posible porque **"trata con el sistema de relaciones humanas como un todo ... y trata con cada gerente, supervisor y empleado en el contexto de su propio trabajo, sus propios problemas y sus propias relaciones de trabajo"**. Este enfoque es holístico y propio de la filosofía de la teoría de sistemas.
2. **Retroalimentación de encuestas.** Este enfoque se basa en el **"sistema de administración 1-4T Likert"** y fue probado en una investigación experimental realizada en la Universidad de Michigan a propósito de un programa de DO aplicado era un periodo de cuatro años (1948-1952) con trabajadores de una gran organización de la cual se eligieron dos departamentos como grupo **control** y los empleados de cuatro departamentos fueron considerados como grupo **experimental**.

⁵⁵ Citado por French y Cecill en Op. cit. Pág. 224

Los cambios importantes se observaron en lo que pensaban los empleados acerca de:

- Interés, importancia responsabilidad en el trabajo.
- Trabajo en equipo, reconocimiento y manejo de grupos y
- Progreso personal en la compañía.

En este contexto, vale la pena comparar los enfoques tradicional y de DO utilizados para las encuestas de actitudes.

FIG. 11 DOS ENFOQUES DEL EMPLEO DE UNA ACTITUD O CLIMA DE RETROALIMENTACIÓN

	Enfoque tradicional	Retroalimentación de encuestas o enfoque del DO
Datos recolectados de:	Miembros ordinarios, y tal vez supervisores	Todos en el sistema o subsistema
Datos reportados a:	La alta gerencia (efes de departamento y tal vez a empleados por medio de la revista de la compañía)	Todos los que participaron
Quiénes trabajan en las implicaciones de los datos:	La alta gerencia (tal vez)	Todos en los equipos de trabajo, con talleres que se inician en el nivel superior (todos los superiores con sus subordinados)
Estrategia de intervención de terceras partes:	Diseño y administración del cuestionario, desarrollo del informe	Obtener la cooperación sobre la estrategia total, diseño y administración del cuestionario, diseño de talleres, intervenciones apropiadas en los talleres
Quiénes se encargan de la planificación de la acción:	Únicamente la alta gerencia	Los equipos en todos los niveles
Grado probable del camino y el mejoramiento:	Bajo	Alto

Fuente : French y Bell (1996) Op. Cit., Pág. 222



La técnica de retroalimentación de encuestas permite proporcionar a todos los miembros del sistema, información objetiva acerca de su funcionamiento de manera que después de las sesiones de retroalimentación se logran cambios o mejoras en aspectos específicos del sistema.

Para que ello sea posible Frank Neff señala que los participantes en un programa de cambio organizacional deben involucrarse en tres cosas, a saber .

- **Primera.**
Que el grupo de trabajo acepte los problemas como válidos.
- **Segunda.**
Que le grupo de trabajo acepte responsabilidad en la parte que le corresponde.
- **Tercera.**
Que el grupo de trabajo se comprometa a resolver los problemas.

En resumen, la retroalimentación de encuestas se sustenta en un programa conceptual y en el paquete integrado de medición de actitudes de los cuatro sistemas de administración de Likert bautizados como sistemas 1-4 y posteriormente 1-4T. Esta tipología gerencial se basa en gran parte - como se expuso en el inciso 4 del capítulo III del presente trabajo - en medidas relacionadas con el liderazgo, el clima de la organización y la satisfacción en el trabajo.

CAPÍTULO IV

MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

- 1. Definiciones.**
- 2. Situaciones en algunos países.**
- 3. Importancia económica en México.**
- 4. Factor humano.**
- 5. Vínculo universidad - sector productivo.**
- 6. Retos y desafíos.**

1. Definiciones.

La definición de micro, pequeña y mediana empresa varía de un país a otro, en México los criterios utilizados de manera oficial para este tipo de negocios son los siguientes.⁵⁶

TAMAÑO	SECTOR		
	CLASIFICACIÓN POR NÚMERO DE EMPLEADOS		
	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS
MICROEMPRESA	0 - 30	0 - 5	0 - 20
PEQUEÑA EMPRESA	31 - 100	6 - 20	21 - 50
MEDIANA EMPRESA	101 - 500	21 - 100	51 - 100
GRAN EMPRESA	501 EN ADELANTE	101 EN ADELANTE	101 EN ADELANTE

Debe destacarse, que a pesar de lo simple de la definición, la pequeña y mediana empresa abarca un amplio y complejo universo en el sector productivo. En efecto, Ruíz Durán (1995)⁵⁷ señala que al finalizar el siglo, la dimensión de los pequeños negocios se ha convertido en el alma de la economía globalizada por su dinamismo y por su creciente importancia en la generación de empleo, en la economía de redes y en el comercio internacional.

2. Situaciones en algunos países.

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MP y ME) tienen gran importancia en la economía de los países desarrollados y de reciente industrialización. Véanse los siguientes casos:

- **Estados Unidos.**- Las empresas pequeñas son parte importante de la economía de Estados Unidos, pues contribuyen con el 52 % de las ventas, aportan 50 % del producto del sector privado.

En 1991 de los 20.5 millones de negocios que requisitaron formas fiscales, 19.7 millones eran micro empresas. De acuerdo con Solleiro y Castañón (1998), hacia 1993, de 21.5 millones de declaraciones de impuestos de empresas

⁵⁶ *Diario Oficial de la Federación*, 30 marzo de 1999

⁵⁷ Ruíz Durán, Clemente (1995). *Economía de la pequeña empresa. Hacia una economía de redes como alternativa empresarial para el desarrollo.* Planeta, México, P.P. 17-18.

presentadas 15.3 millones correspondieron a propietarios independientes, 4.6 millones a corporaciones y 1.6 millones a asociaciones.

Por lo que hace el empleo, las empresas pequeñas absorben el 54 % de la mano de obra, aproximadamente en 15 millones de empresas sólo trabaja su propietario; 2.9 millones tienen de 1 a 4 empleados; 1.8 millones de negocios ocupan de 5 a 9 personas; mientras que 63 mil tienen de 100 a 500 empleados.

En cuanto a propiedad de activos totales a las empresas pequeñas corresponde el 42 % de éstos, el 41 % de la deuda total y el 42 % del valor neto de la economía estadounidense.

El 20% del total de exportaciones anuales corresponde a pequeñas empresas y muchas de éstas son proveedoras de negocios más grandes.

Los resultados positivos de este sector según Espinosa Villarreal (1994)⁵⁸ se deben a varios factores, entre otros, al espíritu emprendedor del empresario, a la eficiencia de la infraestructura económica, a la innovación tecnológica y al apoyo de instituciones públicas y privadas como el Small Business Administration (SBA) y el EximBank.

- **Canada.**- De acuerdo con la clasificación canadiense las pequeñas empresas son las que tienen menos de 500 empleados. Estadísticas recientes revelan que cerca de 2.3 millones de esos negocios tienen menos de 100 empleados y el 99 % de ellos tienen menos de 50. De acuerdo con Sulzenko (1998) en la economía canadiense las pequeñas y medianas empresas generan cerca del 50 % de los empleos del sector privado. Dentro del Grupo de los Siete, a partir de 1993 el empleo en Canada ha crecido el 2.3 % anual y generan casi el 43 % de la producción nacional.

- **Italia.** Las MP y ME en este país de Europa representan el 99% de la totalidad de las unidades productivas nacionales.

Generan el 50% del Producto Interno Bruto (PIB).

Absorben el 60% de la mano de obra empleada.

Del total de las exportaciones manufactureras, el 60% las realizan estas empresas.

Su característica principal es la competitividad internacional y la flexibilidad para adaptarse a los cambios y señales del mercado.

⁵⁸ Espinosa Villarreal, Oscar (1994) *Impulso a la micro, pequeña y mediana empresa*. Fondo de Cultura Económica, México, P.P. 37 - 38

A través, de eslabonamientos productivos de cooperación interempresarial optimizan la especialización y modernización tecnológica y productiva a nivel regional; como la industria del cuero en Valdarno, muebles en Friuli, calzado en Fermo, etc.⁵⁹

- **Japón.** En este país las pequeñas y medianas empresas se clasifican de acuerdo con el tipo de industria. Así, en la manufactura se considera en este estrato a las empresas con menos de 300 empleados, en el comercio al mayoreo 99 personas y en el comercio al menudeo y servicios el número de empleados por negocio debe ser menor a 50. En general, el número de empresas que emplean hasta 20 empleados es sorprendentemente alto.

De acuerdo con estos parámetros, según Kurose (1996)⁶⁰ más del 99% de las empresas niponas son pequeñas y medianas.

En términos de empleo, el 73% de los trabajadores del sector manufacturero laboran en estas empresas.

Desde la década de los años 50, el gobierno japonés promovió una legislación muy orientada al estímulo y apoyo a la pequeña y mediana empresa en los tópicos siguientes: modernización en instalaciones, mejoramiento de la tecnología, **racionalización administrativa**, evitar el exceso de competencia, etc.

En años recientes el 91% de los préstamos otorgados a estas empresas fue obtenido en instituciones financieras privadas.

Para la supervivencia y desarrollo empresarial en el mercado global, a partir de finales de la década pasada (años ochenta) las empresas japonesas han diseñado diversas estrategias para incrementar su capacidad de adaptación a las condiciones vigentes en la economía internacional.

Asimismo, el sistema de subcontratación tiene gran importancia en la economía nipona. De esta forma, en 1994 el 35% de las pequeñas y medianas empresas vendían más del 70% de su producción a empresas contratantes.

- **Corea.** Del total de empresas registradas en este país, el 98% son pequeñas y la estrategia para su desarrollo se ubica en cuatro planos:⁶¹

⁵⁹ Modelo italiano de desarrollo industrial. *El Mercado de Valores*. NAFIN. Julio 1996. Pág. 43

⁶⁰ Kurose, Nobuhiro (1996) Estrategia administrativa para la pequeña y mediana empresa en Japón. *El Mercado de Valores*, NAFIN, Julio 1996, Pág. 43

⁶¹ La micro, pequeña y mediana empresa en el desarrollo económico de América Latina. *El Mercado de Valores*. NAFIN, Agosto 1994, Pág. 51.

- *Mayor amplitud de la competencia tecnológica.
- *Eficiencia colectiva a través de relaciones verticales y horizontales entre empresas.
- *Explotación activa de **nichos** de mercado en industrias intensivas en tecnología y
- *Expansión de los mercados de exportación.

En 1991, cerca del 40% del total de las exportaciones coreanas correspondió a empresas pequeñas y medianas.

- **Otros países.** En Chile, de las 350 mil empresas formales existentes, casi el 95% son pequeñas y medianas. En Malasia los establecimientos industriales que dan empleo hasta 100 personas representan el 94% del total; en Taiwan el 97% del total de firmas existentes corresponde al pequeño y mediano empresario.⁶²

A nivel internacional hacia finales del siglo XX el proceso globalizador de la economía de redes aglutina a un mayor número de actores, es decir, la articulación productiva entre empresas pequeñas, medianas y grandes avanza a ritmos cada vez más acelerados y de mayores proporciones.

3. Importancia económica en México.

- Su diversidad.

Las MP y ME en nuestro país cuentan con una multiplicidad de características y atributos. Desde el ámbito cuantitativo representan más del 90% del total de unidades productivas, en lo referente al empleo son una verdadera esponja ocupacional, en la producción impactan significativamente en el PIB, ante la apertura muchas de ellas han reaccionado agresivamente y no sólo han sobrevivido sino que han logrado tener presencia en los mercados internacionales altamente competitivos. En fin, dicen Cerda Gastélum y Núñez de la Peña (1997),⁶³ las pequeñas empresas son un almáximo de iniciativas de donde a veces emergen las grandes, una escuela formadora de personas capaces de actuar por cuenta propia.

⁶² Ruíz Duran, Op. cit., P.P. 17-18.

⁶³ Cerda Gastélum, José de la (1997). ,Op.cit. Pág 47
Núñez de la Peña, Francisco

- Cantidad de establecimientos.

El sector de las MP y ME -según los censos económicos de 1994- cuenta con poco más de 2 millones de establecimientos, es tal su diversificación que aparecen en casi todas las ramas de la economía y presentan las más diversas formas en cuanto a creación, contexto, recursos económicos, técnicos, organizativos, capacidad de innovación y adaptación a los cambios del entorno. Desde el punto de vista económico, las pequeñas y medianas empresas no son negocios marginales, pues demandan insumos, subproductos, herramientas y equipos de empresas mayores y generan derramas importantes de ingresos y salarios a diversos agentes económicos.

En la composición de la planta productiva nacional, las MP y ME están fuertemente representadas, pues de acuerdo con un estudio realizado por la investigadora Araceli Jurado (1997),⁶⁴ de un total de 1 millón 297 mil 247 establecimientos considerados en los censos económicos de 1987, 1 millón 213 mil 940 (93.58%) se clasificaron como micro; 71 mil 313 (5.50%) como pequeñas empresas; 9 mil 117 (0.70%) medianas y solo 2 mil 877 (0.22%) unidades productivas correspondieron a las grandes empresas.

Por lo que hace a las actividades económicas de las MP y ME⁶⁵, el 57% de estos negocios se dedican al comercio, el 31% a otros servicios, el 11% al sector manufacturero y solo el 1% a industria de la construcción

-Creación de empleos.

El investigador universitario de la Facultad de Economía de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) Ruíz Duran, señala que otro de los atractivos de los pequeños negocios de finales de siglo es su capacidad generadora de empleo, tanto en los países desarrollados -Estados Unidos, Canadá, Unión Europea, Japón, etc.- como en los países en desarrollo.

En el caso de México, las micro y pequeñas empresas participan con el 60% del empleo en el sector industrial, comercial y de servicios.

Por otra parte, Espinosa Villarreal⁶⁶, estimaba hacia 1994 que la inversión promedio por establecimiento ascendía a 10 mil pesos para la micro empresa; 54 mil pesos para la pequeña y a 320 mil para la mediana.

⁶⁴ Jurado Arellano, Araceli "Diagnóstico integral de la micro y pequeña empresa en México, D.F." en Corona Treviño, Leonel (1997). Pequeña y mediana empresa: del diagnóstico a las políticas. CIICH - UNAM, Pág 20.

⁶⁵ El impulso a la micro, pequeña y mediana empresa. El Mercado de Valores, NAFIN, Junio de 1994.

⁶⁶ El Mercado de Valores, NAFIN, Junio 1994, Pág. 29

De acuerdo con lo anterior, se concluye que en comparación a la mediana empresa el monto de inversión para la generación de empleos es relativamente bajo en la micro y pequeña empresa.

El mismo autor estima que la inversión promedio para generar un empleo en la micro empresa es de un mil pesos, en tanto que en la pequeña de un mil 600 pesos y en la mediana de 2 mil 400 pesos.

-Sus fortalezas.

A juicio de Fernando Arias Galicia⁶⁷, en países como el nuestro, las **empresas minúsculas**, así como **mucha gente** subsiste **pese** a no seguir **los modelos administrativos** contenidos en los libros de texto de administración. En la economía informal millones de personas encuentran un medio de subsistencia en este tipo de negocios a pesar de todos los ordenamientos legales que las obstaculizan, en México el Estado en lugar de ser rector y promotor de la economía se ha convertido en **El Ogro Filantrópico** de las MP y ME al actuar como controlador, normador y expedidor de leyes, reglamentos y formalismos políticos burocráticos.

Asimismo, en ciertas **instituciones educativas** se tiene preferencia por la **imitación** conceptual de **enfoques y modelos** exitosos en otros países. Esta situación se refuerza con la participación sistemática en conferencias y seminarios de **gurús** extranjeros en la administración de negocios que como expositores -a quienes se les pagan elevados honorarios- y autores de **"best sellers"** influyen significativamente en los medios empresariales y académicos del país que tienen los ojos puestos hacia el exterior en lugar de promover un **aprendizaje y estilo administrativo** -sin llegar a la xenofobia- acorde a **nuestras peculiaridades culturales**.

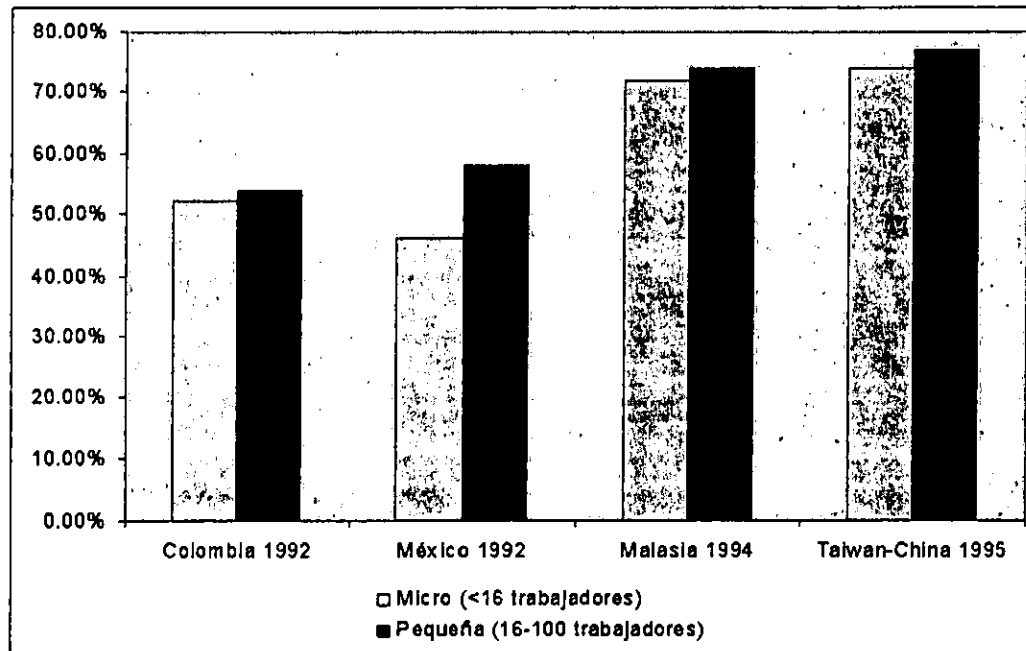
Sin embargo, a la gran mayoría de los micro y medianos empresarios no llegan estos embates teóricos y conceptuales, y adoptan formas de operación y especialización flexibles sustentadas en el conocimiento empírico y de esa manera para competir en un entorno de mercados inestables y globalizados a través de:

- Procesos de producción flexible que permiten adaptarse a los virajes de la demanda, la producción, distribución y desarrollo tecnológico.
- Por su tamaño y versatilidad tiene reducidas exigencias tecnológicas, de capital e infraestructura, ello les permite disponer de amplias capacidades de localización espacial.

⁶⁷ En prólogo a la tercera edición de **La administración en desarrollo**, Op. cit.

- Rápida maduración de procesos productivos, de tal suerte que la inversión se refleja rápidamente en producción y generación de flujo de efectivo.
- Cantidad, calidad y habilidad de mano de obra.
- En cuanto a eficiencia, de una muestra de cuatro países México ocupa una posición intermedia.

FIG. 12 EFICIENCIA EN LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA



Fuente : SECOFI - Programa de Política Industrial y Comercio Exterior 1995 - 2000, Pág. 61.

-Sus debilidades.

La acelerada apertura comercial de la economía mexicana a partir de la década de los ochenta ocasionó efectos devastadores -competencia desleal vía precios dumping- en ciertas ramas productivas de la MP y ME; particularmente en producción de textiles, vestido, calzado, muebles y juguetes. Esto no fue fortuito, pues en el modelo de sustitución de importaciones vigente en el país durante casi cuatro décadas (1940-1980), el exacerbado proteccionismo a la empresa mexicana derivó en un mercado cautivo, altos costos, producción de satisfactores de dudosa calidad y un desconocimiento y falta de participación y competitividad del empresario mexicano en el mercado internacional.

En este contexto a pesar de las potencialidades, ventajas y posibilidades de éxito de las MP y ME –descritas en el apartado anterior- varios investigadores⁶⁸ señalan que éstas enfrentan problemas y restricciones ocasionados por las imperfecciones del mercado y otros factores a saber:

- ◆ **Administración.** Enfocada a corto plazo, rígida y con planeación insuficiente o nula y con tendencias a la improvisación.
- ◆ **Gestión.** Procedimientos aplicables a situaciones de excesiva estabilidad, mercados protegidos y sin competidores fuertes.
- ◆ **Visión empresarial.** Deficiente por el bajo nivel de instrucción de los empresarios y dificultad para formar, consolidar y conservar cuadros directivos.
- ◆ **Organización.** Los propietarios ignoran las técnicas modernas de administración, por tanto, no tienen áreas diferenciadas y por esta razón los empresarios son “**todólogos**” y “**hombres orquesta**”, que lo mismo controlan compras, ventas, recursos humanos, finanzas, clientes, producción y tratos con el gobierno y otras entidades.
- ◆ **Liderazgo.** Predomina el **autócrata** en el cual el empresario asume toda la responsabilidad y neutraliza cualquier otra personalidad y en menor proporción el **demócrata** con orientación paternalista común en las empresas de tipo familiar.
- ◆ **Recursos humanos.** En estas empresas de personal es inestable- alta rotación- no calificado, con bajas remuneraciones y poca productividad por la mínima participación en los programas de capacitación y adiestramiento. En el trabajo tienen insuficientes condiciones de seguridad e higiene.
- ◆ **Toma de decisiones.** Con información insuficiente, desfasada e imprecisa.
- ◆ **Diseño.** No ceñidos a normas de calidad y certificación.
- ◆ **Producción.** En general, sus máquinas, equipos y herramientas son escasos y obsoletos y sus propietarios tienen escasa cultura tecnológica y fuerte resistencia a su incorporación. Por ello, conocen los estándares de calidad adecuados.

⁶⁸ Veáanse los trabajos de Jurado Arellano, Araceli en Op. cit., P.P. 21-22; Luna, Matilde y Tirado Ricardo “**Organización y representatividad de las micro y pequeñas empresas en México**”, **Comercio Exterior** Vol. 47 No. 2, México, Febrero 1997, pág. 162 y Salcedo, Victor “**El futuro de la pequeña y mediana empresa: La amenaza, la relación y la esperanza**” **El Financiero**, 24 y 31 de Mayo 1994, págs 31A y 35^a respectivamente.

- ◆ **Comercialización.** Atención a mercados locales, constituidos sobre todo por la población de bajos ingresos.
- ◆ **Compras.** Por el reducido nivel y la eventualidad de sus adquisiciones de insumos no tienen los medios ni la capacidad de negociación para disponer de mejores condiciones de negociación.
- ◆ **Crédito.** En razón de que el diseño de la banca de desarrollo -ahora "**tercer piso**" - de no responde a las necesidades crediticias de las MP y ME, más del 95% de estas unidades productivas no lo pueden contratar, porque carecen de historial crediticio.
- ◆ **Oferta.** Los propietarios de las MP y ME piensan que la ley de **Juan Bautista Say -de la oferta crea su propia demanda-** sigue siendo vigente, cuando la realidad actual señala lo contrario, es decir, la demanda determina la producción, por tanto, primero se debe identificar el mercado meta.

Adicionalmente, un comparativo internacional publicado en un estudio realizado por Nacional Financiera (NAFIN) y el Instituto Nacional de Geografía e Informática (INEGI)⁶⁹, se destaca que en el desarrollo de las empresas mexicanas si se toman en cuenta las exportaciones, investigación, ciencia y tecnología, la administración gerencial estratégica y otras dependencias cuantitativas y cualitativas se califican en un nivel bajo o rezagado.

