



**UNIVERSIDAD DON VASCO, A. C.**

INCORPORACIÓN No. 8727-02

**A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**Resistencia al cambio en las áreas de  
ventas y almacén, ante la  
implementación de un proceso de  
mejora continua en la empresa  
"Productos de Construcción Ledesma".**

**Tesis**

Que para obtener el título de:

**Licenciada en Administración**

Presenta:

**Kenia Lugo Rangel**

**Asesora:**

**Dra. Laura Alejandra Mata Amezcua**



**Uruapan, Michoacán. 06, de julio, 2023.**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**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.

## **AGRADECIMIENTOS**

A mi asesora, Dra. Laura Alejandra Mata Amezcua, por ayudarme a desarrollar este proyecto, por su tiempo y dedicación al mismo y por ser parte de mi proceso para convertirme en una Administradora.

A mis padres, por haberme apoyado en todo momento, por sus sabios consejos y palabras de aliento. Les agradezco mucho haberme dado la oportunidad de continuar con mis estudios hasta culminar una carrera profesional, este logro se los debo a ustedes. Simplemente agradezco que sean mis papás.

A la empresa Materiales de Construcción Ledesma por haberme permitido realizar este proyecto en sus instalaciones, por brindarme 4 años de experiencia laboral, donde adquirí conocimientos de manera practica acerca de mi carrera profesional y por enseñarme a ser una persona comprometida y responsable.

A mi jefa directa y amiga Marbella, agradezco por todos los conocimientos que me ha enseñado día con día en mi vida laboral y personal, ayudarme a ser una persona disciplinada y por permitirme crear una linda amistad con ella.

A mi hermana Osiris, por ser parte esencial en esta etapa de mi vida, mi compañera de salón improvisado en casa durante las clases en línea y por tener siempre su apoyo en todos mis proyectos escolares. Estoy segura que te convertirás en la mejor pedagoga que tanto has anhelado ser.

A mi madrina Claudia, por creer en mí siempre, por estar al pendiente de mi en todo momento, como una segunda mamá, Gracias por estar presente en todas las etapas importantes de mi vida y brindarme todo el tiempo tu apoyo y cariño. Agradezco por ser tan especial para mí.

A mis abuelos Lupita y Luis, por todos sus consejos, por motivarme a ser mejor persona día con día y a inspirarme con sus palabras a alcanzar todos mis sueños, esto es por ustedes.

A mi abuela Tita, por ser parte esencial en mi crecimiento, por demostrarme siempre su cariño, agradezco su compañía y tu crianza desde que era una pequeña niña.

A mis amigos de la universidad, por estar siempre y por siempre conmigo en todos esos momentos de risa y alegría y también en los más difíciles, sé que todos alcanzaremos las metas que nos propongamos y espero estar siempre con ustedes para poder compartir todos sus logros y alegrías, gracias por elegirme como su amiga.

A mi persona, por haber llegado hasta aquí y siempre tener el deseo de superarme, estoy segura que mi yo de hace 15 años se sentiría orgullosa de la persona que he logrado ser.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I: LA EMPRESA.....</b>	<b>4</b>
<b>1.1 Concepto de empresa.....</b>	<b>4</b>
<b>1.2 Elementos de la empresa.....</b>	<b>4</b>
<b>1.3 Objetivos empresariales.....</b>	<b>5</b>
<b>1.4 Cultura empresarial.....</b>	<b>5</b>
1.4.1 Objetivo de la cultura empresarial.....	6
1.4.2 Elementos de la cultura empresarial.....	6
1.4.3 Tipos de cultura organizacional.....	7
<b>1.5 Funciones de la empresa.....</b>	<b>8</b>
1.5.1 Función de dirección.....	8
1.5.2 Función productiva o técnica.....	9
1.5.3 Función financiera.....	9
1.5.4 Gestión de recursos humanos.....	9
1.5.5 Función comercial.....	9
1.5.6 Función administrativa.....	9
<b>1.6 Clasificación de las empresas.....</b>	<b>10</b>
1.6.1 El tamaño.....	10
1.6.2 La propiedad de capital.....	10

1.6.3	El coste de la producción respecto al valor del artículo.....	10
1.6.4	El ámbito geográfico de su actividad.....	10
1.6.5	El sector económico.....	10
1.6.6	El número de productos o servicios que constituyen su objetivo.....	11
1.6.7	El nivel de delegación en la toma de decisiones.....	11
<b>1.7</b>	<b>Clasificación de las empresas según su forma jurídica.....</b>	<b>11</b>
1.7.1	Empresas de personas físicas.....	11
1.7.2	Empresas con forma societaria.....	12
<b>1.8</b>	<b>Diseño de la estructura empresarial.....</b>	<b>13</b>
<b>1.9</b>	<b>La representación de la empresa por medio de organigramas.....</b>	<b>14</b>
1.9.1	Función de los organigramas.....	14
1.9.2	Las ventajas del uso de los organigramas.....	14
1.9.3	Tipos de organigramas.....	15
1.9.3.1	Organigramas horizontales.....	15
1.9.3.2	Organigramas verticales.....	15
1.9.3.3	Organigramas circulares.....	15
1.9.3.4	Organigramas oficiales.....	16
1.9.3.5	Organigramas por productos o servicios.....	16
1.9.3.6	Organigramas lineales.....	16
<b>CAPÍTULO II:</b>	<b>ADMINISTRACIÓN.....</b>	<b>17</b>
<b>2.1</b>	<b>Definición de la administración.....</b>	<b>17</b>

<b>2.2 Elementos de la administración.....</b>	<b>17</b>
2.2.1 Objetivos.....	17
2.2.2 Eficiencia.....	18
2.2.3 Competitividad.....	18
2.2.4 Calidad.....	18
2.2.5 Coordinación de recursos.....	18
2.2.6 Productividad.....	18
<b>2.3 Características de la administración.....</b>	<b>18</b>
2.3.1 Universalidad.....	18
2.3.2 Valor instrumental.....	19
2.3.3 Multidisciplinar.....	19
2.3.4 Especificidad.....	19
2.3.5 Versatilidad.....	19
2.3.6 Unidad jerárquica.....	19
2.3.7 Unidad temporal.....	19
<b>2.4 Proceso administrativo.....</b>	<b>20</b>
2.4.1 Etapas del proceso administrativo.....	20
2.4.1.1 Planeación.....	20
2.4.1.2 Organización.....	21
2.4.1.3 Dirección.....	22
2.4.1.4 Control.....	23
<b>2.5 Áreas funcionales de la administración.....</b>	<b>24</b>
2.5.1 Recursos humanos.....	24
2.5.2 Finanzas.....	24

2.5.3	Producción.....	25
2.5.4	Administración de materiales.....	25
2.5.5	Mercadotecnia.....	25
<b>2.6</b>	<b>Niveles administrativos.....</b>	<b>26</b>
2.6.1	Nivel superior o de alta gerencia.....	26
2.6.2	Mandos medios o gerencia intermedia.....	26
2.6.3	De primera línea o supervisión.....	26
<b>2.7</b>	<b>Ética en la administración.....</b>	<b>27</b>
2.7.1	Definición de ética.....	27
2.7.2	Definición de ética empresarial.....	27
2.7.3	Teorías éticas.....	27
	<b>CAPÍTULO III: DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>29</b>
<b>3.1</b>	<b>Definición de desarrollo organizacional.....</b>	<b>29</b>
<b>3.2</b>	<b>Características del desarrollo organizacional.....</b>	<b>29</b>
<b>3.3</b>	<b>Proceso del desarrollo organizacional.....</b>	<b>30</b>
<b>3.4</b>	<b>Resistencia al cambio.....</b>	<b>31</b>
3.4.1	Variables de la resistencia al cambio.....	32

3.4.2	Acciones para disminuir la resistencia al cambio.....	32
3.4.3	Aspectos de los individuos que se pueden modificar.....	33
<b>3.5</b>	<b>Modelos de cambio planeado.....</b>	<b>34</b>
3.5.1	Modelo de cambio de Kurtz Lewin.....	34
3.5.2	Modelo de planeación.....	36
3.5.3	Modelo de investigación – acción.....	37
3.5.3.1	Fases del modelo de investigación – acción.....	37
<b>3.5.4</b>	<b>Modelo de cambio planeado.....</b>	<b>38</b>
3.5.4.1	Fases del modelo de cambio planeado.....	38
<b>3.6</b>	<b>Agentes de cambio.....</b>	<b>39</b>
3.6.1	Tipos de agentes de cambio.....	39
<b>3.7</b>	<b>Consultoría.....</b>	<b>40</b>
3.7.1	Objetivos generales de la consultoría.....	40
3.7.2	Proceso de auditoría.....	42
3.7.2.1	Fases del proceso de auditoría.....	42
<b>CAPÍTULO IV: MARCO CONTEXTUAL.....</b>		<b>46</b>
<b>4.1</b>	<b>Historia de la empresa.....</b>	<b>46</b>

<b>4.2 Misión.....</b>	<b>47</b>
<b>4.3 Visión.....</b>	<b>47</b>
<b>4.4 Valores.....</b>	<b>47</b>
<b>4.5 Organigrama.....</b>	<b>48</b>
<b>4.6 Productos más vendidos.....</b>	<b>48</b>
<b>4.7 Investigación de autores sobre el tema modelos de cambio.....</b>	<b>49</b>
<b>4.8 Certificación “Sello de la Casa” .....</b>	<b>49</b>
<b>4.9 CEMEX.....</b>	<b>50</b>
<b>CAPÍTULO V: CASO PRÁCTICO.....</b>	<b>51</b>
<b>5.1 Planteamiento del problema.....</b>	<b>51</b>
<b>5.2 Pregunta de investigación.....</b>	<b>51</b>

<b>5.3 Objetivo general.....</b>	<b>51</b>
<b>5.4 Objetivos específicos.....</b>	<b>51</b>
<b>5.5 Justificación.....</b>	<b>52</b>
<b>5.6 Universo o muestra.....</b>	<b>52</b>
<b>5.7 Tipo de investigación.....</b>	<b>52</b>
<b>5.8 Técnicas e instrumentos de investigación.....</b>	<b>53</b>
<b>5.9 Sondeo.....</b>	<b>53</b>
5.9.1 Resultados del sondeo.....	54
<b>5.10 Etapas del modelo de cambio de Kurt Lewin.....</b>	<b>57</b>
5.10.1 Descongelamiento.....	58
5.10.2 Cambio o movimiento.....	58
5.10.3 Re congelamiento.....	60
<b>CONCLUSIÓN.....</b>	<b>62</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>63</b>



## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las organizaciones están sometidas a diferentes procesos de cambio y transformaciones ante la modernización que va surgiendo día con día, así como con la competencia de dichas organizaciones.

La mayoría de las empresas buscan contar con personal calificado para el ofrecimiento de sus productos o servicios y tener procesos eficientes para la elaboración de las actividades de todos los empleados, así como cumplir con todas las funciones que la organización realiza, esto con el fin de mejorar de manera continua. La corrección de la resistencia al cambio en los colaboradores de una organización puede ayudar a mejorar los procesos, implementar nuevas tecnologías y también permite conceder nuevas oportunidades de crecimiento a los colaboradores.

Entiéndase la resistencia al cambio como la actitud negativa hacia el cambio, a asumir las consecuencias y la negación de apoyar su implantación (Robbins, 1999).

Detectar cuáles son los factores que impiden que se realice un cambio sirve para realizar propuestas en tiempo y forma que solucionen las barreras de los empleados y, de esta manera, realizar implementaciones de mejora continua para el cumplimiento de objetivos.

La mejora continua tiene su origen en Japón, en la filosofía de trabajo Kaizen, que se basa en el precepto de “Hoy mejor que ayer y mañana mejor que hoy”.

En la década de 1950, el deseo de mejorarse constantemente a uno mismo se convirtió en una forma de trabajar en este país, donde se desarrolló un sistema que tomaba como base las enseñanzas del experto en gestión de calidad William Edward Deming, entre otros. (1&1 Ionos, 2020)

El Kaizen se implementó en muchas empresas, particularmente en Toyota. De la industria del automóvil, esta forma de trabajar se extendió por todo el mundo, de esta manera, el Kaizen se acabó convirtiendo en el proceso de mejora continua por

autonomasia. No obstante, al igual que este método, el Kaizen consiste más en una visión del mundo que en un sistema estructurado.

Es el proceso basado en el trabajo en equipo y orientado a la acción, que promulga a cambio de mejora hacia la perfección es propiedad y debe de ser conducido por todos los individuos de la organización. (Kaizen, 1986).

Estos cambios suelen realizarse en organizaciones y grupos grandes, en especial las empresas que cuenten con un sistema de gestión de calidad, trabajan sobre la base de un proceso de mejora continua para lograr ser parte de organizaciones certificadas.

Para la implementación de cualquier mejora, se deben de tener establecidas las metas claras y realistas, se necesita revisar el estado actual y desarrollar un plan de optimización, revisar y aplicar correcciones, así como elaborar informes de resultados y dar seguimiento.

Para que las filosofías de mejora continua puedan funcionar de manera adecuada, debe de existir:

- Proactividad de parte de los participantes.
- Capacidad para la toma de riesgos inteligentes.
- Existir una buena comunicación.
- Formación para todos los colaboradores que participen.
- Liderazgo que permita que cada uno de los involucrados sea capaz de identificar y sugerir mejoras en su área.
- Atacar la causa del problema para evitar que se repita.
- Compromiso de parte del equipo de trabajo.

