



UNIVERSIDAD OPARIN S.C.

CLAVE DE INCORPORACIÓN UNAM 8794

PLAN: 02 AÑO: 11

LA IMPORTANCIA DE UNA CULTURA ORGANIZACIONAL SÓLIDA Y SU IMPACTO DENTRO DE LA PYME VILLASEÑOR TRANSPORTACIÓN Y LOGÍSTICA, S.A. DE C.V.

T E S I S

PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:
ALEJANDRO VILLASEÑOR JIMÉNEZ

ASESOR:
MTRO. WALDEMAR ROJAS GÓMEZ

ECATEPEC DE MORELOS, ESTADO DE MÉXICO, 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.

INDICE

Introducción	7
Planteamiento del Problema	9
Justificación	9
Objetivos	11
General	11
Específicos	11
Hipótesis	12
CAPÍTULO I:	
GENERALIDADES DE “VILLASEÑOR TRANSPORTACIÓN Y LOGÍSTICA, S.A. DE C.V.”	
1.1 Breve historia de “Villaseñor Transportación y Logística, S.A. de C.V.”	14
1.2 La empresa y sus definiciones	15
1.3 Clasificación de las empresas en México	16
1.3.1 Tamaño	17
1.3.1.1. Plantilla de trabajadores dentro de Villaseñor Transportación y Logística, S.A. de C.V.	18
1.3.1.2. Importancia de las Pymes en México	19
1.3.2 Finalidad	19
1.3.2.1. Finalidad de Villaseñor Transportación y Logística, S.A. de C.V.	21
1.3.3 Actividad Económica	21
1.3.3.1. Actividad económica de Villaseñor Transportación y Logística, S.A. de C.V.	22

1.4.	Clasificación de Villaseñor Transportación y Logística, S.A. de C.V.	23
1.5.	La importancia de clasificar y mencionar a Villaseñor Transportación y Logística, S.A. de C.V. y su actividad económica	24
1.6.	Inicio de la empresa Villaseñor Transportación y Logística, S.A. de C.V.	25
1.7.	El camino de Villaseñor Transportación y Logística, S.A. de C.V. a través de los años	26
1.8.	Planeación estratégica de Villaseñor Transportación y Logística, S.A. de C.V. en sus primeros años	26
1.8.1.	Misión en sus primeros años	28
1.8.2.	Visión en sus primeros años	28
1.8.3.	Valores en sus primeros años	28
1.9.	Evolución de la Pyme Villaseñor Transportación y Logística, S.A. de C.V.	29
1.9.1.	Planeación estratégica	30
1.9.1.1.	Planeación estratégica actual de Villaseñor Transportación y Logística, S.A. de C.V.	30
1.9.1.1.1.	Misión	31
1.9.1.1.2.	Misión actual de Villaseñor Transportación y Logística, S.A. de C.V.	31
1.9.1.1.3.	Visión	31
1.9.1.1.4.	Visión actual de Villaseñor Transportación y Logística, S.A. de C.V.	32
1.9.1.1.5.	Filosofía organizacional	32
1.9.1.1.6.	Filosofía organizacional actual de Villaseñor Transportación y Logística, S.A. de C.V.	32
1.9.1.1.7.	Objetivos organizacionales	32
1.9.1.1.8.	Objetivos organizacionales de Villaseñor Transportación y Logística, S.A. de C.V.	34
1.9.1.1.9.	Valores de Villaseñor Transportación y Logística, S.A. de C.V.	34
1.9.1.1.10.	Organigrama	35
1.9.1.1.11.	Tipo de organigrama que maneja Villaseñor Transportación y Logística, S.A. de C.V.	36

1.10. Análisis de Villaseñor Transportación y Logística, S.A. de C.V. y su planeación estratégica actual	39
1.11. Miopía organizacional	40
CAPÍTULO II. ÁREAS/OPORTUNIDADES DE MEJORA	41
2.1. Áreas básicas o funcionales de una empresa	42
2.2. Área básica de Recursos Humanos	43
2.3. Actividades del departamento de Recursos Humanos	44
2.3.1. Actividades específicas del departamento de Recursos Humanos	45
2.3.1.1. Planificación y organización	45
2.3.1.2. Reclutamiento	45
2.3.1.2.1. Proceso de reclutamiento interno	46
2.3.1.2.2. Proceso de reclutamiento externo	46
2.3.2. Formación	47
2.3.2.1. Motivación	48
2.3.2.2. Capacitación	52
2.3.2.3. Adiestramiento	54
2.3.3. Evaluación y control	54
2.3.4. Clima y satisfacción laboral	55
2.3.4.1. Cultura	57
2.3.5. Relaciones laborales	57
2.3.5.1. Comunicación	59
2.3.5.2. Liderazgo	61

2.3.5.2.1. Líder	62
2.3.5.2.2. Estilos de liderazgo	62
2.4. ¿Por qué hacer énfasis al departamento de Recursos Humanos y sus actividades dentro de Villaseñor Transportación y Logística, S.A. de C.V.?	66
2.5. Importancia del departamento de Recursos Humanos	67
2.6. Cultura Organizacional	68
CAPÍTULO III.	
REESTRUCTURACIÓN DE VILLASEÑOR TRANSPORTACIÓN Y LOGÍSTICA, S.A. DE C.V. SU NUEVA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA E INTEGRACIÓN DE UNA NUEVA CULTURA ORGANIZACIONAL	
	69
3.1. La interacción de la cultura	70
3.1.1. Nivel de cultura visible	70
3.1.2. Nivel de cultura invisible	71
3.2. Planeación estratégica de Villaseñor Transportación y Logística, S.A. de C.V	72
3.2.1. Misión	72
3.2.2. Visión	73
3.2.3. Filosofía	73
3.2.4. Objetivos empresariales	76
3.2.4.1. Objetivo general	77
3.2.4.2. Objetivos específicos	77

3.2.5. Valores	78
3.2.6. Organigrama de Villaseñor Transportación y Logística, S.A. de C.V	81
3.2.7. Comunicación e información	84
3.2.7.1. Comunicación descendente	84
3.2.7.2. Comunicación ascendente	84
3.2.7.3. Comunicación horizontal	85
3.3. Imagen corporativa de Villaseñor Transportación y Logística, S.A. de C.V	86
3.4. Clima y ambiente laboral	95
3.5. Reestructuración y unificación de la cultura organizacional	97
3.6. Liderazgo ideal para Villaseñor Transportación y Logística, S.A. de C.V.	101
PROPUESTAS	102
1. Curso de inducción	103
2. Curso de capacitación	104
3. Curso de sensibilización	106
4. Cursos médicos	106
5. Cursos de integración	108
CONCLUSIONES	109
BIBLIOGRAFÍA	113

INTRODUCCIÓN

¿Qué concepto tienes sobre la cultura y su aplicación dentro de una empresa? Bueno, se sabe que en México la cultura y los valores están unidos y son un conjunto de normas morales que de cierta forma rigen nuestra conducta hacia nosotros mismos y a la sociedad, en la actualidad está surgiendo un vacío de valores que se ha visto reflejado en las últimas generaciones. Se piensa que transmitir valores ya no tiene oportunidad en la actualidad.

Se considera que para dar comienzo a este proyecto es importante darle un primer apartado con diferentes conceptos, mismos que serán utilizados a lo largo de nuestros temas expuestos. Si contestó o no adecuadamente la pregunta anterior es algo que lo ayudaremos a descubrir conforme se vaya avanzando de manera clara y objetiva.

Ahora bien, si usted no respondió esa pregunta no se preocupe puesto que en el presente trabajo se pretende contar con una metodología sencilla y practica que en su compañía nos permita analizar y solucionar problemas específicos de nuestra empresa. Nuestro objetivo lo pretendemos lograr a partir de aplicar algo muy sencillo “sentido común organizado”, es decir, lo que ya sabemos de nuestra empresa, lo que siempre ha estado presente pero que no hemos analizado correctamente debido muchas veces a los conceptos erróneos que obtenemos o simplemente porque decimos y vemos que la organización es funcional, en este proyecto tomaremos esos malos juicios, malas prácticas que se encuentran arraigadas en la manera y claro, a la hora de operar.

¿A que nos referimos? Al análisis y solución de los problemas típicos que descubrimos y venimos arrastrando años atrás, los cuales actualmente seguimos percibiendo en Villaseñor Transportación y Logística, S.A. de C.V.

¿Sinceramente te has puesto a pensar que todo lo has hecho mal? Si tu respuesta fue que “no” entonces ahí está tu primer error, si lo has hecho, pero no identificas ningún error entonces deja darte la noticia de que ese es otro error. Pienso

que no pretendes pertenecer a la baja esperanza de vida que tienen las empresas en Ecatepec de Morelos, Estado de México. A lo largo de este proyecto como se mencionó en párrafos que anteceden se irán desarrollando diferentes conceptos y una breve explicación de su aplicación los cuales te ayudarán a identificar un posible error que hayas o que estés cometiendo en tu entorno.

Es de vital importancia para este trabajo y para ti que nos acompañas, el ver de manera objetiva a tu sujeto de estudio pues esa visión será una herramienta importante a la hora de trabajar, identificar, analizar y solucionar estos errores.

El equipo de trabajo es un tema que se pretende puntualizar y tocar en este proyecto, no todo está en las manos del fundador o del administrador, si bien tiene influencia, pero quizá no toda la responsabilidad.

Como parte del crecimiento entre generaciones, se vivió en un contraste y cambio de cultura y valores que tienen las personas mayores y las menores aquí en México, con el paso de los años se fue detectando que ese constante choque entre las generaciones fue influyendo en todos los ámbitos que tiene la vida y uno de ellos con tanta resonancia, así como el personal, es el laboral.

En la actualidad las empresas padecen de un vacío cultural como consecuencia del cambio mencionado, viéndose afectadas directamente en la imagen e identidad empresarial perjudicando fuertemente su productividad y poniendo en riesgo su existencia.

Caso que se detectó en la PyME Villaseñor Transportación y Logística, S.A. de C.V. sobre la cual se centra dicho tema, se piensa que al implementar una serie de mejoras trabajando de la mano con dueños y trabajadores se podrá unificar una Cultura Organizacional y así adquirir una identidad e imagen solidas que pronunciará la productividad de la empresa.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad y desde hace un par de años atrás en México se vive y se percibe un vacío cultural, un vacío de valores, un vacío de creencias, etc. Esto es una enseñanza o transmisión que se lleva a cabo entre generaciones familiares, locales, regionales, internacionales según sea el sitio de nacimiento y vaya la redundancia las creencias de cada entidad.

Se menciona que se vive un vacío de cultura puesto que uno lo está viviendo, y es apreciable en los años que llevo trabajando en Vitralo, he podido percatarme del choque generacional que se vive ahí dentro precisamente por la falta de valores, por la falta de paciencia, empatía y solidaridad entre compañeros del trabajo porque unos son mayores que otros y la manera de trabajar de cada uno y su generación, lo que trae consigo como consecuencia un ambiente de trabajo conflictivo y poco rentable en cuanto a la operación y, hablando de niveles directivos ocasiona una falta de conocimiento sobre su personal, una inadecuada manera de liderar y un ambiente laboral tóxico que termina por ocasionar una baja productividad de la empresa.

Ante este panorama se concreta el siguiente cuestionamiento ¿Cuál es el impacto derivado de un liderazgo, una inadecuada y mal implementada cultura organizacional en la Pyme Villaseñor Transportación y Logística, S.A. de C.V. en su productividad?

JUSTIFICACIÓN

Crear consciencia entre los colaboradores de la verdadera importancia que tienen los valores dentro de una organización sin importar su tamaño, la influencia que posee una cultura con respecto al liderazgo y la forma en que esta se lleva a cabo.