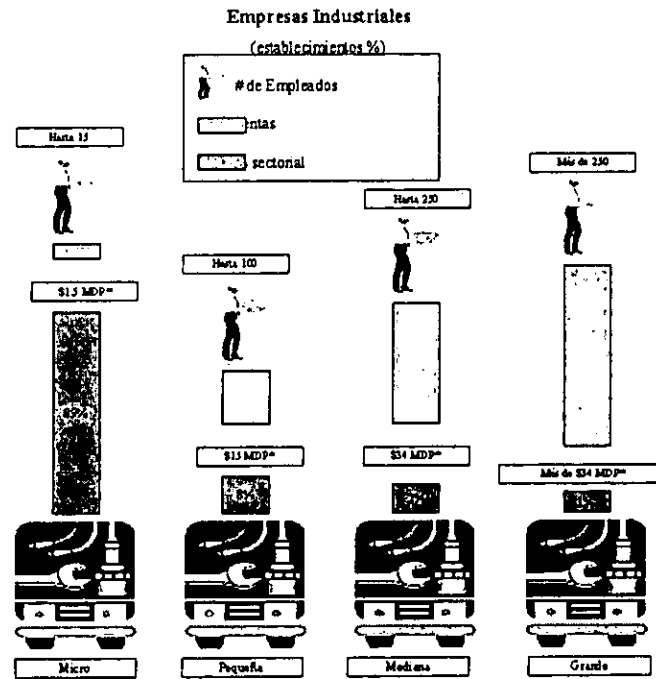
Ante esta problemática, especialistas del Instituto de Investigaciones Económicas (IIEc) de la UNAM⁷⁰ y de la banca desarrollo recomiendan la creación de un **Plan Nacional de Apoyo a las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas** que propicie las condiciones para que un mayor número de ellas tenga acceso al financiamiento adecuado y oportuno; apoyar la modernización industrial en general; promover su integración en las cadenas productivas; reconocer y presupuestar el riesgo y costo del fomento a actividades de alto interés nacional; contar con un sistema de incentivos especiales para estas empresas. Estos deben ser presupuestados, temporales, medidos y concertados; atender las necesidades de capacitación empresarial de los dirigentes de éstas; concretar el número y la calidad de los programas que se apliquen, así como verificar que sean eficientes; y fortalecer la infraestructura para permitir se alcance un desarrollo regional más equilibrado.

En una estadística elemental elaborada por NAFIN a propósito del sector industrial, sobre el número de empleados, nivel de ventas y tamaño de empresa se observa la siguiente situación:

⁶⁹ *El Financiero*, 18 de septiembre de 1996, Pág. 26

⁷⁰ IDEM, 18 de enero de 1998, Pág. 11

FIG. 13 LA MICRO, PEQUEÑA, MEDIANA Y GRAN EMPRESA INDUSTRIAL



Fuente: Nacional Financiera
(* MDP (Millones de pesos)

Por otra parte, en el informe mundial de la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI)⁷¹, se indica que la estructura industrial prevaleciente en México sigue siendo la misma del periodo 1956-1970, lo que significa que la subindustrialización esté apoderada del 75% de las entidades federativas del país, en tanto que la clasificación de semindustrial la presenta el 16% de los estados, y únicamente el Distrito Federal, Estado de México y Nuevo León están considerados en la región industrial completa, es decir, sólo el 9% de las entidades estatales de la Federación.

⁷¹ *El Financiero*, 13 julio 1998, pág.21^aA

4. Factor humano.

En el ámbito mundial a partir de los años sesenta la educación de élite cede su lugar a la educación de masas y deja de considerarse como un bien de consumo para convertirse en un bien de inversión, por tanto, la formación de **capital humano** supone costos, calidad y tasas de retorno y es resultante de la educación formal, el aprendizaje, las habilidades y talento obtenidos por el individuo en la escuela y trabajo.

Asimismo, en el medio laboral se abandona el énfasis original de "**educación**" y se da mayor importancia al concepto de "**entrenamiento**" para la calificación de la fuerza de trabajo a nivel técnico.

De acuerdo con el Banco Mundial, la formación de recursos humanos y el incremento del "**stock del conocimiento**" es vital para toda actividad económica,. En este sentido, los países de rápida industrialización y crecimiento económico-Sudeste Asiático- realizaron en una fase previa a su exitosa competitividad cuantiosas inversiones en todos los niveles de educación, **particularmente en el nivel básico**, porque involucra la mayor parte de la población económicamente activa. .

La capacitación en los países de América Latina, en términos generales es muy limitada y es evidente la ausencia de programas de instrucción, reentrenamiento y dinámica de aprendizaje continuo.

En el caso de México el **Programa de Política Industrial y Comercio Exterior 1995-2000**, destaca que una moderna actividad industrial, requiere de una base humana con educación básica y especializada para orientar los procesos productivos a estándares de calidad y competitividad más elevados.

Existen evidencias de que en nuestro país muchas empresas realizan millonarias inversiones en programas de expansión, equipos tecnológicos y estrategias de penetración de mercado y obtienen como resultado improductividad, porque olvidan algo fundamental **invertir** en el único factor capaz de convertir las metas y objetivos de estas en realidad: **su gente**.

En este contexto, las MP y ME deben considerar como una prioridad la capacitación de sus recursos humanos en su sentido más amplio para mejorar las habilidades, destrezas, aptitudes y actitudes de sus trabajadores; pues de acuerdo con el INEGI y la Secretaría del Trabajo ⁷² de una población económicamente activa (PEA) de 31 millones 229 mil personas sólo 5 millones

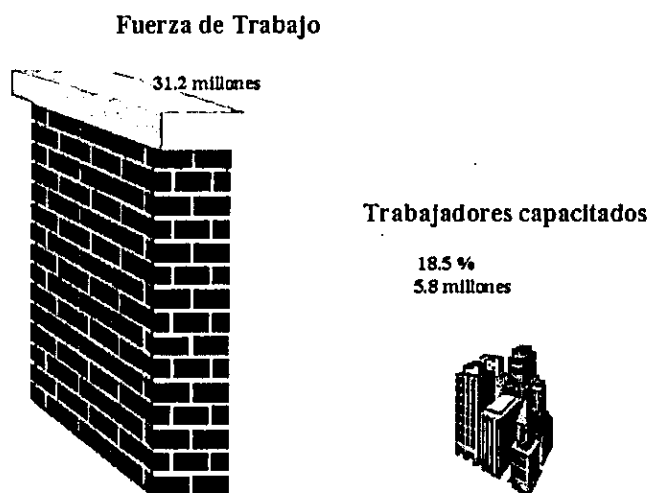
⁷² INEGI-STPS (1994) *Encuesta Nacional De Educación, Capacitación y Empleo*

777 mil 365 individuos habían recibido cursos de capacitación (18.5%), 13 millones 640 mil personas (43.6%) apenas cursó la primaria; 5 millones 729 mil (18.3%) la secundaria; 3 millones 614 (11.5%) carece de instrucción; 3 millones 313 mil (10.5%) tienen estudios a nivel profesional y sólo dos millones (6.6%) culminó la preparatoria.

De los 3 millones 614 mil personas de la PEA que carece de instrucción, 28% no pudo estudiar porque debió de trabajar para sostenerse así mismo o a su familia, 27% residía en lugares donde *no había escuela* y el 8% no quiso prepararse.

Esta realidad es dramática para un país de más de noventa millones de habitantes y nos muestra claramente que la inversión requerida para la formación de capital humano es enorme. En este sentido, los presupuestos para atender esta prioridad nacional deben ser crecientes y sostenidos en el corto, mediano y largo plazo.

FIG. 14 POBLACIÓN ECONOMICAMENTE ACTIVA Y CAPACITACIÓN



Fuente: Encuesta Nacional de Capacitación y Empleo

En opinión de Siliceo Aguilar y Acle Tomasini⁷³ - consultores de negocios- las empresas debieran invertir en capacitación de sus trabajadores del 2 al 7% de sus

⁷³ *El Financiero* 24 de Noviembre de 1996, Pág. 10

ventas anuales y de esta forma incrementar su competitividad para tener presencia en la economía globalizada.

FIG. 15 NIVEL DE INSTRUCCIÓN DE LA PEA

	Personas	%
Sin instrucción -----	3.614.	11.5
Capacitación para el trabajo ---	359	1.4
Primaria -----	13.640	43.6
Secundaria -----	5.729	18.3
Subprofesional -----	2.483.	7.9
Preparatoria -----	2.082.	6.6
Profesional medio -----	278	0.8
Profesional superior -----	8.035	9.7

Fuente : Encuesta Nacional de Capacitación y Empleo

Por su parte, la Organización Internacional del Trabajo (OIT)⁷⁴, recomienda a la empresa en transformación y cambio la **capacitación especializada** con programas abiertos, interesantes y modulares para disponer de trabajadores calificados y motivados para un desempeño eficiente en sus tareas cotidianas y nos sugiere un **nuevo concepto de capacitación** con dos amplios enfoques, a saber:

1. Las condiciones materiales de la tarea, evaluando aspectos como contenidos de puesto, intensidad, riesgos y trabajo en equipo.
2. De manera complementaria, es necesario considerar que la capacitación debe permitir a los **trabajadores y empresa** obtener **beneficios del proceso de cambio**.

⁷⁴ OIT. "Formación y Capacitación hacia un cambio dinámico de los perfiles ocupacionales"
El Financiero, 8 de Agosto 1996, Pág. 18-A

Para el trabajador la capacitación debe significar la posibilidad de **mejorar su salario, opciones de promoción, emitir opiniones y tomar decisiones** relacionadas con el puesto de trabajo.

En cuanto a la empresa, el nuevo concepto de capacitación debe significar la posibilidad de **lograr calidad en los procesos y el producto, flexibilidad** en el manejo de recursos humanos y la obtención de **mayores volúmenes** de producción a menores costos.

Al juicio de Siliceo Aguilar⁷⁵, la capacitación en su sentido más amplio, tiene una influencia decisiva en el ambiente, integración y actitud de los individuos y de los grupos en el trabajo. Los principales beneficios del adiestramiento para la empresa se obtienen al:

- Asegurar la permanencia de los cambios.
- Facilitar la asimilación e internacionalización de valores.
- Incrementar la productividad personal y laboral.
- Reducir el tiempo de aprendizaje.
- Mejorar la calidad del desempeño.
- Disminuir el ausentismo.
- Aminorar los índices del desperdicio.

5 .Vinculo universidad - sector productivo. (Micro, pequeña y mediana empresa).

En los últimos años las MP y ME han sido objeto de atención y apoyo de diversos organismos e instituciones públicas, privadas y académicas. Muchas de esas acciones no son muy conocidas y en bastantes casos no se han evaluado los impactos de sus resultados.

De acuerdo con Maza Pereda (1997),⁷⁶ en México se proveen los siguientes sistemas de apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas:

⁷⁵ Op. Cit. Pág. 207

⁷⁶ Maza Pereda, Antonio "Infraestructura Institucional" en Corona Treviño, Op. cit., Pág. 277

-Apoyos gubernamentales.

- Coordinación entre sector público y la empresa; generación de normatividad.
- Tecnología.
- Información.
- Desarrollo del mercado para la capacitación.
- Desarrollo del mercado para la consultoría.

-De organismos empresariales

- Representación de las micro, pequeñas y medianas empresas ante el sector público.

-De la banca de desarrollo.

- Financiero
- Programa de desarrollo empresarial.

-De organismos privados.

- Organismos de apoyo a la mejora de la competitividad; centros de calidad-productividad.
- Movimiento de calidad: Promoción de creación de filosofía, apoyo académico, y centros de apoyo a la empresa.
- Medios de comunicación especializados.

-De organismos académicos.

- Académico (formación de recursos humanos, investigación, desarrollo de metodologías, y" tecnologías blandas").
- Programas emprendedor.

En lo particular, la presente investigación es una derivación del "**Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Industria**", instrumentado y dirigido por la Doctora Araceli Jurado de la Facultad de Contaduría y Administración (FCA) de la UNAM en 1993. De acuerdo con la investigadora mencionada⁷⁷ La problemática

⁷⁷ Corona Treviño, Op. cit. Pág. 33.

fundamental de la micro y pequeña empresa se presenta en las áreas de administración, recursos humanos, organización, mercadotecnia, administración de la producción, contabilidad, fiscal y finanzas.

En este contexto para ubicar a la empresa en el conocimiento de su propia realidad se creó un instrumento de investigación participativa denominado "**Diagnóstico Integral**" que toma:

1. **De la medicina**, su estructura de aplicación: antecedentes del paciente, búsqueda de síntomas, análisis de apoyo y reporte de diagnóstico.
2. **De la psicología**, elementos de psicoanálisis para definir los prototipos que caracterizan a los directivos o empresarios y conocer su estilo de liderazgo.
3. **De la sociología**, el método de investigación participativa, ya que los integrantes de la organización deben involucrarse en el análisis y en la generación de alternativas.
4. **De la contaduría y administración**, elementos de auditoría financiera y administrativa.

Este instrumento se manejó posteriormente, como un **modelo experimental**, a fin de poderse adaptar para cubrir las necesidades de la investigación, y constituirse en un método propio de la contaduría y la administración.

En cuanto a resultados, de este programa se deben mencionar entre otros los siguientes:

- ♦ El estudio "**Diagnóstico Integral de la micro y pequeña empresa en el D.F.**".
- ♦ Aplicación del modelo de "**diagnosticó integral**" de los sectores forestal, maderero, téxtil, alfarero, orfebre e industrias de autopartes y del calzado
- ♦ Cinco cursos⁷⁸ impartidos a estudiantes de alto rendimiento de las carreras de Contaduría, Administración, Diseño Gráfico y otras disciplinas para el logro de "**Habilidades para el diagnóstico integral en la micro y pequeña empresa.**"
- ♦ Instalación y operación de módulos de asesoría y atención a micro y pequeños empresarios en la FCA-UNAM, Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (CANACINTRA), Confederación de Cámaras Industriales (CONCAMIN), Cámaras de la Industria Maderera y Perfumera y la Asociación de Farmacias del Distrito Federal. Así mismo, se desarrollaron diversas

⁷⁸ Los módulos de estos talleres fueron Administración de la Producción, Recursos Humanos, Mercadotecnia, Contabilidad, Finanzas, Organización y Fiscal con una duración de 110 horas.

actividades de apoyo a la MP y ME en colaboración con la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI).

Los académicos de la FCA responsables del programa y el grupo de estudiantes que colaboraron con el mismo dieron asesoría a más de 450 empresas.

- ♦ La doctora Araceli Jurado y el equipo de docentes que se comprometieron con el programa participaron en 5 foros nacionales y 48 conferencias que tuvieron lugar en diversas ciudades del país, relacionadas con la problemática y alternativas para la MP y ME
- ♦ En el ámbito académico se extendió el programa a las universidades de San Luis Potosí, La Laguna Iberoamericana, Noroeste y el Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP) de la Laguna.
- ♦ Elaboración a 1997 de 135 tesis de licenciatura y maestría de estudiantes egresados de la FCA-UNAM.

Además del **"Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa"** el **Centro de Desarrollo Empresarial** de la FCA opera el **"Programa Emprendedores"**, el **Centro de Asesoramiento para Creadores de Empresas** y **"Formación empresarial."**⁷⁹

En otro contexto, una investigación del Instituto de Proposiciones Estratégicas (IPE), revela que de cada mil micro empresas que se crean 750 desaparecen en el corto plazo debido a problemas diversos. Esta situación, requiere de la administración pública, organismos empresariales, instituciones académicas y centros de investigación desplegar mayores esfuerzos para orientar y asesorar a los micro, pequeños y medianos empresarios para que éstos se alleguen de una cultura de negocios más competitiva. Para ello, se requiere de la instrumentación de programas permanentes de capacitación, adiestramiento y actualización. En resumen, debe consolidarse el vínculo universidad-sector productivo.

⁷⁹ Seguramente por esta razón el articulista, Carlos Rivera, Valles considera a la FCA-UNAM como **"fábrica de Micro-empresas"**. Véase la **Revista Expansión** del 12 de marzo de 1997 PP 64-65

6. Retos y Desafíos.

Las profundas transformaciones de la economía mundial en los últimos años, han derivado -entre otras cosas- en la globalización de los mercados, la economía basada en el conocimiento y la internacionalización de las actividades empresariales como rasgo común en la mayoría de los países del orbe. En la medida en que se intensifiquen estas realidades sus repercusiones económicas, sociales y culturales serán de enorme magnitud para regiones, como América Latina y países de desarrollo intermedio como México.

Ello es necesario pues ante este escenario, las tendencias de la economía mundial son:

1. **El cambio.** En la tecnología, el diseño, la innovación, la información, las necesidades y gustos del consumidor; el orden económico, político, jurídico, social y cultural.
2. **Un mercado sin fronteras.** Globalización, bloques económicos, libre comercio, aumento de la competencia y dominio de la economía de la triada: América del Norte, Unión Europea y Asia Pacífico. (Japón y países de reciente industrialización).
3. **Las personas.** El **capital humano** es hoy por hoy el **activo intangible** más importante de la empresa y en la economía basada en el conocimiento se tiene escasez de personal altamente capacitado. En este rubro las instituciones de educación superior tienen una importante tarea que cumplir.
4. **Las empresas orientadas hacia el cliente.** Satisfacción plena de las necesidades del consumidor que cada día es más exigente y una relación más estrecha entre empresa y usuario.

En este entorno se abren áreas de oportunidad para las MP y ME, para ello deben orientar y rediseñar las estrategias de sus funciones productivas para lograr mejores niveles de eficiencia y competitividad. Se tienen evidencias de que muchas micro y pequeñas empresas en México han logrado no sólo sobrevivir, si no incluso participar activamente en los mercados abiertos con base a su propia capacidad competitiva.

Asimismo, la diversificada segmentación de mercados en la geografía económica de México, desde los más modestos hasta los más internacionalizados ha permitido la existencia de un heterogéneo y vasto tejido de unidades productivas que atienden mercados locales y regionales.

En la práctica, muchas de esas empresas se encuentran muy distantes del sofisticado mercado global inmerso en las **marcas, franquicias y comercio electrónico vía Internet**.

En una perspectiva histórica, México es desde el punto de vista productivo un país de micro y pequeñas empresas en la industria, el comercio, los servicios, transportes, agricultura, ganadería, artesanía, etc.

Esto no es fortuito, pues David Ibarra Muñoz⁸⁰, plantea que, "para empezar, todo país, sus instituciones y su forma de hacer economía, tiene antecedentes históricos. Sin embargo, en la política de apertura económica, uno de los pecados originales nuestros es que nos hemos olvidado de la historia y de los antecedentes y hemos adoptado modelos que tienen una enorme distancia con el nuestro". En este orden de cosas, es inevitable no abrirnos a la globalización, porque es un imperativo de la época en que vivimos.

El prestigiado economista señala que nuestro reto como país, es buscar una adaptación de la estrategia de crecimiento económico a los procesos de globalización y cuestiona las tesis económicas de los últimos gobiernos que **primero** instrumentaron la apertura y **después** buscaron hacer competitiva a la empresa mexicana; mientras que en países como Alemania y Japón **primero** se hicieron competitivos y **después** promovieron la apertura económica para competir en los mercados internacionales.

A la luz de las políticas neoliberales, los tecnócratas provocaron enorme cantidad de decesos en la industria nacional. Adicionalmente, al desaparecer todos los fideicomisos del Banco de México y NAFIN, como FOGAIN, FONEI, FOMIN; rompieron de tajo la vinculación orgánica entre el sector financiero y el sector productivo. Ese divorcio entre producción y finanzas ha sido otro enorme pecado que hemos cometido.

De lo anterior, se concluye que los retos y desafíos de las MP y ME hacia el porvenir son enormes y requerirán de diversos actores-gobierno, organismos empresariales, instituciones académicas, etc. -una particular atención a la gestión empresarial. Sin embargo, corresponderá a los propios empresarios plantearse la necesidad de cambio y asumir con mayor eficiencia sus funciones hacia el corto, mediano y largo plazo y de esta forma superar las restricciones y limitaciones que en muchos casos provienen de ellos mismos.

⁸⁰ Revista *Proceso*, No. 1131, 5 de julio de 1998, Pág. 15

CAPÍTULO V

TIPOLOGIA DEL EMPRESARIO Y TRABAJADOR MEXICANO.

- 1. Administración de la pequeña y mediana empresa.**
- 2. Perfil del empresario.**
- 3. Perfil del trabajador.**

1. Administración de la pequeña y mediana empresa.

La administración es un proceso que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñado para determinar y lograr los objetivos organizacionales, mediante el uso de seres humanos y de otros recursos.

De acuerdo con Cerda Gastélum y Núñez de la Peña (1997)⁸¹, administrar implica resolver disputa de intereses, conciliar valores contrapuestos, ponerse de acuerdo en los objetivos y los medios para alcanzarlos, pedir y conceder, estirar y aflojar, encauzar la acción común de manera concertada.

Derivado de lo anterior, la principal tarea del administrador es convenir los objetivos esenciales para que sean compartidos por los miembros de la organización, y de esta manera, encauzar la acción de un grupo de personas en una misma dirección, en pos de un objetivo común, según los recursos disponibles y de acuerdo con los valores del grupo social que forma la organización.

En una investigación de campo dirigida por Antonio Maza Pereda⁸², consultor y docente de la División de Graduados del ITESM en 1993, se revela que en la micro y pequeña empresa, en lo general, se carece de un sistema de administración formal que aunado a la desorganización personal del empresario da lugar a un manejo errático de la empresa.

Entre las causas estructurales de la problemática de la micro y pequeña empresa en lo relativo a Dirección y Administración destacan:

- Ausencia de un sistema administrativo formal.
- Crecimiento por encima de lo sostenible
- Deficiente control de costos.
- Inversiones improductivas.
- Falta de mentalidad empresarial.
- Mercadotecnia deficiente.

⁸¹ Op.cit Pág. 4

⁸² Maza Pereda, Antonio. "Reflexión sobre la causa de mortandad de la micro y pequeña" empresa en Corona Treviño, Op. cit. P. P. 90-92

La administración deficiente en estas empresas provoca que sus problemas no sean visibles con oportunidad, y por tanto, frecuentemente las soluciones consideradas en la mayoría de los casos no responden a las verdaderas causas de las dificultades de los pequeños y medianos negocios.

Esta situación se complica, cuando el empresario teniendo la posibilidad de allegarse de apoyo y asesoría administrativa gratuita de la infraestructura institucional la rechaza manifestando orgullo y capacidad empresarial por su experiencia empírica. En ello, tal vez, hay un aspecto de mentalidad difícil de modificar. Los empresarios, en general, pero posiblemente aún más los que han creado micro y pequeñas empresas, son fuertemente individualistas y recelosos.

A propósito de empresas pequeñas y medianas, Eva Kras⁸³ apunta que éstas en su mayoría han funcionado durante muchos años con sistemas administrativos tradicionales en los que se reflejan valores, creencias, y costumbres dominantes; de tal suerte que al dueño le resulta difícil aflojar el recio control sobre todo lo que sucede en la empresa y rara vez ha sentido o tenido la habilidad para entrenar y desarrollar a un grupo administrativo competente.

En opinión de Cerda Gastélum (1994)⁸⁴, no es posible que las organizaciones mexicanas sigan administradas por directivos y gerentes incapaces de formar equipos, temerosos de delegar responsabilidad y autoridad en su gente, recelosos del desarrollo y creatividad de sus subordinados, dependientes de grillas "**familistas**" y de sus "**relaciones influyentes**", ignorantes del imperativo de la calidad y eficiencia.

Para lograr competitividad en estas empresas es necesario que el dueño-director general desarrolle el potencial de su gente, promueva el trabajo y toma de decisiones en equipo, ceda parte de autoridad y poder hacia los más bajos niveles del negocio. Sin embargo, los nuevos estilos de administración, no deben atentar contra nuestros valores más genuinos. Si México sacrifica sus valores culturales por el "**modernismo**", perderá aquello, por lo cual, casi todo mexicano, siente que vale la pena vivir. Para ello, se tendrá que realizar un trabajo muy fuerte en la capacitación y desarrollo de gerentes con una visión, conocimiento e inspiración al máximo de sus potencialidades, pero sin perder nuestra esencia cultural.

En muchos casos, cuando se trata de promover el cambio "El obstáculo más grande del gerente general suele ser el mismo".

⁸³ Kras, Eva (1994). *La administración mexicana en transición*. Grupo Editorial Iberoamericana, México, P.P.7-8.