## Objetivo

Determinar los factores que influyen en la resistencia al cambio del personal del área de ventas y almacén, dentro de una empresa dedicada a la venta de materiales de construcción.

Desarrollar estrategias adecuadas para lograr una mejor respuesta de los empleados ante la implementación de mejoras en sus procesos.

Realizar una propuesta sobre herramientas útiles para el mejoramiento del clima organizacional.

Crear programas de reconocimiento para los colaboradores.

## **CAPÍTULO 1**

### **LA EMPRESA**

En el presente capítulo se hablará sobre la importancia de una organización con fines de lucro dentro de una sociedad, la manera en que funciona y cuáles son las partes que la conforman, asimismo se abordarán algunos de los elementos más esenciales que siempre deben de estar presentes dentro de una organización para lograr un funcionamiento más eficiente y alcanzar los objetivos de la misma.

#### ***1.1 Concepto de empresa***

La empresa es el ejercicio profesional de una actividad económica planificada, con la finalidad de intermediar en el mercado de bienes y servicios (Uría R. 1943).

Conjunto de elementos o factores humanos, técnicos y financieros, localizados en una o varias unidades físico-espaciales o centros de gestión, que están combinados y ordenados según determinados tipos de estructura organizativa (Campos E. 1996).

Se define a la empresa como una unidad dedicada a realizar distintas actividades que beneficien económicamente, a través del ofrecimiento de un producto o servicio.

A continuación, se desarrollará el tema de empresa de acuerdo al artículo de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga 2004) La empresa y su organización:

#### ***1.2 Elementos de la empresa***

Las teorías clásicas sobre la empresa hablan de la existencia de tres elementos esenciales para ello:

1. La tierra: como factor productivo.
2. El trabajo: el esfuerzo que realizan las personas para crear bienes o prestar servicios dentro de una organización empresarial.

3. Capital: conjunto de bienes o derechos que la empresa tiene y que se incluyen dentro de su patrimonio.

### **1.3 Objetivos empresariales**

El desarrollo de cualquier actividad implica una clara tarea de diseño y planificación de la misma. La elaboración de un proyecto temporalizado lleva a conseguir un fin, incluyendo la fijación de objetivos. En este sentido, existen dos categorías de objetivos las cuales son:

1. Objetivos generales: abarcan toda la organización.
2. Objetivos específicos: sirven de guía para el trabajo en cada uno de los departamentos o secciones que forman la estructura empresarial.

El encargado de determinar los objetivos tendrá que planearse el desarrollo de las siguientes fases:

1. ¿Qué se desea conseguir?
2. ¿Con qué se cuenta? Puede realizarse a través de la matriz FODA
3. Tomar las decisiones oportunas.
4. Plasmar por escrito dichas decisiones.
5. Informar a la organización a través de los diferentes cauces de comunicación las decisiones tomadas.
6. Evaluar.

### **1.4 Cultura empresarial**

La cultura empresarial se refiere a los valores, creencias y los principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización (Denison, 2008).

Es aquel conjunto de creencias que comparten los miembros de una organización sobre cuál es la mejor forma de hacer las cosas, las cuales definen la visión que la empresa tiene de sí misma y el entorno (Schein, E. 2004).

Se define a la cultura empresarial como el conjunto de valores, creencias, ideas, ritos, actitudes que se viven en la organización.

La función de la cultura empresarial es determinar la imagen que la empresa proyecta al exterior, sirve como elemento diferenciador frente al entorno, se configura como un elemento para la homogenización de las conductas de quienes forman parte de la organización.

#### **1.4.1 *Objetivos de la cultura organizacional***

- Definir fronteras o crear diferencias entre una organización y las demás.
- Transmitir un sentido de identidad a los miembros que pertenecen a la organización.
- Facilitar la generación de compromiso con algo más grande que el interés individual.
- Mejorar la estabilidad del sistema social y lograr uniones entre compañeros de acuerdo a estándares apropiados.
- Guiar y conformar las actitudes y el comportamiento de los empleados. (UNSCH, 2014)

#### **1.4.2 *Elementos de la cultura organizacional***

De acuerdo al tipo de empresa con la que se esté trabajando, existen diferentes elementos que constituyen la cultura organizacional y operan de manera conjunta. Los principales son:

1. “Identidad de la organización: Incluye la misión, visión y los valores de la empresa. Esta surge de acuerdo al tipo de empresa, los objetivos y su razón de ser.”
2. “Sistemas de control: Son procesos que vigilan aquello que está sucediendo en el interior de una empresa con el capital humano.”
3. “Estructuras de poder: Son las personas encargadas de la toma de decisiones para llevar a cabo un cambio en la cultura de la empresa.”
4. “Símbolos: Diseños como soportes visuales y auditivos que forman parte de la identidad de la empresa.”
5. “Rituales y rutinas: Conforman las reuniones empresariales, grupos de negocio, informes de desempeño, entre otras. Estas rutinas pueden ser de carácter formal e informal.”
- “Historias, mitos y anécdotas: Las historias cuentan el surgimiento de las organizaciones, sus bases y crecimiento, su impacto actual en el mercado, también se incluyen las narraciones de historias reales que los empleados con antigüedad relatan a los nuevos empleados.” (UNSCH, 2014)

#### **1.4.3 Tipos de cultura organizacional**

1. “Orientada al cliente: Es para empresas que se centran en la satisfacción del cliente más que en el producto o servicio que prestan, dando prioridad a lo que el cliente necesita y en la atención que se brinda.”

2. “Orientada a resultados: Son organizaciones que tratan de lograr unos determinados resultados optimizando los recursos con los que cuentan para alcanzar objetivos de manera rápida. “
  3. “Orientadas a las personas: En este caso, se encuentran las empresas que se enfocan hacia sus colaboradores, buscando la satisfacción laboral y el buen ambiente en el trabajo, mejorando la convivencia y también el buen desempeño de los colaboradores.”
  4. “Orientadas hacia las normas: Existen organizaciones que para lograr seguridad y estabilidad se centran en hacer cumplir las normas con las que se rige la organización.”
- “Orientadas hacia la delegación: Se trata de empresas que se centran en la delegación más que en la concentración de poder, por lo que apuestan por una estructura más colaborativa y horizontal, haciendo partícipes a todos los colaboradores.” (UNSCH, 2014)

## **1.5 Funciones de la empresa**

Actividades o tareas que ponen en funcionamiento una empresa. Para que una organización empresarial funcione correctamente y consiga sus objetivos, todas las funciones que realiza deben de estar coordinadas entre sí.

Se clasifican en seis categorías, pero todas actúan de forma coordinada.

### **1.5.1 Función de dirección**

Proceso por el cual una o varias personas tratan de lograr los objetivos que la organización ha marcado. Las tareas propias de la dirección son la planificación, la organización, la coordinación y el control.

### **1.5.2 Función productiva o técnica**

Conjunto de actividades a través de las cuales la empresa crea los productos o presta los servicios que son el objeto de su productividad.

### **1.5.3 Función financiera**

Se ocupa de conseguir los recursos financieros necesarios para que la actividad empresarial pueda desarrollarse. Se incluye la planificación de los recursos, el asesoramiento respecto a la viabilidad de las posibles operaciones que se pretendan realizar y la toma de decisiones respecto al uso de los recursos.

### **1.5.4 Gestión de recursos humanos**

Conjunto de actividades como la selección, contratación, formación de personal, ascensos y el trabajo de motivación donde los trabajadores son la base del éxito de la empresa.

### **1.5.5 Función comercial**

Son las actividades de venta del producto o servicio que se realiza y las actividades de compra de los materiales necesarios para la producción del bien o servicio en cuestión.

### **1.5.6 Función administrativa**

Controla toda la documentación de la empresa, engloba un conjunto amplio de actividades que suelen desarrollarse dentro del campo de la gestión de documentación y de los trámites burocráticos.

## **1.6 La clasificación de las empresas**

Los criterios de clasificación son los siguientes:

### 1.6.1 El tamaño

- Microempresa: Su plantilla está formada por 1 o 5 trabajadores.
- Pequeña empresa: Tiene de 6 a 50 trabajadores.
- Mediana empresa: Tiene de 51 a 500 trabajadores.
- Grande empresa: Más de 500 trabajadores.

### 1.6.2 La propiedad de capital

- Empresa privada: Cuando el capital para la creación de la empresa se aporta y está en manos privadas.
- Empresa pública: Si todo o parte del capital empresarial es propiedad del estado.

### 1.6.3 El coste de la producción respecto al valor del artículo

- Capital intensivo.
- Material intensivo.
- Mano de obra intensiva.

### 1.6.4 El ámbito geográfico de su actividad

- Empresas locales: Desarrollan sus actividades en un ámbito geográfico inferior al nacional.
- Empresas nacionales: Ejercen su actividad en todo el territorio de una nación o estado.
- Empresas internacionales: El ámbito geográfico de su actividad supera las fronteras nacionales.

### 1.6.5 El sector económico

- Sector primario: Actividades que se relacionan con la extracción de materia prima.

- Sector secundario: Actividades relacionadas con la transformación de las materias primas.
- Sector terciario: Prestación de servicios.
- Sector cuaternario: Las constructoras.

#### 1.6.6 El número de productos o servicios que constituyen su objetivo

- Empresas mono productoras: Producen un único bien o servicio.
- Empresas multi productoras: Producen más de un bien o servicio.

#### 1.6.7 El nivel de delegación en la toma de decisiones

- Empresas centralizadas: Son aquellas que concentran la toma de sus decisiones en algún o algunos órganos.
- Empresas descentralizadas: Son aquellas que reparten la capacidad para la toma de decisiones entre diversos órganos de diferentes niveles jerárquicos. (UNSCH, 2004)

### ***1.7 Clasificación de las empresas según su forma jurídica***

Se diferencian dos grandes grupos: las empresas de personas físicas y las empresas de forma societaria.

#### 1.7.1 Empresas de personas físicas:

- Empresa individual: Persona física que ejercita en nombre propio, por si o por medio de representante, una actividad constitutiva de empresa. Las personas individuales combinan los elementos materiales y humanos para producir bienes o servicios.
- Comunidad de bienes: Es formada por dos o más personas físicas que ponen en común sus bienes o su trabajo para realizar una actividad con todos sus bienes presentes y futuros. Esta comunidad no goza de

personalidad jurídica propia y sus miembros responden de forma ilimitada de la marcha de la actividad con todos sus bienes presentes y futuros.

### 1.7.2 Empresas con forma societaria

- Sociedad de Responsabilidad Limitada: Combina la gestión personal del negocio con la responsabilidad limitada de los socios. Se permite que sea de un solo socio, su responsabilidad está limitada a sus aportaciones sociales.
- Sociedad Limitada Laboral: Tres socios trabajadores como mínimo, deben de tener la mayoría del capital social, puede haber otros socios no trabajadores y trabajadores asalariados. Los socios trabajadores han de poseer al menos el 51% del capital social.
- Sociedad Limitada Nueva Empresa: Se exige que los socios sean personas físicas y que no superen el número de cinco socios al tiempo de la constitución. Esta sociedad puede crearse a través del Documento Único Electrónico (DUE), que permite crearla a través de medios telemáticos e informáticos.
- Sociedad Anónima: Permite la participación del ahorro privado en las empresas y proyectos de gran magnitud. El capital está compuesto de acciones y se documentan en títulos negociables. La responsabilidad de los socios está limitada al capital que han aportado.
- Sociedad Anónima Laboral: El número de socios mínimo es de tres, de los cuales dos son trabajadores, a quienes se les exige que sean trabajadores en la sociedad por tiempo indefinido. La mayoría del capital social está en manos de los socios trabajadores.

- Sociedad Colectiva: Está constituida por dos o más socios, que participan en la gestión de la sociedad en un plano de igualdad. No se exige un capital mínimo para su constitución, los socios responden con todos sus bienes de forma ilimitada y solidaria de la marcha de la sociedad.
- Sociedad cooperativa: Son sociedades que agrupan a personas que tienen intereses comunes. Para la consecución de estos intereses desarrollan actividades empresariales y se crea un capital mínimo que vendrá fijado en los estatutos y que será aportado por los cooperativos. Todos los socios tienen igualdad de derechos y a su vez todos han de participar en la actividad que la empresa desarrolle. (UNSCH,2004)

### ***1.8 Diseño de la estructura empresarial***

Consta de tres categorías:

1. La primera categoría es la planeación, donde se secuencia la consecución de los diversos objetivos, tanto generales como específicos, que la organización se ha plantado.
2. Después sigue la coordinación que trabaja como un mecanismo a través del cual se relacionan las distintas actividades que se desarrollan en la empresa. Su función es realizada principalmente por profesionales especializados en estas tareas.
3. Por último, se encuentra la centralización para referirnos a un sistema de organización que concentra la mayor parte de las decisiones en un grupo reducido de personas u órganos. Y también se encuentra la descentralización para referirnos a un sistema de organización que permite tomar decisiones a un grupo amplio de personas u órganos en las materias propias de su competencia. (UNSCH, 2004)

## ***1.9 La representación de la empresa por medio de organigramas***

El organigrama es una representación visual de la estructura organizacional, líneas de autoridad o cadenas de mando, relaciones de personal, comités permanentes y líneas de comunicación (Ferrel, O.C. 2010).

Es la presentación gráfica de la estructura orgánica que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que integran la empresa, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y de asesoría (Fleitman, J. 2000).