Este tema de tesis tiene como beneficio principal la obtención del título profesional de quién lo desarrollará, pero más allá de eso, la firme intención es plantear la problemática y darle una solución lo mejor posible y que ésta sea aceptada, ejecutada y aprobada por un diferente grupo de personas a los cuales este tema les

ayude a entender la importancia que tiene la Cultura Organizacional en la vida de sus empresas o proyectos.

A lo largo de la formación se realizaron varios proyectos a los cuales se le daba inicio u origen a una empresa o propuesta de negocio, pero se encontraron un par de obstáculos a la hora de presentar su trabajo los cuales aun desarrollando una Planeación Estratégica no sabían comunicar al resto del grupo su objetivo y hago referencia a la Cultura Organizacional, no sabían cómo transmitir el comportamiento, la esencia y los valores que definían a su trabajo y es ahí cuando surgió la idea de proponer y desarrollar este tema de Tesis, con la finalidad de dotar de ese conocimiento a las nuevas generaciones de la Licenciatura en Administración y por supuesto a la Pyme Villaseñor Transportación y Logística, S.A. de C.V. la cual nos abrió sus puertas para poder trabajar de la mano.

Otro grupo de personas al que se busca beneficiar con este tema de investigación es a los viejos empresarios que se mantienen activos en el mercado pero que más allá de innovar y transmitir la vida de su organización estos avanzan de manera tradicional, es decir, que así lo han hecho toda la vida. Es una oportunidad de revivir la esencia de la organización e innovar para su supervivencia.

Aplica también para el número de personas a las que se conoce como emprendedores, les dará una amplia y verídica idea de los beneficios que pudiera obtener su negocio sin importar el tamaño de este, los cuales otorgarán las bases de su proceder, los valores que regirán el comportamiento de su plantilla y lo que será transmitido a toda persona relacionada con la empresa.

Por último, e igual de importante son los clientes, medios y entorno en el que se desenvuelve la empresa puesto que la Cultura Organizacional le crea una imagen y una reputación a la Pyme por el hecho de regirse por un conjunto de valores los cuales son transmitidos a todos los mencionados anteriormente, otorgando este conocimiento que consideramos es de fundamental importancia para todas las generaciones que tienen un proyecto, una idea, un sueño de mejorar la calidad de vida y economía en México.

OBJETIVOS

Objetivo General

Conocer el impacto que tiene la cultura organizacional, los códigos de conducta y el trabajo en equipo para que de esta manera se generen valores inquebrantables dentro de la organización que permita que la misma incremente/reafirme su posicionamiento dentro del mercado.

Del mismo modo es importante ubicar de manera fehaciente los beneficios que se obtienen al desarrollar e implementar lo anteriormente mencionado, a su vez se mencionan los objetivos específicos que se buscan a través de esta investigación:

Objetivos Específicos

- Conocer si existe una cultura organizacional adecuada que permita que la pyme Villaseñor Transportación y Logística, S.A. de C.V. sea altamente productiva.
- Detectar si los medios de comunicación son implementados de manera adecuada dentro de la organización.
- Reafirmar la importancia de la relación entre cultura, cultura organizacional y liderazgo para la productividad empresarial.
- Demostrar cómo esta relación influye para beneficio o afectación en las actividades de los colaboradores y en su conjunto como empresa.

HIPÓTESIS

Partiendo del cuestionamiento, se establece que, al implementar actividades de integración, programas de capacitación y sensibilización combinado con un código de ética y comportamiento se mejorará la relación interna desarrollando una cultura y un clima organizacional óptimo entre el equipo de trabajo.

Los empleados ya sean operativos o directivos como es de esperarse pondrán resistencia al cambio y evitarán realizar o buscarán estropear las actividades que se programen para el desarrollo de una cultura organizacional que promueva el trabajo en equipo y enuncie la identidad corporativa.

El conflicto generacional se hará más fuerte por el cambio de ideologías en la gerencia de la organización y mejora en las áreas de oportunidad (errores), se espera que con una buena implementación de herramientas adecuadas como la sensibilización e integración se termine por aceptar que todo cambio planeado lleva consigo una visión de mejora.

CAPITULO I

GENERALIDADES DE VILLASEÑOR TRANSPORTACIÓN Y LOGÍSTICA, S.A. DE C.V.

1.1. Breve Historia de Villaseñor Transportación y Logística, S.A. de C.V.

Esta breve historia será plasmada con las mismas palabras que utilizó el fundador la misma para compartirnos cómo fue que se dio la creación y la continuidad de la pequeña organización ahora establecida como Pyme, tema que definiremos y entraremos a detalle más adelante en este mismo trabajo.

Sr. Filiberto Villaseñor Villaseñor:

Iniciamos operaciones en 1991 siendo el Sr. Filiberto Villaseñor V. fundador quien con una camioneta comenzó dándole servicio a Productos de Consumo Resistol, División Impermeabilizantes (FESTER), fuimos creciendo y se adquirieron con el tiempo más unidades, en el año 1996 se comenzaron a tramitar los permisos para cargar materiales peligrosos además de contar ya con los de carga en general, en Diciembre de 1998 iniciamos la relación comercial con la empresa BASF MEXICANA, S.A. de C.V., con la cual seguimos laborando a la fecha, en el año 2001 nos asociamos con Alfredo Villaseñor V. Así fue como continuamos creciendo hasta obtener un mayor número de unidades las mismas que ya contaban con un gran número de UN en nuestras tarjetas de circulación/permiso. Nos constituimos como Empresa Moral el 06 de Julio de 2008 convirtiéndonos en Villaseñor Transportación y Logística, S.A. de C.V. (VITRALO). Estuvimos en el camino de los años brindando nuestros servicios a diferentes empresas y en el año 2019 comenzamos a laborar junto con SINTETIC MEXICANA, S.A. de C.V. Nos establecimos y seguimos en Ecatepec de Morelos, Estado de México lugar donde a la fecha seguimos activos y a sus servicios.

Imágenes 1 y 2. Evolución de las unidades de trabajo.



Camioneta en los principios



Camioneta en la actualidad

Nota: Imágenes que muestran el cambio de las unidades de trabajo. Fotografías del Autor, tomadas en la empresa.

1.2. La Empresa y sus definiciones

Es importante mencionar lo que es la empresa y los conceptos que le han atribuido diferentes autores reconocidos dentro del ramo, siendo este uno de los principales conceptos y con mayor importancia por ser el lugar en el cual interactúan todos los elementos del arte de la administración.

Para el maestro Isaac Guzmán Valdivia la empresa es una “Unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que sea socialmente útil de acuerdo con las exigencias del bien común” (Rodríguez S. H., 2011, pág. 6).

Por otro lado, la Ley Federal del Trabajo (LFT) en su artículo 16 señala que:

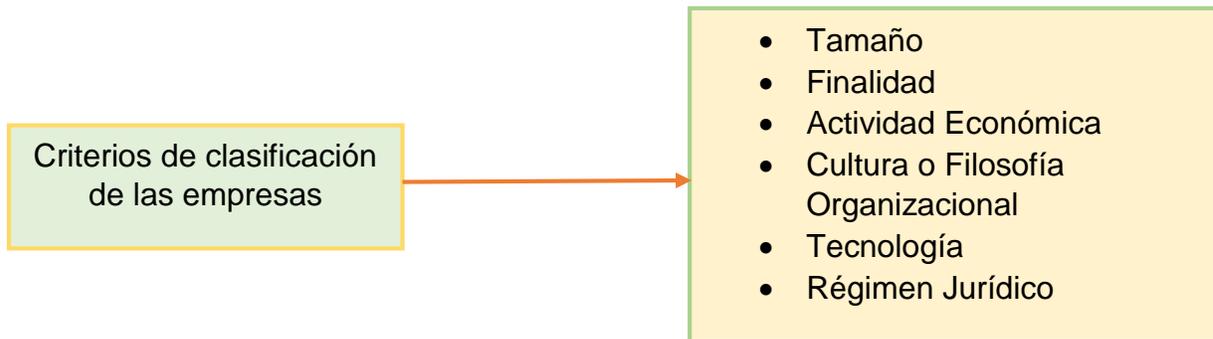
Para los efectos de las normas de trabajo, se entiende por empresa la unidad económica de producción o distribución de bienes o servicios y por establecimiento la unidad técnica que como sucursal, agencia u otra forma semejante, sea parte integrante y contribuya a la realización de los fines de la empresa (2022, pág. 6).

Por otra parte, se dice que la empresa es la célula de la actividad económica como la familia lo es para la sociedad, al mismo tiempo la empresa sostiene una fuerte conexión con el concepto de administración ya que esta es el campo donde se lleva a cabo. Desde el punto de vista de Münch (2015, págs. 190,191) “La empresa es la unidad económico-social en la cual mediante el capital, el trabajo y la coordinación de recursos se producen bienes y servicios para satisfacer las necesidades de la sociedad”.

1.3. Clasificación de la Empresa en México

Ahora bien, una vez definido el concepto de empresa se mencionarán las numerosas y diferentes agrupaciones a las que pueden pertenecer las mismas según el criterio de clasificación que se tome en cuenta y los múltiples factores que intervienen en su funcionamiento.

Cuadro 1. Criterios de clasificación de las empresas.



Nota: Cuadro que clasifica a las empresas por criterios (Lourdes, 2015, pág. 192).

Existe una variedad de perspectivas propuestas por diferentes autores para clasificar a las empresas, como las que se pueden observar en el Cuadro 1, a continuación, se expondrán a detalle cada una de esas perspectivas mencionadas para poder ubicar de manera correcta a la Pyme Villaseñor Transportación y Logística, S.A. de C.V.

1.3.1. Tamaño

De acuerdo con Münch (2015, pág. 192):

Existen diversos criterios para clasificar el tamaño de las empresas: de acuerdo con el volumen de ventas, de producción, capital y personal ocupado. A partir de estos criterios se determina el tamaño de la empresa, la cual puede ser micro, pequeña, mediana o grande.

Aunque según menciona el autor Daft (2004, pág. 8) señala que el criterio más utilizado para determinar el tamaño de la empresa es por el número de sus empleados como muestra en el siguiente cuadro.

Tabla 1. Por su tamaño y número de empleados.

Tamaño	Número de empleados
➤ Micro	1 a 5 empleados
➤ Pequeña	16 a 100 empleados
➤ Mediana	101 a 250 empleados
➤ Grande	Más de 250 empleados

Nota: Tabla que determina el tamaño de una empresa por la cantidad de empleados con los que cuenta (Daft, 2004, pág. 8).

1.3.1.1. Plantilla de Trabajadores dentro de Villaseñor Transportación y Logística, S.A. de C.V.

Como se hace referencia en los párrafos anteriores uno de los criterios de clasificación es el número de empleados y dentro de Villaseñor trabajamos 27 colaboradores distribuidos de la siguiente manera:

Oficina: 6

Conductores: 18

Ayudantes Generales: 3

Lo cual nos ubica automáticamente como una Pequeña empresa al contar entre 16 a 100 empleados activos dentro de la institución.