⁸⁴ Cerda Gastélum, José de la; en el prólogo al libro de Eva Kras, Op. cit.

2. Perfil del empresario.

- Creador y emprendedor.

Acorde a la filosofía de la economía de mercado en donde el capitalista decide libremente ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Cuánto? y ¿Para quién producir? en México el empresario concibe a la empresa, la crea, la desarrolla y con mucha frecuencia es quien la administra, pues en nuestro país la realidad más difundida es la del **empresario administrador** que la del **administrador profesional**.

En materia de negocios México es diverso -como en muchos otros aspectos- de tal suerte que tenemos dinastías empresariales y empresarios sin nombre que operan en el anonimato, grandes conglomerados y empresas artesanales, empresas públicas y privadas, nacionales y extranjeras.

De acuerdo con Salo Grabinsky (1987)⁸⁵, el análisis del pequeño empresario es más que un ejercicio intelectual, pues en el sistema capitalista, la pequeña empresa es la principal generadora de empleo y tiene fuerte presencia en la llamada economía de redes que actualmente opera a nivel planetario.

En México está no es la excepción, pues los dueños de empresas o negocios medianos y pequeños constituyen la mayoría empresarial del país. Sin embargo, a pesar de esta situación han sido muy poco estudiados por los investigadores de las ciencias económico-administrativas.

Por otra parte, parafraseando al intelectual Gabriel Zaid, Cerda Gastélum y Núñez de la Peña⁸⁶, consideran que en aras de la **modernidad** a muchos empresarios mexicanos con valores y **actitudes tradicionales** se les ha impuesto la **cultura del progreso** con resultados contraproducentes, llegándose al grado de que cuando el mercado pobre necesita una **bicicleta**, el sector moderno insiste en que lo único decente es un **Cadillac**.

- Empresario - Administrador

Desde la óptica administrativa, Eva Kras⁸⁷, señala que la pequeña o mediana empresa tradicional, generalmente pertenece y se administra por una persona -el

⁸⁵ Grabinsky, Salo (1987) *El perfil del pequeño empresario* Edicol, México, Pág. 11

⁸⁶ Op. cit., Pág. 44

⁸⁷ Op. cit., Pág. 32

dueño-, o por un grupo muy pequeño, frecuentemente compuesto por familiares. De esta forma, se tiene un liderazgo autoritario a través del cual el empresario:

- Normalmente opera como dueño/operador, es la única persona que conoce el negocio y comparte con sus subordinados el mínimo de información, conocimiento e ideas.
- Generalmente se dedica mucho a su negocio y su rentabilidad.
- Considera su empresa como patrimonio de sus hijos.
- Atiende mercados locales y sólo en algunos casos llega a los mercados regionales.
- Se allega de clientes mediante contactos personales, en lugar de ir a su encuentro.
- No se preocupa por la competencia, pues considera que **"el pastel alcanza para todos"**.
- Fija sus precios acorde a lo que los clientes están dispuestos a pagar y no por la competencia en el mercado.
- Piensa que los incidentes y conflictos laborales se originan por diferencias interpersonales y no por la ausencia de una filosofía administrativa.
- Maneja los objetivos del negocio en su mente, es decir, no se ponen por escrito y son de corto plazo. Al final de cuentas las incertidumbres y crisis son recurrentes, por tanto la planeación pareciera innecesaria.
- Ante los elevados costos del crédito, planea una rápida recuperación del capital y grandes márgenes de utilidades en volúmenes de producción relativamente pequeños.
- Contrata y asciende al personal en base a nexos de parentesco, influencias y lealtad.
- Basándose en sus conocimientos y experiencia se convierte en hombre **"orquesta"** y organiza los trabajos en diferentes áreas, a saber; finanzas, producción, ventas, etc.
- Cuando las cosas no salen de acuerdo a lo **"planeado"**, tiende a culpar a sus subordinados, sin percatarse que ello se debe a su estilo administrativo.

- Da lugar a que sus subordinados, acepten -sin el menor cuestionamiento- tareas y responsabilidades no compatibles con lo que su conocimiento y experiencia determina, contraviniendo los intereses de la empresa.

Aunque algunos administradores/dueños conocen los principios y técnicas administrativas modernas no se traducen en acciones concretas al interior de la empresa. De acuerdo con Cerda Gastélum y Núñez de la Peña ⁸⁸, las características típicas del gerente tradicional mexicano (de estilo X, Teoría Mc Gregor) en empresas pequeñas y medianas son las siguientes:

- Es desconfiado de los demás.
- Delega responsabilidad como tareas, sin autoridad.
- Es muy celoso de su imagen y prestigio personal.
- No tiene disposición para escuchar ideas y opiniones de los subordinados.
- Confía en el familismo, compadrazgo y amiguismo.
- Suele ejercer un liderazgo paternalista autoritario.⁸⁹

- El liderazgo.

De acuerdo con la Teoría del sociólogo alemán Max Weber, la administración burocrática pura es la forma **más racional** de ejercer dominación gracias **al saber profesional especializado**, éste representa su carácter racional fundamental y específico.

En este sentido, el "espíritu" normal de la burocracia racional en términos generales, es el siguiente:

- **Formalismo.** Para garantizar las oportunidades personales de vida.
- **Inclinación de los burócratas.** Para realizar sus tareas administrativas de acuerdo con criterios utilitarios – materiales.

⁸⁸ Op. cit., pág. 89

⁸⁹ En la investigación realizada por Araceli Jurado Arellano en la micro y pequeña empresa en el D. F. se revela que el liderazgo dominante es el *autócrata* y en menor proporción el *demócrata paternalista*.

Asimismo, la administración burocrática ejerce dominación en precisión, continuidad, disciplina, rigor y confianza. De esta forma, la concepción weberiana de la burocracia enfatiza el profesionalismo de los administradores con principios formales de aplicación general.

En la historia laboral mexicana nuestra tradición está vinculada al señor de la hacienda poseedor de todo el poder y todo el saber. Ante esta circunstancia, los trabajadores debían obedecer y cumplir órdenes, a cambio recibían protección, casa y hasta un pedazo de tierra para el cultivo y cría de sus propios animales.

De esta forma, dos investigadores (1998)⁹⁰, señalan que la relación dueño-trabajador conformó la cultura del poderoso-generoso y del poderoso-explotador al cual había que respetar so pena de ser expulsado de la hacienda el trabajador y su familia.

Estos antecedentes, complementados con otras costumbres y tradiciones lleva a los patrones a no valorar adecuadamente el desempeño de sus trabajadores, quienes deben cumplir con sus labores, pues para **"eso se les paga"**.

Así, el liderazgo que en lo general se ejerce en la MP y ME es de tipo autoritario o paternalista, que mantiene al personal en actitud de dependencia e inferioridad menospreciando sus aportes o habilidades. Este liderazgo ha sido utilizado desde la época prehispánica y se ejerce en la práctica bajo los parámetros siguientes:

- Supervisión y control estrictos.
- Comunicación descendente y vertical.
- Sanciones y castigos a quienes violan las normas y reglas, pero cuando el trabajo sale bien nadie lo reconoce.
- Nulo reconocimiento al desempeño.
- No asignación de premios y recompensas.
- Ascensos y promociones a base de la amistad.

En el contexto mexicano, la organización paternalista sustituye parcialmente al núcleo familiar, pues se basa en la relación de dependencia -pertenencia muy propia de la familia mexicana-. Como el autoritarismo inhibe la participación, la iniciativa, el diálogo y la confianza en nosotros mismos y los demás debemos emerger de la **"cultura del silencio"** y la prolongada dependencia.

⁹⁰ Rodríguez Estrada, Mauro (1998) *Psicología del mexicano en el trabajo*
Ramírez Buendía, Patricia Mc Graw - Hill, México, Pág. 93

- Recursos humanos.

En materia de factor humano Jurado Arellano⁹¹ revela lo que los empresarios piensan de sus trabajadores:

- No son capaces de asumir responsabilidades y emitir opiniones.
- Van sólo de paso por la empresa.
- No deben capacitarse, es suficiente con aprovechar su experiencia.
- Deben ser remunerados con el salario mínimo, no en relación a su desempeño o productividad.

En este contexto, la necesidad del cambio se justifica porque las formas observadas de dirigir y organizar el trabajo en México traen consecuencias en contra del funcionamiento adecuado de las empresas. He aquí un breve listado de los daños: las organizaciones no pueden apoyarse en prácticas como formación de equipos, sistemas participativos de trabajo, sistemas de competencia, evaluación objetiva de desempeño, sistemas objetivos de selección de personal, programas de asignación de funciones y sueldos basados en el desempeño hasta que cambien los estilos paternalistas e individualistas de los dirigentes y los perfiles familistas de las organizaciones.

Las organizaciones no pueden mantener un flujo sano de la información mientras permanezcan los principales problemas de la comunicación indirecta, escasa y exageradamente descendente típica de las empresas mexicanas; las consecuencias de esto último son: ausencia de retroalimentación en el desempeño del trabajo, retrasos o ineficiencias en las decisiones, relaciones interpersonales defectuosas. El modelo tradicional, paternalista y autoritario, dicen los estudiosos del tema, provoca conflictos entre jefes y subordinados, estancamiento ocupacional, trincos en los canales de autoridad y comunicación, alianzas y favoritismos y, en general, un incipiente desarrollo individual y organizacional. El gran propósito de la presente investigación es revertir esta situación.

⁹¹ En Corona Treviño, Op. cit. Pág. 23

3. Perfil del trabajador.

- La tradición.

La cultura de trabajo en México se caracteriza por la permanencia de valores y actitudes tradicionales que datan desde la época novohispana en la que se considera al trabajo manual como servil y el hombre de clase elevada no trabaja, vive de sus rentas, legisla, manda y guerrea.

En este sentido, el perfil característico de trabajo en nuestro país históricamente refleja autoritarismo, idealismo, fatalismo, individualismo, pasividad, resignación, dependencia y sumisión.

Por herencia cultural el mexicano es sumiso a la autoridad y de manera normal el trabajador manifiesta disposición de someterse a relaciones de dominación - dependencia, a cambio de tener la oportunidad de un trabajo por el cual debe admirar, respetar y guardar lealtad al jefe como un ser superior.

Tradicionalmente, dice Kras⁹² el lugar de trabajo se ha visto como una extensión del hogar en donde el dueño -figura paterna- impone sus deseos, se considera la autoridad y por consiguiente es el único que sabe, que toma decisiones, que resuelve todos los problemas y que impone disciplina a sus subordinados por medio de regaños y castigos.

- El trabajo.

En el mexicano predomina la actitud instrumental: el trabajo es sólo un medio para satisfacer necesidades básicas. Solicitar empleo "*de lo que sea*", es la petición más escuchada en el ambiente laboral, se busca trabajo para tener dinero.

Por su parte, Cerda Gastélum y Núñez de la Peña⁹³ apuntan que en lo general, los trabajadores mexicanos no tienen grandes expectativas, se preocupan principalmente por atender las necesidades materiales de su familia. De esta forma, la seguridad familiar es lo primero y más importante para el trabajador y a la vez la menos satisfecha.

La imagen popular del trabajador mexicano lo tipifica como flojo, improvisado, impuntual, irresponsable; quizá estas características se comprueben en la realidad de ciertos trabajadores. Pero debe señalarse que el trabajador de empresas

⁹² Op. cit., pág. 28

⁹³ Op. cit., pág. 177

modernas -que manejan su factor humano en otra dimensión- se interesa por la eficiencia, el logro, la movilidad, el progreso y el desarrollo personal.

- Individualismo contra trabajo en equipo.

En México se le otorga un gran valor al individuo, en su desempeño el trabajador tiende a favorecer sus intereses personales respecto a sus obligaciones, prefiere cuidar sus relaciones sobre su trabajo e insiste en guardar distancia. Esto no es fortuito, pues el lugar de trabajo está estructurado sobre la realización personal del individuo con su superior; y todo trabajo se organiza y delega con base en una estructura estrictamente jerárquica en donde la delegación consiste en tareas asignadas a los individuos. Cada persona siente responsabilidad y lealtad personal hacia su jefe pero muy poco interés lateralmente, al menos que se trate de un amigo. Todo concepto de trabajo en equipo con su sentido de responsabilidad mutua y de cooperación entre departamentos o secciones casi no existe y va en contra de los valores individualistas tradicionales de confianza personal y de reconocimiento dentro de la estructura jerárquica.

El trabajo en equipo, señala Rodríguez Estrada y Ramírez Buendía⁹⁴, es prácticamente inexistente e incluso se llega a dar muchas veces una competencia por sobresalir y obtener logros individuales aunque para ello se tenga que recurrir al boicot del trabajo e intereses de los demás.

La actitud desconfiada, insegura y dependiente del trabajador impide su participación y colaboración en los grupos de trabajo. Muchos mexicanos se mantienen con reserva y a la expectativa, posiblemente por haber sido engañados y manipulados por siglos.

- El liderazgo.

En su desempeño, el trabajador se rehusa a asumir el liderazgo -cuando la práctica lo requiere- por temor a ser rechazado, por considerar que no tiene la suficiente capacidad, porque representa mayor responsabilidad y porque tal vez -por su iniciativa- termine siendo el único que trabaje.

Sin embargo, a veces se busca liderazgo porque da poder y estatus y esto satisface la búsqueda de prestigio y reconocimiento. A pesar de rechazar, el autoritarismo patronal, cuando el trabajador se allega de liderazgo, el antiguo súbdito se muestra autoritario y su deseo de poder es superior al de logro.

⁹⁴ Op. cit., pág. 85

- El trabajador en la micro y pequeña empresa.

En los resultados de la investigación realizada por Araceli Jurado⁹⁵ en la micro y pequeña empresa del Distrito Federal en cuanto a los trabajadores reveló lo siguiente:

- En su mayoría sólo cuentan con instrucción primaria y en algunos casos con secundaria.
- Aprenden su oficio en el mismo trabajo, con sus familiares o amigos.
- Consideran que la capacitación fuera del horario de trabajo no les genera beneficios.
- Cambian constantemente de trabajo, pasan rápidamente de un oficio a otro con la única expectativa de ganar un salario mayor.
- Manifiestan que el empresario no les tiene confianza y que abusa de su trabajo.
- Tienen conciencia del dominio y habilidades de su trabajo, pero no lo manifiestan a sus patrones porque saben que no serán escuchados y remunerados adecuadamente.

- El futuro laboral.

En el estudio "**Tendencias de la producción, la innovación tecnológica y las competencias laborales 1995-2000**", que bajo el método prospectivo *Delphi* realizó la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS)⁹⁶, los expertos consideran que en el futuro de corto y mediano plazo se esperan cambios drásticos en la capacitación laboral.

Entre otras cosas, se prevé un esquema, en el cual, junto a los objetivos de la reproducción de la cultura general y la asimilación de valores éticos y sociales, se incorporen contenidos y se diseñen esquemas de cooperación estrecha entre la academia y la industria.

⁹⁵ En Corona Treviño, Op. cit. P.P. 23-24.

⁹⁶ Micheli, Jordi. El perfil laboral del futuro. *Manufactura*, Vol. 3, No. 24, Junio 1997. Grupo Editorial Expansión, P.P. 66-73.

El escenario prospectivo en materia de formación y capacitación para el trabajo comprende los siguientes conceptos:

- Capacitación teórica y práctica.
- Reconversión de habilidades de ramas obsoletas a sectores dinámicos.
- Capacitación por competencias.

La vinculación específica entre los sistemas educativo y productivo implicará un proceso gradual de involucramiento de las empresas en el diseño curricular del quehacer educativo.

Al respecto el doctor Reséndiz Núñez (1998)⁹⁷, argumenta que la falta de una vinculación óptima entre universidades y empresas contribuye a dos de los problemas más importantes que tenemos actualmente, a saber:

- Una instrucción inadecuada de los egresados universitarios para atender con eficiencia las diversas necesidades de las empresas.
- La frustración de muchos empresarios de no tener posibilidad de allegarse del personal capacitado para cumplir con las tareas, que deben desplegarse en el sector productivo.

En virtud de que el comportamiento organizacional es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización; es conveniente señalar que las generalizaciones de comportamiento negativo que hemos planteado en este capítulo a propósito de la tipología del empresario y trabajador mexicano deben considerarse en términos relativos, pues como espacio, como recurso, como especie la naturaleza mexicana procrea una inusitada variedad de culturas e idiosincrasias dentro del territorio nacional. En este sentido, hay miles y quizás millones de mexicanos poseedores de un sin fin de actitudes creativas y emprendedoras cristalizadas y materializadas objetivamente. Así —dice Carlos Fuentes—, debemos tenerle confianza a los hombres, mujeres y niños que siempre saben, mejor que nadie, qué es lo que quieren,

⁹⁷ Reséndiz Núñez, Daniel (1998) "La vinculación de universidades y empresas: un asunto de interés público y privado", revista "*Este país*", No. 88, P. P. 2-5

CAPÍTULO VI

PROGRAMA DE CAPACITACION PARA MEJORAR LA ADMINISTRACION DE FARMACIAS EN EL DISTRITO FEDERAL

- 1. Problemática del sector.**
- 2. Diagnóstico**
- 3. Capacitación.**
- 4. Programa.**
- 5. Objetivos.**
- 6. Resultados.**

1. Problemática del Sector

En el capítulo anterior de la presente investigación se incluyó - entre otros temas - la problemática fundamental de la MP y ME, en nuestro país que no es ajena a la situación de micro, pequeñas y medianas empresas del Distrito Federal, donde operan más de 210 mil micro y pequeñas empresas que representan más del 90 por ciento de los establecimientos de negocios capitalinos y generan el 56 por ciento del empleo en los sectores industrial, comercial y de servicios.⁹⁸

De esta forma, en septiembre de 1995 los profesores y alumnos participantes en el Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa de la FCA, aplicaron el modelo de "**Diagnóstico Integral**" para determinar la problemática de las pequeñas farmacias en el Distrito Federal, para proporcionar alternativas de solución y brindar seguimiento a la ejecución de acciones para la mejora continua en estos negocios.

Para ello, se trabajó con una muestra de once farmacias, con características de estructuras organizativas, fuerza de ventas, tipos de clientes, etc determinadas por el entorno, que es particular a cada una de ellas. No obstante, en la generalidad se presenta la misma problemática estructural.

De acuerdo con los parámetros utilizados por SECOFI casi el 100 % de las farmacias son microempresas, la administración y demás acciones directivas, generalmente, corren por cuenta del propietario con funciones de "**hombre orquesta**".

En cuanto a obligaciones fiscales, todas las farmacias consideradas en el estudio están registradas ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Sin embargo, por desconocimiento de la legislación tributaria incurren en obligaciones fiscales diferentes, en razón de que algunas operan bajo el régimen simplificado y otras con el esquema de actividad empresarial.

Al momento de poner en marcha estos negocios el 73 % de los propietarios disponen directa o indirectamente de un conocimiento previo del giro. A su vez, el 55 % de las farmacias tienen instalaciones propias, mientras que el 45 % restante afecta significativamente su flujo de efectivo por el pago de arrendamiento de locales.

Por lo que hace a la competencia, en el ramo farmacéutico se presenta una situación similar a la de muchos otros sectores de la economía mexicana en la que un reducido número de empresas con fuerte capacidad económica, financiera y de mercadotecnia controlan buena parte del mercado, nos referimos a la

⁹⁸ El Financiero, 1º de Febrero 1999, Pág. 68

presencia de fuertes emporios farmacéuticos - San Isidro, Farmacia de Dios, Farmacias del Ahorro, etc - los departamentos de medicamentos en centros comerciales y la venta de fármacos por parte de instituciones del sector salud.

En palabras de dos protagonistas importantes⁹⁹ de las micro-farmacias Ma. Lourdes González Villeda y Ma. de Lourdes Juárez González, el entorno económico de la farmacia de *colonia* o *familiar* se ve seriamente afectado por la **depredación del mercado** que propician las grandes cadenas y tiendas de autoservicio a través del "**choteo**" de precios y ventas por debajo de los costos de los fármacos ("**dumping**"), esta práctica desleal de comercio afecta seriamente a las pequeñas farmacias.

Asimismo, la entusiasta empresaria González Villeda nos expresa que para evitar el cierre o quiebra de este tipo de negocios por la falta de competitividad, capacitación empresarial, convenios con proveedores y acercamiento a las autoridades gubernamentales, se formó en el año de **1995** la **Asociación de Propietarios de Farmacias (APROFARM)**, que tiene como objetivos fundamentales los siguientes:

1. Capacitar en términos de visión empresarial y académica a sus asociados.
2. Realizar convenios con proveedores para mejorar condiciones de compra.
3. Asegurar el aprovisionamiento de fármacos oportuno y en condiciones preferenciales por parte de proveedores.
4. Gestionar ante la autoridad correspondiente la **actualización del conocimiento** de sus agremiados a propósito de la legislación y normatividad que regula la actividad de las farmacias.
5. Organizar por delegaciones a los miembros de la Asociación para lograr estructuras operativas y administrativas más eficientes (**descentralización**).

En términos más acordes con el marco referencial de la presente investigación, la responsable de capacitación de APROFARM, Q.F.B. Lourdes Juárez González, argumenta que la mayor problemática que existe no solo en las farmacias sino en el país es la **EDUCACIÓN** y específica "**por falta de educación no hay justicia** y por ende **no hay confianza en nuestros gobernantes**, no hay confianza de los

⁹⁹ Propietarias de las *Farmacias 5 de Mayo y Casita Blanca*, sitas en Av. Felipe Angeles s/n en Atizapan de Zaragoza y Naucalpan, Estado de México respectivamente.

trabajadores hacia **los patrones** y viceversa, no hay confianza en las **relaciones interpersonales**, etc." y concluye que se necesita de la **sensibilización** de las personas para **lograr el compromiso, el trabajo en equipo y la competitividad** empresarial.

2. Diagnóstico

En la instrumentación del Programa de Capacitación para los empresarios farmacéuticos, la evaluación diagnóstica se sustentó en las tres áreas básicas consideradas en el Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa de la FCA y su respectiva metodología, a saber: Mercadotecnia, Organización y Administración de Recursos Humanos y Control Interno (Contabilidad, Fiscal y Finanzas). Por la naturaleza del presente trabajo sólo se consideran las relacionadas con la organización y administración de recursos humanos.

ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

PROBLEMÁTICA	CAUSAS	PROBLEMÁTICA	CAUSAS
1.- Dificultad en la supervisión	<p>1.- Debido a que el personal no tiene establecidas formas de trabajo rigurosas (sistematización del trabajo), ni existen actividades de control que permitan al empresario ausentarse de la empresa, con la confianza que sus colaboradores realizarán correcta y honradamente su trabajo.</p> <p>2.- Debido a la carga de trabajo del empresario, que no le permite tener tiempo para cuidar la marcha de su negocio en su totalidad.</p>	<p>3.- Duplicidad de funciones. (Desaprovechamiento de la capacidad de los trabajadores)</p> <p>4.- Errores o ausencia de orientación a los clientes que adquieren los medicamentos.</p>	<p>1.- Por falta de asesoría en la distribución de las actividades entre todos los colaboradores de la farmacia</p> <p>2.- Por la asignación de trabajos urgentes</p> <p>1.- Falta de capacitación por parte del empresario a sus colaboradores sobre conocimientos técnicos de las medicinas</p> <p>2.- Falta de capacitación del empresario para poder orientar correctamente a sus empleados o clientes según sea el caso.</p> <p>3.- Falta de supervisión en la atención al cliente.</p>
2.- Alta rotación de personal.	<p>1.- Por no utilizar sistemas adecuados de reclutamiento, selección y contratación de personal. Todavía realizan la selección de personal de manera informal a través de una entrevista breve o por recomendación, sin corroborar los datos o antecedentes de la persona.</p> <p>2.- El empresario, debido a experiencias anteriores lamentables, ya no confía tan fácilmente en los nuevos empleados provocando ambientes tensos y poco atractivos para trabajar.</p>		<p>4.- Falta de sensibilidad para comprender que el cliente es la persona más importante para que subsista la empresa y para incrementar los ingresos de la empresa, que les permita en el futuro sostener el ingreso que tienen como empleados</p> <p>5.- Falta de motivación de los empleados, para sentirse miembros de la empresa.</p>

Fuente: Vivar Velázquez, Violeta. Situación de las farmacias en el Distrito Federal y zona metropolitana
Revista *Emprendedores*, FCA-UNAM, No. 30, Noviembre-diciembre 1995, Pág. 44.