El organigrama es la forma de presentar como se encuentra estructurada una organización, en el que se muestran todos los niveles que la conforman y la manera en que todas las áreas se conectan entre sí.

### ***1.9.1 Función de los organigramas***

La finalidad de un organigrama es proporcionar información sobre la relación e integración de los elementos que conforman una organización, ayudan a descubrir deficiencias funcionales, reflejando los diversos tipos, departamentos y áreas laborales.

Cuenta como una herramienta administrativa porque es un auxiliar para la toma de decisiones, puede apreciarse de manera fácil la forma en que se estructura una organización, sin necesidad de explicaciones detalladas.

### ***1.9.2 Las ventajas del uso de los organigramas***

1. Se identifican rápidamente las relaciones que existen entre cada uno de los órganos o miembros de la empresa.
2. Dan una visión panorámica y de conjunto de una parte o de toda la empresa.
3. Se configuran para representar la estructura formal de la organización.

4. Indican cómo se reparte el poder en la estructura y si se centraliza o descentraliza la toma de decisiones.
5. Las personas que se incorporan a trabajar pueden conocer fácilmente de quién dependen y quiénes son sus subordinados, en caso de tenerlos. (Brambila, G. 2012)

### **1.9.3 Tipos de organigramas**

Según su disposición gráfica, los organigramas pueden tener forma de árbol con disposición horizontal o vertical, o bien, ser circulares.

#### **1.9.3.1 Organigramas horizontales**

Desplazan los puestos de trabajo de menor rango hacia la derecha, situando a la izquierda los cargos con más poder en la empresa.

#### **1.9.3.2 Organigramas verticales**

Sitúan en la cabeza de la estructura los órganos que tienen más autoridad, descendiendo en diferentes niveles el resto de puestos.

#### **1.9.3.3 Organigramas circulares**

Se caracterizan por situar en el centro a los puestos de mayor autoridad, avanzando hacia fuera los de menor autoridad.

#### **1.9.3.4 Organigramas oficiales**

Representan la estructura que deriva de los propios estatutos de la empresa. Normalmente son los organigramas que se publican en la empresa.

### **1.9.3.5 Organigramas por productos o servicios**

Tienen como criterio esencial crear departamentos independientes para la gestión de los distintos productos o servicios que crea o presta la empresa.

### **1.9.3.6 Organigramas lineales**

Pone de manifiesto una estructura simple que concentra el poder en los puestos superiores, delegándose responsabilidades de forma descendente.

Se han revisado los aspectos más destacados de una organización que fabrica, distribuye o provee bienes o servicios a la sociedad, buscando cubrir una necesidad que sea existente dentro del mercado, misma que puede ser con o sin fines lucrativos.

Para lograr que una empresa alcance sus objetivos es necesario que todos los colaboradores trabajen de manera conjunta con todas las áreas internas de una empresa, esto ayudará al cumplimiento de metas dentro de cada equipo de trabajo, así como de manera general para la empresa.

La importancia de una empresa dentro de una sociedad radica en las oportunidades de generar empleos, la distribución de diversos productos de calidad y también la creación de nuevos productos o servicios que aumentan la calidad de vida en la sociedad. Tiene una función de creación de valor como la transformación de materias primas. Asimismo, cuenta con funciones productivas al momento de dividir tareas para lograr un aumento beneficioso en la productividad de la empresa.

## **CAPÍTULO 2**

### **ADMINISTRACIÓN**

Dentro de las organizaciones es de suma importancia llevar un control en los bienes, compromisos y obligaciones, esto se logra mediante la aplicación de principios que permitan tomar decisiones que sean beneficiosas y que sirvan de ayuda para corregir deficiencias a corto plazo en todas las áreas funcionales de la empresa, logrando una coordinación eficaz y eficiente en las operaciones técnicas, comerciales, financieras, de seguridad y administrativas de una organización.

#### ***2.1 Definición de la administración***

Lourdes Münch (2010) define la administración como el proceso a través del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social, con el fin de lograr la máxima eficacia, calidad, productividad y competitividad en la consecución de sus objetivos.

Harold Koontz (2012) describe a la administración como el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que los individuos, que trabajan en grupos, cumplen metas específicas de manera eficaz.

Existen diversas definiciones que intentan explicar el significado de administración de una manera general, y la gran mayoría coincide en que se trata de llevar a cabo estrategias entre grupos sociales o equipos de trabajo, con el fin de alcanzar los objetivos deseados y concluir con buenos resultados.

#### ***2.2 Elementos de la administración***

Para entender el proceso de la administración, basta con analizar en qué consisten cada uno de los elementos que conforman las definiciones (Münch L., 2010):

2.2.1 **Objetivos:** La administración siempre está enfocada a lograr fines o resultados.

- 2.2.2 Eficiencia: Se obtienen cuando se logran los objetivos en tiempo y con la máxima calidad.
- 2.2.3 Competitividad: Es la capacidad de una organización para generar productos y/o servicios con valor agregado en cuanto a costos, beneficios, características y calidad, con respecto a los de otras empresas con productos similares.
- 2.2.4 Calidad: Implica la satisfacción de las expectativas del cliente mediante el cumplimiento de objetivos.
- 2.2.5 Coordinación de recursos: Es optimizar los recursos necesarios para lograr la operación de cualquier empresa a través de la administración.
- 2.2.6 Productividad: Implica la obtención de los máximos resultados con el mínimo de recursos. En este caso, la productividad es la relación que existe entre la calidad de insumos necesarios para producir un determinado bien o servicio y los resultados obtenidos.

Después de analizar los elementos anteriores, se concluye que la administración es una herramienta de gran importancia para el desarrollo de cualquier organización, ya que incide en la productividad y hace que se obtenga el mayor rendimiento posible.

### **2.3 Características de la administración**

La administración posee ciertas características que hacen que se diferencie de otras disciplinas (Münch L. 2010):

- 2.3.1 Universalidad: Es indispensable en cualquier grupo social, ya sea una empresa pública o privada, es decir, cualquier tipo de institución.

- 2.3.2 Valor instrumental: Su finalidad es eminentemente práctica, siendo la administración un medio para lograr los objetivos de un grupo.
- 2.3.3 Multidisciplinar: Utiliza y aplica conocimientos de varias ciencias y técnicas.
- 2.3.4 Especificidad: Aunque la administración se auxilia de diversas ciencias, su campo de acción es específico, por lo que no puede confundirse con otras disciplinas.
- 2.3.5 Versatilidad: Los principios administrativos son flexibles y se adaptan a las necesidades de cada grupo social en donde se aplican.
- 2.3.6 Unidad jerárquica: Indica que la estructura debe de contar con niveles de autoridad, de tareas y de responsabilidad escalonada, siendo la parte alta la máxima autoridad y la parte baja, el conjunto de colaboradores que solo deben de cumplir con su labor sin ejercer autoridad sobre otros empleados (Reyes, 2004).
- 2.3.7 Unidad temporal: La administración consta de etapas, fases y elementos que, en teoría, se desarrollarían de manera individual y sucesiva. Sin embargo, estos se presentan de manera simultánea, es decir que, mientras el administrador está planificando, también se encarga de dirigir, de organizar y de controlar (Reyes, 2004).

En resumen, las características de la administración se centran en la capacidad que tiene la ciencia para lograr una coordinación de recursos, disciplinas, personas y etapas en cualquier organización, debido a que se puede adaptar a cualquier necesidad y a los elementos que ya existan dentro de una empresa.

## **2.4 Proceso administrativo**

El proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración (Münch L. 2010).

En la administración de cualquier empresa, existen dos fases: una estructural donde a partir de uno o más objetivos, se determina la mejor forma de alcanzarlos; y otra operacional, en la que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr los objetivos establecidos en la etapa estructural.

Lyndall F. Urwick (1943) nombra a las dos fases del proceso administrativo como fase mecánica y fase dinámica:

- Fase mecánica: Es la parte de diseño y arquitectura de la administración en la que se establece lo que debe hacerse.
- Fase dinámica: Se implanta lo establecido durante la mecánica, en pocas palabras, se refiere a la operación de la empresa.

### **2.4.1 Etapas del proceso administrativo**

Gareth R. Jones (2009) menciona cuatro etapas que conforman el proceso administrativo:

2.4.1.1 Planeación: Se eligen las metas apropiadas para la organización y los mejores cursos de acción para alcanzarlas. ¿Qué se quiere obtener?

La etapa de planeación consta de 6 fases, las cuales son:

- Estrategias: Cursos de acción generales de utilización de recursos y esfuerzos para lograr los objetivos, determinando alternativas y seleccionando algunas de ellas.
- Políticas: Guías para orientar las acciones con criterios lógicos en la toma de decisiones.
- Programas: Esquema que establece secuencias de actividades en cronogramas, para el cumplimiento de objetivos.

- Presupuesto: Plan a desarrollar en términos económicos o monetarios, determinando el origen y la asignación de recursos para lograr objetivos, en un periodo determinado.
- Procedimientos: Secuencias para efectuar las actividades en el orden cronológico, incluyendo métodos de cómo se llevarán a cabo todas las tareas, expresadas por escrito y en manuales.
- Planes: Esquemas resultantes de la planeación, existiendo observaciones como autorización, preparación, ejecución y control (UV, 2014).

2.4.1.2 Organización: Establecer las relaciones laborales y de mando para que la gente colabore en la consecución de las metas organizacionales. ¿Cómo se hace?

Los principios de la organización son los siguientes:

- Del objetivo: Todas las actividades establecidas en la organización deben relacionarse con los propósitos de la empresa.
- Especialización: El trabajo de una persona debe limitarse, hasta donde sea posible, a la ejecución de una sola actividad.
- Jerarquía: Es necesario establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograr planes, en los cuales la autoridad y la responsabilidad fluyan en una línea clara, desde el nivel superior hasta el inferior.
- Paridad de autoridad y responsabilidad: a cada grado de responsabilidad, debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad.
- Unidad de mando: Se asigna un solo centro de autoridad en cada función.
- Difusión: Las obligaciones de cada puesto que cubren responsabilidad y autoridad, deben publicarse y ponerse por

escrito a disposición de todos los miembros de la empresa que tengan relación con las mismas.

- Amplitud de control: Límites en cuanto al número de subordinados que reportan a un ejecutivo.
- Continuidad: La estructura organizacional requiere mantenerse, mejorarse y ajustarse a las condiciones del medio ambiente (UV, 2014).

2.4.1.3 Dirección: Motivar, coordinar y vigorizar, tanto a individuos como a grupos, para que colaboren en la consecución de las metas de la organización.

La dirección se basa en 5 etapas diferentes, los cuales son:

- Toma de decisiones: Es necesario definir el problema, desglosar sus componentes, determinar el mayor número posible de alternativas de solución, elegir la alternativa más idónea para las necesidades del sistema y, finalmente, poner en práctica la decisión elegida.
- Integración: Función en la que el administrador elige los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes.
- Motivación: Se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos, de acuerdo con los estándares o patrones esperados.
- Comunicación: Comprende múltiples interacciones que abarcan desde conversaciones telefónicas informales hasta los sistemas de información más complicados.
- Supervisión: Consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente (UV, 2014).

2.4.1.4 Control: Establecer sistemas adecuados de medición y supervisión para evaluar el grado en que la organización alcanzó sus metas. ¿Cómo se ha efectuado? (Jones G. 2009).

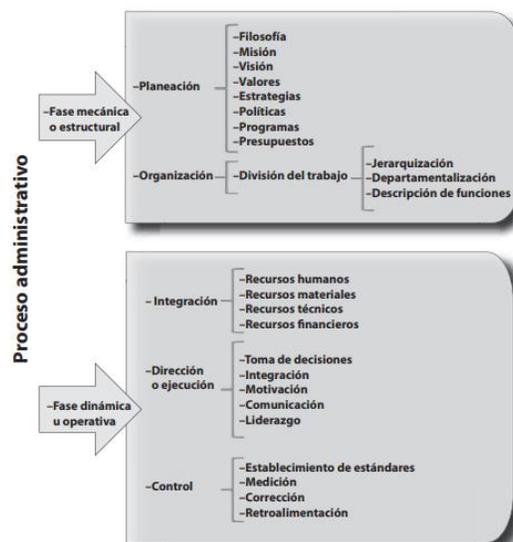
Etapas del control:

- Establecimiento de estándares: Unidades de medida que sirven como modelo, guía o patrón con base en la cual se efectúa el control.
- Medición de resultados: Se comparan los resultados obtenidos con los estándares preestablecidos, determinándose así las desviaciones.
- Corrección: Proceso de retroalimentación entre el control y la planeación lo que permite aumentar la calidad en la acción correcta.
- Retroalimentación: La información obtenida se ajusta al sistema administrativo al correr el tiempo (UV, 2014).

El proceso administrativo es la metodología básica para aplicar cualquier enfoque de administración o gestión, es decir, el hecho de que existan nuevas corrientes administrativas, requiere para su implementación la aplicación de dicho proceso.

CUADRO I

## FASES, ETAPAS Y ELEMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO (MÜNCH L. 2010)



### 2.5 Áreas funcionales de la administración

Lourdes Münch (2010) definió un área funcional es el conjunto de funciones, procesos y responsabilidades realizadas en un departamento o área de una organización. De acuerdo al autor, se mencionan 5 principales áreas las cuales son recursos humanos, finanzas, producción, administración de materiales y mercadotecnia.