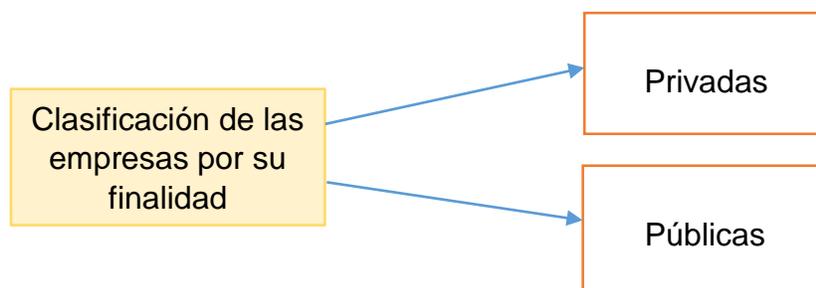
1.3.1.2. *Importancia de las Pymes en México*

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) existen más de cinco millones de empresas distribuidas entre las diferentes actividades económicas en nuestro País, las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) son una parte activa considerable para la economía del país, del total de empresas existentes más del 90% son pymes, debemos darle el reconocimiento que merecen pues aquí en el país ha cruzado por varios obstáculos, entre ellos está el desempleo que se sufrió por la inestabilidad económica a nivel mundial y que afecto a chicas y grandes empresas por igual, pero también a su vez surgieron pymes que pusieron en circulación al país transformándose en generadoras de muchos empleos para las familias mexicanas. Según datos del INEGI la importancia de las pymes en México sigue siendo fundamental, ya que generan el 72% del empleo y más del 50% del Producto Interno Bruto (PIB). (BBVA, 2023).

1.3.2. *Finalidad*

Se deriva del objetivo por el cual fueron creadas, sumando claro de donde proviene o se obtiene el capital aportado para su funcionamiento. Se conocen dos tipos de empresa según su finalidad las cuales son empresas privadas y empresas públicas.

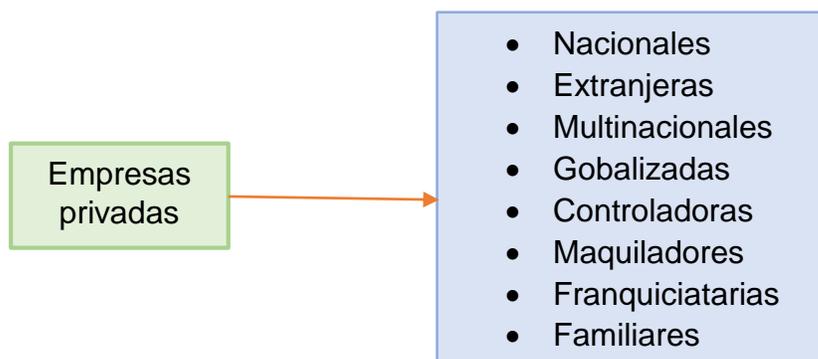
Cuadro 2. Clasificación de empresa por su finalidad y/o capital.



Nota: Cuadro que muestra la finalidad para la que fueron creadas las empresas. (Elaborado por el Autor basado en, Lourdes, 2015, pág. 193).

La autora Münch (2015) relata a lo que hace referencia el termino privada “En la empresa privada el capital es propiedad de inversionistas y su finalidad es la obtención de utilidades”.

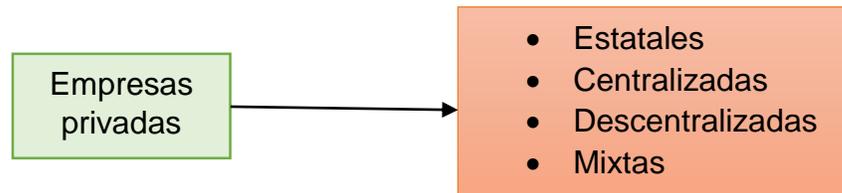
Cuadro 3. Empresas privadas.



Nota: Cuadro que ejemplifica la diversificación de una empresa privada. (Elaborado por el Autor, basado en Lourdes, 2015).

Al mismo tiempo que señala por su parte a la pública “En las organizaciones públicas el capital pertenece al Estado y, generalmente, su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social y proporcionar servicios a la comunidad”.

Cuadro 4. Empresas públicas.



Nota: Cuadro que ejemplifica la diversificación de una empresa privada. (Elaborado por el Autor, basado en Lourdes, 2015).

1.3.2.1. Finalidad de Villaseñor Transportación y Logística, S.A. de C.V.

Esta Pyme es de carácter privado principalmente por su objetivo, la obtención de utilidades al término del ejercicio fiscal y por supuesto otro dato que nos permite ubicarla en esta categoría es el origen de su capital, impulsado por particulares.

Cabe mencionar que se tiene conocimiento de una tercera categoría la cual llaman “Empresa Mixta”, muchos no la consideran de importancia puesto que la colocan dentro de las empresas públicas derivado de que su capital proviene en porcentajes siendo el 51% otorgado por el Estado y el 49% de inversionistas particulares, con una finalidad mayormente de carácter social.

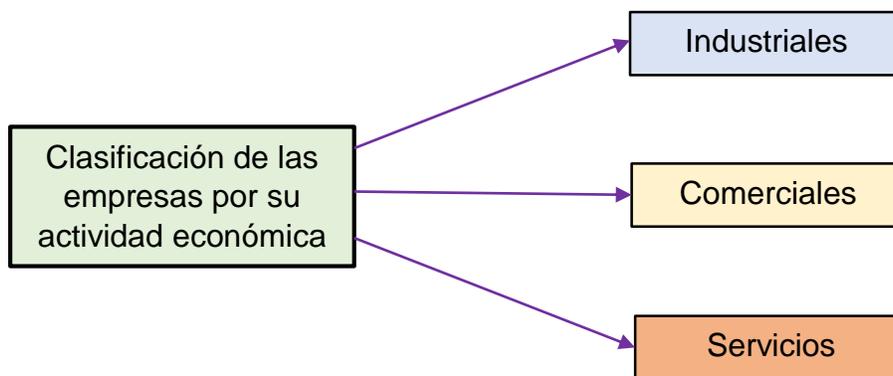
1.3.3. Actividad Económica

Teniendo en cuenta al autor Hernández (2011, pág. 9) y su criterio, clasifica a la empresa por su giro ya sea industrial, comercial o de servicios. Señala que “Las empresas industriales se dedican tanto a la extracción y transformación de recursos naturales, renovables o no, como a la actividad agropecuaria y la producción de artículos de consumo final”.

De igual forma por su parte Münch (2015, pág. 194) argumenta sobre las empresas comerciales que “Son intermediarias entre el productor y el cliente; su principal actividad es la compra-venta y distribución de productos”.

Para terminar con este criterio se vuelve a tomar el argumento de Hernández (2011, pág. 9) quien expone que “Las empresas de servicios ofrecen productos intangibles a la sociedad, y sus fines pueden ser, o no, lucrativos”.

Cuadro 5. Clasificación de las empresas por su actividad económica.



Nota: Cuadro que representa los tres tipos de actividad económica existentes para las empresas. (Elaborado por el Autor, basado en Münch G. L., 2015).

1.3.3.1. Actividad de Villaseñor Transportación y Logística, S.A. de C.V.

Es una empresa que se encuentra en la última etapa de lo que engloba un proceso de extracción – producción – consumo, es decir, se ubica en el sector servicios ejecutando la función de intermediario cargando el producto y llevándolo de un punto

a otro según se requiera, entramos en la parte de la logística encargada de distribuir los bienes.

Treviño (1997, pág. 321) hace mención en su libro “Pequeña y mediana empresa: del diagnóstico a las políticas” en el que destaca que:

La empresa y la actividad que realizan los empresarios es parte esencial del desarrollo de los países. Particularmente la actividad de las pequeñas y medianas empresas, que contribuyen de manera significativa en la generación del producto interno bruto y en la promoción del empleo.

1.4. Clasificación de Villaseñor Transportación y Logística, S.A. de C.V.

Es así que se llega a la Pyme Villaseñor Transportación y Logística, S.A. de C.V. (VITRALO) la empresa modelo que nos abrió sus puertas y sobre la que se va a trabajar, misma a la cual se le puede clasificar en cuanto a su tamaño como a una pequeña empresa (Pyme) por el número de empleados que presenta en su plantilla, 27 personas son las que trabajan de manera conjunta dentro de esta organización, por lo que entra en esa categoría según el criterio de Richard Daft (2004, pág. 8) expuesto en párrafos anteriores (véase Tabla 1).

Es importante mencionar que es una empresa de carácter privado que trabaja con un capital proveniente de personas particulares, teniendo como principal finalidad la creación y obtención de utilidades, esta empresa es perteneciente al tercer sector conocido como el sector comercial, es decir, que la Pyme es del giro de servicios y entrando en detalle dando a conocerla un poco más, ofrece el servicio de “Autotransporte de carga general y especializada (materiales y residuos peligrosos)” en México.

1.5. La importancia de clasificar y mencionar a Villaseñor Transportación y Logística, S.A. de C.V. y su actividad económica.

Es sabido que en México y el mundo existen diferentes tipos de transportes con sus respectivas infraestructuras de movilidad como lo son:

- Marítimo.
- Ferroviario.
- Autotransporte terrestre.
- Aéreo.

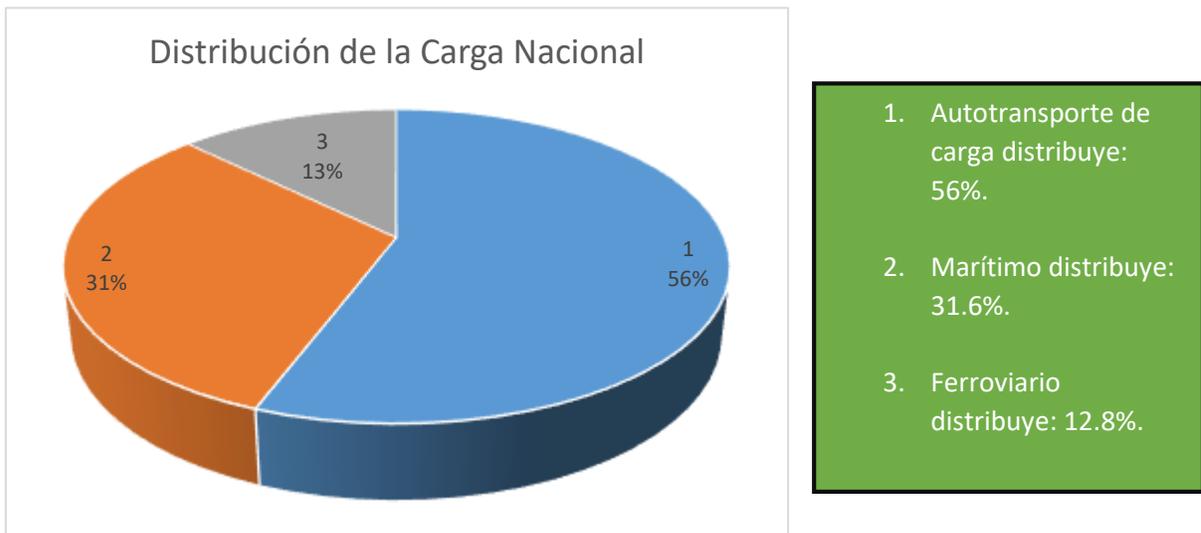
Todas consistiendo en llevar un producto del punto A al punto B según sea requerido, es un servicio que más allá de ser una actividad económica del tercer sector se involucra y desarrolla dentro de todos los sectores que activan a la misma es por eso por lo que el autotransporte carga con una importancia considerable en el país. Solunion nos arroja porcentajes de lo que se sostiene en cuanto a la importancia de la actividad que maneja Villaseñor Transportación y Logística, S.A. de C.V. (SOLUNION, 2022):

En México, este sector representa un termómetro e impulsor del PIB, ya que moviliza al 82% de la carga terrestre en México, lo que representa 556 millones de toneladas al año, equivalente a 3.2% del Producto Interno Bruto.

Tan sólo el autotransporte de Carga distribuye 56% de la carga nacional, en contraste con el 31.6% del transporte marítimo y 12.8% del transporte

ferroviario, de acuerdo con cifras del Reporte de Estadística Básica del Autotransporte Federal de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes. (SOLUNION, 2022).

Imagen 3. Porcentajes de la distribución de la carga Nacional.