3. Capacitación

A la luz de los acelerados cambios del entorno económico globalizador - que directa o indirectamente influye en todos los negocios - de los últimos años la atención a la capacitación de los recursos humanos es una tarea obligada para instituciones públicas y privadas. Ello en virtud de que la capacitación tiene como objetivo principal proporcionar conocimientos, sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo. A juicio de Siliceo Aguilar (1995)¹⁰⁰, la capacitación se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios en general debido a que el trabajo tiene actualmente un componente intelectual muy importante. Este mismo autor explica que los propósitos más significativos de la capacitación son:

1. Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la organización.
2. Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales.
3. Elevar la calidad del desempeño.
4. Resolver problemas.
5. Habilitar para una promoción.
6. Inducir y orientar al personal de nuevo ingreso.
7. Actualizar conocimientos y habilidades.

De acuerdo con lo anterior, dice Leal Pérez (1999)¹⁰¹, en los últimos 20 años destacados economistas como Theodore Schultz, Gary Becker y Robert Lucas - los dos primeros galardonados con el Premio Nobel de Economía en 1979 y 1992, respectivamente - han configurado la teoría del **capital humano** sustentada en la **inversión** realizada por los individuos, empresas y la sociedad en materia de **educación, capacitación y adiestramiento**. Así la economía basada en el **conocimiento** considera al factor humano como el verdadero capital y el primer recurso generador de riqueza.

¹⁰⁰ Siliceo Aguilar, Alfonso (1995). Capacitación y desarrollo de personal.
Limusa, México, Pág. 17.

¹⁰¹ Leal Pérez, Héctor Manuel. Economía y Capital Humano
Emprendedores, No. 56, Marzo - Abril 1999, FCA - UNAM

A su vez, Espinoza Padierna¹⁰² -docente de Ciencia Políticas y Sociales de la UNAM-, apunta que el planteamiento central de la teoría del capital humano concibe a la **educación** como una **inversión** que **"acciona"** el desarrollo de los países y, por ende como factor de progreso.

Desafortunadamente, en la mayoría de las empresas micro y pequeñas mexicanas se percibe a la capacitación como una imposición de la legislación laboral, en lugar de una necesidad para la readecuación y cambio exigidos por el entorno, es decir, la competencia en una economía global.

Dicho lo anterior, el terreno más fértil para la capacitación lo constituye el universo de las empresas de menor tamaño, que tiene como ventajas -respecto a grandes empresas- mayor flexibilidad, disposición al cambio, susceptibilidad a la asimilación de nuevas tecnologías y capacidades para generar innovaciones.

En este contexto, a nivel de empresa la capacitación debe considerarse como una función educativa permanente para satisfacer necesidades presentes y futuras respecto a la preparación y habilidades de sus colaboradores. De esta forma, el aspecto formativo de los recursos humanos es una prioridad de primer orden.

Adicionalmente, debe tenerse presente que en nuestro país las MP Y MES constituyen alrededor del 98 por ciento del total de los establecimientos de negocios y participan en todos los sectores de la economía. Esta situación, obliga al empresario -necesariamente- a desarrollar acciones de capacitación y desarrollo de los recursos humanos, de tal suerte, que el personal cuente, en el momento oportuno, con los conocimientos, habilidades y actitudes suficientes y adecuadas para desempeñar exitosamente su trabajo. Solo de esta forma, el propietario de las micro y pequeñas empresas puede delegar funciones y tareas y eliminar los costos de la centralización de actividades productivas, administrativas, gerenciales de comercialización e incluso de trámites.

4. Programa

El programa diseñado en la FCA-UNAM para apoyar a los empresarios del ramo farmacéutico del Distrito Federal se desarrolló en 34 sesiones en las instalaciones de la División de Educación Continua de nuestra institución entre el 15 de noviembre de 1995 y el 21 de febrero de 1996 respectivamente.

¹⁰² Espinoza Padierna, Luz Elena. Recursos humanos y estrategia industrial.
Comercio Exterior, Bancomext, Agosto 1998, Pág. 680.

La temática y sus respectivos expositores fue la siguiente :

TEMAS	EXPOSITOR
<i>Introducción al programa</i>	L.A. Adrián Méndez Salvatorio
<i>Administración de farmacias</i>	L.A. Violeta Vivar Velázquez
<i>Servicio al cliente</i>	L.C. y M.A. María Luisa Saavedra
<i>Administración y control de inventarios</i>	Ing. Antonio Castro Martínez
<i>Contabilidad y toma de decisiones</i>	L.C. Rafael Pérez
Análisis y alternativas para el óptimo aprovechamiento de los recursos	Dra. Araceli Jurado Arellano
<i>Formación de empresarios</i>	L.A. Juan Carlos Vara Alvarado
Farmacología aplicada	Q.F.B. Ma. Del Socorro Alpizar Ramos

En cuanto al factor humano, varios expositores pusieron énfasis en los tópicos siguientes :

- Capacitación : fundamento de la superación empresarial y
- Planeación y estrategias: para la optimización de los recursos humanos

5. Objetivos

Entre los objetivos sustantivos del Programa de Capacitación para mejorar la Administración de Farmacias, destacan los siguientes :

- Lograr que los empresarios reconozcan mediante experiencias prácticas la utilidad e importancia de la **capacitación - actualización** para allegarse de habilidades técnicas y administrativas y mejorar su capacidad de gestión.
- Formular y diseñar un Plan de Mejora Continua para el sector.
- Propiciar la ejecución de acciones preventivas y correctivas por empresarios del ramo.
- Identificar fortalezas y debilidades de las farmacias y proponer alternativas de solución a problemas específicos.
- Orientar a prospectos inversionistas en el sector para una mejor toma de decisiones.

6. Resultados

Durante el desarrollo del programa se detectaron como problemas universales en las farmacias los siguientes:¹⁰³

- **Administración**
 - ❖ Ausencia de conocimientos para la apertura de un negocio.
 - ❖ Sistemas operativos y administrativos rudimentarios.
 - ❖ Falta de control y liderazgo.

¹⁰³ Díez de Bonilla, Patricia. Las micro y pequeñas farmacias buscan salidas a las crisis. *Emprendedores*, Pág. 42 FCA - UNAM, No. 37, Enero-Febrero 1996 y

López, Claudia (1998) Tesis de licenciatura en Contaduría Pública. FCA - UNAM

- ❖ Planeación a corto plazo.
- ❖ Inadecuada asignación de actividades.
- ❖ Carencia de conocimientos para el manejo adecuado de los medicamentos.

- **Recursos humanos**
 - ❖ Nivel de escolaridad muy heterogéneo (enseñanza básica, media y superior).
 - ❖ Escasa capacitación técnica y administrativa.
 - ❖ Conocimiento empírico (agente de ventas, representantes médicos, enfermería).
 - ❖ Selección y contratación de personal en forma empírica.

- **Mercadotecnia**
 - ❖ No se satisfacen las necesidades de los clientes.
 - ❖ Descuido de mercado, calidad y precio.
 - ❖ Ausencia de promoción de productos.
 - ❖ Estrategia de ventas no definidas.

CAPÍTULO VII

METODOLOGÍA

- 1. Planteamiento del problema.**
- 2. Objetivos.**
- 3. Hipótesis.**
- 4. Definición de variables.**
- 5. Población y muestra.**
- 6. Instrumento de medición.**
- 7. Estructura del cuestionario.**
- 8. El modelo estadístico**

1. Planteamiento del problema.

En la actualidad, las organizaciones empresariales se enfrentan a una diversidad de retos, acontecimientos y turbulencias que se manifiestan con gran rapidez en la llamada economía sin fronteras donde la competencia por los mercados es la condición de sobrevivencia organizacional. Esta inevitable realidad obliga a los directivos, ejecutivos, hombres de negocios y académicos, estudiosos de las ciencias económico - administrativas a promover cambios trascendentes en las estructuras productivas, administrativas y funcionales de las empresas; principalmente a través de la **inversión** destinada a la instrucción, capacitación y adiestramiento para la formación de **capital humano** que hoy por hoy se considera como el principal activo de las empresas. De esta forma, es posible lograr la eficiencia, competitividad y permanencia en el sector productivo a corto, mediano y largo plazo.

Por otra parte, la presente investigación esta tipificada como **exploratoria** porque en su estructura y contenido ha sido poco abordada en el nivel de la micro, mediana y pequeña empresa, **descriptiva** porque enfatiza propiedades importantes de personas y grupos, **explicativa** porque va más allá de la descripción de conceptos o fenómenos aislados, **experimental** porque se manipularon variables y **longitudinal** porque se analizan datos de variables a través del tiempo para muestrás equivalentes o iguales.

2. Objetivos.

Los objetivos fundamentales de esta investigación son determinar los efectos o influencia de mejora o cambio que una intervención de DO ocasionará en el personal directivo y operativo de una muestra de farmacias del Distrito Federal y algunos municipios conurbados. En este orden de cosas, con el presente trabajo se pretende:

- Presentar los fundamentos teóricos elementales de desarrollo organizacional, de clima organizacional y las actitudes como marco referencial de la investigación.
- Elaborar una tipología del empresario y trabajador mexicano para entender su comportamiento y actitudes en su trabajo cotidiano.
- Realizar una semblanza sobre la importancia económica de la micro, pequeña y mediana empresa.
- Diseñar y aplicar un programa de intervención de desarrollo organizacional en una muestra de 18 propietarios y 18 empleados de igual número de farmacias localizadas en la Zona Metropolitana de la Ciudad de México.

- Registrar y comparar las opiniones de propietarios y empleados de farmacias - **prueba y postprueba**- a propósito de las variables correspondientes a los cuatro sistemas de administración de Rensis Likert y de la satisfacción con el trabajo.
- Inducir la realización de investigaciones posteriores en materia de capacitación de factor humano y comportamiento organizacional en la micro, pequeña y mediana empresa.
- Probar la hipótesis de trabajo con el modelo estadístico de la distribución "t".

3. Hipótesis.

1. Los sistemas de administración -cuatro de acuerdo con Likert- vigentes en las organizaciones determinan o influyen significativamente en su eficiencia productiva y clima organizacional.
2. Los sistemas de administración y el clima organizacional de las microempresas se modificarán favorablemente después de un programa de intervención de DO que comprenderá diversas actividades a realizar con propietarios y empleados de farmacias.
3. Cuando los empleados están satisfechos con su trabajo perciben un clima organizacional agradable y viceversa.

De acuerdo con lo anterior, las dos hipótesis de trabajo de nuestra investigación son las siguientes:

HIPÓTESIS 1

Hipótesis de trabajo (Hi).-

Un curso de capacitación-sensibilización **provocará** cambios o mejoras en los sistemas de administración vigentes en las farmacias del Distrito Federal y municipios conurbados.

Hipótesis de nulidad (Ho).-

Un curso de capacitación-sensibilización **no provocará** cambios o mejoras en los sistemas de administración vigentes en las farmacias del Distrito Federal y municipios conurbados.

HIPÓTESIS 2

Hipótesis de trabajo (Hi).- Un curso de capacitación-sensibilización **provocará** cambios o mejoras en la satisfacción con el trabajo de propietarios y empleados de farmacias del Distrito Federal y municipios conurbados.

Hipótesis de nulidad (Ho).- Un curso de capacitación-sensibilización **no provocará** cambios o mejoras en la satisfacción con el trabajo de propietarios y empleados de farmacias del Distrito Federal y municipios conurbados.

4. Definición de variables.

Sistemas de administración.

De acuerdo con las investigaciones de Rensis Likert, los sistemas de administración se clasifican en cuatro diferentes perfiles, a saber:

Sistema 1. "Autoritario Coercitivo": Autocrático y fuerte, coercitivo y notoriamente arbitrario que controla todo lo que ocurre en la organización.

Sistema 2. "Autoritario Benevolente": Utiliza diversas formas de coerción para mantener el control sobre el comportamiento de las personas.

Sistema 3. "Consultivo": Permite la participación y delegación de autoridad hacia los empleados.

Sistema 4. "Participativo": Es totalmente descentralizado y delegado, determina políticas y controla resultados.

Clima organizacional: Suma de factores físicos, psicológicos y sociales que interactúan en un contexto para crear una atmósfera perceptible y compartida por los directivos y empleados de una organización.

Para los propósitos de la presente investigación se consideran las variables (Fig.7, Pág. 31) de los sistemas administrativos determinados por Rensis Likert, es decir:

Toma de decisiones: Es la selección -basada en ciertos criterios- de una alternativa de comportamiento entre dos o más alternativas posibles. En el entorno de los pequeños negocios es un lugar común decir, que el gerente/propietario es quien decide lo que se debe hacer.

Comunicación: Proceso dinámico de intercambio de información, pareceres, opiniones, directrices y sugerencias entre dos o más personas.

Relaciones interpersonales: Interacción entre individuos que pertenecen a un mismo grupo y contexto social.

Sistema de Recompensas: Políticas y normas que rigen la aplicación de estímulos materiales, reconocimiento y posibilidades de promoción para los empleados.

Actitud: Comportamiento que manifiesta una persona ante sus semejantes, objetos y situaciones con las que se relaciona, como resultado de la combinación de sentimientos, ideas y acciones, organizadas en base a experiencias anteriores.

En este trabajo se considera la actitud siguiente:

Satisfacción con el trabajo: Implica generalmente, complacencia del empleado a propósito de recompensas o castigos asociados al desempeño del trabajo, a saber: sueldo, condiciones físicas, horario, compañeros y jefe.

5. Población y muestra.

1. El total de establecimientos de la Asociación de Farmacias del Distrito Federal asciende a 150 negocios.

De ésta población fue seleccionada una muestra no probabilística de 18 farmacias, es decir, el 12% del total de establecimientos, cuyos directivos participaron en el Programa de Capacitación celebrado en el Centro de Educación Continua de la FCA UNAM en los años de 1995 y 1996, respectivamente.

Los sujetos que participaron en el estudio fueron 18 propietarios y 18 empleados de ambos sexos, los primeros con un nivel de escolaridad en el que predomina la secundaria y la licenciatura (55% de la muestra) y los segundos con instrucción que oscila entre la primaria y la licenciatura, el promedio de edad de la muestra fue en el grupo de empresarios de 41 años y en los empleados de 31 años respectivamente.

6. Instrumento de medición.

Por su consistencia, validez y confiabilidad en el transcurrir del tiempo para la medición de actitudes, los estudiosos de las ciencias del comportamiento han utilizado, como instrumento el cuestionario tipo Likert que se configura en base a un conjunto de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide al sujeto que emita su opinión seleccionando una de las cinco alternativas de la escala que se aplicó en dos ocasiones a propietarios y trabajadores de 18 farmacias del Distrito Federal, que permitió identificar los tipos de administración y evaluar el clima organizacional de las empresas objeto de estudio y hacer propuestas de cambio en ambos rubros. La primera tuvo lugar antes de la impartición de programa de intervención de DO y la última en el momento de que éste concluyó.

Debe de señalarse que el contenido de los dos cuestionarios comprende el mismo tipo y número de preguntas. Sin embargo, en cada uno de ellos se considera la condición de propietario o empleado de las farmacias.

La configuración del cuestionario aplicado tanto a los propietarios como a los empleados de las 18 farmacias consta de dos partes, a saber:

Primera: Una cédula de indentificación de los participantes en la investigación que incluye datos personales como puesto, sexo, nombre del negocio, edad, antigüedad en el puesto y nivel de escolaridad

Segunda: Referida a los 33 reactivos utilizados para manipular el tipo de administración y clima organizacional de la muestra de negocios seleccionada (Anexo 1).

Cabe mencionar que el lugar en el que tuvo verificativo el curso mencionado fue la sala "A" (empresarios) en el turno matutino y la Aula Magna (empleados) en el turno vespertino, ambas localizadas en el edificio de la División de Estudios de Posgrado e Investigación de la FCA - UNAM durante la semana comprendida entre el 5 y 9 de abril de 1999. La duración de cada sesión de trabajo fue de 4 horas.

A continuación se presentan los reactivos de los dos cuestionarios utilizados antes y después del curso de intervención organizacional.

CUESTIONARIO (PROPIETARIOS)

-Propietarios de farmacias.

Reactivos por dimensión.

1. Tipos de Administración.

A. Toma de decisiones.

1. Tengo libertad para tomar decisiones.
2. En situaciones problemáticas siempre cuento con el apoyo de los trabajadores.
3. Me agrada que las personas sean la base más importante para la toma de decisiones.
4. Me desagrada que los trabajadores tiendan a demostrar subordinación plena ante su jefe.
5. Estoy de acuerdo en que los resultados esperados influyan sustancialmente en las decisiones que se toman.
6. Me gusta que los trabajadores muestren interés por mis problemas.

B. Comunicación.

7. La comunicación en mi negocio es amplia.
8. Siempre informo a mis subordinados inmediatos de las nuevas instrucciones.
9. Conozco claramente las metas que debe alcanzar mi negocio.
10. Los empleados conocen los problemas a los que se enfrentan sus superiores.
11. Se realizan reuniones de trabajo con todas las personas que laboran en la empresa.
12. La difusión de las nuevas noticias las realizo de manera informal.
13. Los empleados se preocupan por estar enterados de todos los cambios que se dan en la empresa.

C. Relaciones Interpersonales.

14. Formó parte de un grupo de trabajo muy unido.
15. Existen problemas entre el personal de la empresa que pueden afectar los resultados esperados.

16. Existe convivencia entre compañeros fuera de las horas de trabajo.
17. Los empleados tiene relaciones cordiales con sus superiores.
18. En el negocio cada quien cumple su tarea de manera individual.
19. En general quienes trabajamos en la empresa formamos un grupo de trabajo unido y sólido.

D. Sistema de recompensas.

20. Los estímulos o incentivos al personal se hacen en base a criterios justos.
21. Existen posibilidades de progresar en la empresa si pongo interés en ello.
22. Considero que es razonable el tiempo que transcurre para dar ascensos al personal de la empresa.
23. Para otorgar un estímulo o reconocimiento se califica a todos los empleados con los mismos criterios.
24. Considero que las prestaciones que proporciono son las más adecuadas.
25. Conozco las prestaciones que por ley se deben otorgar a los empleados.

2. Actitudes.

E. Satisfacción con el trabajo.

26. Es motivo de orgullo mencionar el nombre de la empresa en la que trabajo.
27. Es satisfactorio mi negocio.
28. Me agrada que mi horario de trabajo me permita realizar otras actividades durante mi tiempo libre.
29. Este negocio me da la oportunidad de desarrollar mis habilidades y destrezas.
30. Me gustaría que mi hijo tuviera el mismo negocio que yo.
31. Puedo considerarme justamente retribuido por las funciones y responsabilidades que desempeño en mi negocio.
32. Las instalaciones del negocio me permiten realizar eficientemente mi trabajo.
33. Considero que la distribución del trabajo no es equitativa.

CUESTIONARIO (EMPLEADOS)

-Trabajadores de farmacias.

Reactivos por dimensión.

1. Tipos de Administración.

A. Toma de decisiones.

1. Tengo libertad para tomar decisiones.
2. En situaciones problemáticas siempre cuento con el apoyo de los jefes.
3. Me agrada que las personas sean la base más importante para la toma de decisiones.
4. Me desagrada que los jefes tiendan a demostrar su autoridad sobre los empleados.
5. Estoy de acuerdo en que los resultados esperados influyan sustancialmente en las decisiones que se toman.
6. Me gusta que mi jefe muestren interés por mis problemas.

B. Comunicación.

7. La comunicación en mi trabajo es amplia hacia los empleados.
8. Mi jefe inmediato siempre me informa de las nuevas instrucciones.
9. Conozco claramente las metas que debe de alcanzar el negocio.
10. Los superiores conocen los problemas a los que se enfrentan los empleados.
11. Se realizan reuniones de trabajo con todas las personas de la empresa.
12. Las nuevas noticias me llegan por rumores antes que de la manera formal.
13. La dirección se preocupa porque estemos enterados de todos los cambios que se dan en la empresa.

C. Relaciones Interpersonales.

14. Formo parte de un grupo de trabajo muy unido.
15. Existen problemas entre algunos compañeros que pueden afectar los resultados esperados.
16. Existe convivencia entre compañeros fuera de las horas de trabajo.
17. La dirección tiene relaciones cordiales con todos los empleados.
18. En mi trabajo cada quien cumple su tarea de manera individual.
19. En general quienes laboramos en la empresa formamos un grupo de trabajo unido y sólido.

D. Sistema de recompensas.

20. Los ascensos o reconocimientos al personal se hacen en base a criterios justos.
21. Existen posibilidades de progresar en la empresa si pongo interés en ello.
22. Considero que es razonable el tiempo que pasa para que se den ascensos o reconocimientos en la empresa.
23. Para otorgar un estímulo o reconocimiento, a todos los empleados nos califican con los mismos criterios.
24. Considero que las prestaciones que recibo son adecuadas.
25. Conozco las prestaciones a las que tengo derecho.

2. Actitudes.

E. Satisfacción con el trabajo.

26. Es motivo de orgullo mencionar el nombre de la empresa en la que trabajo.
27. Es satisfactorio mi negocio.
28. Me agrada que mi horario de trabajo me deje tiempo libre para realizar otras actividades.
29. Este trabajo me da la oportunidad de desarrollar mis habilidades y destrezas.
30. Me gustaría que mi hijo realizara el mismo trabajo que yo.
31. Puedo considerarme justamente pagado por las funciones y responsabilidades que me son asignadas.
32. Las instalaciones del negocio me permiten realizar eficientemente mi trabajo.
33. Considero que la distribución o carga de trabajo no es equitativa.

7. Estructura del cuestionario.

En razón de lo expuesto en el punto anterior el instrumento de medición quedó configurado de la manera siguiente:

VARIABLES	NÚMERO PREGUNTAS	PORCENTAJE POR VARIABLE	PORCENTAJE TOTAL POR DIMENSIÓN
<i>Tipos de administración</i>			75.75
Toma de decisiones	6	18.18	
Comunicación	7	21.21	
Relaciones Interpersonales	6	18.18	
Sistema de recompensas	6	18.18	
<i>Clima Organizacional</i>			24.24
Satisfacción con el trabajo	8	24.24	
TOTALES	33	100.00	100.00

Debe agregarse -como se expuso anteriormente- que en la primera parte del cuestionario se obtuvo la información referida al puesto, sexo, nombre del negocio, edad, antigüedad en el puesto, año de creación del establecimiento y el nivel de escolaridad y la segunda tuvo relación con las variables de la investigación.

Asimismo, se incluyó un apartado con instrucciones para los participantes en el curso, a propósito de la forma de contestar el cuestionario y el uso confidencial de la información proporcionada tanto por los propietarios como por parte de los empleados de la muestra de farmacias.

Finalmente, se presentan los 33 reactivos del cuestionario y las cinco opciones de respuesta.