#### 2.5.1 Recursos humanos

En el área de personal, se establecen mecanismos para seleccionar, capacitar y dirigir al personal para lograr su óptimo desarrollo, así como para elevar su grado de satisfacción y pertenencia a una organización. Sus principales actividades son:

- Reclutamiento y selección.
- Administración de sueldos y salarios.
- Capacitación y desarrollo.
- Relaciones laborales.
- Higiene y seguridad industrial.
- Servicios y prestaciones.
- Planeación y evaluación. (Münch, L. 2010)

### **2.5.2 Finanzas**

La finalidad del área de finanzas es obtener recursos monetarios, invertirlos y asignarlos adecuadamente, así como registrar operaciones, presentar los resultados de la operación y cumplir con las obligaciones fiscales. Las funciones principales son:

- Contraloría.
- Contabilidad general y costos.
- Tesorería e inversiones.
- Crédito y cobranza.
- Planeación financiera.
- Cuentas por pagar.
- Impuestos.
- Administración de riesgos. (Münch, L. 2010)

### **2.5.3 Producción**

Esta función comprende todos los procesos que se realizan desde que llega la materia prima, hasta que se convierte en producto terminado. La administración de producción planea, organiza, dirige y controla la producción de los insumos para que resulten de alta calidad. Las actividades que se realizan son:

- Programación de la producción.
- Diseño de producto.
- Procesos.
- Control de calidad.
- Mantenimiento. (Münch, L. 2010)

### **2.5.4 Administración de materiales**

Consiste en la optimización de la gestión, abastecimiento, selección, adquisición y control tanto de los insumos como de las materias primas, así como productos o bienes terminados y recursos materiales de la empresa. Sus actividades principales son:

- Planeación y control de materiales.
- Compras internacionales.
- Tráfico.
- Almacén.
- Compras locales.
- Control de calidad. (Münch, L. 2010)

### **2.5.5 Mercadotecnia**

Es el conjunto de actividades tendientes a crear, promover, distribuir, y vender bienes y servicios en el momento y lugar más adecuados, con la calidad requerida para satisfacer las necesidades del cliente. Sus funciones principales son:

- Planeación y evaluación.
- Producto.
- Precio.
- Plaza y distribución.
- Publicidad.
- Investigación de mercados. (Münch, L. 2010)

### **2.6 Niveles administrativos**

Generalmente en empresas de gran tamaño existen tres niveles de administración dentro de la jerarquía organizacional, los cuales son:

- Nivel superior o de alta gerencia: Son los ejecutivos y los responsables de la administración general, generalmente se concentran en aspectos de largo plazo, supervivencia, crecimiento y eficacia. Tratan a las personas como miembros valiosos de la organización.
- Mandos medios o gerencia intermedia: También son conocidos como gerentes tácticos, son los responsables de traducir los objetivos metas y planes generales

en específicos, se encargan de controlar y asesorar el desarrollo de los subordinados para que se mantenga el equilibrio entre los objetivos operativos a corto plazo y los estratégicos a largo plazo.

- De primera línea o supervisión: Son llamados gerentes operativos, se encargan de supervisar las operaciones de la organización y se involucran directamente con los empleados para implementar todo lo planeado por los gerentes medios. Este nivel es el enlace directo con el personal administrativo.

## **2.7 *Ética en la administración***

Todas las personas que estén en compañías, en el gobierno, la universidad, o cualquier otra organización, se preocuparán por la ética (Koontz H. 2012).

### **2.7.1 *Definición de ética***

En el Webster's Ninth New Collegiate Dictionary definen la ética como la disciplina que trata de lo que es bueno y malo desde un punto de vista del deber y la obligación moral (Koontz H. 2012).

### **2.7.2 *Definición de ética empresarial***

Se refiere a la verdad y justicia relacionada con aspectos como las expectativas de la sociedad, la competencia equitativa, la publicidad, las relaciones públicas, la responsabilidad social, la autonomía del consumidor y el comportamiento corporativo (Koontz H. 2012).

Se puede definir la ética empresarial como un grupo de valores que surgen dentro de una organización, determinando una buena conducta entre el personal y los principios de cada individuo.

### **2.7.3 Teorías éticas**

Harold Koontz (2012) menciona 3 principales teorías morales en el campo de la ética normativa:

1. Teoría utilitaria:

Aduce que los planes y las acciones deben evaluarse por sus consecuencias. La idea subyacente es qué planes o acciones deben producir el mayor bienestar para el mayor número de personas.

2. Teoría basada en los derechos:

Sostiene que todas las personas tienen derechos básicos, como la libertad de conciencia, libertad de expresión y juicio justo. Todos los derechos se encuentran en la Carta Internacional de Derechos Humanos y en las constituciones de la mayoría de los países.

3. Teoría de la justicia:

Exige que quienes toman las decisiones se guíen por la justicia y equidad, así como la imparcialidad.

La ética sirve para poder encontrar una solución en los conflictos que pueden llegar a surgir dentro de una organización.

Este capítulo sirve para conocer la finalidad de la administración, la cual es gestionar y controlar diferentes funciones y recursos de una organización con el fin de lograr objetivos eficientes que beneficien tanto a la situación de la empresa como a los colaboradores de la misma.

La importancia de la administración son la creación de herramientas y técnicas que sirvan para aprovechar de la mejor manera posible los recursos con los que se cuentan, estos pueden ser recursos financieros, humanos o materiales.

## CAPÍTULO 3

### DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Las organizaciones hoy en día deben estar en condiciones de responder a los que es completamente impredecible, dentro de ciertos límites de la misión y principios de guía de la organización. El cambio del mundo requiere que las organizaciones sean fluidas y se puedan adaptar con facilidad a sus estructuras, productos o servicios que ofrezcan. Para lograr esto, es indispensable que los colaboradores conozcan bien los valores y la misión, así, se trabaja en conjunto para lograr objetivos organizacionales.

#### ***3.1 Definición de desarrollo organizacional***

Enfoque sobre el cambio organizacional en el que los empleados formulan e implantan el cambio que se necesita, a menudo por un consultor capacitado (Dessler, 2009).

Actividad a largo plazo, apoyada por la alta dirección, para mejorar los procesos de solución de problemas y renovación organizacional, a través de un diagnóstico, mediante la ayuda de un consultor y la utilización de la teoría organizacional, incluidas la investigación y la acción (Chiavenato, 2002).

Es un esfuerzo planeado de toda la organización y administrado desde el nivel superior para aumentar la eficacia y salud organizacional, a través de intervenciones planeadas en los procesos de la organización (French, Bell y Zawacki, 2007).

#### ***3.2 Características del desarrollo organizacional***

Patricia Mercado (2015) menciona que el desarrollo organizacional cuenta con 9 principales características:

1. Es una estrategia educativa planeada.

2. El cambio está ligado a las exigencias de la organización, como el cumplimiento de metas, crecimiento, identidad y revitalización.
3. Se fundamenta en la conducta humana.
4. Se acompaña de un consultor (externo) o agente de cambio (interno).
5. Cooperación entre agente de cambio y organización.
6. Metas normativas de los agentes de cambio.
7. Se basa en la investigación y la acción.
8. Cambia actitudes, valores y creencias de los empleados.
9. Cambia el rumbo de la organización para mejorar la solución de problemas.

Se puede resumir que el desarrollo organizacional busca ayudar a las organizaciones para que, a través del proceso de cambio planeado, sean más competitivas, democráticas y saludables.

### ***3.3 Proceso del desarrollo organizacional (DO)***

Idalberto Chiavenato (2011) menciona 4 etapas del DO:

1. Recolección de datos

Consiste en la determinación de los datos necesarios y de los métodos que se utilizan para recabarlos dentro de la organización, esta actividad incluye técnicas y métodos para descubrir el sistema organizacional, las relaciones entre sus elementos y subsistemas y las formas para identificar problemas y asuntos importantes. Mediante una previa investigación, se evalúa la cultura de la empresa, para así obtener datos, y las relaciones de problemas en el comportamiento organizacional.

2. Diagnostico organizacional:

En esta etapa se identifican preocupaciones, problemas y sus consecuencias para poder establecer prioridades. En el diagnóstico se confirman las estrategias alternas y los planes para su ejecución. Se establece una serie de actividades o planes para fundamentar los cambios y que estén encaminados hacia la solución

de problemas. Los planes son específicos y se aclara quienes son los responsables y cuando debe de determinarse cualquier acción.

3. Acción de intervención:

Se selecciona la intervención más adecuada para resolver un problema particular de la organización.

4. Evaluación:

Es la etapa que concluye el proceso y que funciona en forma de ciclo cerrado. El resultado de la evaluación implica la necesidad de modificar el nuevo diagnóstico, lo cual lleva a nuevas auditorías, un nuevo planteamiento, una nueva ejecución, etc. En este punto se evalúan los esfuerzos del desarrollo organizacional, también se desarrollan programas complementarios en las áreas que sea necesario lograr resultados adicionales.

### **3.4 Resistencia al cambio**

En el desarrollo organizacional, el cambio es cualquier modificación de un plano, situación o estado a otro, dentro de un contexto y es una respuesta a algún desequilibrio experimentado dentro de la organización (Macluf J. 2014).

Es cualquier modificación de personal, estructura, o tecnología dentro de una organización (Robbins 1999).

La resistencia al cambio es un fenómeno psicosocial que se debe estudiar para conocer y adoptar tanto las reacciones como las condiciones que disminuyen este fenómeno y, a su vez, faciliten el cambio (López. 2014).

La resistencia al cambio habla sobre el sistema organizacional y proporciona información sobre la importancia concedida al cambio, el grado de apertura de la

organización, así como datos para facilitar la detección de temores y sus efectos en el sistema.

### **3.4.1 Variables de la resistencia al cambio**

Franco (2013) menciona la existencia de seis variables por las que sucede la resistencia al cambio que se manifiesta en los individuos de una organización:

- **Percepción:** La percepción seguida de los filtros psicológicos personales como la clase social, socialización, educación, experiencias, necesidades, etc.
- **Hábitos:** Se pueden llegar a convertir en un obstáculo por el grado de arraigo que tienen y, a la hora de aplicarlos, se evita la reflexión de cada situación.
- **Miedo a lo nuevo:** Muchas personas evitan no enfrentar los riesgos de encontrar sorpresas sean buenas o malas, por lo que prefieren permanecer en el lugar donde se encuentran hoy.
- **Apego a lo conocido:** Existe el temor por las nuevas situaciones a las que se puedan enfrentar, por lo tanto, deciden quedarse sin hacer modificaciones.
- **Tendencia a conservar la estabilidad:** Los individuos se mantienen en el ambiente predecible, estructurado y seguro, entre más se aferren a sus modelos antiguos de comportamiento, más se resistirán al cambio.
- **Apego a lo elaborado por la persona:** Cuando un sujeto es el causante de una situación determinada, el cambio puede representar un desprestigio o poca valoración a su esfuerzo.

### **3.4.2 Acciones para disminuir la resistencia al cambio**

Franco (2013) sugiere una serie de acciones que ayudan a disminuir la resistencia al cambio experimentada por los individuos, después de hacer un análisis situacional y de las fuerzas que restringen al cambio:

- Escuchar las expresiones de resistencia y mostrar empatía.
- Generar información de hechos, necesidades, objetivos y efectos del cambio.

- Hacer ajustes a la manera de implementar el cambio.
- Reducir la incertidumbre y la inseguridad.
- Buscar apoyos que aumenten la credibilidad.
- Buscar la raíz de la resistencia.
- No imponer el cambio.
- Desarrollar un cambio participativo.
- Confrontar percepciones y opiniones.
- No plantar soluciones unilaterales.
- Realizar cambios continuamente.
- Establecer compromiso común.
- Plantear el costo-beneficio del cambio.

### ***3.4.3 Aspectos de los individuos que se pueden modificar***

Según los estudios de Elton Mayo (1930) existe una relación entre la intensidad de resistencia y el tiempo que se necesita para lograr la modificación deseada considerando los conocimientos, habilidades, valores, actitudes y comportamientos.

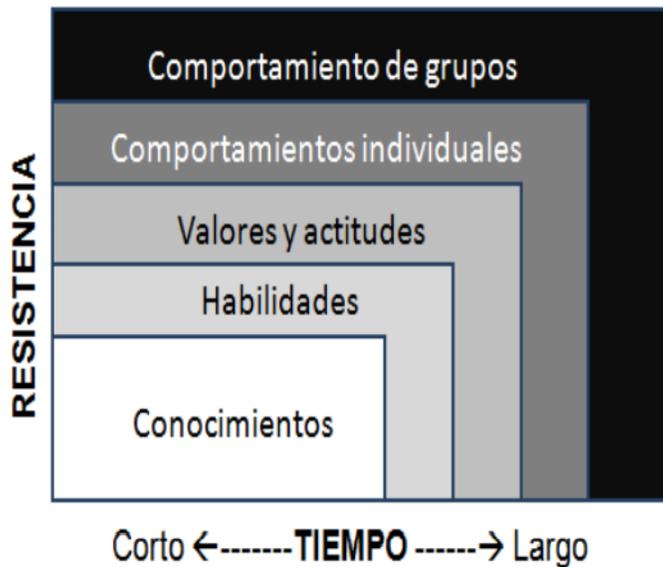
En los niveles más bajos están los conocimientos, habilidades, valores y actitudes, se encuentran ubicados dentro de cada individuo y son los que consumen periodos relativamente cortos para su ataque.