Nota: Gráfica que proyecta el volumen de carga por el medio de transporte. (Elaborada por el Autor, basado en SOLUNION, 2022).

1.6. Inicio de la empresa Villaseñor Transportación y Logística, S.A. de C.V.

Más allá de surgir bajo un plano con idea, estructuración y demás elementos que intervienen directamente en la creación de una empresa como se aprendió en la universidad y su teoría, Villaseñor Transportación y Logística, S.A. de C.V. surge de la necesidad de ser creada, como se mencionó en el punto 1.1 Breve historia... eran dos hermanos que trabajan por su cuenta y decidieron unirse y no para dar vida precisamente a la organización sino que para avanzar dentro del mercado con una flotilla mayor que les abriera la oportunidad de competir contra otras líneas

transportistas de mayor tamaño. Trabajaron de esa forma durante varios años, una forma de trabajo “rudo” que hoy en día no es bien visto por las nuevas generaciones ni las normas.

Durante sus años trabajando como sociedad sin serlo cabe mencionar que para los trabajadores y los dueños los conceptos que abarca la Planeación Estratégica eran nulos, desconocidos e inexistentes, solo se regían por sentido común y adoptando la línea autoritaria del ejército, donde solo se acataban órdenes y por otro lado sin formalidad por ambos lados, solo tu palabra era tu garantía y tu contrato.

1.7. El camino de Villaseñor Transportación y Logística, S.A. de C.V. a través de los años

Así como todo es cíclico en la vida también lo es para las empresas y así mismo le sucedió a Villaseñor Transportación y Logística, S.A. de C.V. con respecto a los clientes y sus requerimientos para seguir laborando en conjunto, estos comenzaron a solicitar una mayor formalidad por parte de la empresa y al paso del tiempo fueron requiriendo puntos específicos como lo fueron:

1. Acta constitutiva de la sociedad.

2. Planeación estratégica de la empresa.
 - 2.1. Misión.

 - 2.2. Visión.

 - 2.3. Valores.

Y como era de esperarse en su momento tanto los dueños como las personas auxiliares no sabían con certeza a que se referían con esto, pues para ellos todo se enfocaba en prestar el servicio y llegar del punto A al punto B sin mayor tema administrativo mismo que cabe mencionar de nueva cuenta era nulo.

No fue hasta después que los directivos decidieron tomar riendas e investigar para no quedar obsoletos y fuera del mercado. Estas fueron las primeras señales de resiliencia y adaptación que dio Villaseñor Transportación y Logística, S.A. de C.V.

Cabe hacer mención que no solo era cuestión de los clientes, sino que también los organismos reguladores como La Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) en conjunto con el Servicio de Administración Tributaria (SAT) comenzaron a requerir ciertos puntos de refuerzo para las instituciones al ver el crecimiento exponencial que tenían las Pymes aceleradamente en esos años.

1.8. Planeación Estratégica de Villaseñor Transportación y Logística, S.A. de C.V. en sus primeros años.

Se mencionó con anterioridad que no se tenía conocimiento sobre el tema durante sus primeros años de la Pyme recién constituida, razón por la que implemento una planeación carente de fuerza y hasta cierto punto de realidad, además de no ser una planeación como la que se conoce hoy en día ya que esta únicamente contaba con tres puntos:

- Misión.
- Visión.
- Valores.

1.8.1. Misión en sus primeros años

“Ser una empresa con liderazgo que satisfaga integralmente las necesidades de nuestros clientes”

Se puede observar que se tenía una misión bastante abierta y quizá sin fundamento, lejos de lo que fuera una buena misión la cual cumpliera con los requisitos básicos para serlo, se puede pensar que solo fue creada para cubrir la necesidad del requisito y que no proyecta un sentido de pertenencia hacia la misma.

1.8.2. Visión en sus primeros años

“Ser una empresa de transporte en constante crecimiento incrementando su cobertura sin perder de vista las necesidades de nuestros clientes”.

Se puede apreciar la visión que posee la empresa deja espacios bastantes amplios entre sus metas por así llamarlas, deja claro que no existe un escenario deseado en el que se quisiera estar a futuro, no tiene claridad y por ende no alcanza las metas esperadas, dejando un enorme vacío entre empresa y trabajadores.

1.8.3. Valores en sus primeros años

- Respeto.
- Solidaridad.
- Honestidad.
- Responsabilidad

Siendo estos los valores que integraron a su planeación estratégica como fundamentos para operación con los que cubrieron la creciente necesidad de llenar un requisito, si bien no están mal, carecen de sentido, de un rumbo firme por la falta de los dos elementos anteriores que son la misión y visión, son valores principales los cuales eligieron por ser los regidores de los dueños, pero no transmiten un sentido de unión entre los colaboradores y sus operaciones.

1.9. Evolución de la Pyme Villaseñor Transportación y Logística, S.A. de C.V.

Villaseñor Transportación y Logística, S.A. de C.V. en un inicio se desarrolló como una empresa familiar sin una planeación estratégica, ni de una estructura organizacional adecuada, ni de una jerarquización funcional, de acuerdo a lo visto en los párrafos que anteceden y no solo es una Pyme familiar por las personas que la operan administrativamente o por sus fundadores, sino que sus empleados son entre ellos familia y en este tipo de empresas contratan a su personal por medio de recomendaciones, visto bueno, etcétera y muchas de las veces entra hasta el amigo de las familias por las que se compone. Cabe mencionar que las Pymes en su mayoría carecen de información adecuada para estructurar su empresa, el proceso y la forma correcta de hacer las cosas en parte por el tipo de vida quizá que llevaron sus fundadores y la manera de trabajo que desarrollaron desde sus inicios sin tanta información.

Tomando en cuenta el crecimiento que estaba teniendo la Pyme los integrantes tomaron acción en el juego y se pusieron a investigar sobre lo que arrojaban los libros de autores de renombre dentro de la materia e información del internet para poder reestructurar sus bases y no solo cubrir una serie de requisitos, sino que obtener una Pyme consolidada en cuanto al plano de planeación y organización.

1.9.1. Planeación estratégica

Es una etapa fundamental de la administración que engloba a toda la organización y marca su manera de actuar, como comenta el autor Hernández (2018, págs. 10, 11) los términos planeación estratégica, administración estratégica, dirección estratégica y la administración global hacen referencia o son utilizadas para dar el mismo significado, es decir, todas refieren a que la planeación es un proceso integrado por conceptos como el diagnóstico de la empresa, la visión y misión, objetivos, etcétera.

En otra opinión otorgada por Hernández (2011, pág. 276) propone que “La PE es una herramienta de dirección para sustentar las decisiones de largo plazo de las empresas e instituciones que les permite gobernar su futuro y adaptación constante a las circunstancias cambiantes del entorno”.

1.9.1.1. Planeación Estratégica actual de Villaseñor Transportación y Logística, S.A. de C.V.

Ya se expusieron/conocieron los antecedentes o un poco del contexto histórico de la empresa por lo que ahora se procederá a mostrar parte de su Planeación Estratégica que como indica “es un proceso, es decir, una serie de fases o etapas que se llevan en secuencia y que están integradas por conceptos tales como” (Hernández, 2018, págs. 10,11):

- Visión – misión.
- Objetivos.
- Filosofía – valores.
- Organigrama.

Cabe hacer mención de que las importantes fallas detectadas dentro de la empresa se deben o más bien se encuentran en la parte administrativa, puntos que se darán a conocer más adelante, se dice esto porque la organización opera sin fallas ni dificultades en el campo financiero que es otro concepto de los que integran a la planeación estratégica, al ser incorrecta la parte administrativa se ve directamente afectada la parte operativa en cuanto a funcionalidad y productividad se refiere.

1.9.1.1.1. Misión

“... siempre será favorable contar con una misión que sea conocida por todos y con la cual se identifique el personal” dice Torres en su libro (2018, pág. 80). Señala también que la misión de una organización garantiza un propósito unánime, sienta las bases para la asignación de recursos, otorga la tónica del ambiente laboral. Por otro lado, es el punto para identificarse con el propósito y rumbo de la organización o no hacerlo, permite la asignación de tareas para la consecución de objetivos.

1.9.1.1.2. Misión actual de Villaseñor Transportación y Logística, S.A. de C.V.

“Somos una empresa de transporte confiable que trabajamos comprometidos con altos estándares de cumplimiento. Cuidamos ser una empresa sana y rentable en sus operaciones con el propósito de ofrecer una opción atractiva para nuestros clientes que nos favorecen con su preferencia”.

1.9.1.1.3. Visión

Como se sabe y mencionan Joseph y Jimmie Boyett (1999, 22 y 23) citados por Torres (2018, pág. 75), la visión es un elemento importante en la vida de las organizaciones que da el sentido a los cambios que se esperan de las personas, también señalan que una visión interesante evoca una imagen mental clara y positiva del escenario futuro en que se visualiza la organización, crea orgullo, energía y sentido de cumplimiento, se vuelve memorable, logra motivar y encaja perfectamente con la historia, cultura y valores de la organización.

1.9.1.1.4. Visión actual de Villaseñor Transportación y Logística, S.A. de C.V.

Ser una empresa de transporte en constante crecimiento incrementando su cobertura sin perder de vista las necesidades de nuestros clientes siendo flexibles para adaptarnos a los cambios que sin duda son parte elemental del futuro.

1.9.1.1.5. Filosofía organizacional

La filosofía organizacional más allá de ser un documento escrito como otros puntos esta es más bien una práctica establecida producto de la mezcla entre los principios y las creencias por las que se rigen los directivos y colaboradores de la empresa al momento de realizar sus tareas, mismas que guían la toma de decisiones.

La filosofía organizacional resume la cultura y los valores de la compañía permitiendo fortalecer relaciones tanto internas como externas generando de cierta forma un ambiente propicio. Determina de alguna manera la imagen que la organización muestra al mundo.

1.9.1.1.6. Filosofía organizacional actual de Villaseñor Transportación y Logística, S.A. de C.V.

La organización opera de manera tradicional, uno se puede percatar de ello tan solo mirando el organigrama que presenta el cual es de un enfoque vertical conocido también como estructura lineal, es decir, como si se tratara de una organización militar, que será mejor explicado en puntos más adelante.

1.9.1.1.7. Objetivos organizacionales

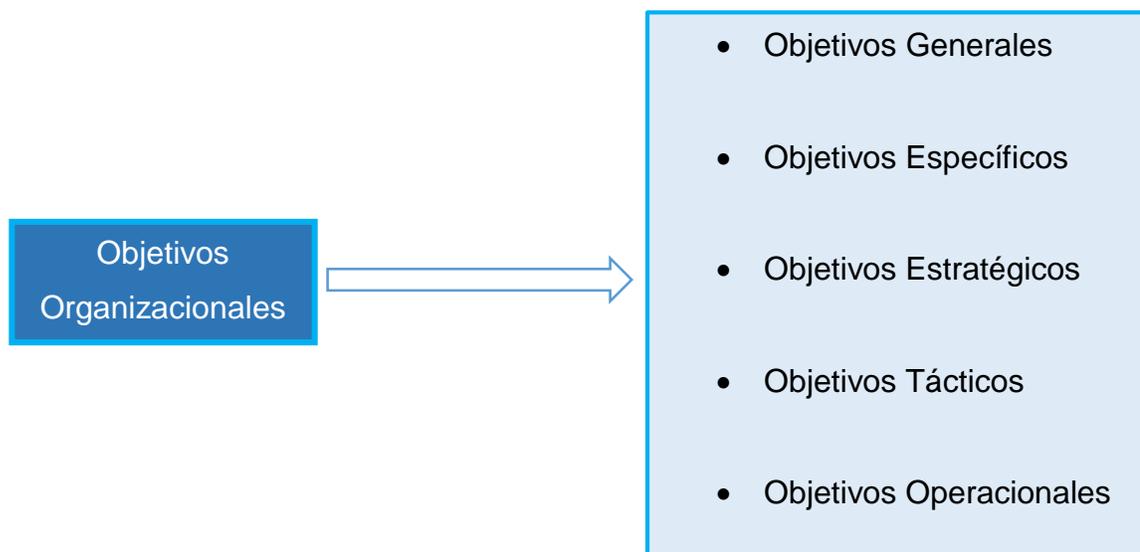
Se sabe que son los resultados que se pretenden obtener en un tiempo y plazo establecidos, los objetivos sirven como orientadores y coordinadores para dirigir todos los recursos y los esfuerzos empleados por parte de los colaboradores de la organización. Al mismo tiempo fungen como motivadores, su finalidad es alcanzar la

misión básica de la empresa y finalmente pueden servir para evaluar y controlar el desempeño de todos dentro del organismo empresarial.