8. El modelo estadístico.

Una vez concluida la elaboración del instrumento de medición se procedió a seleccionar el modelo estadístico acorde al tipo de investigación. En este contexto, fue que elegimos la **distribución "t"** que **"es una prueba estadística para evaluar si dos grupos difieren entre sí de manera significativa respecto a su media"**.¹⁰⁴

La distribución **"t" de Student** fue elaborada por William Sealy Gosset (1876-1937) y debe su nombre al hecho de que su autor publicaba artículos bajo el seudónimo de Student.¹⁰⁵

La distribución "t" de Student

Símbolo	:	"t"
Hipótesis a probar	:	De diferencia entre dos grupos (" t " teórica y " t " empírica)
Variable involucrada	:	La comparación se realiza en términos de una variable discreta o continua, pero siempre medida en escala numérica.
Nivel de medición de la variable	:	Intervalos o de razón
Interpretación	:	El valor de " t " para contrastar hipótesis a través de la diferencia de medias se obtiene con las fórmulas siguientes:

¹⁰⁴ Hernández Sampieri, Et. al. Op.cit. Pág.391

¹⁰⁵ Infante Gil, Said (1991) Métodos estadísticos
Zárate de Lara, Guillermo Un enfoque interdisciplinario
Trillas, Primera reimpresión, México, Pág. 225

**Muestras Grandes
(n>30)**

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{S_1^2}{N_1} + \frac{S_2^2}{N_2}}} \dots\dots\dots(1)$$

**Muestras Pequeñas
(n<30)**

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sigma \sqrt{\frac{1}{N_1} + \frac{1}{N_2}}} \dots\dots\dots(2)$$

$$\sigma = \sqrt{\frac{N_1 S_1^2 + N_2 S_2^2}{N_1 + N_2 - 2}}$$

\bar{X}_1 = media del grupo uno (*antes*)
 \bar{X}_2 = media del grupo dos (*después*)
 S_1^2 = varianza del grupo uno
 S_2^2 = varianza del grupo dos

N_1 = tamaño del grupo uno
 N_2 = tamaño del grupo dos
 σ = desviación estandar de la distribución muestral de la diferencia entre medias.

Fundamento

: "La prueba "t" compara promedios poblacionales o muestrales al establecer el cociente entre la diferencia de dos promedios de muestra, o un promedio de muestra y una constante y el error estándar de esa diferencia."¹⁰⁶

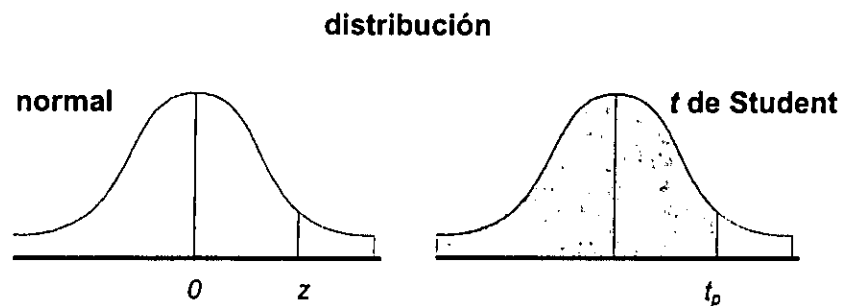
Aplicación en Estudios comparativos experimentales

: La prueba "t" es una de las distribuciones estadísticas de mayor uso en el análisis de investigaciones experimentales. En el caso de estudios experimentales se comparan las medias y las varianzas del grupo en dos momentos diferentes, es decir, los resultados de una **preprueba (el antes)** con los resultados de una **postprueba (el después)**. Cuando la hipótesis de nulidad es $\bar{X}_1 \geq \bar{X}_2$ ó $\bar{X}_1 \leq \bar{X}_2$ se hace la prueba de una cola o unilateral.

¹⁰⁶ Méndez Ramírez, Ignacio Et.al. (1997) Protocolo de investigación
Lineamientos para su elaboración y análisis
 Trillas, Quinta Reimpresión, México, Pág.140.

Regla de decisión : Ignorando el signo si la "**t**" empírica, es mayor o igual a la "**t**" teórica ($t_e \geq t_c$), se considera que si hay **diferencias estadísticamente significativas** en el nivel de significación escogido y se **rechaza** la hipótesis de nulidad (H_0), **aceptando** la hipótesis alternativa o de trabajo (H_1)

Gráfica : Desde el punto de vista gráfico la **distribución "t"** tiene una apariencia similar a la **distribución normal**. Sin embargo, la principal diferencia entre ambas es que la prueba "**t**" tiene más área en las colas que la normal.



Uso de la tabla : Para determinar el valor de la "**t**" teórica, primero deben determinarse los intervalos de confianza y significancia, en la mayoría de los casos los primeros van del 95 al 99% y por tanto los niveles de significación correspondientes serán de 5 y 1% respectivamente.

Posteriormente, se obtiene el grado de libertad que es un estadístico generalmente denotado por $gl = [(N_1 + N_2) - 2]$ y se recurre a la tabla estadística de la distribución "**t**". Así una vez obtenida la "**t**" teórica se compara con la "**t**" empírica y se aprueba o rechaza la hipótesis de investigación. Debe recordarse que N_1 y N_2 representan a los grupos de comparación.

CAPÍTULO VIII

RESULTADOS

- 1. Estadística descriptiva e inferencial.**
- 2. Análisis descriptivo de las muestras.**
- 3. Análisis inferencial del experimento.**

1. Estadística descriptiva e inferencial.

Una vez que concluyó el curso - taller de intervención y sensibilización impartido a los participantes - propietarios y empleados de farmacias - fueron codificados los datos obtenidos en la preprueba - postprueba del trabajo experimental y transferidos a una matriz o tabla elaborada de manera lógica para proceder posteriormente a su análisis estadístico. (Anexos 3 y 4)

En este contexto, primero se presenta la **estadística descriptiva** utilizada como instrumento de análisis para describir las características más sobresalientes de los elementos de las dos muestras (propietarios y empleados) consideradas en el trabajo de investigación, nos referimos a las variables de puesto en el negocio, sexo, edad, antigüedad en el puesto y escolaridad.

Posteriormente, a través de la **estadística inferencial** se presentan los resultados promedio y de dispersión obtenidos una vez concluido el trabajo de campo realizado con los grupos muestrales que participaron como actores en la investigación.

2. Análisis descriptivo de las muestras.

Las muestras de propietarios y empleados de farmacias estuvieron constituidas por 18 elementos cada una. A continuación se presentan las características geográficas, edad, sexo, laboral, antigüedad en el puesto y escolaridad.

Localización geográfica de los establecimientos

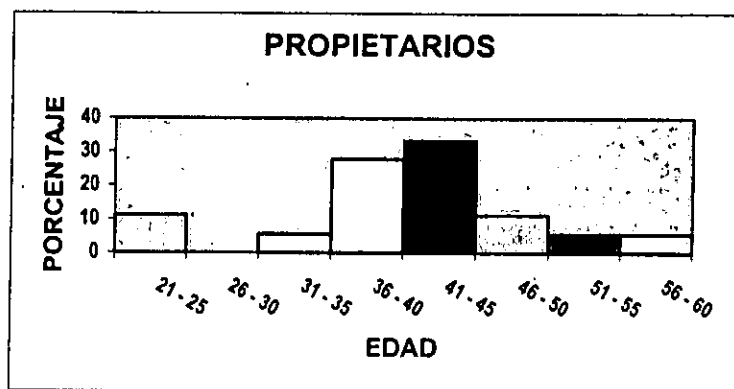
DELEGACION Y/O MUNICIPIO	NUMERO DE ESTABLECIMIENTOS	%
GUSTAVO A. MADERO	4	22.22
IZTAPALAPA	3	16.16
COYOACAN	3	16.16
IZTACALCO	2	11.11
CENTRO	2	11.11
VENUSTIANO CARRANZA	1	5.55
NAUCALPAN	1	5.55
TLALNEPANTLA	1	5.55
ATIZAPAN DE ZARAGOZA	1	5.55
TOTALES	18	100

Los dos criterios utilizados por la Comisión de Capacitación de APROFARM para la selección de los dieciocho establecimientos -farmacias- consideradas en la investigación fueron en primer lugar, el que su personal directivo ya hubiese participado en el curso de capacitación que referimos en el capítulo VII y en segundo término el criterio de proporcionalidad de número total de establecimientos de la APROFARM por delegación o municipio.

De acuerdo con lo anterior, de la Delegación Gustavo A. Madero se eligieron 4 establecimientos (22.22%), de Coyoacán e Iztapalapa 3 negocios (16.16%) por demarcación, de Iztacalco y del Centro de la ciudad 2 boticas por zona (11.11%), y, finalmente, de Venustiano Carranza, Naucalpan, Tlalnepantla y Atizapan de Zaragoza se consideró una farmacia (5.55%) por jurisdicción.

Edad Propietarios

AÑOS	NUMERO DE PERSONAS	%
21 - 25	2	11.11
26 - 30	0	0
31 - 35	1	5.55
36 - 40	5	27.77
41 - 45	6	33.33
46 - 50	2	11.11
51 - 55	1	5.55
56 - 60	1	5.55
TOTAL	18	100

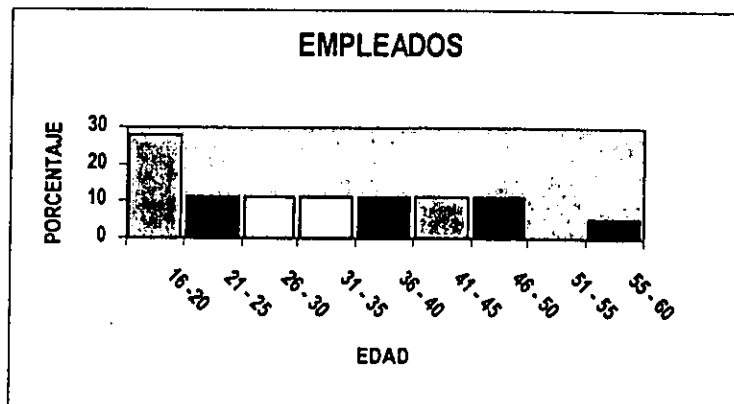


De la muestra de 18 propietarios de farmacias se observa que exactamente la tercera parte (33.33%) tienen una edad que va de los 41 a los 45 años, en segundo término 5 empresarios (27.77%) tienen entre 36 y 40 años, 2 empleadores (11.11%) tienen 23 y 25 años respectivamente; mientras que en el tercer, penúltimo y último rango de edad se tuvo a 3 personas (5.55% por marca de clase).

El promedio aritmético de edad de la muestra de los empresarios farmacéuticos fue de 41 años.

Empleados

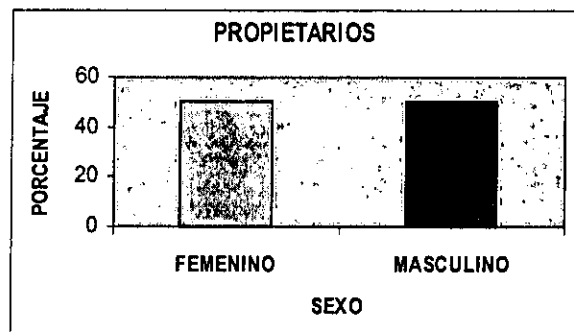
AÑOS	NUMERO DE PERSONAS	%
16 - 20	5	27.77
21 - 25	2	11.11
26 - 30	2	11.11
31 - 35	2	11.11
36 - 40	2	11.11
41 - 45	2	11.11
46 - 50	2	11.11
51 - 55	0	0
55 - 60	1	5.55
TOTAL	18	100



Una similitud es observada entre las muestras de propietarios y empleados en cuanto a la edad es una concentración de personas en dos rangos de edad. En el grupo de propietarios se observó que 5 de ellos (27.77%) tienen una edad entre 36 y 40 años ubicada en la parte media de la distribución de frecuencias, mientras que en el caso de los empleados, cinco (27.77%), tienen una edad entre 21 y 25 años, pero ubicados en el primer rango de edad. En el resto de las observaciones de los empleados se tiene homogeneidad en toda la distribución de frecuencias.

Sexo
Propietarios

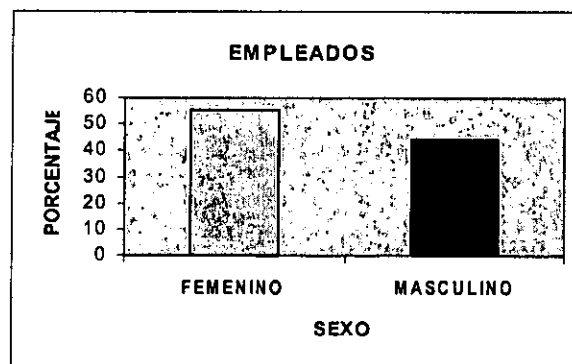
SEXO	NUMERO DE PERSONAS	%
FEMENINO	9	50
MASCULINO	9	50
TOTAL	18	100



En cuanto al sexo, en el grupo de propietarios se observó un hecho particular, pues exactamente el número de mujeres fue igual al de hombres, es decir, 50% en cada grupo.

Empleados

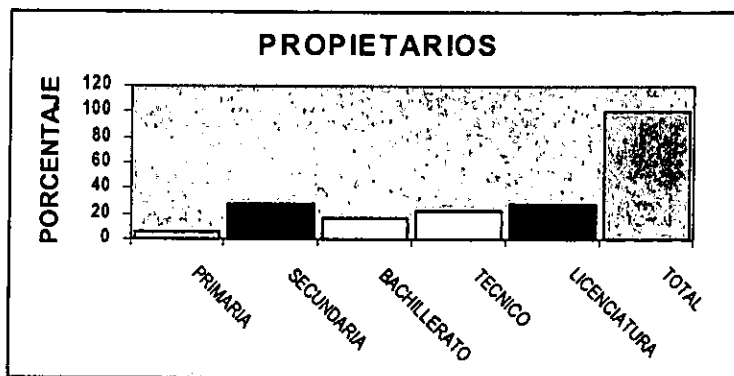
SEXO	NUMERO DE PERSONAS	%
FEMENINO	10	55.55
MASCULINO	8	44.44
TOTAL	18	100



El grupo de empleados, también estuvo muy parejo en cuanto a sexo. Sin embargo, sobresalieron las mujeres, pues del total del grupo (55.55%) correspondieron al sexo femenino.

Escolaridad Propietarios

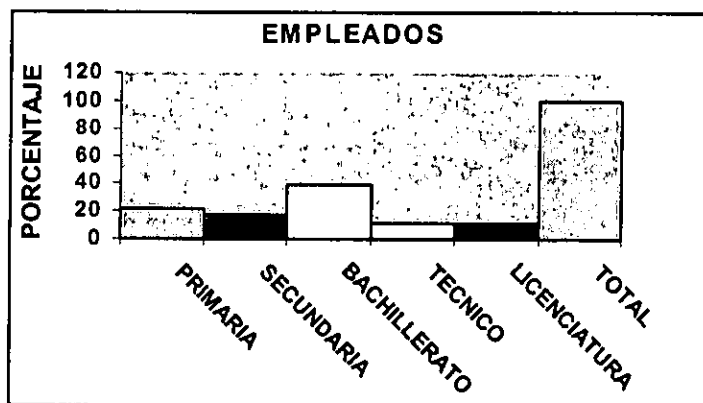
ESCOLARIDAD	NUMERO DE PERSONAS	%
PRIMARIA	1	5.55
SECUNDARIA	5	27.77
BACHILLERATO	3	16.16
TECNICO	4	22.22
LICENCIATURA	5	27.77
TOTAL	18	100



En el rubro de escolaridad sobresalen los niveles de secundaria y licenciatura con cinco elementos cada uno (27.77%), que en conjunto representan el 55.55% del total del grupo. A su vez, 7 propietarios de farmacias (38.88%) tienen un nivel de escolaridad técnico y de bachillerato respectivamente y solamente un (5.55%) tiene la primaria concluida.

Empleados

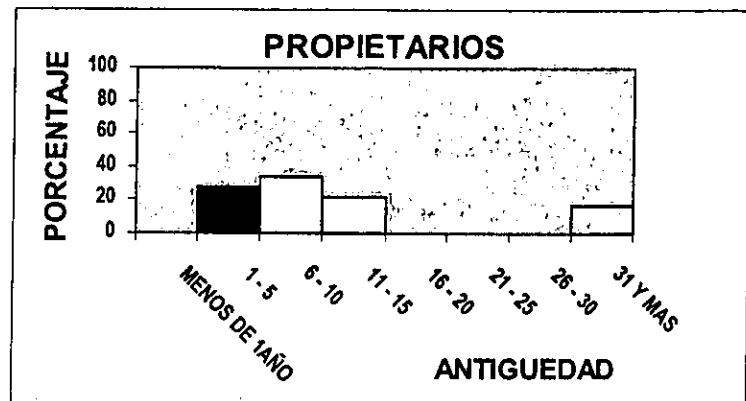
ESCOLARIDAD	NUMERO DE PERSONAS	%
PRIMARIA	4	22.22
SECUNDARIA	3	16.66
BACHILLERATO	7	38.88
TECNICO	2	11.11
LICENCIATURA	2	11.11
TOTAL	18	100



El nivel de escolaridad que predominó en el grupo de los empleados fue el bachillerato con 7 elementos (38.88%), seguido por 4 trabajadores (22.22%), que solo han cursado la primaria. En una tercera posición tenemos a 3 trabajadores (16.66%) que cuentan con secundaria, y, finalmente, de los 4 empleados restantes (22.22%) divididos en grupos de 2 tienen nivel técnico y de licenciatura respectivamente.

Antigüedad en el puesto Propietarios

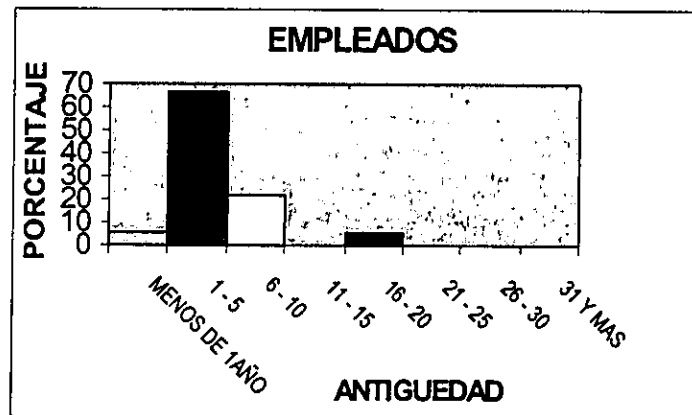
ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO	NUMERO DE	
	PERSONAS	%
MENOS DE 1 AÑO	0	0
1 - 5	5	27.77
6 - 10	6	33.33
11 - 15	4	22
16 - 20	0	0
21 - 25	0	0
26 - 30	0	0
31 Y MAS	3	16.66
TOTAL	18	100



Respecto a la antigüedad en el puesto, en el grupo de propietarios se observó una polarización muy marcada. En efecto, para una amplitud de rangos de 5 años y 7 marcas de clase un total de 15 elementos de la muestra (83.33%) manifestaron que tienen un tiempo de trabajo en el ramo farmacéutico de 1 a 15 años y los 3 restantes (16.66%) han participado en esa actividad un tiempo de 30 y más años.

Empleados

ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO	NUMERO DE	
	PERSONAS	%
MENOS DE 1 AÑO	1	5.55
1 - 5	12	66.66
6 - 10	4	22.22
11 - 15	0	0
16 - 20	1	5.55
21 - 25	0	0
26 - 30	0	0
31 Y MAS	0	0
TOTAL	18	100



En el grupo de empleados es de notarse que 12 personas (66.66%), es decir, las dos terceras partes de la muestra tienen trabajando en los establecimientos de farmacia de 1 a 5 años. Mientras, que 4 trabajadores (22.22%) tienen una antigüedad en el puesto de 6 a 10 años y solo 2 (11.11%) participan como empleados uno desde hace menos de un año y el otro labora en el sector farmacias desde hace 16 años.

3. Análisis inferencial del experimento

En la investigación experimental, los contrastes de hipótesis y significación se hacen con parámetros o estadísticos poblacionales o muestrales.

De esta forma, para contrastar la hipótesis de trabajo con la hipótesis nula seleccionamos el estadístico "t" como ha quedado apuntado en el capítulo anterior y planteamos las hipótesis de nuestra investigación en los términos siguientes:

Hipótesis de trabajo

H_1 : Las opiniones de los dos grupos* de trabajo respecto a los estilos de administración y clima organizacional diferirán significativamente entre sí después de una intervención de Desarrollo Organizacional.

Hipótesis nula

H_0 : Las opiniones de los dos grupos* de trabajo respecto a los estilos de administración y clima organizacional no diferirán significativamente entre sí después de una intervención de Desarrollo Organizacional.

A continuación presentamos los resultados obtenidos en el instrumento de medición antes y después de la intervención de Desarrollo Organizacional con las muestras de propietarios y empleados de las farmacias consideradas en la investigación. Pero antes, debemos aclarar que tanto del grupo de propietarios como de la contraparte nos vimos en la necesidad de retirar o prescindir de 3 elementos en ambos casos. Ello en virtud de que **-casualmente-** sus opiniones y percepciones en razón de las variables de investigación resultaron **"atípicas"** (Anexos 3 y 4)

Determinación de la "t" empírica.** Tipos de administración

Propietarios

$$\bar{X}_a = 97$$

$$\sigma_a = 8.93$$

$$\bar{X}_d = 110$$

$$\sigma_d = 7.22$$

* En estricto sentido se trata del mismo grupo de personas, donde N1 son los 18 participantes *antes* del experimento y N2 es el mismo grupo de propietarios o empleados *después* del experimento.

** Uso de la fórmula (2) para muestras pequeñas.

$$\begin{aligned}
 "t" \text{ empírica} &= \frac{\bar{X}_a - \bar{X}_d}{\sigma \sqrt{\frac{1}{N_1} + \frac{1}{N_2}}} = \frac{110 - 97}{8.40 \sqrt{\frac{1}{15} + \frac{1}{15}}} = \frac{13}{8.40 \sqrt{(0.06666)2}} \\
 &= \frac{13}{8.40 \sqrt{0.13333}} = \frac{13}{8.40(0.3651)} = \frac{13}{3.06684} = \underline{\underline{4.23}}
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \sigma &= \sqrt{\frac{N_1 S_a^2 + N_2 S_d^2}{(N_1 + N_2) - 2}} = \sqrt{\frac{15(8.93)^2 + 15(7.22)^2}{(15 + 15) - 2}} = \sqrt{\frac{15(79.7449) + 15(52.1284)}{28}} \\
 &= \sqrt{\frac{1196.1735 + 781.926}{28}} = \sqrt{\frac{1978.0995}{28}} = \sqrt{70.644} = \underline{\underline{8.40}}
 \end{aligned}$$

Empleados

$$\bar{X}_a = 91$$

$$\bar{X}_d = 107$$

$$\sigma_a = 13.98$$

$$\sigma_d = 10.38$$

$$\begin{aligned}
 "t" \text{ empírica} &= \frac{\bar{X}_a - \bar{X}_d}{\sigma \sqrt{\frac{1}{N_1} + \frac{1}{N_2}}} = \frac{107 - 91}{12.75 \sqrt{\frac{1}{15} + \frac{1}{15}}} = \frac{16}{12.75 \sqrt{(0.06666)2}} \\
 &= \frac{16}{12.75 \sqrt{0.13333}} = \frac{16}{12.75(0.3651)} = \frac{16}{4.6556} = \underline{\underline{3.44}}
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \sigma &= \sqrt{\frac{N_1 S_a^2 + N_2 S_d^2}{(N_1 + N_2) - 2}} = \sqrt{\frac{15(13.98)^2 + 15(10.38)^2}{(15 + 15) - 2}} = \sqrt{\frac{15(195.4404) + 15(107.7444)}{28}} \\
 &= \sqrt{\frac{2931.606 + 1616.166}{28}} = \sqrt{\frac{4547.772}{28}} = \sqrt{162.4204} = \underline{\underline{12.75}}
 \end{aligned}$$

Determinación de la "t" teórica (Uso de la tabla). Tipos de administración

Nivel de significancia

Gl	0.10	0.05	0.01
1			
2			
3			
4			
5			
.			
.			
.			
.			
28	<u>1.3125</u>	<u>1.7011</u>	<u>2.4671</u>
.			
.			
.			
n			

Fuente: Infante Gil, et.al. Op. cit. Pág. 619

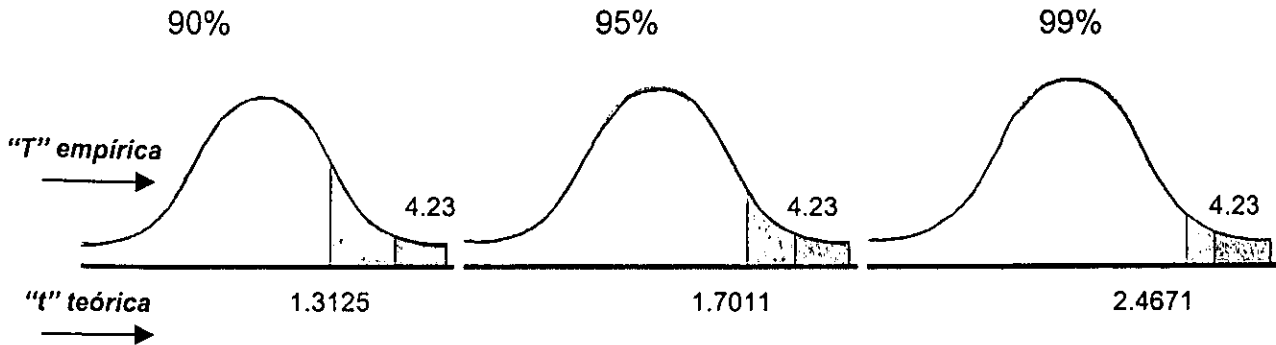
La tabla de la distribución "t" es utilizada para obtener el valor de la "t" teórica a partir de los grados de libertad ($gl = N1 + N2 - 2$, $gl = 15 + 15 - 2 = 28$) **que constituyen el número de maneras como los datos pueden variar libremente** y el nivel de confianza elegido 90, 95 y 99% en nuestro caso.