En el siguiente nivel se ubica el comportamiento individual el cual incluye otros factores que incrementan su complejidad y, por consiguiente, requiere de un tiempo mayor para su erogación.

En el nivel más alto está el comportamiento grupal, el cual requiere más tiempo y esfuerzo para su disminución, ya que este aspecto representa de manera lógica la suma de todas las resistencias al cambio de los individuos que integran a un grupo en particular.

## CUADRO II

ASPECTOS MODIFICABLES EN EL INDIVIDUO. (MACLUF J. 2014)



### **3.5 Modelos de cambio planeado**

Las teorías del cambio planeado describen las diferentes fases por las cuales pasa el desarrollo organizacional cuando se introduce en las organizaciones y explica el proceso temporal de aplicación de los métodos del desarrollo organizacional para ayudar a los miembros de la empresa a administrar el cambio (Guízar R., 2008).

#### **3.5.1 Modelo de cambio de Kurt Lewin**

Se define como una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable. Dicho comportamiento siempre es producto de dos tipos de fuerzas:

- Fuerzas impulsoras: Ayudan a que se efectúe el cambio.
- Fuerzas restrictivas: Impiden que el cambio se produzca.

Cuando ambas fuerzas están equilibradas, los niveles actuales de comportamiento se mantienen y se logra un equilibrio “cuasi estacionario”.

Para modificar ese estado “cuasi estacionario” se propone un plan de acción de tres fases para llevar a cabo un cambio planeado:

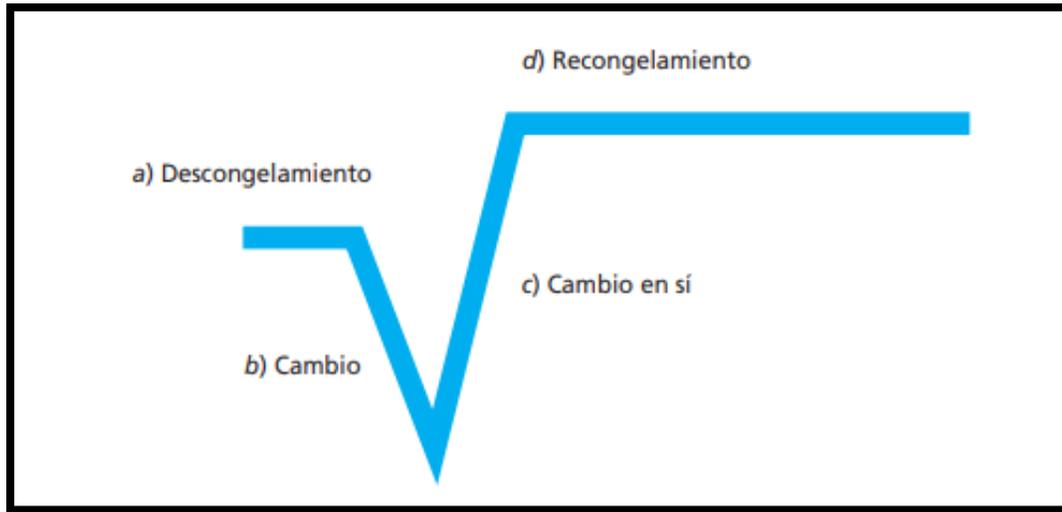
- Descongelamiento: Implica reducir las fuerzas que mantienen a la organización en su actual nivel de comportamiento.
- Cambio o movimiento: Consiste en desplazarse hacia un nuevo estado o nuevo nivel dentro de la organización con respecto a los patrones de comportamiento y hábitos, lo cual significa desarrollar nuevos valores.
- Re congelamiento: En esta fase se estabiliza a la organización en un nuevo estado de equilibrio, en el cual con frecuencia necesita el apoyo de mecanismos como la cultura, las normas, las políticas y la estructura organizacional.

Kurt Lewin (2004) sostiene que estas tres fases se pueden lograr si:

- Se determina el problema a tiempo.
- Se identifica su situación actual.
- Se identifica la meta por alcanzar.
- Se identifican las fuerzas positivas y negativas que inciden sobre él.
- Se desarrolla una estrategia para lograr el cambio a partir de la situación actual dirigiéndolo hacia la meta.

### CUADRO III

#### MODELO DE CAMBIO PLANEADO DE LEWIN.



#### **3.5.2 Modelo de planeación**

El modelo de planeación fue desarrollado por Lippitt, Watson y Westley. Los dos principales conceptos de este modelo indican que toda la información debe de ser compartida libremente entre la organización y el agente de cambio. En este sentido, esta información es útil si puede ser convertida después en planes de acción.

Este modelo propone siete pasos para realizar los cambios necesarios, se puede adecuar a las necesidades de cualquier organización:

- Exploración: El agente de cambio y el sistema – cliente exploran juntos.
- Entrada: Desarrollo de un contrato y expectativas mutuas.
- Diagnóstico: Identificación de metas específicas de mejoramiento.
- Planeación: Identificación de pasos para la acción y posible resistencia al cambio.
- Acción: Implantación de los pasos para la acción.
- Estabilización y evaluación: Evaluación para determinar el éxito del cambio y la necesidad de la acción posterior.

- Terminación: Dejar el sistema o suspender un proyecto e iniciar otro.

El modelo pone énfasis en desarrollar una meticulosa labor de planeación de proceso de cambio que permita asegurar, en lo posible, el éxito del programa.

Este modelo suele ser altamente complejo para las organizaciones que no están dispuestas a aceptar el cambio y a reconocer que deben hacerlo (Guízar R. 2008).

### ***3.5.3 Modelo de investigación - acción***

Modelo considerado por French como de amplia aplicabilidad. Se estima el cambio planeado como un proceso cíclico que implica colaboración entre los miembros de la organización y los expertos en desarrollo organizacional. Hace énfasis en la recopilación de datos y el diagnóstico antes de la acción, planeación e implantación, así como en una cuidadosa evaluación de los resultados después de realizar la acción. Dicho proceso se repite sucesivamente.

Este modelo utiliza como herramienta primordial las ciencias del comportamiento, se involucran técnicas de grupo y reconocen que la interacción entre el consultor y la organización constituye una intervención que puede afectar a la empresa. Aun así, el modelo de investigación – acción hace mucho hincapié en la utilidad de las intervenciones como un medio para lograr el cambio planeado.

#### ***3.5.3.1 Fases del modelo de investigación - acción***

- Diagnóstico preliminar.
- Recopilación de datos.
- Retroalimentación de datos.
- Verificar si existe o no.
- Planificación de acción.
- Acciones emprendidas junto al consultor.
- Recopilación de datos luego de acción.

A pesar de que todos los modelos describen claramente una serie de procesos o actividades para el desarrollo de las organizaciones, ello no garantiza que sean utilizados de manera apropiada (Guízar R. 2008).

#### **3.5.4 Modelo de cambio planeado**

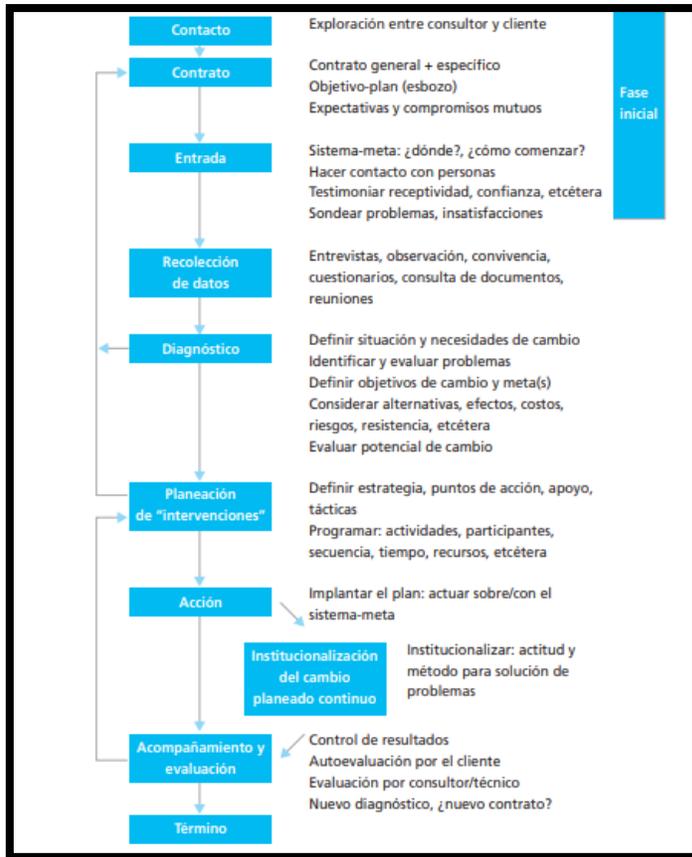
Faria Mello (2004) presenta un modelo de cambio planeado que divide, como en el caso de los otros tres modelos, en fases o etapas de consultoría.

##### **3.5.4.1 Fases del modelo de cambio planeado**

1. Percepción de problemas por parte de los administradores clave.
2. Consultas con expertos en ciencias del comportamiento.
3. Recopilación de datos y diagnóstico inicial por el consultor.
4. Retroalimentación al grupo clave de la empresa (administradores).
5. Diagnóstico conjunto del o los problemas.
6. Planeación y acción conjunta (objetivos del programa de DO y medios para lograr los objetivos)
7. Acción.
8. Recopilación de datos después de la acción.
9. Retroalimentación al grupo de clientes por consultor.
10. Re diagnóstico y planeación de la acción entre el cliente (los administradores) y el consultor.
11. Nueva acción.
12. Re diagnóstico de la situación.

## CUADRO IV

### MÉTODO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE FARIA MELLO.



### 3.6 Agentes de cambio

Patricia Mercado (2015) define a los agentes como aquel individuo que es capaz de desarrollar, en la organización, actitudes y procesos que permitan a la organización interactuar proactivamente con los diversos aspectos del medio interno y externo.

#### 3.6.1 Tipos de agentes de cambio

1.- Asesor: Individuo que como actividad profesional se encarga del asesoramiento y de brindar consejos a determinadas personas. Ej.: Asesor de compras, financiero, inmobiliario, etc.

2.- Auditor: Es quien debe limitarse a observar e informar las diferentes situaciones encontradas en la auditoría. Si se encuentran anomalías, nunca debe recriminar, dar órdenes o decir a las personas auditadas como se deben hacer las cosas.

3.- Consultor: Responsable, junto con la alta dirección, de llevar a cabo el programa de desarrollo organizacional. Coordina y promueve el proceso. En adición a lo anterior, puede ser interno o externo a la organización.

### **3.7 Consultoría**

La consultoría es un servicio profesional de asesoramiento contratado y proporcionado a organizaciones por personas especialmente capacitadas y calificadas que presten asistencia de manera objetiva e independiente, a la organización para poner al descubierto los problemas de gestión, analizarlos, recomendar y en su caso, aplicar soluciones (OIT, 1996).

Es un servicio en el cual los propietarios, directores de empresas y funcionarios públicos pueden recurrir si sienten la necesidad de ayuda o asesoría en la solución de diversos problemas y en la implantación de procesos de mejora continua (Fleitman, 2012).

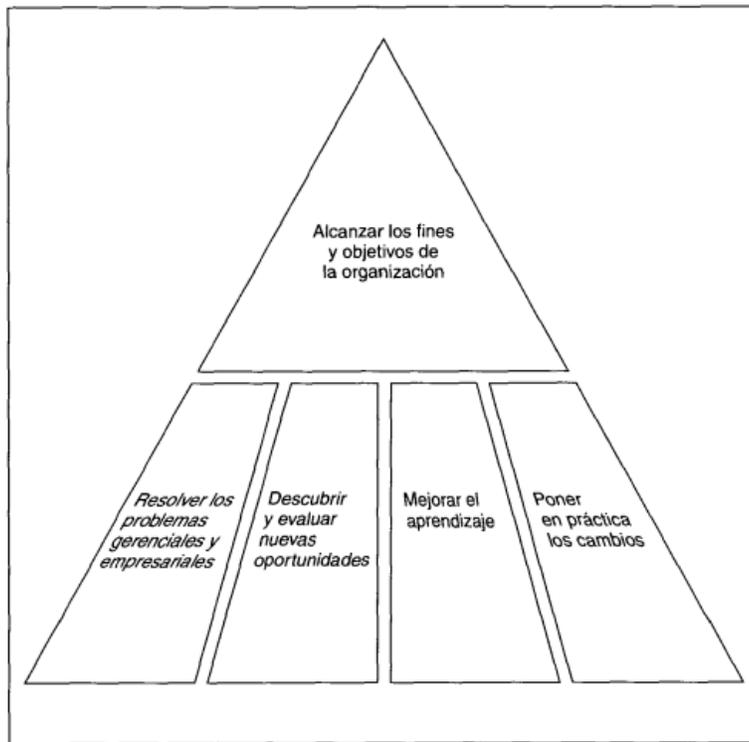
Se define así que la consultoría es una práctica que se realiza dentro de las organizaciones con el objetivo de asesorar para detectar oportunidades de mejora y alcanzar metas propuestas.