Una definición propuesta por Münch (2015, pág. 63) es que “Los objetivos representan los resultados que la empresa espera obtener; son fines por alcanzar, determinados cuantitativamente y establecidos para realizarse en un tiempo específico”.

Existe una clasificación o mejor dicho una variedad de objetivos (véase cuadro 6) según sea el nivel que sea empleado o requerido, cabe mencionar que todos independientemente de su nivel tienen la misma finalidad: servir como guías, motivadores, evaluadores, etcétera.

Cuadro 6. Tipos de Objetivos empresariales.



Nota: Cuadro que presenta los objetivos por nivel dentro de la organización. (Elaborado por el Autor).

1.9.1.1.8. Objetivos organizacionales de Villaseñor Transportación y Logística, S.A. de C.V.

Hablando de manera objetiva y cierta es importante mencionar que originalmente la empresa no cuenta con objetivos de ningún tipo, quizá podría esperarse que tal y como paso con la misión y visión estos habrían podido ser creados por trámite, pero no se tiene registro alguno de ellos, desde este punto se puede comentar que la empresa va caminando sin un rumbo previamente establecido.

1.9.1.1.9. Valores de Villaseñor Transportación y Logística, S.A. de C.V.

El autor Daft (2004, pág. 145) hace mención que la conducta ética tanto las normas como los valores son un influjo decisivo del equipo, de los departamentos o de la organización en general, quien también señala que:

Los valores adoptados dentro de la organización son importantes sobre todo cuando sabemos que la generalidad de las personas se halla en el nivel dos del desarrollo moral, es decir, piensan que deben cumplir sus obligaciones y las expectativas de la gente.

Los valores que comprende y lleva a la práctica la empresa son los siguientes:

- Eficiencia.
- Honestidad.
- Responsabilidad.
- Trabajo en equipo.
- Respeto.

- Confiabilidad.
- Flexibilidad.
- Adaptabilidad.

El mismo autor Daft (2004, pág. 145) comparte que algunas investigaciones demuestran la relación o influencia que tiene esos valores para con sus acciones y toma de decisiones. De igual forma comenta que “En la mayoría de las empresas el personal piensa que si no adopta los valores éticos de la compañía, su empleo corre peligro o no encaja en ella”.

1.9.1.1.10. Organigrama

Así como el cuerpo humano posee un esquema óseo el cual representa su estructura se puede afirmar que las empresas cuentan con un esquema propio, o así debería ser, pues la mayoría de las Pymes en México desconocen lo que es uno y con mayor razón los tipos de este que existen. Cada organización debe contar vaya con un organigrama que represente sus departamentos, plantilla de personal y líneas de mando pues según el autor Daft (2004, pág. 313) “Las características de este tipo de estructura se describen en el organigrama, que es una representación visual de la estructura”. Quien también comenta lo siguiente acerca de esto:

El organigrama describe la cadena de mando, indica las actividades departamentales y la manera en que se integran; ofrece además orden y lógica a la empresa. Todos los empleados tienen deberes bien definidos, una línea de autoridad y responsabilidad de decisión.

Como en todo, existen diferentes tipos de lo mismo pues el organigrama no es la excepción con tres diferentes diagramas “básicos” que se utilizan según sea el estilo y funcionamiento de cada organización:

- Organigrama Lineal ó Vertical.
- Organigrama Horizontal.
- Organigrama Mixto.

1.9.1.1.11. Tipo de organigrama que maneja Villaseñor Transportación y Logística, S.A. de C.V. actualmente.

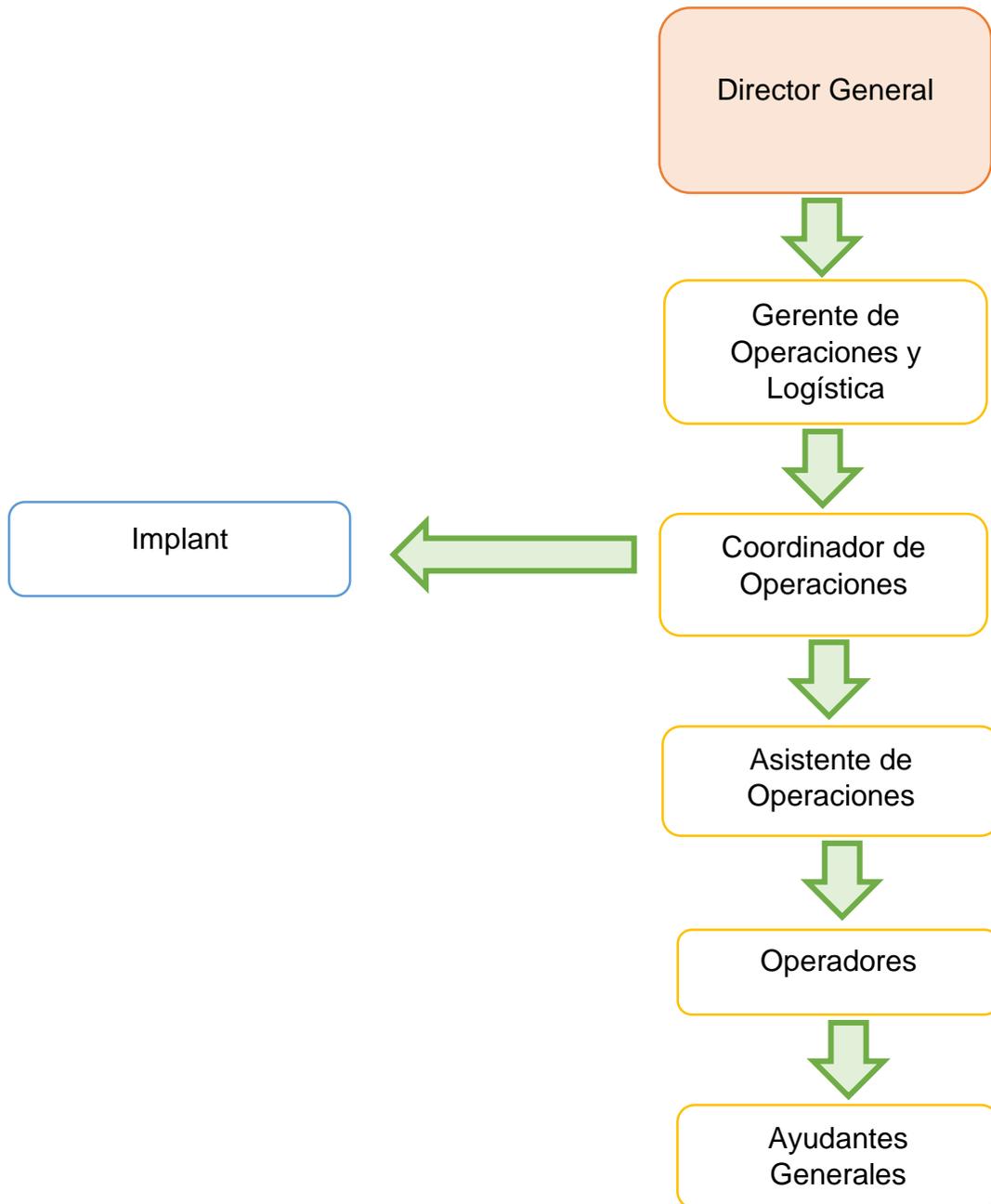
Ciertamente un organigrama se elabora conociendo el personal, las áreas, los puestos, las funciones y las líneas de mando que conformarán a la empresa, es decir, este es elaborado dentro de la planeación y cabe mencionar que en este caso no sucedió en ese orden. En Villaseñor Transportación y Logística, S.A. de C.V. no se contaba con ningún tipo de organigrama, este surgió hasta que por requisitos de una auditoria que realiza un cliente anualmente lo solicitó, desde ese momento se cuenta con uno que se adaptó a los recursos y a la forma de trabajar de la empresa en este tiempo sin siquiera representar de manera formal la organización.

Basado en los tipos de organigrama existentes se afirma que este modelo utilizado por la empresa es un organigrama vertical (véase imagen 4) lo que significa que su línea de mando es lineal, es decir, similar a la estructura que maneja el ejercito la cual va por rangos digamos que de poder o como comenta la autora Münch (2015, pág. 95) “en esta forma los niveles jerárquicos quedan determinados de arriba hacia abajo”. Poniendo en la parte superior al titular y a partir de él sigue de forma escalonada hasta el nivel más bajo.

Con base a los datos que arroja el organigrama se presenta un nuevo problema para la empresa, el manejo y estancamiento de la información y la escasa comunicación que se presenta en la empresa precisamente por contar con un esquema de funcionalidad tradicional y anticuada, aunque ciertamente es el tipo de organigrama que más se utiliza para representar la estructura de las Pymes justamente por su tamaño y el número tan bajo de personal y departamentos o áreas que esta pueda manejar en caso de contar con ellas.

Convirtiéndose así en una desventaja para ellas pues al mostrar una forma tan simple y poco elaborada deja entender que la Pyme carece de todo lo visto con anterioridad y que además de ser una empresa naciente, esta desconoce todo el panorama que envuelve a una organización, por otro lado, esta es una empresa ya establecida permite observar su falta de interés por interactuar con los cambios que demanda el mercado y los competidores volviéndolas poco atractivas.

Imagen 4. Organigrama de la empresa



Nota: Organigrama de Villaseñor Transportación y Logística, S.A. de C.V.

1.10. Análisis de Villaseñor Transportación y Logística, S.A. de C.V. y su Planeación Estratégica actual

Este análisis fue realizado de manera objetiva y crítica dejando de lado el tiempo que se lleva laborando ahí dentro, para poder ejecutarlo y llevar a cabo este trabajo es necesario y adecuado hacerlo como un profesionalista pues más allá de un trabajo, es una empresa con una situación real.

En cuanto a la misión que plasma se puede observar que no cumple con los principios básicos de la misma como el llamado al personal y a su entera colaboración para con la Pyme, es una misión dispersa que no proyecta estabilidad ni propicia un sentido de pertenencia que provoque esa entrega.

Hablando de la visión que posee la empresa, esta deja espacios bastantes amplios entre sus metas por así llamarlas, deja claro que no existe un escenario deseado en el que se quisiera estar a futuro, no tiene claridad y por ende no alcanza las metas esperadas, dejando un enorme vacío entre empresa y trabajadores.

La filosofía está compuesta por los valores que caracteriza a la Pyme, por la misión y visión en conjunto las cuales incluso para alguien que se encuentra cursando la formación profesional son malas, en cuanto a la redacción, idea, objetivo, todo. La misión y visión de la empresa no cumplen si quiera con los cuestionamientos básicos de creación, en consecuencia, se puede afirmar que en su momento se realizaron únicamente por trámite, también que no han sido actualizados desde ese entonces.