Posteriormente, se grafica la distribución "t" delimitando las regiones de aceptación y rechazo y **cuando el valor de la "t" empírica es mayor al de la "t" teórica se acepta la hipótesis de trabajo.**

De acuerdo con lo anterior, a continuación se presenta la prueba de hipótesis de la presente investigación comparando los resultados empíricos y teóricos obtenidos durante su realización. Veamos.

Propietarios

Nivel de confianza:



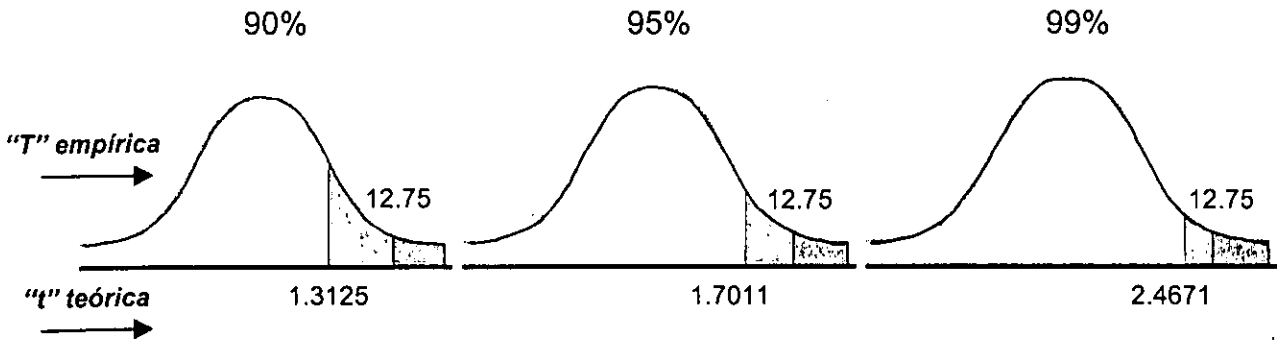
Planteamiento de hipótesis

$H_0: \bar{x}_a = \bar{x}_d$, se rechaza la hipótesis nula.

$H_1: \bar{x}_a < \bar{x}_d$, **se acepta la hipótesis de investigación** *
(91) (107)

Empleados

Nivel de confianza:



Planteamiento de hipótesis

$H_0: \bar{x}_a = \bar{x}_d$, se rechaza la hipótesis nula.

$H_1: \bar{x}_a < \bar{x}_d$, **se acepta la hipótesis de investigación** *
(91) (107)

*Cuando en nuestros papeles de trabajo llegamos a este nivel de contraste y significación nos sentimos tremendamente felices, al fin llegábamos a la culminación de un prolongado y tortuoso trabajo de investigación iniciado en Seminario de Investigación I que cursamos en la DEP - FCA - UNAM en 1995.

Determinación de la "t" empírica. Satisfacción con el trabajo

Propietarios

$$\bar{X}_a = 32$$

$$\bar{X}_d = 35$$

$$\sigma_a = 3.94$$

$$\sigma_d = 3.47$$

$$\begin{aligned} \text{"t" empírica} &= \frac{\bar{X}_a - \bar{X}_d}{\sigma \sqrt{\frac{1}{N_1} + \frac{1}{N_2}}} = \frac{35 - 32}{3.84 \sqrt{\frac{1}{15} + \frac{1}{15}}} = \frac{3}{3.84 \sqrt{(0.06666)2}} \\ &= \frac{3}{3.84 \sqrt{0.13333}} = \frac{3}{3.84(0.3651)} = \frac{3}{1.4019} = \underline{\underline{2.13}} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \sigma &= \sqrt{\frac{N_1 S_a^2 + N_2 S_d^2}{(N_1 + N_2) - 2}} = \sqrt{\frac{15(3.94)^2 + 15(3.47)^2}{(15 + 15) - 2}} = \sqrt{\frac{15(15.5236) + 15(12.0409)}{28}} \\ &= \sqrt{\frac{252.854 + 180.6135}{28}} = \sqrt{\frac{413.4675}{28}} = \sqrt{14.76669} = \underline{\underline{3.84}} \end{aligned}$$

Empleados

$$\bar{X}_a = 31$$

$$\bar{X}_d = 34$$

$$\sigma_a = 4.85$$

$$\sigma_d = 4.28$$

$$\begin{aligned} \text{"t" empírica} &= \frac{\bar{X}_a - \bar{X}_d}{\sigma \sqrt{\frac{1}{N_1} + \frac{1}{N_2}}} = \frac{34 - 31}{4.73 \sqrt{\frac{1}{15} + \frac{1}{15}}} = \frac{3}{4.73 \sqrt{(0.06666)2}} \\ &= \frac{3}{4.73 \sqrt{0.13333}} = \frac{3}{4.73(0.3651)} = \frac{3}{1.7269} = \underline{\underline{1.74}} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \sigma &= \sqrt{\frac{N_1 S_a^2 + N_2 S_d^2}{(N_1 + N_2) - 2}} = \sqrt{\frac{15(4.85)^2 + 15(4.28)^2}{(15 + 15) - 2}} = \sqrt{\frac{15(23.5225) + 15(18.3184)}{28}} \\ &= \sqrt{\frac{352.8375 + 274.776}{28}} = \sqrt{\frac{627.6135}{28}} = \sqrt{22.4148} = \underline{\underline{4.73}} \end{aligned}$$

**Determinación de la "t" teórica (Uso de tabla).
Satisfacción con el trabajo**

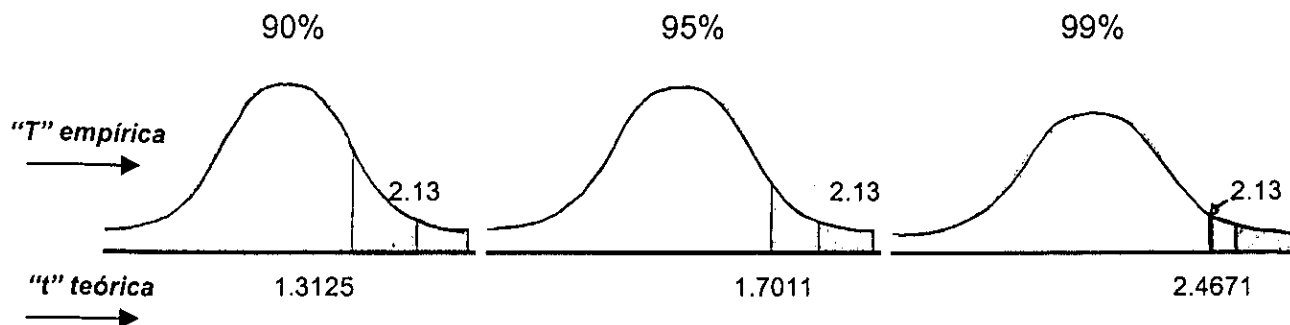
Nivel de significancia

Gl	0.10	0.05	0.01
1			
2			
3			
4			
5			
.			
.			
.			
.			
28	1.3125	1.7011	2.4671
.			
.			
.			
n			

Una vez obtenidos los valores de la "*t*" *empírica*, respecto de la variable *satisfacción con el trabajo*, los debemos de comparar con los valores de la "*t*" *teórica* obtenidos en la tabla de la distribución "*t*". Veamos la prueba de la hipótesis de investigación.

Propietarios

Nivel de confianza:



Planteamiento de Hipótesis

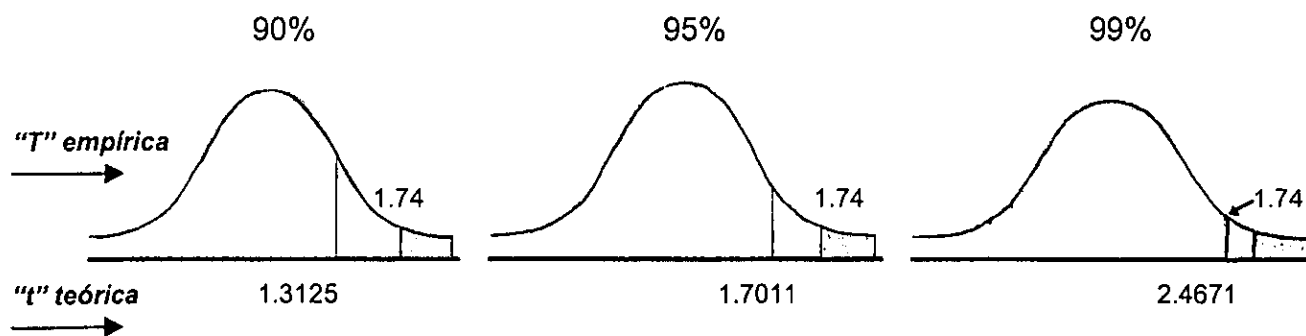
$H_0: \bar{x}_a = \bar{x}_d$, se rechaza la hipótesis nula.

$H_1: \bar{x}_a < \bar{x}_d$, **se acepta la hipótesis de investigación**

(32) (35)

Empleados

Nivel de confianza:



Planteamiento de Hipótesis

$H_0: \bar{x}_a = \bar{x}_d$, se rechaza la hipótesis nula.

$H_1: \bar{x}_a < \bar{x}_d$, **se acepta la hipótesis de investigación** (excepto en el nivel (31) (34) de confianza del 99% como puede observarse en la gráfica correspondiente (propietarios y empleados respectivamente).

Una vez comparadas las medias aritméticas obtenidas a través del instrumento de medición correspondiente a los dos momentos de la investigación **-el antes y el después-** tal como lo establece la **prueba "t"**, se probó para niveles de confianza de 90, 95 y 99% la hipótesis de investigación referida a los tipos de administración tanto en el grupo constituido por los propietarios de farmacias como en el de los empleados.

En el caso de la hipótesis correspondiente a la satisfacción con el trabajo en los dos grupos –propietarios y empleados- se probó la hipótesis de investigación únicamente en los niveles de confianza de 90, 95 y 99% la hipótesis de trabajo fue rechazada. Este resultado no afecta la esencia de la investigación, pues implica un margen de error de sólo el 1% que en trabajos de tipo experimental relacionados con la complejidad de las ciencias del comportamiento es a todas luces de poca significancia.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Durante la realización de la presente investigación nos enfrentamos a una diversidad de circunstancias, acontecimientos y experiencias de las cuales podemos hacer múltiples lecturas. Entre otras, ahora tenemos claro que toda investigación se origina en el mundo de las ideas, frecuentemente, el punto de partida son las vaguedades que al ser estudiadas y analizadas se traducen en problemas y temas concretos de investigación.

En opinión de Pérez Tamayo (1989)¹⁰⁷, la esencia de la ciencia son las ideas siempre y cuando, sean generadas, corregidas y reguladas por la realidad que pretenden definir y describir. Asimismo, la investigación como actividad humana tiene como propósito comprender la realidad y crear nuevas realidades.

Este mismo autor, señala que la elegancia de la ciencia es manifiesta cuando el investigador lo primero que hace al examinar los resultados de un trabajo es preguntarse hasta donde los datos y las hipótesis contrastadas coinciden con los fenómenos que describen. De esta forma, cuando se logra una alta coincidencia teórica y empírica el trabajo se considera como bueno, mientras que en el caso contrario se le juzga como inaceptable.

En el caso que nos ocupa expresamos con satisfacción que los resultados a los que llegamos en la presente investigación rebasaron nuestras expectativas originales en razón de que en nuestras ideas iniciales tuvimos múltiples preocupaciones y dudas respecto a la complejidad de incursionar, primero en las ciencias del comportamiento y luego también tuvimos vacilaciones en torno de contar con la participación y colaboración de parte de propietarios y empleados considerados como objeto de estudio.

El primer reto lo resolvimos a través de una consistente indagatoria y análisis bibliográfico y para enfrentar al segundo decidimos trabajar con micro empresarios y empleados del sector farmacias que habían tenido participación en el Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa de la Facultad de Contaduría y Administración de nuestra máxima casa de estudios: la UNAM.

En este orden de ideas, durante el desarrollo del curso-taller con los integrantes de las muestras, es decir, propietarios y empleados de las farmacias fue manifiesto y nítidamente observable su interés y entusiasmo. Esta actitud se explica, en primera instancia, por el hecho de que los empresarios implicados en la investigación han logrado mejoras evidentes a la luz de los cursos previos en torno a la formación de una cultura empresarial que han recibido por parte del programa de la FCA diseñado expresamente para la micro y pequeña empresa.

A lo largo del capítulo anterior, abundamos sobre los resultados estadísticos descriptivos e inferenciales de la investigación. Por tanto, en este apartado solo expresamos nuestro beneplácito por haber probado – con un nivel de confianza muy aceptable – nuestra hipótesis de trabajo que utilizamos como puente de intermediación o enlace entre la teoría y los hechos empíricos. Esto nos motiva para continuar en la búsqueda de nuevos conocimientos.

¹⁰⁷ Pérez Tamayo, Ruy (1989) *Como acercarse a la ciencia*
Limusa, México, pag. 58

A lo largo del capítulo anterior, abundamos sobre los resultados estadísticos descriptivos e inferenciales de la investigación. Por tanto, en este apartado solo expresamos nuestro beneplácito por haber probado – con un nivel de confianza muy aceptable – nuestra hipótesis de trabajo que utilizamos como puente de intermediación o enlace entre la teoría y los hechos empíricos. Esto nos motiva para continuar en la búsqueda de nuevos conocimientos.

También estamos muy satisfechos de los efectos multiplicadores del curso-taller de sensibilización, pues para comenzar tenemos a 18 propietarios y 18 empleados de igual número de farmacias trabajando bajo nuevos criterios en lo referido a toma de decisiones, comunicación, relaciones interpersonales y sistema de recompensas. Geográficamente, estos actores se encuentran distribuidos en Atizapan de Zaragoza, Centro de la Ciudad, Coyoacan, Gustavo A. Madero, Iztacalco, Iztapalapa, Naucalpan, Tlalnepantla y Venustiano Carranza; de estas demarcaciones, seis corresponden al Distrito Federal y las tres restantes se localizan en el Estado de México. ***Esta aseveración tiene sustento, porque durante las sesiones de trabajo que nos llevaron una semana logramos consensos en relación de la necesidad del cambio en nuestra vida personal, familiar y laboral. Si cambiamos en nuestras actitudes cotidianas podemos encaminar al país por la senda del progreso y bienestar colectivo que todos deseamos construir.***

Sin embargo, no podemos echar las campanas a vuelo, pues Chiavenato nos señala que en su mayoría las intervenciones de DO intentan cambiar factores de comportamiento que afectan solo una parte de la gran maquinaria del funcionamiento organizacional. En este sentido, lo más relevante de la presente investigación fue haber probado una hipótesis teórica con información empírica.

Asimismo, vale la pena reflexionar ampliamente sobre lo que plantea el actual Jefe de la DEP – FCA – UNAM Dr. Francisco Ballina Ríos, en el sentido de que en el nivel epistemológico las teorías administrativas existentes no han conformado un aparato conceptual riguroso, por tanto, se tiene incapacidad teórica metodológica, para sostener científicamente los postulados de la teoría administrativa.

Aunado a lo anterior, en países como México utilizamos en la investigación teorías, propuestas, modelos y estrategias para mejorar la administración empresarial provenientes de sociedades desarrolladas que son extralógicas a realidades como la nuestra.

En este orden de ideas, la presente investigación no es la excepción a la situación anterior, por tanto, su estructura, método y resultados deben considerarse como una primera aproximación al conocimiento de la problemática administrativa de la microempresa.

Debemos considerar que las unidades económicas que configuran el universo de los negocios en nuestro país tienen características muy particulares y diversas. En efecto, las empresas mexicanas tienen marcadas diferencias estructurales, regionales y culturales.

De esta forma, los resultados del presente trabajo tienen alcances limitados y preliminares, pues están referidos a una pequeña muestra de 18 farmacias clasificadas como microempresas.

Esta situación nos convoca a realizar en el futuro tareas de investigación administrativa más ambiciosas y de mayor profundidad. Sólo de esta manera será posible participar activamente a solucionar los problemas más acuciantes en las organizaciones mexicanas, en particular de la micro, pequeña y mediana empresa.

Sobre este particular, Isabel Rueda Peiro y Nadima Simón Domínguez, investigadoras de la UNAM, señalan que la administración tiene como función principal apoyar a las organizaciones al logro de sus objetivos y que éstas actúan en un contexto económico, social y cultural cambiante al cual se deben adaptarse sistemáticamente.

En lo que hace a las recomendaciones proponemos:

A los Empresarios.

- Diseñar una nueva arquitectura de organización en la cual se dé una mayor atención a los elementos que no figuran en sus estados de resultados, pero que en el mercado global son de gran importancia, a saber: **formación y capacitación de recursos humanos**, desarrollar capacidades tecnológicas y de innovación, diseñar sistemas organizacionales vinculados a la motivación, el compromiso y el impulso a los **valores compartidos**.
- Cambiar el rol tradicional de gerentes y directivos de negocios de ser gestores de activos de capital físico deben convertirse en gestores de procesos intelectuales de los activos intangibles cristalizados en la capacidad y talento de las personas y brindarle mucha atención a sus motivaciones, sensibilidades y creatividad.
- Tener disposición y capacidad para **aprender a desaprender para volver a aprender**. Los éxitos del pasado son los obstáculos más difíciles para generar el cambio hacia el futuro. Así mismo, deben estar conscientes que **"el éxito es resultado de los fracasos repetidos"** (Soichiro Honda).
- Disponer de **una actitud abierta al cambio** para crear un espíritu y mejorar en cultura y administración empresarial.

- Hacer las cosas de una manera distinta para el logro de eficiencias productivas y competitivas en el entorno de la economía global.
- Actualizar, capacitar e integrar a los recursos humanos, de éstos, al fin y al cabo dependen la productividad y la competitividad de la empresa.

Al Estado.

- Ser un *promotor eficiente y sistemático* de programas y políticas orientadas a la promoción y desarrollo de empresarios para crear empleos, aprovechar los recursos naturales y generar impactos multiplicadores en la micro y la macroeconomía.
- Invertir recursos crecientes en educación, pues ésta se ha convertido en el principal factor de la producción, por encima del capital y el trabajo. Las sociedades del siglo XXI dice el apóstol de la gerencia Peter Drucker, serán sociedades de conocimiento o no serán.
- Apoyar la iniciativa para crear el Instituto Nacional para el Fomento de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa vinculado a los fideicomisos del Centro para el Desarrollo de la Competitividad Empresarial (CETRO) y de la Red de Centros Regionales para la Competitividad Empresarial (CRECE).

A las Instituciones de Educación Superior.

- Convertir a la investigación en parte orgánica de su vida académica, la investigación es en la universidad la expresión de múltiples interrogantes a las que se busca respuesta para transformar positivamente a la sociedad.
- Involucrar a sus profesores-investigadores en los programas troncales de la licenciatura y el posgrado para generar impactos en los jóvenes hacia lo desconocido del conocimiento.
- Apoyar a sus cuerpos docentes y de investigación para resolver de manera inédita los más acuciantes problemas de la realidad nacional.
- Compartir con el sector productivo recursos bibliotecarios, instalaciones y equipos informáticos y de laboratorio.
- Promover a través de las áreas de educación continua seminarios profesionales, simposios y conferencias para mantener actualizado el conocimiento del personal técnico y científico.

- En lo particular demandamos que el Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa de la FCA-UNAM se vincule totalmente a la División de Estudios de Posgrado de la primera. Ello daría lugar, por razones obvias, a multiplicar líneas de investigación prioritarias para el sector productivo.

Epílogo

Es un lugar común escuchar en todas partes que los mexicanos tenemos fama de ser excelentes artistas manuales y artesanales con múltiples capacidades de inventiva y creatividad, por tanto, concluyamos este trabajo parafraseando textualmente al excelente investigador, Cerda Gastélum, quién apunta "es tiempo de dejar atrás de una vez por todas la esperanza de un Estado empleador porque el 'ogro filantrópico' tendría que ser alimentado por el pueblo que trabaja. ***El individuo, las familias y los grupos sociales pueden crear su propio empleo si el Estado favorece el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas, regulando la competencia, disminuyendo la carga fiscal, favoreciendo la integración industrial, incentivando la creación de centros de investigación y desarrollo empresarial***".

... "la investigación científica es la enseñanza del mañana. Los grandes investigadores no han sido más que profesores"...

JUSTO SIERRA

BIBLIOGRAFIA

- Arias Galicia, Fernando (1996): Administración de recursos humanos
Trillas, Cuarta reimpresión, México.
- Audirac Camarena, Carlos. et. al. (1996): El ABC del desarrollo organizacional
Trillas, Segunda reimpresión, México.
- Ballina Ríos, Francisco (1999): "Perspectiva metodológica y epistemológica para el estudio y comprensión de la administración" en las ciencias humanas y sociales en el umbral del milenio
Sánchez Sosa, Juan José y Herrera Zapien, Tarsicio (compiladores).
UDUAL, México.
- Brunet, Luc (1992): El clima organizacional
Definición, diagnóstico y consecuencia
Trillas, Primera reimpresión, México.
- Cerda Castelúm, José de la (1996): La administración en desarrollo
Núñez de la Peña, Francisco ITESO--IICEE, Tercera edición, México.
- Chiavenato, Idalberto (1997): Introducción a la teoría general de la administración
Mc Graw--Hill, Cuarta edición, México.
- , (1997): Administración de recursos humanos
Mc Graw--Hill, Segunda edición, México.
- Davis, Keith (1986): El comportamiento humano en el trabajo
Mc Graw--Hill, Sexta edición, México.
- Dessler, Gary (1992): Organización y administración
Enfoque situacional
Prentice--Hall, México.
- Diez Bonilla, Patricia: Las micro y pequeñas farmacias buscan salidas a las crisis.
Emprendedores
FCA--UNAM, No.37, Enero--Febrero 1996.
- Dunnette, Marvin D. (1994): Psicología de las organizaciones
Kircher, Wayne K. Trillas, México.
- El Financiero.
Varias fechas

- Espinosa Villareal, Oscar (1994): **Impulso a la micro, pequeña y mediana empresa**
Fondo de Cultura Económica, México.
- Espinoza Padierna, Luz Elena: **Recursos humanos y estrategia industrial Comercio Exterior**, Agosto de 1998.
- Faria Mello, Fernando Achilles de (1996): **Desarrollo organizacional Enfoque integral**
Limusa, México.
- Fernández González, Héctor: **El administrador y los procesos de planeación y diseño organizacional El Financiero**, 8 de Abril de 1994.
- Ferrer Pérez, Luis (1996): **Desarrollo organizacional Estrategias y modelos**
Fondo Educativo Latinoamericano, E.U.A.
- French, Wendell (1996): **Desarrollo organizacional**
Bell, Cecil H. Jr **Aportaciones de la conducta para el mejoramiento de la organización**
Prentice--Hall, México.
- Fuentes, Carlos (1996): **"Hacia el milenio" en México 2000. Los compromisos con la Nación**
Plaza & Jqnes, México.
- Gibson, James L. et. al. (1990): **Organizaciones Conducta, Estructura, Proceso**
Mc Graw--Hill, México.
- ,(1994): **Las Organizaciones, Comportamiento Estructura y Procesos**
Addison--Wesley Iberoamérica
Estados Unidos.
- Grabinsky, Salo (1987): **El perfil del pequeño empresario**
Edicol, México.