#### **3.7.1 Objetivos generales de la consultoría**

Milán Kubr (1997) Menciona que existen cinco principales objetivos genéricos que motivan a los clientes (organizaciones) cuando recurren a consultores:

1. Alcanzar los objetivos y fines de la organización: La principal aportación del consultor podría muy bien consistir en ayudar al cliente a adoptar una visión del futuro, fijar metas ambiciosas, pero realistas; elaborar una estrategia, concentrarse en los resultados y empezar a considerar tanto los problemas como las oportunidades actuales a la luz de unas metas a más largo plazo y más fundamentales para la organización.
2. Resolver los problemas gerenciales y empresariales: La tarea de un consultor se describe como una ayuda profesional para poner al descubierto, diagnosticar y resolver problemas relacionados con diversas esferas y aspectos de la gestión y de la empresa.
3. Descubrir y evaluar nuevas oportunidades: Las consultorías sirven como fuente de información y de ideas valiosas que pueden dar lugar a un amplio conjunto de iniciativas, innovaciones y mejoras en cualquier sector o función de la empresa, en la promoción de mercados y productos, en la evaluación y utilización de tecnologías avanzadas, el mejoramiento de calidad, la motivación al personal, etc.
4. Mejorar el aprendizaje: El asesoramiento asume un cometido de enseñanza, su finalidad es facultar al cliente aportando nuevas competencias a la organización y ayudando a los directores o gerentes y al personal a aprender de su propia experiencia y de la experiencia del consultor. El efecto de aprendizaje de la consultoría es el más importante y duradero.
5. Poner en práctica los cambios: Ayudar a las organizaciones a entender el cambio, adaptarse a él e introducir las innovaciones necesarias para sobrevivir y tener éxito en un entorno en donde el cambio continuo es la única constante.

CUADRO V  
OBJETIVOS GENERALES DE LA CONSULTORÍA.



### **3.7.2 Proceso de auditoría**

El proceso de auditoría es un conjunto de actividades necesarias para alcanzar los objetivos y cambios deseados. Este proceso tiene un principio que se establece entre la relación, se inicia en el trabajo y un fin que se lleva a cabo en la partida del consultor (Kubr M.1997).

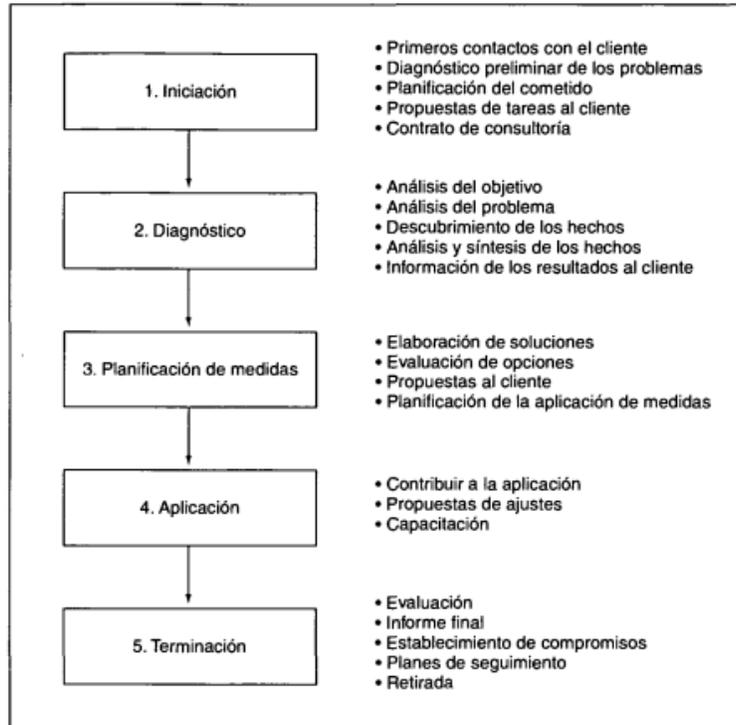
#### **3.7.2.1 Fases del proceso de auditoría**

Milán Kubr (1997) menciona que el proceso se divide en cinco fases básicas. Esto ayuda al consultor y al cliente a ser sistemáticos y metódicos, pasando de una fase a otra y de una operación a otra, siguiendo un orden lógico y temporal, las fases son las siguientes:

1. **Iniciación:** El consultor empieza a trabajar con su cliente, se conocen los objetivos que se desean lograr y también las modificaciones que se pretenden realizar dentro de la organización y de qué manera el consultor podría prestarle ayuda.
2. **Diagnóstico:** El consultor y el cliente cooperan para establecer de manera pormenorizada los objetivos que se han de alcanzar con el cometido y evaluar el rendimiento, los recursos, las necesidades y las perspectivas del cliente.
3. **Plan de acción:** En esta fase se tiene por objetivo hallar la solución del problema, abarca el estudio de las diversas soluciones, la evaluación de las opciones, la elaboración de un plan para introducir los cambios y la presentación de propuestas al cliente para que este adopte una decisión.
4. **Puesta en práctica:** Constituye una prueba definitiva con respecto a la pertinencia y visibilidad de las propuestas elaboradas por el consultor en colaboración con su cliente. Los cambios propuestos comienzan a convertirse en una realidad.
5. **Terminación:** Se presentan y examinan los informes finales, se establecen los compromisos mutuos, si existe interés en continuar la relación de colaboración, se puede negociar un acuerdo sobre el seguimiento y los contactos futuros.

## CUADRO VI

### FASES DEL PROCESO DE AUDITORÍA (KUBR M., 1997).



La auditoría consiste básicamente en la revisión de procesos, de las diferentes áreas de la empresa, la manera en que operan y cómo ponen en prácticas las políticas de la empresa, de esta manera la auditoría puede detectar las fallas de las áreas de la empresa y proponer una solución en un tiempo considerable (AUDITORIA ADMINISTRATIVA, 2022).

El auditor administrativo, deberá ubicarse a quién se le responsabilice de una función operacional y pensar cómo este lo hace (o debe hacerlo). En sí, se trata de pensar en sentido administrativo, el cual es un atributo muy importante para el auditor administrativo (AUDITORIA ADMINISTRATIVA, 2022).

Después de abordar el presente capítulo, se ha aprendido que el desarrollo organizacional es un enfoque, generalmente a largo plazo que además de tener como objetivo incrementar el desempeño de la empresa, también mejora la satisfacción de los empleados.

La resistencia humana al cambio es un fenómeno psicosocial y debe ser tratado como tal, con el fin de adoptar reacciones y condiciones que lo disminuyan y faciliten su logro.

El DO y la resistencia son dos aspectos que irremediablemente están relacionados en mayor o menor grado, porque al adaptarse a uno implica la presencia psicosocial del otro, debido a la inercia del confort. La persona encargada de llevar a cabo la implementación del desarrollo organizacional debe de ser una persona con perfil altamente especializado, porque el proceso del desarrollo toma sus saberes de distintas disciplinas, por lo que es sumamente complejo.

## CAPÍTULO 4

### MARCO CONTEXTUAL

La siguiente información ha sido obtenida del documento “4.4.2.2 Presentación de la empresa” (2017) de la empresa Materiales de Construcción Ledesma S. de R. L. de C.V.

#### ***4.1 Historia de la empresa***

Materiales Ledesma fue fundado por el Sr. Rafael Ledesma Medina en 1944. Iniciando con la fabricación de mosaicos y pre colados. En 1949 se suspende esta actividad y comienzan a usar las instalaciones, de lo que hoy es la sucursal de venta en Ignacio Aldama no. 104, como bodega.

Posteriormente, en 1955 se construye la sucursal de Reforma no. 11.

Continúa el crecimiento y en 1966 fallece el Sr. Rafael Ledesma Medina y el Sr. Jesús Ledesma Barajas queda a cargo del negocio con su hermano el Sr. Manuel Ledesma Barajas auxiliándolo en la labor de ventas.

Debido al crecimiento de las necesidades de atención a nuestros clientes se decide abrir más sucursales.

Debido a que el giro es venta de materiales para construcción y acabados, actualmente nuestros principales clientes son Constructoras, Arquitectos, Técnicos (fontaneros, albañiles, etc.) y Reventas. También se esfuerzan por dar un excelente servicio al Público en Gral.

## **4.2 Misión**

Servir al cliente....

- Ofreciendo productos vinculados con la construcción, de reconocida calidad y prestigio.
- Estando pendientes de los adelantos que se relacionan con el giro, buscar y encontrar nuevas alternativas en productos para ofrecerlos a nuestros clientes.
- Proponiendo siempre más de una alternativa que satisfaga sus necesidades específicas.
- Proporcionando asesoría técnica, que ayuden a tener un panorama más amplio de los usos de los productos y solucionar problemas.
- Todo esto mediante la atención de un equipo de trabajo apasionado y comprometido a servirle.

## **4.3 Visión**

Consolidar y desarrollar la empresa, mediante la integración de un programa de mejora continua, en donde se modernicen, sistematicen e implementen mejores procesos de trabajo, contando con un equipo de colaboradores que se interese en servir a los demás y se enorgullezca de su función.

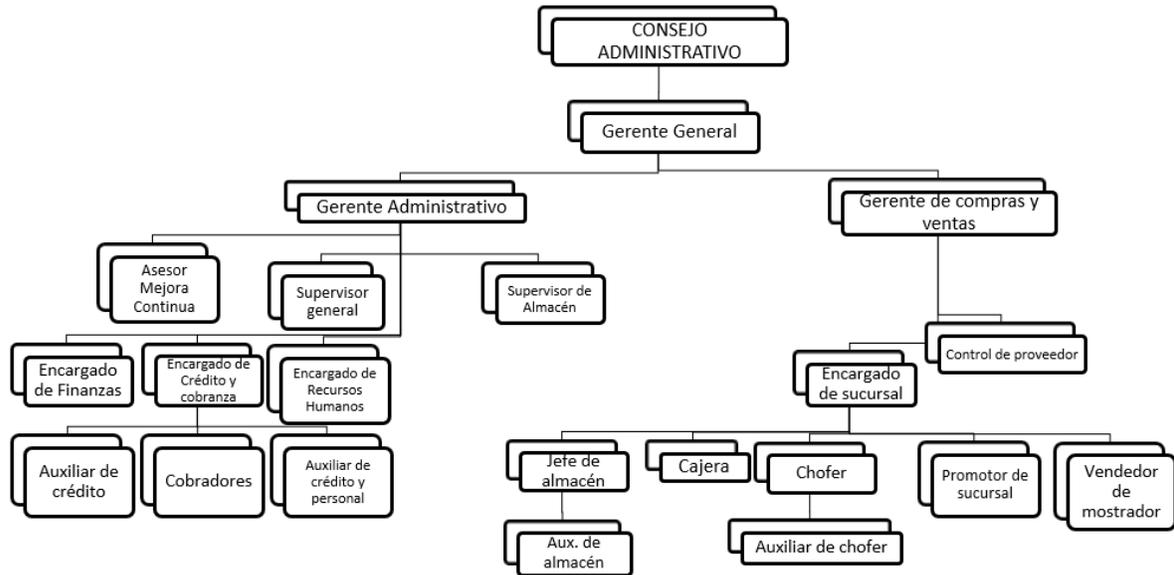
## **4.4 Valores**

- Confianza: creer en mí y en nosotros.
- Comunicación: compartir lo que creemos, pensamos y sentimos.
- Honestidad: pensar y actuar con rectitud.
- Creatividad: desarrollar e innovar para ser mejores.
- Calidad Humana: buscar la armonía de mi vida personal, familiar y laboral.
- Constancia: insistir con entusiasmo.
- Compromiso: comprometerse a ser miembro de un equipo.
- Respeto: no invadir los espacios de los demás.

## 4.5 Organigrama

CUADRO VII

ORGANIGRAMA GENERAL DE LA EMPRESA MATERIALES LEDESMA



## 4.6 Productos más vendidos

Se cuenta con un catálogo extenso de productos, sin embargo, los principales son:

- Cemento.
- Mortero.
- Cemento blanco.
- Aceros en general.
- Multiplast.
- Texturizados Pegaduro.
- Cal.
- Pega pisos.
- Junteadores.
- Panel w.
- Productos de Urrea, Dica, Helvex y Total Shower.

- Rotoplas.
- Yeso.

#### **4.7 Investigación de autores sobre el tema modelos de cambio**

Según Kurt Lewin (2004), en las empresas se dan estas tres causas para la resistencia al cambio:

- La cultura organizacional es endeble y los trabajadores se sienten amenazados cuando los cambios propuestos son muy fuertes.
- Intereses personales, razones como la costumbre, la falta de motivación y una mala capacitación. (Costos de poder, emocionalidad, condiciones poco objetivas y, la mayoría de las veces, ajenas al negocio).
- Los colaboradores no entienden por qué se necesitan los cambios, hay una deficiente percepción de metas y estrategias de la organización.

Se trata de toda conducta que mantiene el estatus quo amenazado ante cualquier intento de alterarlo (Maurer, 1996).

El éxito del cambio sólo es posible si se prevén las resistencias que van a encontrarse, puesto que los cambios siempre satisfacen a un colectivo y perjudican a otro/s (Trader Leigh, 2002).

#### **4.8 Certificación “Sello de la Casa”**

El “Sello de la Casa” es una certificación que permite a los distribuidores de CEMEX alcanzar un nivel de excelencia operativa.

Su principal beneficio es tener un mayor control del negocio e incrementar la rentabilidad.

La certificación se actualiza cada dos años, lo cual exige a los distribuidores Construrama permanecer con los más altos estándares de calidad de manera continua y garantizar el mejor servicio al cliente final.