La Pyme Villaseñor Transportación y Logística, S.A. de C.V. se observa carente de un objetivo final en común y de un camino para alcanzarlo, es obvio que los trabajadores no saben hacia dónde ir, incluso los jefes o ejecutivos se encuentran en la misma situación. La organización esta “operando por operar” sin rumbo fijo y avanza por inercia, en ocasiones se ha hablado de este tema tan importante con los socios de la empresa para hacerlos caer en razón sobre algunos cambios que beneficiaran a la organización y le ayudara a desarrollar sus propias habilidades obtenidas del potencial de su personal y estrategias creadas por los ejecutivos hacia el logro de objetivos planeados de manera correcta, de esto se puede mencionar que Villaseñor

Transportación y Logística, S.A. de C.V. está envuelta en lo que se puede llamar “Miopía Organizacional”.

Por otro lado, los valores que imprime la Pyme no son solo valores, también están introducidas aptitudes y actitudes que toman para complementar esta parte que definen a la organización y su manera de actuar siendo puntos importantes con los que deben entenderse los colaboradores para poder establecer una conexión entre sí y poder proyectar una imagen sólida y confiable.

1.11. Miopía Organizacional.

Retomando el tema de la miopía organizacional se puede adelantar que esta tiene un costo alto. Sus efectos colaterales pueden resumirse en formulación de estrategias incompatibles y generación de trabajo innecesario. El extremo de ambos efectos puede resultar en la destrucción eventual de la organización. Es decir, la empresa se ve enfrascada en un “activismo excesivo” en todos sus niveles jerárquicos, nadie dentro de la Pyme Villaseñor Transportación y Logística, S.A. de C.V. tiene idea de hacia dónde caminar ni cuáles son los objetivos a cumplir o si quiera las tareas correctas a desempeñar y de cierta forma buscan que hacer y desarrollan esa actividad, pensando que realmente están siendo productivos para el funcionamiento de la organización cuando es todo lo contrario.

Lamentablemente esta es una práctica en la que se ve empapada la empresa con la que se está trabajando, recordando su pobre e incorrecta planeación estratégica es obvio que todos presentan esa miopía de la que se habló, no se dan cuenta porque de alguna forma la empresa está avanzando, claro que va sin rumbo, pero se mantiene avanzando. Es por ello por lo que se comentó que “la organización opera de una forma tradicional” y esto ahora se afirma puesto que durante el tiempo que he laborado ahí se han comentado ideas, problemas, mejoras, etcétera con los directivos para establecer metas y fijar el rumbo que se debería tomar, pero en cambio su respuesta es “siempre lo hemos hecho así” lo cual deja casi sin opciones de mejora.

CAPÍTULO II

ÁREAS/OPORTUNIDADES DE MEJORA

La Pyme Villaseñor Transportación y Logística, S.A. de C.V. carece de una Cultura Organizacional sólida, que refleje al interior tanto como al exterior su imagen y esencia, que al interior genere una fuerte conexión entre la empresa – su objetivo – sus trabajadores, despertando en estos últimos un sentido de pertenencia y una motivación incandescente para que esto a su vez despierte y cree a una empresa competitiva e inquebrantable de frente al mercado y los competidores.

Para ello se van a exponer ciertos puntos que van a poder ubicar la raíz de los problemas como los departamentos donde se desarrolla la planeación estratégica, se manifiesta la comunicación, productividad y motivación, etc.

2.1. Áreas básicas o funcionales de una empresa

Es un campo dedicado especialmente para cada actividad dentro de la empresa, las mismas que son divididas en departamentos o gerencias que auxilian a la consecución de los objetivos empresariales o como nos menciona Münch (2015, pág. 202):

Para lograr sus objetivos, independientemente de su tamaño, toda empresa realiza cinco funciones básicas: elaborar el producto u ofrecer un servicio, venderlo, invertir y manejar el dinero para producirlo o continuar ofreciéndolo, a la vez que controlar las ganancias que obtiene, manejar la información y la tecnología, contratar y coordinar al personal para que desempeñe sus labores tendientes al logro de los objetivos organizacionales. A estas cinco funciones se les denomina áreas funcionales o departamentos de la empresa; usualmente estos son del personal, finanzas, producción u operaciones y mercadotecnia. La magnitud de estas áreas, sus nombres, así como el número de personas que las integran, varían de acuerdo con la complejidad, el tamaño y las características específicas de cada empresa.

- Gerencia General.
- Finanzas.
- Producción – Operaciones.
- Mercadotecnia.
- Recursos Humanos.

2.2. Área básica de recursos humanos

El área de recursos humanos ha cambiado de nombre a través del tiempo. En un inicio se denominó administración de personal, posteriormente recursos humanos o relaciones industriales. Actualmente en muchas empresas grandes, al área se le denomina como gestión del conocimiento.

A manera de descripción objetiva, la función central del área radica en encontrar, mantener y desarrollar el capital humano de la empresa (personal), motivado e integrado por valores morales mediante el establecimiento de mecanismos de remuneración, conforme al sistema de sueldos, salarios y prestaciones. Administra la nómina y las relaciones laborales individuales y colectivas dentro del ámbito legal. (Hernández, 2018, pág. 12)

Encontramos dentro de lo que nos acaba de mencionar Hernández en uno de sus libros Administración Estratégica (2018, pág. 12), la definición de esta área de recursos humanos sobre la que se centra nuestro trabajo y los varios puntos o temas de interés que se desarrollan dentro de la misma área que nos ayudaran a comprender la carencia que presenta y porque mencionamos que se encuentra enfrascada en una miopía organizacional la Pyme Villaseñor Transportación y Logística, S.A. de C.V. y la cual se convierte en nuestro tema principal: cultura organizacional.

Se puede afirmar que el departamento de recursos humanos no recibe la importancia que debe por parte de las empresas cuando esto debería ser totalmente lo contrario, mayormente debería serlo por parte de las Pymes puesto que estas están en crecimiento. El departamento en cuestión desarrolla un papel fundamental en la organización interna de la empresa al hacerse cargo de la gestión del capital humano siendo este uno de los recursos más importantes de toda institución, teniendo como objetivo principal seleccionar y formar a las personas que la organización necesita, es decir, colocar al hombre indicado en el puesto adecuado, proporcionar a los colaboradores los recursos y/o insumos necesarios para poder ejercer su trabajo de la manera adecuada y por ultimo apoyarlos a satisfacer sus necesidades personales como lo puede ser un plan de vida y carrera.

2.3. Actividades del Departamento de Recursos Humanos

- Encontrar - Mantener – Desarrollar el capital humano.
- Mantenerlo motivado – integrado por valores.
- Establecimiento de mecanismos de remuneración y reconocimiento.
- Administrar las relaciones laborales individuales y colectivas.

A grandes escalas y de manera integral estas actividades buscan ser una competencia para cada nivel del ambiente externo de la organización, hablando de calidad, productividad y un servicio al cliente adecuado, son objetivos y estrategias que impulsan a la organización a contar con ciertas habilidades y empleados.

2.3.1. Actividades específicas del departamento de Recursos Humanos

✚ Planificación y Organización.

✚ Reclutamiento.

✚ Formación.

✚ Motivación.

✚ Capacitación.

✚ Adiestramiento.

2.3.1.1. Planificación y Organización

Es el diseño y la correcta aplicación de estrategias que abarca actividades como la atracción, desarrollo y conservación de una eficiente fuerza de trabajo que ayude a la organización a alcanzar las metas anteriormente planeadas garantizado por el uso adecuado y eficiente del talento por un tiempo prolongado.

2.3.1.2. Reclutamiento

Es un método de selección que son aplicables a los candidatos que cumplen con las características de las actividades y prácticas elaboradas en las organizaciones para encontrar y seleccionar al mejor postulante para la organización o su definición técnica mencionada por Rosario Peiró (2020, párrafo 7):

El proceso de reclutamiento se lleva a cabo cuando es necesario cubrir un puesto de trabajo con un perfil determinado. En ese caso se llevan a cabo una serie de acciones para encontrar a un grupo de candidatos que se ajusten a ese perfil concreto.

Existen dos tipos de proceso de reclutamiento de personal, el proceso interno y el proceso externo, aunque ambas tienen sus ventajas y el mismo objetivo cuentan con sus diferencias.

2.3.1.2.1. Proceso de reclutamiento interno

También conocido como “promoción interna” es utilizado con mayor frecuencia para ocupar la vacante de un puesto de alto nivel.

Emplear este tipo de proceso es mucho menos costoso que el proceso de reclutamiento externo.

Hacer primero un reclutamiento interno provoca en los trabajadores un mayor compromiso y satisfacción al realizar sus actividades pues se desarrollan en un entorno de apreciación a su trabajo y el progreso de su persona.

2.3.1.2.2. Proceso de reclutamiento externo

A diferencia de buscar candidatos dentro de la misma empresa, los buscan de manera externa a ella y por ello es que se recurre a varias fuentes para promocionar esta nueva vacante tales como: internet, base de datos de la organización, es decir, los curriculum que está ya tenía guardados de procesos aplicados anteriormente, headhunters, ferias de empleo, recurrir a escuelas con convenios, etc.

Una de las ventajas de acudir a alguna fuente de las mencionadas anteriormente es que pueden brincar una serie de exámenes o pruebas y seleccionar al mejor candidato para el puesto.

En la pyme Villaseñor Transportación y Logística, S.A. de C.V. no se cuenta con un correcto proceso de reclutamiento de personal por lo que se da a entender y conocer que se desconocen archivos de importancia como lo son un adecuado diseño de puestos, definición de actividades y responsabilidades. En su lugar sigue llevando a la práctica un método tradicional y en estos tiempos poco convencional e incluso conflictivo, nos referimos al reclutamiento y la selección de los trabajadores por medio de recomendaciones familiares provenientes de sus mismos familiares que incursionan dentro de la empresa, por amistades de las mismas personas más referencias externas de empleos anteriores, todo esto por supuesto que cumpla con el requisito principal, más la decisión final que proviene del visto bueno que otorga el encargado de la contratación.

2.3.2. Formación

En esta actividad se hace referencia a varios elementos que entran en vigor una vez que el nuevo colaborador ya se encuentra dentro de la plantilla de personal y no necesariamente deben interactuar estas herramientas cuando se presente un nuevo colega, sino más bien hacen acto de presencia cada determinado tiempo, hacemos mención de estas herramientas como:

- ✓ La Motivación.
- ✓ Capacitaciones.
- ✓ Adiestramiento.

Estas tres herramientas se llevan a cabo como ya se mencionó cuando un nuevo trabajador llega a la empresa, o cuando es necesario adaptar los cambios que viene presentando el ambiente externo y acoplarse a ellos, incluso se llevan a la ejecución también cuando existen nuevas prácticas laborales valga la redundancia o se presente

un nuevo avance tecnológico que beneficie la actividad que ejerce la organización en función de los objetivos. A continuación, explicaremos en que consiste cada una de estas tres actividades y la aplicación que lleva a cabo con respecto a estas la Pyme Villaseñor Transportación y Logística, S.A. de C.V.

2.3.2.1. Motivación

Una herramienta bastante útil e importante es la motivación pues influye directamente con el actuar de los empleados, en palabras propias del Autor es “dar un impulso para que se mantengan productivos y entusiasmados en su día a día”. Según Rodríguez (2005, pág. 66) menciona que “...Las organizaciones sólo pueden pretender lograr sus objetivos si consiguen el apoyo y compromiso efectivo de sus miembros en la búsqueda de las metas organizacionales...”.

Se puede hacer mención de que la motivación de alguna forma provoca el comportamiento del ser humano el cual puede ser guiado por la satisfacción de necesidades, es decir, buscan este estado de realización al conseguir una meta u objetivo que se establecen previamente, aunque si estos no son alcanzados se llega a presentar un estado de frustración mismo que puede ser utilizado como motivador para la superación dependiendo de cómo se haya enseñado a canalizar esta parte negativa. Münch (2015, pág. 128) lo define de una forma muy práctica “mover, conducir, impulsar a la acción”.