- Hernández Sampieri, Roberto. et. al.(1998): **Metodología de la investigación**
Mc Graw--Hill, Segunda edición, México.
- Holahan, Charles J. (1991): **Psicología ambiental**
Un enfoque general
Trillas, segunda edición, México.
- INEGI -STPS (1994): **Encuesta Nacional de Educación,**
Capacitación y Empleo.
- Infante Gil, Said. et. al. (1991): **Métodos estadísticos**
Un enfoque interdisciplinario
Trillas, Primera reimpression, México.
- Jurado Arellano, Araceli: "Diagnóstico
integral de la micro y pequeña empresa en
MéxicoD.F. en Corona Treviño, Leonel
(1997): **Pequeña y mediana empresa del**
diagnóstico a las políticas.
CIICH--UNAM
- Katz, Daniel (1990): **Psicología social de las organizaciones**
Khan, Robert L. Trillas, México.
- Kras, Eva (1994): **La administración mexicana en transición**
Iberoamericana, México.
- Kurose, Nobuhiro: **Estrategia administrativa para la pequeña**
y mediana empresa en Japón
El Mercado de Valores,
NAFIN, julio 1996.
- Leal Pérez, Héctor Manuel: **Economía y Capital Humano**
Emprendedores, FCA--UNAM,
No. 56, Marzo--Abril 1999.
- Lowenthal, Jeffrey N. (1995): **Reingeniería de la organización**
Panorama, México.
- López, Claudia (1998): **Tesis de la licenciatura en Contaduría**
Pública
FCA—UNAM
- Luna, Matilde: **Organización representativa de la micro y**
pequeñas empresas en México
Comercio Exterior.
Vol.47, No.2, México, Febrero de 1997.

- Marín Campos, María Teresa (1997): **Influencia de las actitudes del personal sobre el clima organizacional.**
Tesis de maestría en administración
de organizaciones Facultad de Contaduría
y Administración UNAM.
- Méndez Ramirez, Ignacio (1997): **Protocolo de investigación
Lineamientos para su elaboración y
análisis.**
Trillas, Quinta reimpresión, México.
- Micheli, Jordi: **El perfil laboral del futuro
Manufactura**, Vol.3, No.24, Junio 1997.
- Morgan, Gareth (1992): **Imágenes de la organización**
Alfa--Omega, México.
- Murray R. Spiegel (1994): **Estadística**
Mc Graw--Hill, Segunda edición, México.
- NAFIN: **El Mercado de Valores**
Varias fechas
- Olivares Orozco, Socorro. et. al. (1995): **Comportamiento organizacional,
Estrategias y Métodos**
Banca y Comercio, Segunda edición
México.
- OIT: **Formación y Capacitación hacia un
cambio dinámico de los perfiles
ocupacionales.**
El Financiero, 8 de agosto de 1996.
- Peppard, Joe y Rowland Phillip (1996): **Reingeniería de procesos de Negocios**
Prentice--Hall, México.
- Pérez Tamayo, Ruy (1989): **Como acercarse a la ciencia**
Limusa, México.
- Reséndiz Nuñez, Daniel (1998): **La vinculación de universidades y
empresas: Un asunto de interés público y
privado.**
"Este País", No.88
- Rivera Valles, Carlos: **Fábrica de microempresas
Expansión**, 12 de Marzo de 1997.

- Romer, P.
"The originis of endogenous growth" en: **The Journal Economic Perspectives**
(1994), No.8
- Robins, Stephen P. (1996): **Comportamiento organizacional**
Teoría y práctica
Prentice--Hall, Séptima edición, México.
- Rodríguez Estrada, Mauro. et. al. (1998): **Psicología del mexicano en el trabajo**
Mc Graw--Hill, México.
- Rueda Peiro, Isabel (1999):ⁿ **Reflexiones sobre la administración y las**
Simón Domínguez, Nadima **organizaciones** en Sánchez Sosa, Juan
José y Herrera Zapien, Tarsicio.
Op. cit.
- Ruíz Durán, Clemente (1995): **Economía de la pequeña empresa**
Hacia una economía de redes como
alternativa empresarial para el desarrollo.
Planeta, México.
- Salcedo Víctor: **El futuro de la pequeña y mediana**
empresa: La amenaza, la relación y la
esperanza
El Financiero, 24 y 31 de mayo de 1994.
- Siliceo Aguilar, Alfonso (1995): **Liderazgo para la productividad en**
México.
Limusa, Segunda edición, México.
- , (1995): **Capacitación y desarrollo personal**
Limusa, México.
- Secretaría de Gobernación: **Diario Oficial de la Federación**
30 de marzo de 1999.
- Varela, Francisco J. (1998): **Conocer. Las ciencias cognitivas y**
perspectivas. Cartografía de las ideas
actuales
Gedisa Editorial, España.
- Vivar Velázquez, Violeta: **Situación de las farmacias en el**
Distrito Federal y Zona Metropolitana.
"Emprendedores", FCA--UNAM, No.30,
Noviembre--Diciembre de 1995.
- Weber, Max (1998): **Economía y sociedad**
Fondo de Cultura Económica, Duodécima
impresión, México.

ANEXOS

- 1. Instrumento de medición (cuestionario)**
- 2. Directorio de participantes e información demográfica y laboral.**
- 3. Cuantificación de información estadística (*antes y después*)**
- 4. Análisis estadístico (*antes y después*).**

Anexo 1

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO**

DATOS GENERALES

Marque con una "X".

1. Puesto: Propietario ___ Empleado ___

2. Sexo: M ___ F ___

3. Edad: ___ Años.

4. Nombre del negocio: _____ 5. Año de su creación: _____

6. Antigüedad en el puesto: _____ Años.

7. Escolaridad: Marque con una "X" sus niveles de estudio

() Primaria

() Licenciatura

() Secundaria

() Profesión (Especifique) _____

() Bachillerato

() Técnico

() Otro (Especifique) _____

INSTRUCCIONES: Para contestar el cuestionario anexo solicitamos a Usted lo siguiente:

1. Responder con veracidad todas las preguntas. Ello será determinante para los propósitos de la investigación (**La información obtenida en este cuestionario será totalmente confidencial**).

2. Marcar con una "X" el espacio subrayado de una de las cinco opciones de respuesta para cada pregunta o enunciado del cuestionario.

Elige aquella que más se acerque a tu vivencia cotidiana de trabajo.

Ejemplo:

Pregunta/Enunciado

La ciudad de México es la más grande
Del país ___1___2___3___4___5

Opciones de Respuesta

- 1 Totalmente en Desacuerdo.
- 2. En desacuerdo.
- 3. Indiferente.
- 4. De acuerdo
- 5. Totalmente de acuerdo.

Al seleccionar la opción 5 estamos **totalmente de acuerdo** con la afirmación.

3. No poner más de una "X" en cada enunciado. Tampoco deje sin respuesta ninguno de ellos.

4. Si tiene dudas pregunte al profesor.

Muchas gracias por su colaboración.

CUESTIONARIO* PARA EL TRABAJO "ELABORACIÓN DE UNA INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA PARA MEJORAR LOS TIPOS DE ADMINISTRACIÓN Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL.

"ESTUDIO DE CASO EN FARMACIAS DEL DISTRITO FEDERAL"

Opciones de Respuesta

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo.
3. Indiferente
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

Preguntas

1. Tengo libertad para tomar decisiones ___ 1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5

2. En situaciones problemáticas siempre
cuento con el apoyo de los trabaja-
dores ___ 1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5

3. Me agrada que las personas sean la
base más importante para la toma de
decisiones ___ 1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5

4. Me desagrada que los trabajadores
tiendan a demostrar subordinación plena
ante su jefe ___ 1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5

5. Estoy de acuerdo que los resultados
esperados influyan sustancialmente en las
decisiones que se toman ___ 1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5

6. Me gusta que los trabajadores muestren
interés por mis problemas ___ 1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5

(*) Aplicado a propietarios de farmacias

Opciones de Respuesta

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo.
3. Indiferente
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

Preguntas

7. La comunicación en mi negocio es amplia _____1 _____2 _____3 _____4 _____5
8. Siempre informo a mis subordinados inmediatos de las nuevas instrucciones _____1 _____2 _____3 _____4 _____5
9. Conozco claramente las metas que debe alcanzar mi negocio _____1 _____2 _____3 _____4 _____5
10. Los empleados conocen los problemas a los que se enfrentan sus superiores _____1 _____2 _____3 _____4 _____5
11. Se realizan reuniones de trabajo con todas personas que laboran en la empresa _____1 _____2 _____3 _____4 _____5
12. La difusión de las nuevas noticias la realizo de manera informal _____1 _____2 _____3 _____4 _____5
13. Los empleados se preocupan por estar enterados de todos los cambios que se dan en la empresa _____1 _____2 _____3 _____4 _____5
14. Formo parte de un grupo de trabajo muy unido _____1 _____2 _____3 _____4 _____5

Opciones de Respuesta

- 1.Totalmente en desacuerdo
- 2.En desacuerdo.
- 3.Indiferente
- 4.De acuerdo
- 5.Totalmente de acuerdo

Preguntas

15. Existen problemas entre el personal de la empresa que pueden afectar los resultados esperados 1 2 3 4 5
16. Existe convivencia entre compañeros fuera de las horas de trabajo 1 2 3 4 5
17. Los empleados tienen relaciones cordiales con sus superiores 1 2 3 4 5
18. En el negocio cada quien cumple su tarea de manera individual 1 2 3 4 5
19. En general, quienes trabajamos en la empresa formamos parte de un grupo de trabajo unido y sólido 1 2 3 4 5
20. Los estímulos o incentivos al personal se hacen en base a criterios justos 1 2 3 4 5
21. Existen posibilidades de progresar en la empresa si pongo interés en ello 1 2 3 4 5

Opciones de Respuesta

- 1.Totalmente en desacuerdo
- 2.En desacuerdo.
- 3.Indiferente
- 4.De acuerdo
- 5.Totalmente de acuerdo

Preguntas

22. Considero que es razonable el tiempo que transcurre para dar ascensos o reconocimientos al personal de la empresa ___1 ___2 ___3 ___4 ___5
23. Para otorgar un estímulo, se califica a todos los empleados con los mismos criterios ___1 ___2 ___3 ___4 ___5
24. Considero que las prestaciones que proporciono son las más adecuadas ___1 ___2 ___3 ___4 ___5
25. Conozco las prestaciones que por ley se deben otorgar a los empleados ___1 ___2 ___3 ___4 ___5
26. Es motivo de orgullo mencionar el nombre de la empresa en la que trabajo ___1 ___2 ___3 ___4 ___5
27. Es satisfactorio mi negocio ___1 ___2 ___3 ___4 ___5

Opciones de Respuesta

- 1.Totalmente en desacuerdo
- 2.En desacuerdo.
- 3.Indiferente
- 4.De acuerdo
- 5.Totalmente de acuerdo

Preguntas

28. Me agrada que mi horario de trabajo me permita realizar otras actividades durante mi tiempo libre 1 2 3 4 5
29. Este negocio me da la oportunidad de desarrollar mis habilidades y destrezas 1 2 3 4 5
30. Me gustaría que mi hijo tuviera el mismo trabajo que yo 1 2 3 4 5
31. Puedo considerarme justamente retribuido por las funciones y responsabilidades que desempeño 1 2 3 4 5
32. Las instalaciones del negocio me permiten realizar eficientemente mi trabajo 1 2 3 4 5
33. Considero que la distribución o carga de trabajo no es equitativa 1 2 3 4 5

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACIÓN
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO**

DATOS GENERALES

Marque con una "X".

1. Puesto: Propietario ___ Empleado ___ 2. Sexo: M ___ F ___

3. Edad: _____ Años.

4. Nombre del negocio: _____ 5. Año de su creación: _____

6. Antigüedad en el puesto: _____ Años.

7. Escolaridad: Marque con una "X" sus niveles de estudio

- | | |
|---------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Primaria | <input type="checkbox"/> Licenciatura |
| <input type="checkbox"/> Secundaria | <input type="checkbox"/> Profesión (Especifique) _____ |
| <input type="checkbox"/> Bachillerato | <input type="checkbox"/> Técnico |
| | <input type="checkbox"/> Otro (Especifique) _____ |

INSTRUCCIONES: Para contestar el cuestionario anexo solicitamos a Usted lo siguiente:

1. Responder con veracidad todas las preguntas. Ello será determinante para los propósitos de la investigación (***La información obtenida en este cuestionario será totalmente confidencial.***)
2. Marcar con una "X" el espacio subrayado de una de las cinco opciones de respuesta para cada pregunta o enunciado del cuestionario.

Elige aquella que más se acerque a tu vivencia cotidiana de trabajo.

Ejemplo:

Pregunta/Enunciado

La ciudad de México es la más grande del país 1 2 3 4 5

Opciones de Respuesta

- 1 Totalmente en desacuerdo.
2. En desacuerdo.
3. Indiferente.
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo.

Al seleccionar la opción 5 estamos ***totalmente de acuerdo*** con la afirmación.

3. No poner más de una "X" en cada enunciado. Tampoco deje sin respuesta ninguno de ellos.
4. Si tiene dudas pregunte al profesor.

Muchas gracias por su colaboración.

CUESTIONARIO* PARA EL TRABAJO "ELABORACIÓN DE UNA INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA PARA MEJORAR LOS TIPOS DE ADMINISTRACIÓN Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL.

"ESTUDIO DE CASO EN FARMACIAS DEL DISTRITO FEDERAL"

Opciones de Respuesta

- 1 Totalmente en desacuerdo
- 2. En desacuerdo.
- 3. Indiferente
- 4. De acuerdo
- 5. Totalmente de acuerdo

Preguntas

1. Tengo libertad para tomar decisiones ___ 1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5

2. En situaciones problemáticas siempre
cuento con el apoyo de los jefes ___ 1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5

3. Me agrada que las personas sean la
base más importante para la toma de
decisiones ___ 1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5

4. Me desagrada que los jefes tiendan a
demostrar su autoridad sobre los
empleados ___ 1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5

5. Estoy de acuerdo en que los resultados
esperados influyan sustancialmente en
las decisiones que se toman ___ 1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5

6. Me gusta que mi jefe muestre interés por
mis problemas ___ 1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5

(*) Aplicado a empleados de farmacias

Opciones de Respuesta

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo.
3. Indiferente
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

Preguntas

7. La comunicación en mi trabajo es amplia hacia los empleados ___ 1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5
8. Mi jefe inmediato siempre me informa de las nuevas instrucciones ___ 1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5
9. Conozco claramente las metas que debe alcanzar el negocio ___ 1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5
10. Los superiores conocen los problemas a los que se enfrentan los empleados ___ 1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5
11. Se realizan reuniones de trabajo con todas las personas de la empresa ___ 1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5
12. Las nuevas noticias me llegan más por rumores que de manera formal ___ 1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5
13. La dirección se preocupa por que estemos enterados de todos los cambios que se dan en la empresa ___ 1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5
14. Formo parte de un equipo de trabajo muy unido ___ 1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5

Opciones de Respuesta

- 1.Totalmente en desacuerdo
- 2.En desacuerdo.
- 3.Indiferente
- 4.De acuerdo
- 5.Totalmente de acuerdo

Preguntas

15. Existen problemas entre algunos compañeros que puedan afectar los resultados esperados ___1 ___2 ___3 ___4 ___5
16. Existe convivencia entre compañeros fuera de las horas de trabajo ___1 ___2 ___3 ___4 ___5
17. La dirección tiene relaciones cordiales con todos los empleados ___1 ___2 ___3 ___4 ___5
18. En mi trabajo cada quien cumple con su tarea de manera individual ___1 ___2 ___3 ___4 ___5
19. En general quienes laboramos en la empresa formamos un grupo de trabajo unido y sólido ___1 ___2 ___3 ___4 ___5
20. Los ascensos o reconocimientos al personal se hacen en base a criterios justos ___1 ___2 ___3 ___4 ___5
21. Existen posibilidades de progresar en la empresa si tengo interés en ello ___1 ___2 ___3 ___4 ___5

Opciones de Respuesta

- 1.Totalmente en desacuerdo
- 2.En desacuerdo.
- 3.Indiferente
- 4.De acuerdo
- 5.Totalmente de acuerdo

Preguntas

22. Considero que es razonable el tiempo que pasa para que se den ascensos o reconocimientos en la empresa ___1 ___2 ___3 ___4 ___5
23. Para otorgar un estimulo o reconocimiento a todos los empleados nos califican con los mismo criterios ___1 ___2 ___3 ___4 ___5
24. Considero que las prestaciones que recibo son las adecuadas ___1 ___2 ___3 ___4 ___5
25. Conozco las prestaciones a las que tengo derecho ___1 ___2 ___3 ___4 ___5
26. Es motivo de orgullo mencionar el nombre de la empresa donde laboro ___1 ___2 ___3 ___4 ___5
27. Es satisfactorio mi trabajo ___1 ___2 ___3 ___4 ___5

Opciones de Respuesta

- 1.Totalmente en desacuerdo
- 2.En desacuerdo.
- 3.Indiferente
- 4.De acuerdo
- 5.Totalmente de acuerdo

Preguntas

28. Me agrada que mi horario de trabajo me deje tiempo libre para realizar otras actividades 1 2 3 4 5
29. Este trabajo me da oportunidad para desarrollar mis habilidades y destrezas 1 2 3 4 5
30. Me gustaría que mi hijo realizara el mismo trabajo que yo 1 2 3 4 5
31. Puedo considerarme justamente pagado por las funciones y responsabilidades que me son asignadas 1 2 3 4 5
32. Las instalaciones en las que laboro me permiten realizar eficientemente mi trabajo 1 2 3 4 5
33. Considero que la distribución o carga de trabajo no es equitativa 1 2 3 4 5

Anexo 2

Asociación de Propietarios de Farmacias

"Desarrollo Organizacional, Tipos de Administración y Clima Organizacional. Una propuesta de cambio para las Farmacias del Distrito Federal"

Municipio y/o Delegación	Nombre del Negocio	Propietario	Empleado	No. de establecimientos	Porcentaje
1. Gustavo A. Madero	1. "La Aguila"	1. Luz Crisina Acosta Morales	1. Peta Martínez Martínez	4	22.2222
	2. "Nadir"	2. Rosa María Amaya Orozco	2. María de Lourdes Amaya Orozco		
	3. "Aries"	3. Cristina de la Trinidad Saldaña Acosta.	3. Maribel Galván Rico		
2. Iztapalapa	4. "Del Carmen"	4. Norberto Mellado Ramirez	4. Hector Roberto Rios Vilches.	3	16.1616
	5. "Cristo Rey"	5. Beatriz Vázquez Reyes	5. Manuel Valentín Enciso		
	6. "Nueva"	6. Rómulo Osorno Banderas	6. Elizabeth Martínez Hernández		
3. Coyoacán	7. "Sagrado Corazón"	7. Concepción Martínez Cervantes	7. Anastacio Osorio Aparicio	3	16.1616
	8. "Vic"	8. Pablo Martínez Hernández	8. Ma. Antonieta Martínez Gómez		
	9. "De Jesús"	9. Amelia Chávez Acevedo	9. Juan Pablo Rico Herrera		
4. Iztacalco	10. "San Diego"	10. Rosendo Herrera Espinosa	10. Ma. Félix Mirafuentes Ibarra	2	11.1111
	11. "Pili"	11. Araceli Galindo Granados	11. Omar Vázquez Zuñiga		
	12. "Silvia"	12. Angel Gonzalez Garcia	12. Noemí Huerta Ortiz		
5. Centro	13. "Superfarma"	13. Javier Sánchez Álvarez	13. Ricardo Zárate García	2	11.1111
	14. "Sagrado Corazón de Jesús"	14. Estela Valdepeña Marín	14. Irene Cortés Delgado		
	15. "Merlos"	15. Ignacio Blancas Quintero	15. Ignacio Blancas Quintero		
6. Venustiano Carranza	16. "Casita Blanca"	16. Ma. de Lourdes Juárez González	16. Gilberto Ordoñez Nandayapa	1	5.5555
7. Naucalpan	17. "Mercado Morelos"	17. Gabriel Leal Martínez	17. Consuelo Tapia Cortés	1	5.5555
8. Tlalneantla	18. "5 de Mayo"	18. Ma. De Lourdes González Villeda	18. Fernando González Olmedo	1	5.5555
9. Atizapán de Zaragoza					
TOTAL DE ESTABLECIMIENTOS				18	100

PROPIETARIOS

P	Sexo	Edad	Antigüedad en el puesto	Escolaridad	Año de creación del negocio
1	F	60	30	Técnico	1969
2	F	42	2	Licenciatura	1994
3	F	31	7	Licenciatura	1969
4	M	25	2	Técnico	1992
5	F	48	13	Enfermera	1983
6	M	23	3	Secundaria	1996
7	F	55	10	Licenciatura	1997
8	M	45	35	Secundaria	1994
9	M	43	6	Primaria	1993
10	M	45	32	Técnico	1989
11	F	40	9	Secundaria	1990
12	M	36	11	Bachillerato	1986
13	M	41	32	Licenciatura (C.P.)	1996
14	F	50	9	Bachillerato	1945
15	M	39	5	Secundaria	1972
16	F	44	14	Licenciatura (Q.F.B.)	1992
17	M	36	14	Secundaria	1985
18	F	38	9	Técnico	1994

EMPLEADOS

E	Sexo	Edad	Antigüedad en el puesto	Escolaridad
1	F	18	3	Bachillerato
2	F	47	4	Médico (Esp. Salud Pública)
3	F	16	menos de 1 año	Secundaria
4	M	58	10	Secundaria
5	M	47	10	Bachillerato
6	F	22	2	Bachillerato
7	M	27	1	Secundaria
8	F	41	6	Primaria
9	M	20	4	Técnico
10	F	44	16	Primaria
11	M	20	5	Bachillerato
12	F	21	3	Secundaria
13	M	36	2	Bachillerato
14	F	32	1	Licenciatura
15	F	27	4	Bachillerato
16	M	20	1	Bachillerato
17	F	37	10	Primaria
18	M	33	3	Primaria

Anexo 3

1. Toma de desiciones PROPIETARIOS

Antes

Pregunta Sujeto	1	2	3	4	5	6	Total
1	5	3	4	5	5	2	24
2	4	5	4	4	4	4	25
3	4	4	5	5	5	5	28
4	5	4	4	2	5	4	24
5	5	5	5	4	4	4	27
6	4	4	2	4	4	4	22
7	5	5	5	5	5	5	30
8	5	4	4	1	4	1	19
9	5	4	2	2	2	4	19
10	5	5	4	4	4	3	25
11	5	4	5	4	4	5	27
12	5	5	4	5	5	4	28
13	5	5	5	5	5	5	30
14	5	4	5	1	5	5	25
15	5	4	5	4	5	4	27
16	4	4	4	3	4	4	23
17	5	5	2	4	5	2	23
18	5	4	5	2	4	4	24