Durante el proceso de acreditación, los socios Construrama reciben en todo momento asesoría técnica por parte de CEMEX, lo que les permite aclarar dudas e implementar las mejoras directamente en el negocio, sintiéndose acompañados durante todo el proceso.

#### **4.9 CEMEX**

CEMEX es una compañía global de materiales para la industria de la construcción que ofrece productos de alta calidad y servicios confiables. CEMEX mantiene su trayectoria de beneficiar a quienes sirve a través de soluciones innovadoras de construcción, mejoras en eficiencia y esfuerzos para promover un futuro sostenible.

La compañía fue fundada en Hidalgo, Nuevo León en 1906 y desde entonces han evolucionado de una presencia local a convertirse en una de las empresas globales líderes dentro de la industria.

Actualmente cuentan con el apoyo de cerca de 40,600 empleados en todo el mundo.

La red de operaciones de CEMEX produce, distribuye y comercializa cemento, concreto premezclado, agregados y productos relacionados.

## **CAPÍTULO 5**

### **CASO PRÁCTICO**

#### ***5.1 Planteamiento del problema***

La mejora continua dentro de las empresas es esencial para detectar los errores a tiempo, implementar áreas de mejora y perfeccionar rendimientos operativos, sin embargo, la resistencia al cambio en los empleados es una situación muy frecuente dentro de las empresas familiares, esto afecta principalmente en la actitud de los empleados, además impide que las estrategias de mejora se sigan llevando a cabo.

#### ***5.2 Pregunta de investigación***

¿Por qué en la empresa Materiales Ledesma no se da continuidad a las mejoras y a los procesos que se implementan en las certificaciones?

#### ***5.3 Objetivo general***

Identificar las razones por las cuales los empleados de la empresa Materiales Ledesma presentan actitud de resistencia al cambio en cuanto a la mejora de procesos en el área de ventas y almacén.

#### ***5.4 Objetivos específicos***

Conocer los procesos principales que se desarrollan en el área de ventas y almacén.

Analizar las opiniones de los empleados acerca de las implementaciones de mejoras en la empresa.

Diagnosticar cuáles son las deficiencias más urgentes por corregirse en dichas áreas.

### **5.5 Justificación**

La calidad es incluir cero defectos, mejora continua y gran enfoque en el cliente (Roger. G. Schrolder, 1992).

La gestión de la calidad es un conjunto de acciones y herramientas que tienen como objetivo evitar posibles errores o desviaciones en el proceso de producción y en los productos o servicios obtenidos a través de él.

Beneficios de contar con un sistema de gestión de la calidad certificado:

- Optimización del tiempo y de los recursos.
- Comunicación más efectiva en todos los niveles de la organización.
- Personal con actitud de servicio y forma de vida que impulsa el crecimiento personal.
- Establecer procedimientos y prácticas de trabajo homogéneos.
- Prevenir incongruencias y errores.
- Detectar desviaciones.
- Mejorar los niveles de eficiencia y eficacia.
- Trabajo con orden y limpieza. (ORFIS, 2023)

### **5.6 Universo o muestra**

Se aplicará un sondeo a 6 empleados del área de venta y a 6 empleados del área de almacén de cada sucursal que ya hayan pasado un proceso de certificación.

### **5.7 Tipo de investigación**

La investigación cualitativa es el estudio de la gente a partir de lo que dicen y hacen las personas en el escenario social y cultural (Taylor y Bogdan, 1984).

La investigación exploratoria es aquella que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión

aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimiento (Fidias, 2006).

### **5.8 Técnicas e instrumentos de investigación**

Entrevista con encargados de ventas y almacén de las 8 sucursales de Materiales Ledesma en el municipio de Uruapan, Michoacán.

### **5.9 Sondeo**

Para poder conocer información acerca de las opiniones de los empleados sobre el proceso de certificación “Sello de la Casa”, se realizará un sondeo de 5 preguntas a seis empleados del área de ventas y seis empleados almacenistas que ya han participado en un proceso de certificación.

A continuación, se presentarán las preguntas del sondeo:

PREGUNTAS PARA EMPLEADOS DEL ÁREA DE ALMACÉN Y VENTAS
1.- De acuerdo a tu experiencia, ¿cómo defines el proceso de certificación Sello de la Casa?
2.- Los archivos que debes de entregar para la certificación son: <ul style="list-style-type: none"><li>• Difíciles</li><li>• Fáciles de realizar</li><li>• Muy extensos</li></ul>
3.- ¿Le gustaría recibir un incentivo a cambio de realizar un proceso de certificación? <ul style="list-style-type: none"><li>• Si</li><li>• No</li></ul>
4.- ¿Qué tipo de incentivo?

- Convivio
- Día libre
- Bonos
- Almuerzo o comida
- Reconocimiento

5.- Sugerencias para el proceso de Certificación.

### **5.9.1 Resultados de sondeo**

Después de aplicar el sondeo a los empleados selectos, se obtuvieron los diversos resultados:

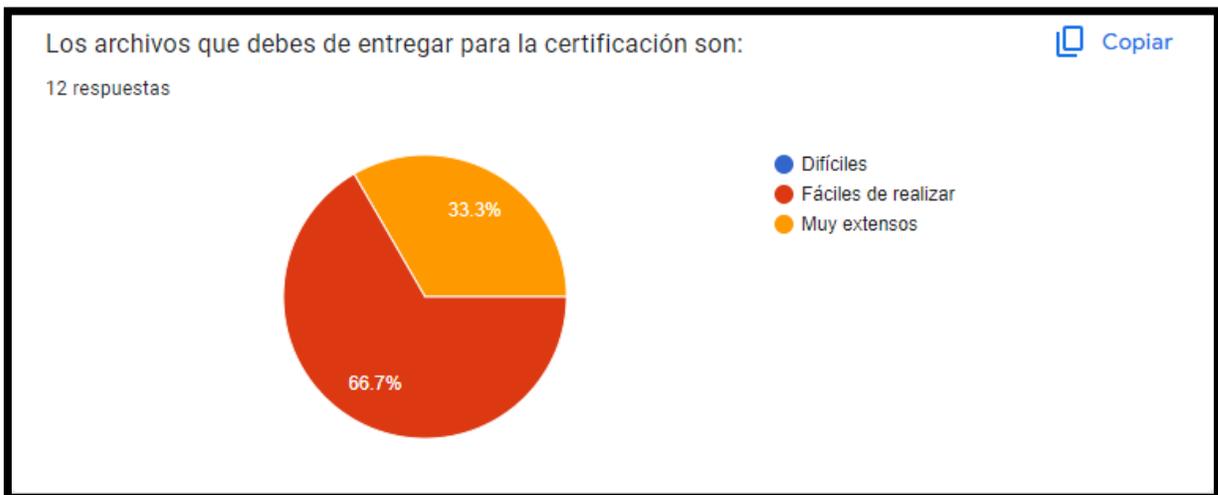
De acuerdo a tu experiencia, cómo defines el proceso de certificación Sello de la Casa?

12 respuestas

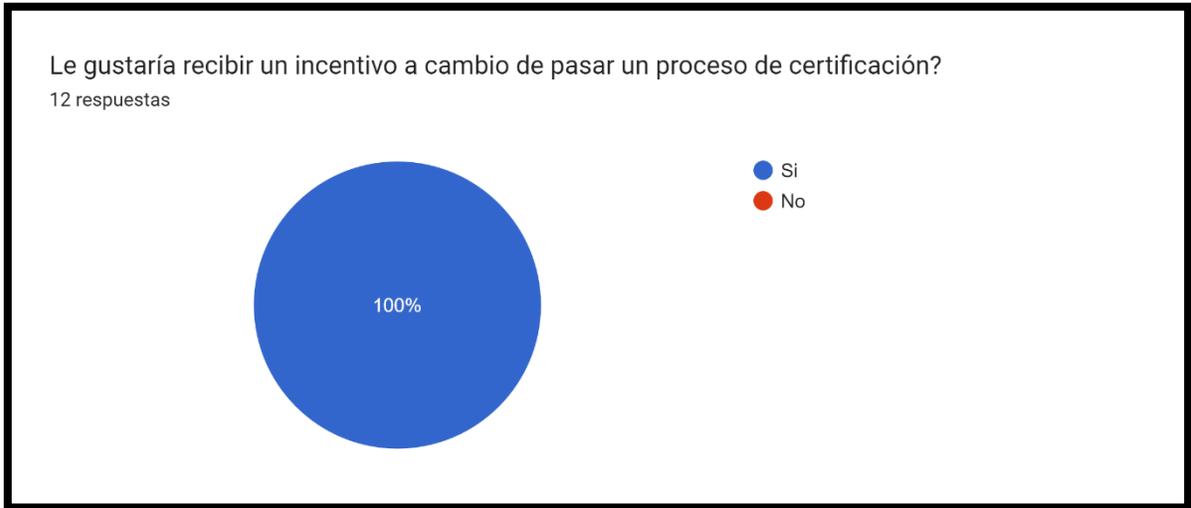
- Es un examen que nos realizan auditores de Construrama
- Es un conjunto de preguntas para checar el conocimiento que tenemos en base a los procesos que tenemos para la atención al cliente
- Es una validación del manejo de entrega y recibir material, lo cual se manifiesta por medio de respuestas satisfactorias de los clientes
- Una revisión de todos los procesos de empresa
- Conjunto de procedimientos que le dan orden al manejo de la tienda
- Una revisión de los procesos
- Una revisión de los almacenes para asegurarse que todo esté en orden
- Es la forma de evaluación de excelencia sobre la tienda tanto en productos como en el personal

- Es un examen que nos realizan a los empleados para ver el funcionamiento de la empresa
- Es un examen sobre los procesos que realizamos en la empresa
- Es una prueba que nos hacen para corroborar los conocimientos que tenemos acerca de todo lo que hacemos en la empresa
- Es una evaluación de los procedimientos que cada uno lleva para mejorar la atención al cliente

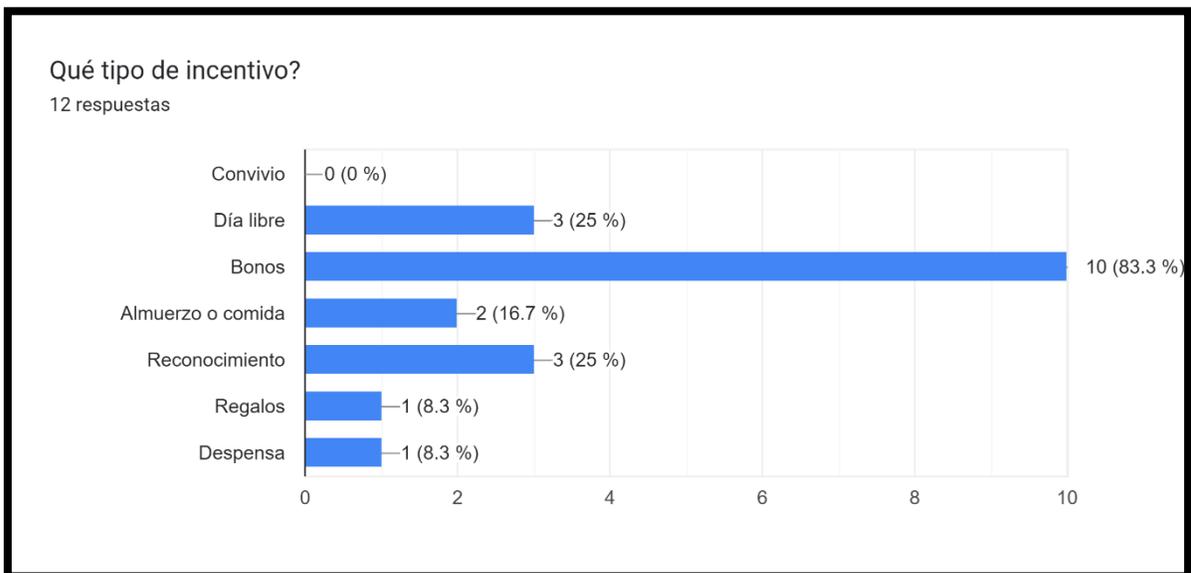
Análisis de pregunta 1: La mayoría de los empleados tienen una noción acerca de lo que es un proceso de certificación, sin embargo, aún se desconocen los beneficios y también la importancia que tiene para ellos y para la empresa.



Análisis de pregunta 2: El 66% de los empleados encuestados, quienes la mayoría corresponden al área de ventas, opinan que los archivos son fáciles de realizar. Por otro lado, el 33% respondió que los archivos son demasiado extensos, esto fue muy común en los empleados del área de almacén.



Análisis de pregunta 3: Todos los empleados respondieron que les gustaría recibir un incentivo después de pasar un proceso de certificación.



Análisis de pregunta 4: Obtuvimos 10 votos que opinan que un bono sería el incentivo ideal para recibir, continuando con el día libre y el reconocimiento con 3 votos.

Sugerencias para el proceso de Certificación
12 respuestas
Que haya mas capacitaciones acerca del tema
Todo bien
Todo bien mientras esté todo en orden, con tiempo suficiente para realizarlo
Que los archivos estén directamente en sistema
Todo bien!
Que los procesos no sean tan complicados
Todo bien mientras seamos constantes
Que exista una persona que tenga la responsabilidad de etiquetar
Más comunicación con los compañeros de las diferentes áreas

Bien
Prepararnos con más anticipación
Todo bien

Análisis de pregunta 5: La mayoría de los empleados encuestados respondieron que está todo bien con el proceso de certificación, también opinan que deberían de tener más capacitaciones acerca del tema y mencionan que el proceso no debería de ser tan complejo.