Existen muchas teorías ya escritas sobre la motivación, pero es casi un error hablar de motivación y no mencionar a Abraham Maslow y su más importante aportación al tema: “Jerarquía de las Necesidades”.

Maslow puntualiza 5 necesidades que para la humanidad son inherentes o se puede decir que son básicas las cuales mantiene una relación con la motivación pues al satisfacer cada una de las necesidades las personas se sienten realizadas o listas para el crecimiento que habían estado buscando, a continuación, se enlistaran estas 5 necesidades seguidas de su famosa pirámide de Maslow.

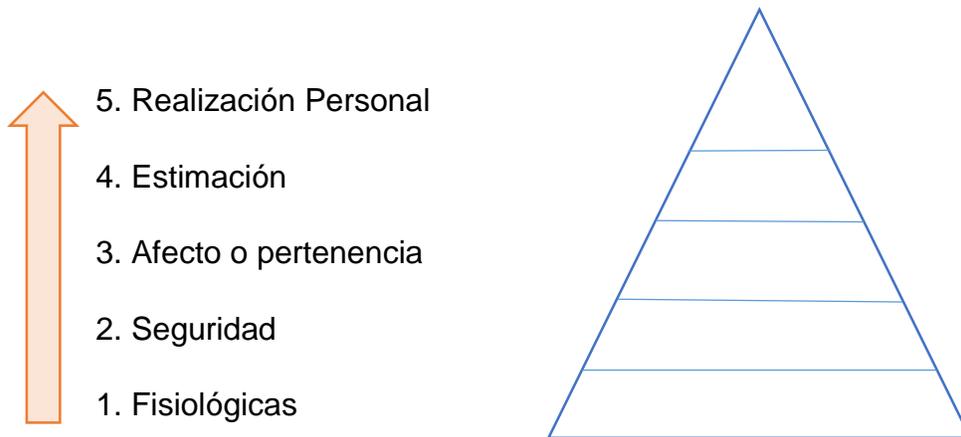
Necesidades Básicas:

- **Fisiológicas:** son aquellas que surgen de la naturaleza física, como la necesidad de alimento, reproducción, etcétera.
- **De seguridad:** implica la necesidad de no sentirse amenazado por las circunstancias del entorno.
- **Amor o pertenencia:** constituyen los deseos de relaciones afectivas con las demás personas.
- **De reconocimiento:** es la necesidad de obtener el reconocimiento por los resultados alcanzados en el desempeño del trabajo.

Necesidades de crecimiento o autorrealización:

- **Autorrealización:** el deseo que existe en todo ser humano de obtener el máximo desarrollo de sus potencialidades.

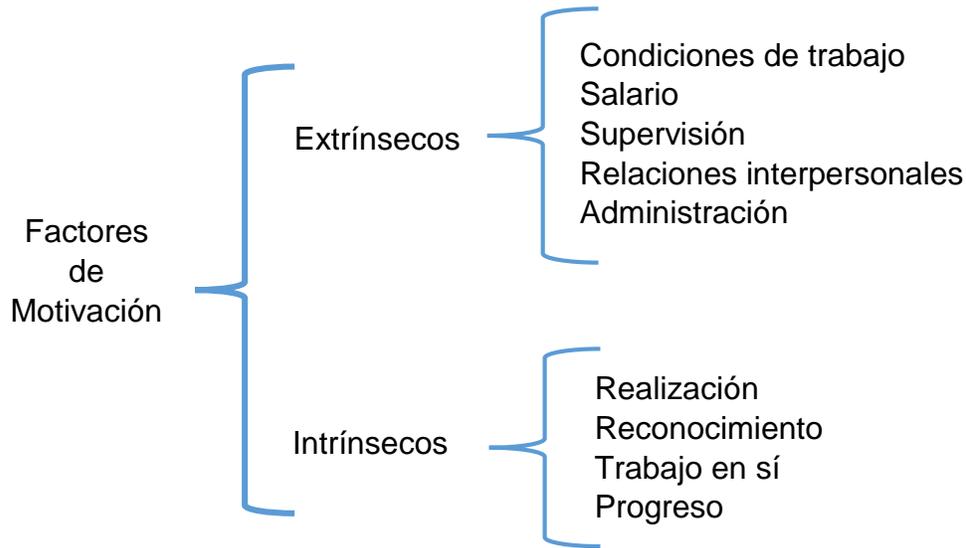
Imagen 5. Pirámide Maslow.



Nota: Pirámide de las necesidades. (Elaborada por el Autor, basado en Lourdes, 2015, pág. 129).

Tomado de la mano con la teoría de Maslow está la de Herzberg quien también aportó una teoría interesante e importante al tema de la motivación. La teoría de “motivación e higiene” establece que son dos factores los que inciden en la satisfacción del trabajo; los motivadores o factores intrínsecos y los externos o de higiene.

Cuadro 7. Factores de Motivación



Nota: Cuadro sinoptico de los factores de motivación según Frederik Herzbrg. (Elaborado por el Autor, basado en Lourdes, 2015, pág. 130).

Durante la vida laboral del Autor se puede comprobar lo que ya varios autores antes citados han indicado con respecto a la variedad de colaboradores que se puede encontrar dentro de una organización, para este apartado se hablará sobre el párrafo que antecede pues los trabajadores pueden ser motivados por distintos factores, pero estos solo se reducen a dos: los intrínsecos y extrínsecos.

Un caso en particular dentro de la Pyme Villaseñor Transportación y Logística, S.A. de C.V. se mencionará a “Fernando” quien no daba respuesta alguna por el hecho de ser uno de los operadores que más ganaba en ese tiempo, sin en cambio él se

sentía bien con tener su unidad siempre limpia y lista para cualquier ocasión, al ser reconocidos sus esfuerzos y logros establecidos se incrementaba la productividad de manera considerable demostrando así un ejemplo de la motivación intrínseca.

Por otro lado “Diego” otro trabajador que es quien muestra el caso contrario al de “Fernando”, no le hacía efecto y ni mostraba interés el que un administrativo de la empresa le reconociera el trabajo y por supuesto no se veía respuesta o mejora por su parte, a él lo que le movía o más bien motivaba eran los factores extrínsecos como lo era el aumento de salario o bonificaciones por productividad.

Como se mencionó con anterioridad estas dos teorías están de la mano o se relacionan una con la otra debido a que “Los motivadores contribuyen a la satisfacción de las necesidades de alto nivel: autorrealización y estima; mientras que los de higiene satisfacen las necesidades fisiológicas de seguridad y afecto” según menciona Münch en uno de sus libros (2015, pág. 129).

Y como se comentó al principio, Villaseñor Transportación y Logística, S.A. de C.V. deberá poder y saber implementar esta importantísima herramienta para despertar y contar con el interés y la entera colaboración de sus trabajadores para poder conseguir sus objetivos.

2.3.2.2. Capacitación

En algún momento se habló de la realización personal como un plan de vida y carrera para los trabajadores dentro de la empresa y que estos estuvieran afines a la organización, pues esta herramienta permite que esto sea una realidad, dota a los trabajadores de conocimientos aplicables a su puesto y que de cierta forma son conocimientos que les permite desarrollarse fuera de su lugar de trabajo. O como lo establece la Procuraduría Federal de la Defensa del Trabajo: “La capacitación ofrece

múltiples beneficios, así como la oportunidad ideal para las y los trabajadores que integran una organización de continuar ampliando sus conocimientos”. (2018).

La capacitación cuenta con diferentes métodos de aplicación que permiten dotar a los colaboradores de nuevas habilidades, aptitudes, de confianza en la toma de decisiones, que desarrollen su capacidad de adaptación y respuesta a los cambios que presenta el ambiente externo e incluso el ambiente interno de la organización.

Como se anticipó esta es una herramienta que no solo debe hacerse notar cuando ingresa un nuevo compañero, sino que debe hacer acto de presencia cada determinado tiempo para poder tomar ventaja sobre los cambios de manera oportuna. Los diferentes métodos de aplicación pueden ser:

- Cursos.
- Talleres.
- Conferencias.
- Congresos.
- Diplomados.

En Villaseñor Transportación y Logística, S.A. de C.V. se tiene una “Política de Capacitación” la cual se lleva a cabo cada seis meses, misma que se imparte como una conferencia para aprender nuevas habilidades y/o prácticas que ayuden a mejorar el desempeño y la productividad del equipo de trabajo además de reforzar los conocimientos que ya tenían y se venían manejando.

Por otra parte, existen pequeños talleres en los que son enseñadas y desarrolladas nuevas prácticas que van cambiando en un corto periodo de tiempo debido a que así lo demanda la actividad de la Pyme con relación a la seguridad y la tecnología.

2.3.2.3. Adiestramiento

Suelen confundir esta herramienta muy frecuentemente con la capacitación, pero esta se diferencia en el tiempo de implementación pues estas son a corto plazo en donde prácticamente el objetivo es el mismo, solo que en el adiestramiento se enfoca de manera más precisa en actividades específicas que se implementen en el trabajo.

Un ejemplo del adiestramiento que se imparte en Villaseñor Transportación y Logística, S.A. de C.V. es cuando una nueva actualización del sistema de rastreo satelital se desarrolla en las plataformas del proveedor, aquí se enfoca en saber interactuar de manera más rápida y precisa con la plataforma de rastreo.

Una ventaja y posiblemente un objetivo que tienen en común estas tres herramientas son el mantener motivado al personal desarrollando su conocimiento de manera teórica y práctica además de incrementar una mejora en la relación laboral que despierta a su vez un sentido de pertenencia y compromiso a con la Pyme.

2.3.3. Evaluación y control

Un tema poco complicado para la Pyme pues esta desarrolla sus funciones de manera diferente a la mayoría de las empresas y sus respectivos giros puesto que, en Villaseñor Transportación y Logística, S.A. de C.V. se manejan tareas diferentes, por lo que la medición del desempeño se vuelve un tema prácticamente nulo y esto

conlleva al desconocimiento de las capacidades y habilidades que poseen sus trabajadores.

Algunas de las actividades específicas que se llevan a cabo son:

- ❖ Manejo por autopista.

- ❖ Maniobra con clientes.

Esto ocasiona que se tenga un control bastante bajo con respecto a las actividades y quienes las realizan, a pesar de mantener un área de asignación de viaje y mantenimiento suelen desviarse las tenciones a lo importante dentro de la operación y eso se convierte en una “No Conformidad”.

Debe manifestarse una rápida propuesta de “Evaluación y Control” si es que no se pretende continuar enfrascados en una Miopía Organizacional, vuelve a tomar sentido esta palabra al darse cuenta que la Pyme está manteniendo un ritmo de trabajo descontrolado y sin indicadores de mejora, falla u oportunidad que les otorgue un control sobre los resultados obtenidos.

2.3.4. *Clima y satisfacción laboral*

Las organizaciones se caracterizan por ser entes sociales que mantienen en su interior seres humanos quienes interactúan entre sí para contribuir a la resolución de necesidades impuestas por las mismas personas. La interacción entre las personas que trabajan dentro de la organización, en este caso Pyme, es la que define su potencial y capacidad de sobrevivir y sobresalir en el ambiente externo que se

caracteriza por ser exigente y hasta cierto punto drástico. Es esta la importancia de contar con un clima laboral interno excepcional.

En el cual podemos encontrar temas de interés mismos que forman a la empresa desde otro punto interno:

- Propietarios.
- Consejo de Administración.
- Empleados.
- Cultura.