Después

Pregunta Sujeto	1	2	3	4	5	6	Total
1	5	5	5	5	5	5	30
2	5	5	5	4	5	5	29
3	5	5	5	5	5	5	30
4	5	5	5	2	5	5	27
5	5	4	4	4	4	5	26
6	5	4	4	4	4	3	24
7	5	5	5	5	5	5	30
8	5	5	4	1	5	5	25
9	5	5	4	1	4	5	24
10	5	5	3	4	4	2	23
11	5	5	5	2	5	5	27
12	5	5	5	5	5	5	26
13	5	5	5	5	5	5	30
14	5	3	5	5	5	5	28
15	5	5	5	5	5	4	29
16	5	5	5	5	5	5	30
17	2	4	5	2	5	5	23
18	4	4	4	4	4	4	24

2. Comunicación PROPIETARIOS

Antes

Pregunta Sujeto	7	8	9	10	11	12	13	Total
1	2	2	4	4	4	2	2	20
2	5	4	4	3	4	5	4	29
3	4	5	4	5	4	5	4	31
4	5	4	4	4	3	4	4	28
5	4	4	4	4	4	2	4	26
6	4	4	2	2	4	2	2	20
7	4	4	5	5	1	5	4	28
8	5	5	5	4	5	4	5	33
9	4	4	4	2	4	2	2	22
10	4	4	5	4	4	4	4	29
11	5	5	5	4	4	4	5	32
12	4	4	5	4	3	4	4	28
13	3	5	5	3	4	5	2	27
14	5	5	4	4	2	1	2	23
15	4	4	4	4	4	4	3	27
16	4	4	4	3	4	2	4	25
17	4	4	5	2	4	2	4	25
18	4	4	4	4	4	4	4	28

Después

Pregunta Sujeto	7	8	9	10	11	12	13	Total
1	5	5	5	4	4	2	4	29
2	5	5	5	4	5	1	4	29
3	5	5	5	4	4	2	4	29
4	5	5	5	5	5	1	5	31
5	5	5	5	4	5	4	4	32
6	4	4	3	3	4	1	3	22
7	5	5	5	5	5	2	5	32
8	5	5	5	5	5	1	5	31
9	5	5	4	4	5	2	5	30
10	4	4	5	4	4	2	5	28
11	5	2	5	5	5	1	4	27
12	5	2	5	4	5	1	5	27
13	5	5	5	5	5	1	5	31
14	5	5	4	4	5	1	4	28
15	5	5	5	4	5	1	5	30
16	5	2	5	5	5	1	5	28
17	5	5	5	5	5	3	5	33
18	4	4	5	4	4	2	4	27

3. Relaciones Interpersonales PROPIETARIOS

Antes

Pregunta Sujeto	14	15	16	17	18	19	Total
1	2	4	1	4	1	1	13
2	4	2	4	5	2	4	21
3	4	5	1	5	4	4	23
4	4	1	2	4	4	4	19
5	4	1	5	5	2	4	21
6	4	3	4	4	2	4	21
7	4	1	4	5	5	5	24
8	5	5	5	5	1	5	26
9	4	4	4	4	4	4	24
10	4	2	2	4	4	5	21
11	5	5	5	5	5	5	30
12	4	1	5	5	4	4	23
13	4	4	5	5	4	4	26
14	4	4	5	5	5	4	27
15	5	4	4	5	4	4	26
16	4	3	4	4	4	3	22
17	4	2	2	4	5	4	21
18	4	4	3	4	4	4	23

Después

Pregunta Sujeto	14	15	16	17	18	19	Total
1	5	4	4	5	5	5	28
2	5	4	4	5	5	5	28
3	5	4	4	5	5	5	28
4	5	1	4	5	5	5	25
5	5	1	4	4	2	5	21
6	5	2	4	4	4	4	23
7	5	5	5	5	1	5	26
8	5	1	5	5	5	5	26
9	5	1	2	5	4	5	22
10	4	2	4	2	5	5	22
11	5	2	4	5	5	5	26
12	5	2	5	5	2	5	24
13	5	1	5	5	5	5	26
14	5	5	5	5	1	5	28
15	5	2	5	5	5	5	27
16	5	1	5	5	5	5	26
17	5	5	5	5	5	5	30
18	4	2	4	4	5	5	24

4. Sistema de Recompensas PROPIETARIOS

Antes

Pregunta Sujeto	20	21	22	23	24	25	Total
1	5	5	4	2	2	4	22
2	5	5	4	4	4	2	24
3	5	5	5	5	5	5	30
4	5	4	4	5	4	4	26
5	4	4	4	4	4	4	24
6	4	5	4	2	4	1	20
7	5	4	4	4	4	5	26
8	5	5	4	4	4	5	27
9	2	5	4	3	4	4	22
10	4	5	4	2	4	5	24
11	5	5	5	5	5	5	30
12	5	5	5	5	5	5	27
13	3	4	4	2	4	5	22
14	1	5	5	5	2	2	20
15	4	5	4	5	4	4	26
16	3	5	3	3	4	4	22
17	5	4	4	4	4	4	25
18	4	5	4	2	2	4	21

Después

Pregunta Sujeto	20	21	22	23	24	25	Total
1	5	5	5	1	5	5	26
2	5	5	5	5	5	5	30
3	5	5	5	1	5	5	26
4	5	5	5	5	2	4	26
5	5	5	4	5	5	4	28
6	4	5	4	2	2	1	18
7	5	5	4	2	5	5	26
8	5	5	5	5	5	5	30
9	5	5	5	5	4	5	29
10	4	5	4	4	4	4	25
11	5	5	2	5	5	5	27
12	4	5	2	4	5	5	25
13	5	5	5	5	5	5	30
14	5	5	4	2	5	4	25
15	5	5	4	5	4	4	27
16	5	5	5	5	5	5	30
17	5	5	5	5	5	5	30
18	5	5	5	5	5	5	30

5. Satisfacción con el trabajo PROPIETARIOS

Antes

Pregunta Sujeto	26	27	28	29	30	31	32	33	Total
1	4	5	1	5	3	5	5	4	32
2	5	5	4	5	4	5	5	2	35
3	5	5	5	5	5	4	5	5	39
4	5	4	5	5	3	4	4	1	31
5	4	4	4	4	2	4	4	1	27
6	5	5	4	1	1	4	2	4	26
7	5	4	4	5	5	5	5	4	37
8	5	5	4	5	5	5	5	4	38
9	4	5	2	5	4	4	5	2	31
10	5	5	4	4	3	5	5	2	32
11	5	5	5	5	1	5	1	2	29
12	5	5	5	5	2	4	4	2	31
13	5	4	5	5	4	2	2	2	29
14	5	4	5	2	2	5	2	1	26
15	5	4	4	5	4	4	4	4	34
16	5	4	5	5	2	5	4	2	32
17	5	4	4	4	4	4	4	4	33
18	5	5	4	4	4	5	2	2	31

Después

Pregunta Sujeto	26	27	28	29	30	31	32	33	Total
1	5	5	5	5	4	2	5	1	32
2	5	5	5	5	4	5	5	4	38
3	5	5	5	5	3	2	5	1	31
4	5	2	5	5	5	4	4	5	35
5	5	5	5	5	2	4	5	2	33
6	5	5	4	1	1	4	3	4	27
7	5	5	5	5	5	5	5	5	40
8	5	5	5	5	5	5	5	1	38
9	5	5	4	5	5	5	5	2	36
10	5	5	4	3	4	5	5	5	34
11	5	5	5	5	1	5	5	2	33
12	5	5	5	5	1	5	5	2	33
13	5	5	5	5	1	5	5	1	32
14	5	5	5	5	1	5	5	5	36
15	5	5	5	5	4	5	4	2	35
16	5	5	5	5	4	5	5	1	35
17	5	5	5	5	5	5	5	5	40
18	5	5	4	5	5	5	5	2	38

1. Toma de decisiones EMPLEADOS

Antes

Pregunta Sujeto	1	2	3	4	5	6	Total
1	1	1	4	2	4	4	16
2	5	5	5	2	5	5	27
3	2	1	4	4	2	4	17
4	1	2	1	1	1	1	7
5	4	4	4	2	5	4	23
6	4	5	2	1	4	5	21
7	5	5	1	1	3	5	20
8	5	5	4	2	5	4	25
9	5	5	4	4	4	4	26
10	5	4	4	2	5	5	25
11	4	5	4	4	5	4	26
12	5	5	4	4	4	5	27
13	4	4	5	4	5	5	27
14	4	4	5	2	4	5	24
15	4	5	1	3	5	4	22
16	4	4	5	4	4	3	24
17	5	4	1	2	2	5	19
18	5	5	3	2	4	4	23

Después

Pregunta Sujeto	1	2	3	4	5	6	Total
1	4	3	5	4	5	5	26
2	5	5	5	5	5	5	30
3	4	1	5	5	5	4	24
4	4	2	4	4	5	5	24
5	5	4	5	5	5	4	28
6	5	5	4	5	4	5	28
7	5	5	5	2	1	5	23
8	4	5	4	2	4	4	23
9	5	5	5	5	5	5	30
10	5	5	5	2	5	4	26
11	5	5	5	5	5	4	29
12	5	5	2	2	4	5	23
13	5	5	5	5	5	5	30
14	5	5	5	5	5	5	30
15	5	5	4	1	4	1	20
16	5	5	5	5	4	4	28
17	5	5	5	1	2	5	23
18	5	5	5	2	4	5	26

2. Comunicación EMPLEADOS

Antes

Pregunta Sujeto	7	8	9	10	11	12	13	Total
1	1	1	1	1	1	1	5	11
2	5	5	5	5	5	2	5	32
3	4	5	5	5	4	1	5	29
4	1	3	1	3	3	3	3	17
5	3	3	4	4	2	2	4	22
6	5	5	5	4	4	2	4	29
7	5	4	4	4	4	2	4	27
8	4	3	5	4	4	4	4	28
9	4	5	4	5	4	1	5	28
10	4	5	5	4	4	4	4	30
11	4	5	5	4	4	2	5	29
12	5	2	5	4	4	4	4	28
13	4	4	3	3	4	4	4	28
14	4	5	4	5	4	1	5	28
15	4	5	4	4	4	2	5	28
16	4	5	5	3	3	1	4	25
17	4	5	5	1	2	1	5	23
18	5	5	5	4	4	2	4	29

Después

Pregunta Sujeto	7	8	9	10	11	12	13	Total
1	4	4	4	3	4	4	4	27
2	5	5	5	5	5	1	5	31
3	5	5	5	5	5	4	4	33
4	4	2	4	3	4	4	5	26
5	5	5	5	5	4	1	5	30
6	5	5	5	5	5	2	4	31
7	5	5	5	5	5	1	5	31
8	4	4	4	5	5	4	4	30
9	5	5	5	5	5	1	5	31
10	5	5	5	5	5	4	5	34
11	5	5	5	5	5	1	5	31
12	5	5	5	5	5	4	4	30
13	5	5	5	5	5	5	5	31
14	5	5	5	5	5	1	5	31
15	4	5	5	4	5	1	5	29
16	5	5	5	4	5	1	5	30
17	4	5	5	2	4	3	1	24
18	5	5	5	5	5	1	5	31

3. Relaciones Interpersonales EMPLEADOS

Después

Pregunta Sujeto	14	15	16	17	18	19	Total
1	5	5	5	5	3	5	28
2	5	1	5	5	5	5	26
3	5	5	5	5	5	5	30
4	2	5	4	5	5	3	24
5	4	4	4	5	2	5	24
6	5	2	5	4	1	5	22
7	5	3	5	5	1	5	24
8	4	3	5	4	4	5	25
9	5	1	4	5	5	5	25
10	5	5	5	5	5	5	30
11	5	1	5	5	5	5	26
12	6	2	5	4	2	5	27
13	1	1	1	5	1	5	14
14	5	1	5	5	1	5	22
15	5	1	1	5	5	5	22
16	5	1	3	5	1	5	20
17	2	1	2	4	3	1	13
18	5	1	5	5	2	5	23

Antes

Pregunta Sujeto	14	15	16	17	18	19	Total
1	4	4	5	4	2	5	24
2	5	2	5	5	5	5	27
3	5	1	4	5	5	5	25
4	4	3	3	2	1	2	15
5	2	2	2	4	4	4	18
6	5	1	5	4	4	5	24
7	5	2	4	4	4	5	24
8	5	4	5	4	4	5	27
9	5	1	4	5	4	4	23
10	4	1	4	4	5	5	23
11	5	2	4	5	4	4	24
12	4	2	4	4	4	4	22
13	2	4	4	5	5	4	24
14	4	4	4	5	2	4	23
15	5	3	3	4	2	2	19
16	4	2	1	4	2	3	16
17	5	1	5	1	3	1	16
18	5	2	5	5	2	5	24

4. Sistema de Recompensas EMPLEADOS

Antes

Pregunta Sujeto	20	21	22	23	24	25	Total
1	4	5	4	4	4	4	25
2	5	5	5	5	5	5	30
3	5	5	5	4	4	4	27
4	3	3	3	3	4	4	20
5	2	3	2	2	4	4	17
6	4	5	4	3	4	5	25
7	5	5	2	2	4	3	21
8	4	4	5	4	4	4	25
9	4	4	4	4	4	4	24
10	5	5	5	4	4	4	27
11	5	5	5	4	5	5	29
12	2	5	5	2	4	2	20
13	4	5	5	5	5	5	29
14	4	4	4	2	4	4	22
15	4	5	2	2	1	5	19
16	4	4	3	4	2	3	20
17	1	2	2	1	3	1	10
18	4	5	4	4	5	4	26

Después

Pregunta Sujeto	20	21	22	23	24	25	Total
1	5	5	5	5	5	5	30
2	5	5	5	5	5	5	30
3	4	5	5	5	5	5	29
4	4	5	3	2	2	5	21
5	5	5	4	4	4	5	27
6	5	5	4	4	4	5	27
7	5	5	1	1	5	2	19
8	4	5	4	4	5	4	26
9	5	5	5	5	5	5	30
10	5	5	5	4	5	5	29
11	5	5	5	5	5	5	30
12	2	5	5	2	4	4	22
13	5	5	5	5	5	5	30
14	5	5	5	1	5	5	26
15	5	5	4	5	4	4	27
16	5	5	4	5	4	5	28
17	4	5	5	2	1	2	19
18	5	5	5	5	5	5	30

5. Satisfacción con el trabajo EMPLEADOS

Antes

Pregunta Sujeto	26	27	28	29	30	31	32	33	Total
1	4	4	4	3	2	5	5	3	30
2	5	5	5	5	5	5	5	2	37
3	5	5	5	5	5	4	4	4	37
4	3	4	2	2	1	2	3	3	20
5	4	4	2	4	4	4	2	4	28
6	4	5	4	5	2	4	5	4	33
7	4	3	4	5	3	4	3	3	29
8	4	5	3	4	3	4	4	4	30
9	5	4	4	4	3	4	4	3	31
10	5	5	5	5	4	5	5	4	38
11	5	5	4	5	3	5	5	2	34
12	5	5	5	5	5	5	5	2	37
13	5	5	5	5	5	5	5	5	38
14	4	4	4	4	4	4	4	2	30
15	4	4	2	1	3	4	5	4	27
16	4	5	4	4	2	2	4	2	27
17	1	4	5	5	1	5	2	3	26
18	5	5	4	5	5	5	4	3	36

Después

Pregunta Sujeto	26	27	28	29	30	31	32	33	Total
1	5	5	5	4	4	5	5	4	37
2	5	5	5	5	5	5	5	1	36
3	5	5	5	5	5	5	5	5	40
4	3	4	2	4	1	2	3	4	23
5	5	5	5	5	1	5	5	1	32
6	5	5	4	4	1	4	5	1	29
7	5	4	4	4	3	5	5	2	32
8	5	5	4	5	5	5	5	4	37
9	5	5	5	5	4	5	5	5	39
10	5	5	5	4	4	5	5	5	38
11	5	5	5	5	3	5	5	2	35
12	4	5	4	5	1	4	5	2	30
13	5	5	5	5	5	5	5	5	38
14	5	5	5	5	5	5	5	1	36
15	5	5	5	4	4	5	5	2	35
16	5	5	4	5	3	5	4	1	32
17	5	4	5	5	1	4	2	4	30
18	5	5	5	5	5	5	5	1	36

Anexo 4

DETERMINACION DE LAS MEDIAS DE PROPIETARIOS Y EMPLEADOS
Tipos de Administración

Clave	Propietarios	
	Antes	Después
P1	79	113
P2	99	116
P3	112	113
P4	97	109
P5	98	107
P6	83	87
P7	107	114
P8	105	112
P9	87	105
P10		
P11		
P12		
P13	105	117
P14	95	107
P15	106	113
P16	92	114
P17	94	116
P18	96	105
TOTAL	1455	1648
Medias	Xa=1455/15=97.0	Xd=1648/15=109.86

Clave	Empleados	
	Antes	Después
E1	77	106
E2	111	117
E3	98	116
E4	59	95
E5	80	109
E6	99	108
E7	92	97
E8		
E9	101	116
E10	105	119
E11	108	116
E12		
E13		
E14	97	109
E15	88	98
E16	88	106
E17	68	79
E18	96	110
TOTAL	1367	1601
Medias	Xa=1367/15=91.13	Xd=1601/15=106.73

DETERMINACION DE LA DESVIACION ESTANDAR PROPIETARIOS

Tipos de Administración

Antes		Después	
Propietario	Xa	Xa-Xa'	(Xa-Xa') ²
1	79	79-97=-18	324
2	99	99-97=2	4
3	112	112-97=15	225
4	97	97-97=0	0
5	98	98-97=1	1
6	83	83-97=-14	196
7	107	107-97=10	100
8	105	105-97=8	64
9	87	87-97=-10	100
10			
11			
12			
13	105	105-97=8	64
14	95	95-97=-2	4
15	106	106-97=9	81
16	92	92-97=-5	25
17	94	94-97=-3	9
18	96	96-97=-1	1
TOTAL			E(Xa-Xa')² = 1198

$$\sigma_a = \sqrt{\frac{1198}{15}} = \sqrt{79.86} = 8.9368$$

Antes		Después	
Propietario	Xd	Xd-Xd'	(Xd-Xd') ²
1	113	110	9
2	116	110	36
3	113	110	9
4	109	110	1
5	107	110	9
6	87	110	529
7	114	110	16
8	112	110	4
9	105	110	25
10			
11			
12			
13	117	110	49
14	107	110	9
15	113	110	9
16	114	110	16
17	116	110	36
18	105	110	25
TOTAL			E(Xd-Xd')² = 782

$$\sigma_d = \sqrt{\frac{782}{15}} = \sqrt{51.1333} = 7.2203$$

DETERMINACION DE LA DESVIACION ESTANDAR EMPLEADOS

Tipos de Administración

Empleado	Antes		
	Xa	Xa'	Xa-Xa'
1	79	91	79-91=12
2	111	91	111-91=20
3	98	91	98-91=7
4	59	91	59-91=-32
5	80	91	80-91=-11
6	90	91	90-91=-1
7	92	91	92-91=1
8			
9	101	91	101-91=10
10	105	91	105-91=14
11	108	91	108-91=17
12			
13			
14	97	91	97-91=6
15	88	91	88-91=-3
16	88	91	88-91=-3
17	68	91	68-91=-23
18	96	91	96-91=5
TOTAL			E(Xa-Xa')² = 2933

$$\sigma_a = \sqrt{\frac{2933}{15}} = \sqrt{195.53333} = 13.98$$

Empleado	Después		
	Xd	Xd'	Xd-Xd'
1	106	107	106-107=-1
2	117	107	117-107=10
3	116	107	116-107=9
4	95	107	95-107=-12
5	109	107	109-107=2
6	108	107	108-107=1
7	97	107	97-107=-10
8			
9	116	107	116-107=9
10	119	107	119-107=12
11	116	107	116-107=9
12			
13			
14	109	107	109-107=2
15	98	107	98-107=-9
16	106	107	106-107=-1
17	79	107	79-107=-28
18	110	107	110-107=3
TOTAL			E(Xd-Xd')² = 1616

$$\sigma_d = \sqrt{\frac{1616}{15}} = \sqrt{107.73333} = 10.38$$

DETERMINACION DE LAS MEDIAS DE PROPIETARIOS Y EMPLEADOS

Satisfacción con el Trabajo

Clave	Propietarios	
	Antes	Después
P1	32	32
P2	35	38
P3	39	31
P4	31	35
P5	27	33
P6	26	27
P7	37	40
P8	38	36
P9	31	36
P10		
P11		
P12		
P13	29	32
P14	26	36
P15	34	35
P16	32	35
P17	33	40
P18	31	36
TOTAL	481	522
Medias	$\bar{X}_a=481/15=32.06$	$\bar{X}_d=522/15=34.80$

Clave	Empleados	
	Antes	Después
E1	30	37
E2	37	36
E3	37	40
E4	20	23
E5	28	32
E6	33	29
E7	29	32
E8		
E9	31	39
E10	38	38
E11	34	35
E12		
E13		
E14	30	36
E15	27	35
E16	27	32
E17	26	30
E18	36	36
TOTAL	463	510
Medias	$\bar{X}_a=463/15=30.87$	$\bar{X}_d=510/15=34.0$

DETERMINACION DE LA DESVIACION ESTANDAR PROPIETARIOS

Satisfacción con el Trabajo

Antes				
Propietario	Xa	Xa'	Xa-Xa'	(Xa-Xa') ²
1	32	32	32-32=0	0
2	35	32	35-32=3	9
3	39	32	39-32=7	49
4	31	32	31-32=-1	1
5	27	32	27-32=-5	25
6	26	32	26-32=-6	36
7	37	32	37-32=5	25
8	38	32	38-32=6	36
9	31	32	31-32=-1	1
10				
11				
12				
13	29	32	29-32=-3	9
14	26	32	26-32=-6	36
15	34	32	34-32=2	4
16	32	32	32-32=0	0
17	33	32	33-32=1	1
18	31	32	31-32=-1	1
TOTAL				E(Xa-Xa')² = 233

$$\sigma_a = \sqrt{\frac{233}{15}} = \sqrt{15.5333} = 3.94$$

Después				
Propietario	Xd	Xd'	Xd-Xd'	(Xd-Xd') ²
1	32	35	32-35=-3	9
2	38	35	38-35=5	25
3	31	35	31-35=-4	16
4	35	35	35-35=0	0
5	33	35	33-35=-2	4
6	27	35	37-35=-8	64
7	40	35	40-35=5	25
8	36	35	36-35=1	1
9	36	35	36-35=1	1
10				
11				
12				
13	32	35	32-35=-3	9
14	36	35	36-35=1	1
15	35	35	35-35=0	0
16	35	35	35-35=0	0
17	40	35	40-35=5	25
18	36	35	36-35=1	1
TOTAL				E(Xd-Xd')² = 181

$$\sigma_d = \sqrt{\frac{181}{15}} = \sqrt{12.0666} = 3.47$$

DETERMINACION DE LA DESVIACION ESTANDAR EMPLEADOS

Satisfacción con el Trabajo

Después

Empleado	Antes		Después	
	Xa	Xa'	Xd	Xd'
1	30	31	37	34
2	37	31	36	34
3	37	31	40	34
4	20	31	23	34
5	28	31	32	34
6	33	31	29	34
7	29	31	32	34
8				
9	31	31	39	34
10	38	31	38	34
11	34	31	35	34
12				
13				
14	30	31	36	34
15	27	31	35	34
16	27	31	32	34
17	26	31	30	34
18	36	31	36	34
TOTAL			TOTAL	
			E(Xd-Xd')² = 275	

Antes

Empleado	Antes		Después	
	Xa	Xa'	Xd	Xd'
1	30	31	37	34
2	37	31	36	34
3	37	31	40	34
4	20	31	23	34
5	28	31	32	34
6	33	31	29	34
7	29	31	32	34
8				
9	31	31	39	34
10	38	31	38	34
11	34	31	35	34
12				
13				
14	30	31	36	34
15	27	31	35	34
16	27	31	32	34
17	26	31	30	34
18	36	31	36	34
TOTAL			TOTAL	
			E(Xa-Xa')² = 353	

$$\sigma_a = \sqrt{\frac{353}{15}} = \sqrt{23.5333} = 4.85$$

$$\sigma_d = \sqrt{\frac{275}{15}} = \sqrt{18.3333} = 4.28$$