### **5.10 Etapas del modelo de Kurt Lewin**

A continuación, se presentarán las etapas del modelo de cambio aplicadas en la empresa Materiales Ledesma

### **5.10.1 Descongelamiento**

- Los empleados del área de ventas y almacén únicamente realizan los archivos correspondientes a evaluar en la certificación “Sello de la Casa” en los meses de evidencia (3 meses). Una vez pasando este tiempo, ellos no siguen con los procesos que deberían de realizarse de manera cotidiana.
- Las personas que participan en las auditorías no están conformes con realizar los procesos porque no reciben un incentivo a cambio.
- Los empleados no les gusta tener tareas extras a las que ya tienen a la hora de desempeñar su trabajo.
- Los empleados no quieren salir de su rutina laboral y se quejan para llevar a cabo los procedimientos.
- Los empleados no se sienten con el compromiso de seguir con los procesos necesarios después de concluir con una auditoría.

### **5.10.2 Cambio o movimiento**

Propuesta 1: Implementar revisiones mensuales continuas a los archivos que los empleados realizan para la certificación “Sello de la Casa”:

- Se crearán carpetas para cada sucursal en la plataforma de Google Drive en las que solo tendrán acceso los empleados y los encargados de mejora continua.
- Los empleados del área de almacén y ventas deberán subir sus archivos de manera mensual que conformen los cierres de la certificación a la plataforma de Google Drive en su carpeta correspondiente.
- Posteriormente, la encargada del área de mejora continua revisará los archivos de todos los empleados dentro de los primeros 7 días hábiles de cada mes.

Propuesta 2: Elaborar un plan de incentivos motivacionales para los empleados cada vez que concluyan con una auditoría de certificación Sello de la Casa:

- Se otorgarán reconocimientos a los empleados que hayan sido evaluados en las auditorías cada vez que se concluya el proceso de certificación en cada una de las sucursales.
- Se mandarían a hacer kits de regalo que consistirán en una botella de agua, una playera y una mochila que llevarán el logo de Materiales Ledesma, así como la frase “Certificación” junto con el año en curso, los cuales se entregarán al finalizar cada auditoría a los empleados participantes.
- Se comprará un viaje a la playa en Ixtapa Zihuatanejo de tres días y dos noches, el cual será rifado para los empleados que hayan participado en un proceso de certificación del año en curso.

Propuesta 3: Simplificar los procedimientos para que los empleados los realicen de manera eficiente:

- Crear archivos que resulten ser fáciles de entender y de responder para todos los empleados del área de ventas y almacén.
- Elaborar manuales llamativos físicos que sirvan de ayuda para que los empleados puedan entender mejor los procedimientos que se realizarán y también para capacitar a los nuevos empleados.

Propuesta 4: Motivar a los empleados, informarles sobre la importancia de la Certificación Sello de la Casa y cuáles son sus beneficios:

- Realizar una presentación para los empleados que comiencen un proceso de certificación para que puedan estar informados acerca de la importancia de la misma, en adición a que conozcan cuáles son los beneficios que se obtendrán una vez se concluyan las certificaciones.

### **5.10.3 Re congelamiento**

De acuerdo a las propuestas realizadas para llevar a cabo la etapa de cambio y movimiento, se presentará la continuidad que se llevará a cabo una vez que las propuestas hayan sido implementadas:

1. Una vez que los archivos se hayan revisado de manera mensual, se elaborará un calendario que contendrá en cada mes las sucursales que hayan cumplido en tiempo y forma con la entrega de sus archivos. Este mismo será enviado al grupo de la empresa para que los colaboradores estén enterados de su cumplimiento.
2. El personal que pertenezca a las sucursales que cumplan con todos sus archivos mensuales serán los partícipes para la rifa del viaje a la playa, la cual se llevará a cabo en fin de año en la posada de la empresa.
3. Después de que los reconocimientos y los kits sean entregados, se publicará en las redes sociales la fotografía de los colaboradores con sus regalos.
4. Durante la posada de la empresa, se otorgarán premios los cuales serán llamados “nominaciones”. Consistirán en premiar a los empleados por categoría, dichas categorías serán:
  - Premio al mejor vendedor.
  - Premio al mejor encargado.
  - Premio al mejor almacenista.
  - Premio a la mejor cajera.
  - Premio al mejor chofer.
  - Premio al mejor auxiliar de almacén.
  - Premio al mejor auxiliar de chofer.
  - Premio a la mejor empleada de limpieza.

De esta manera, los empleados podrán votar por su favorito de cada categoría, esto animará a los empleados a asistir a los eventos de la empresa y también para fomentar la convivencia y el reconocimiento del trabajo de los demás.

5. Los manuales serán actualizados cada que se realice un cambio en los procedimientos, se cerciorará que todos los empleados tengan sus manuales necesarios para llevar a cabo sus labores.
6. Los empleados que sean de nuevo ingreso recibirán sus manuales creativos, mismos que serán indispensables para su capacitación.
7. Programar las presentaciones sobre “El proceso de certificación” a tiempo para que todos los empleados que inicien en el proceso asistan a dicha presentación.

## **CONCLUSIÓN**

En base a las investigaciones que se han realizado dentro de la empresa, así como tomando en cuenta la teoría de la mejora continua como punto de partida, misma que es expuesta en el presente trabajo, se concluye que:

La empresa se ve en la necesidad de realizar un cambio en las actividades que los empleados llevan a cabo para conseguir un mejor seguimiento con el proceso de certificación.

La conveniente implementación de un plan de incentivos para el mejoramiento del clima laboral de la empresa será esencial para eliminar la resistencia al cambio en los empleados, puesto a que la falta de motivación es la causa principal por la cual los procedimientos de las certificaciones no se llevan a cabo una vez que las mismas se concluyen, el plan de incentivos se verá beneficioso en la actitud positiva de los empleados a la hora de continuar trabajando con las mejoras implementadas.

El tratar de, a través de un modelo de cambio, superar los resultados que hasta la fecha se han obtenido en las certificaciones pasadas, haciendo supervisiones continuas al finalizar cada auditoría para fijar de manera permanente todos los procedimientos que las certificaciones requieren.

## BIBLIOGRAFÍA

ALFARO, Mélida del Carmen, Administración de personal. Red Tercer Milenio S.C, México, 2012.

AMADOR, Alfonso, Administración de recursos humanos: su proceso organizacional. Universidad Autónoma de Nuevo León, México, 2016.

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA, Prof. Carmen Lucía Mora, 8vo semestre de la Lic. En Administración, Universidad Don Vasco A.C. 2022

CALDERÓN, M. (2016/06/29). Presentación de la empresa [Diapositivas de PowerPoint]. Administración. Productos de Construcción Ledesma.

CAMPOS, Eduardo, Organización de empresas: estructuras, procesos y modelos. Ediciones Pirámide, México, 1996.

CAÑIZARES, Sandra, “La cultura organizacional como núcleo central en la medición del capital intelectual”, Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, Vol. 22, No. 2, septiembre de 2006, Argentina.

CHIAVENATO, Idalberto, Administración de los recursos humanos; el capital humano de las organizaciones. 8va edición, McGraw Hill Interamericana Editores S.A. de C.V, México, 2007.

DESSLER, Gary, Organización y administración, enfoque situacional. Phii Pikiice, México, 1992.

FERRELL, O.C, Introducción a los negocios en un mundo cambiante. McGraw-Hill Interamericana, México, 2010.

FLEITMAN, Jack, Negocios exitosos, cómo empezar, administrar y operar eficientemente un negocio. McGraw-Hill Interamericana, México, 2000.

FRENCH, Wendell et.al., Desarrollo organizacional, transformación y administración efectiva del cambio. McGraw-Hill Interamericana, México, 2007.

GUÍZAR, Rafael. Desarrollo organizacional, principios y aplicaciones. McGraw-Hill Interamericana, México, 2008.

JONES, Gareth et.al., Administración contemporánea. 6ta edición, Interamericana Editores S.A. de C.V, México, 2010.

KOONTZ, Harold et.al., Administración, una perspectiva global y empresarial. McGraw Hill Interamericana Editores S.A. de C.V, México, 2008.

LÓPEZ, Esperanza, “Resistencia al cambio en las organizaciones modernas” en revista Scientia Et Technica Vol. XVIII, No. 1, abril 2013, Colombia.

MACLUF, Jesús, “El desarrollo organizacional y la resistencia al cambio en las organizaciones”, en Ciencia administrativa, No. 1, abril de 2014, México.

MILAN, Kubr, La consultoría de empresas, guía para la profesión. 3ra edición, Oficina Internacional del Trabajo, Ginebra, 1997.

MÜNCH, Lourdes, Administración, gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. Pearson Educación de México S.A. de C.V, México, 2010.

PETIT, Elsa, “El desarrollo organizacional innovador: un cambio conceptual para promover el desarrollo”, en revista Ciencias Sociales Vol. XVIII, No. 1, marzo de 2012, México.

ROBBINS, Stephen et.al., Administración. Pearson Educación de México S.A. de C.V, México, 2005.

## MESOGRAFÍA

BIZNEO, El método Kaizen: mejora continuamente tu empresa 2022

Gestión de talento

Dirección electrónica: <https://www.bizneo.com › blog › metodo-kaizen/>

CEMEX, Acerca de Cemex 2017

Cemex México

Dirección electrónica: <https://www.cemexmexico.com/acerca-de-cemex->

CEMEX, Construrama alcanza las 600 sucursales con el “Sello de la Casa” 2019

Comunicados de prensa

Dirección electrónica: <https://www.cemexmexico.com/-/construrama-alcanza-las-600-sucursales-con-el-sello-de-la-casa->

DESARROLLO ORGANIZACIONAL, Modelo de cambio de Kurt Lewin 2004

McGraw Hill Education

Dirección electrónica:

<https://sites.google.com/site/desarrolloorganizacional2216/modelos-de-desarrollo-organizacional>

DIALNET, Definición de empresa por Rodrigo Uría 1998

Unirioja

Dirección electrónica: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3253703.pdf>

ENCICLOPEDIA CONCEPTO, Cultura organizacional 2021

Editorial Etecé

Dirección electrónica: <https://concepto.de/cultura-organizacional/>

GESTIOPOLIS, Organigramas, definiciones y herramientas 2012

Gerardo Cruz Brambila

Dirección electrónica: <https://www.gestiopolis.com/organigramas-definiciones-y-herramientas/>

IONOS.MX, La mejora continua en la empresa: qué es y cómo se aplica

1&1 2020

Dirección electrónica: <https://www.ionos.mx/startupguide/productividad/proceso-de-mejora-continua/>

LINKED IN, El origen de la mejora continua fue escrita con resiliencia

Zita Vargas Contreras

Dirección electrónica: <https://es.linkedin.com/pulse/el-origen-de-la-mejora-continua-zita-vargas-c->

MANUAL DE ING. INDUSTRIAL, Breve historia de la mejora continua 2009

Ingeniería industrial

Dirección electrónica: <https://manualingenieriaindustrial.blogspot.com/2009/10/breve-historia-de-la-mejora-continua.html>

O.R.F.I.S, Beneficios del sistema de control de calidad 2023

Órgano de Fiscalización Superior del Estado de Veracruz

Dirección electrónica: <http://www.orfis.gob.mx/beneficios-del-sistema-de-gestion-de-la-calidad/>

PREZI, El proceso administrativo por Lyndall Urwick 2014

Universidad del Sur

Dirección electrónica: [https://prezi.com/nr\\_sl3fz0mgq/proceso-administrativo-por-lyndall-urwick/](https://prezi.com/nr_sl3fz0mgq/proceso-administrativo-por-lyndall-urwick/)

PUBLIDEAS, La teoría de Edgar Schein sobre la cultura corporativa llevada a la práctica 2013

Crc publideas

Dirección electrónica: <https://www.crcpublideas.com/la-teoria-de-edgar-schein-sobre-la-cultura-corporativa-llevada-a-la-practica/>

SLIDEPLAYER, Definición OIT consultoría 2013

Organización Internacional del Trabajo

Dirección electrónica: <https://slideplayer.es/slide/1671583/>

SLIDESHARE, Principios de la administración 2010

Universidad Politécnica de Nicaragua

Dirección electrónica: <https://es.slideshare.net/eikagale/administracion-introduccion-i-unidad>

STUDOCU, Administración, definición por Agustín Reyes 2013

Universidad Nacional Autónoma de México

Dirección electrónica: <https://www.studocu.com/es-mx/document/universidad-nacional-autonoma-de-mexico/administracion-de-emresas/administracion-definicion-agustin-reyes/23818578>

TOOLSHERO, Teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo 2014

Administración

Dirección electrónica: <https://www.toolshero.es/administracion/teoria-de-las-relaciones-humanas-de-elton-mayo/#:~:text=Elton%20Mayo%2C%20concluy%C3%B3%20que%20las,de%20costos%20y%20la%20eficiencia.>

UAEMEX, Desarrollo organizacional 2016

Repositorio Institucional

Dirección electrónica: <http://ri.uaemex.mx/handle/20.500.11799/63886>

UV, Proceso administrativo 2014

Universidad de Veracruz

Dirección electrónica: <https://www.uv.mx/personal/alsalas/files/2014/09/Proceso-Administrativo.pdf>