Para poder contar con un clima optimo es importante introducir la ayuda de las herramientas de formación, pues de esta manera obtendremos un nivel de satisfacción por parte de los trabajadores al realizar sus actividades y la consecución de objetivos que fueron puestos por los propietarios de la Pyme.

Aquí se encuentra en uno de los temas mencionados uno que en particular es de suma importancia para el desarrollo de este tema, se hace referencia a la “Cultura”:

2.3.4.1. Cultura

“La cultura es un conjunto de valores, creencias, conocimientos y normas básicas que comparten los miembros de una organización...” (Daft, 2004, pág. 88).

Últimamente considerado como un tema central a la hora de analizar alguna organización puesto que se sabe que las empresas son como los humanos, aunque se dediquen al mismo giro no existe ninguna empresa idéntica pues cada una cuenta con sus propias costumbres, creencias, normas, etc. Esto depende de su o sus propietarios y el ámbito en el que se vean inmersos. “... El concepto de cultura sirve para entender el aspecto oculto y complejo de la vida en la empresa” (Daft, 2004, pág. 88).

2.3.5. Relaciones laborales

Se habló en puntos pasados sobre los empleados y la empresa junto con algunos puntos de interés que se mezclan para dar forma al clima que definirá el ser de una empresa, pero como tal no se ha mencionado de qué manera se relacionan y hacen que se manifiesten las llamadas relaciones laborales. En palabras precisas y una frase bastante corta es: establecer comunicación entre la empresa y sus empleados quienes representan las dos partes esenciales de la relación.

Existen varios tipos de relación laboral que puede darse y estas contienen al mismo tiempo sub - tipos de relación o más bien detallan con mayor profundidad el significado y tipo de la relación que se dé:

1. Según la duración de la relación de trabajo.

- 1.1. Por tiempo indeterminado (contrato indefinido).

- 1.2. Por tiempo determinado (contrato temporal).

2. Según el tipo de empleador.

3. Según la modalidad de la relación laboral.

4. Según el lugar en que se realice el trabajo.

5. Según la carga horaria laboral.

Debido al tamaño de la Pyme Villaseñor Transportación y Logística, S.A. de C.V. el tipo de relación que se da es el mismo que el proceso de selección, es decir, de manera directa con los propietarios, quienes precisamente por la carga de todo el trabajo que tienen prestan poca o nula atención a sus trabajadores más que para cumplir con una de las características de cualquier relación laboral, referimos al momento de dar instrucciones y por supuesto la remuneración.

Si la Pyme busca una mayor productividad y competitividad deberá interactuar de una mejor forma con sus colaboradores y para ello se manejan nuevamente diferentes tipos de herramientas que ayudan a entablar conversaciones, conocimientos, problemas, empatía, entendimiento, etc. entre propietarios y trabajadores o de lo contrario podrá darse cuenta que cuando los empleados no se sienten apreciados rara es la ocasión en que llegarán a aportar sus mejores ideas y esfuerzo, el cual mejor ocuparan en buscar un ambiente laboral más propicio para ellos que les ofrezca una mayor comodidad y satisfacción así como estabilidad y confort.

✓ Comunicación.

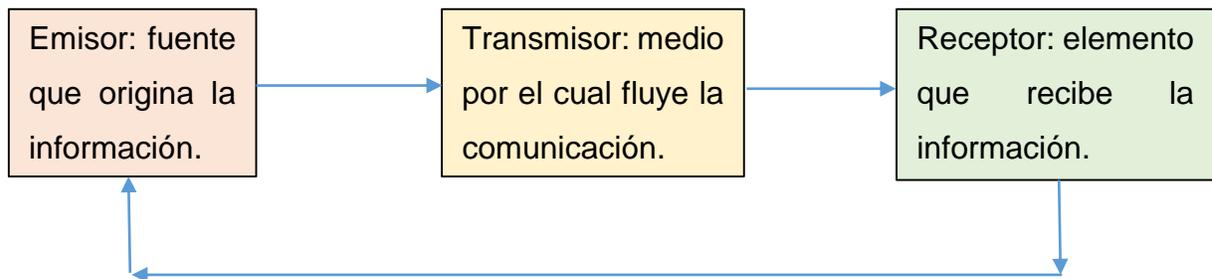
✓ Liderazgo.

Son como ya se comentó dos herramientas que ayudarán a los propietarios a interactuar de manera correcta y oportuna con sus empleados, de este modo sabrán cómo desarrollarse como líderes y a quienes van a guiar en el camino y búsqueda de la consecución de sus objetivos.

2.3.5.1. **Comunicación**

Para Münch (2015, pág. 138) “la comunicación puede ser definida como el proceso mediante el cual se trasmite y recibe información”. Mismo que comprende tres elementos básicos para su funcionamiento (véase cuadro 8).

Cuadro 8. Elementos de la comunicación



Nota: Elementos que conforman el sistema de comunicación. (Elaborado por el Autor, referenciado en Lourdes, 2015, pág. 138).

Por otro lado, en su libro INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN. Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia. El autor Hernández (2011, pág. 95) establece que:

Sociológicamente, la comunicación es el proceso de dar a conocer estados subjetivos – ideas, sentimientos y creencias – por medio del lenguaje oral y simbólico. La comunicación entre los grupos humanos constituye el factor principal de su unidad y continuidad; es el vehículo de su cultura y, por tanto, es el verdadero fundamento de la sociedad humana.

La comunicación representa un problema para Villaseñor Transportación y Logística, S.A. de C.V. puesto que la pequeña empresa carece de una comunicación asertiva entre sus colaboradores y la forma más fácil y obvia de identificarlo es el estancamiento de información dentro de la misma, la información ya sea en conocimientos, respuestas, procesos, etc. no es compartida con todos los involucrados tanto administrativos como operadores, a continuación, se expondrá una situación real proporcionada por el Coordinador de Operaciones utilizando sus mismas palabras que él empleo al momento de cuestionarle la problemática:

Casi no puedo desempeñar bien mis actividades dentro de mi área como coordinador y esto se debe a que mi jefe directo el Gerente de Operación y Logística se satura de información que le es proporcionada por algunos clientes que pudieran facilitar o agilizar las maniobras y el servicio que proporcionamos, esa información no me es compartida o en su defecto no me llega de manera efectiva, es decir, en tiempo y completa. He notado que mi jefe absorbe muchas funciones dentro de la organización y no es capaz de delegarlas al grado que aun estando yo presente ha llegado a realizar parte de mis actividades. Lo mismo sucede digamos que en la comunicación informal, que cabe mencionar que es el tipo de información que predomina en la empresa, los operadores son

quienes tienen contacto directo/presencial con nuestros clientes y muchas de las veces estos les sugieren puntos importantes para su ingreso a plantas de carga o descarga como pueden ser: procedimiento a seguir, el color de chaleco, si deben llevar SUA o calzas para la unidad, etcétera y de la misma manera que lo hace el Gerente, no comparten la información ni siquiera entre ellos mismos, llega a pasar lo mismo con direcciones, restricciones de circulación y demás.

Como comenta Rodríguez en su libro (2005, pág. 63) “Todo problema de la organización es un problema de comunicación...”.

2.3.5.2. Liderazgo

Una función vital para el administrador, aunque también importante para toda aquella persona que este al mando de un grupo o sea figura de autoridad en el entorno social, dicho con sus palabras Rodríguez (2011, pág. 219) “... los líderes establecen la unidad de propósito, la dirección y el ambiente interno de la organización. Crean el entorno donde el personal puede involucrarse por completo en el logro de los objetivos de la organización”. Quien define al liderazgo como “El arte de influir en un grupo humano definido para perseguir un ideal común, con la aceptación voluntaria de los participantes”. El mismo autor nos ofrece otra definición acerca de lo que es el liderazgo:

Es un arte intransferible, en tanto no hay reglas ni técnicas estructuradas que establezcan métodos científicos infalibles para conseguir la voluntad de los demás. Requiere una elevada sensibilidad, pasión por lo que se realiza y respeto por quien lo hace.

2.3.5.2.1. Líder

Empleando las palabras de Siliceo (1997, pág. 19) “ser líder es influir en otros para el logro de un fin valioso” posiblemente es la manera más sencilla de definirlo.

Otra forma para definirlo y poder entenderlo es expuesta por Rodríguez quien menciona que “El líder es un facilitador que guía a un grupo de personas para alcanzar un propósito común. También es sinónimo de administrador en funciones, en cualquier nivel de una organización social”, (2011, pág. 218).

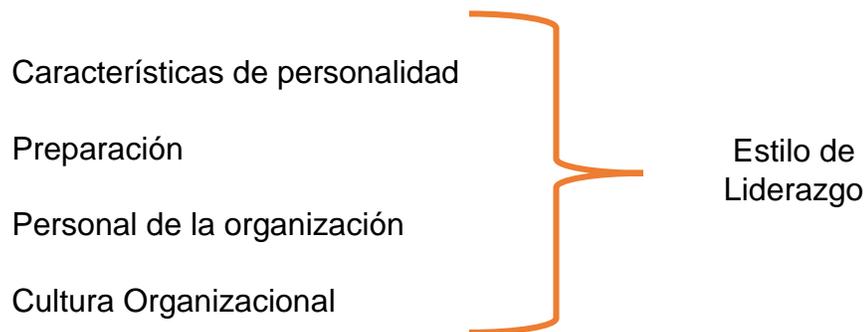
Al líder se le pueden asignar varios nombres que a menudo son errores o malos juicios de lo que significa serlo, algunos de ellos son - administrador, gerente, jefe de departamento o área, supervisor, capitán, gestor, etc. -. Pero se les olvida que al líder no solo se le puede localizar en los puestos administrativos o puestos de mando, bien pudiera ser el compañero de un costado en la oficina, el señor de intendencia o cualquier colaborador pues no siempre el ser figura de mando significa ser un líder o quizá un buen líder, existen diferentes maneras, tipos o estilos de llevar a la práctica el liderazgo.

2.3.5.2.2. Estilos de liderazgo

Se tiene conocimiento de que el líder externa una serie de comportamientos a la hora de dirigir o influir en las personas o el grupo de ellas, esto claro en cualquier entorno social, pero haremos referencia al que se encuentra dentro de la empresa, existen diversos factores que determinan el comportamiento del líder como se observa en el cuadro 9.

El cual nos ayudara a identificar el tipo de líder que maneja la Pyme Villaseñor Transportación y Logística, S.A. de C.V. junto con los trabajadores que laboran dentro de ella.

Cuadro 9. Factores de comportamiento



Nota: Cuadro que muestra los factores de comportamiento que determinan el estilo de liderazgo. (Elaborado por el Autor).

Existen diferentes criterios de clasificación para llevar a la práctica el liderazgo tales como: su origen, los rasgos, por su estilo y por sus fuentes de poder. Enfocando el tema de líder por su estilo, existen cinco los cuales serán señalados en el modelo de grid (véase imagen 6).

Cabe mencionar que, en Villaseñor Transportación y Logística, S.A. de C.V. existen dos personas a la cabeza, pues esta es una Persona Moral integrada por dos Personas Físicas quienes manejan la organización y los recursos con los que cuenta, por lo que se espera que ambos estilos de liderazgo sean identificados y estos interactúen de una forma complementaria para guiar a la organización.

Liderazgo paternalista

- Considera las necesidades de la gente para mantener relaciones satisfactorias.
- Conduce a un ambiente y a un ritmo de trabajo amistoso y confortable dentro de la organización.

Liderazgo transformador

- La consumación del trabajo se logra mediante la entrega de la gente a sus labores, la interdependencia de una "meta común" dentro de la organización y las relaciones de confianza y respeto.

Liderazgo democrático

- Se logra el desempeño adecuado de la organización, balanceando las necesidades de producir con el mantenimiento –a un nivel satisfactorio- de la moral de la gente.

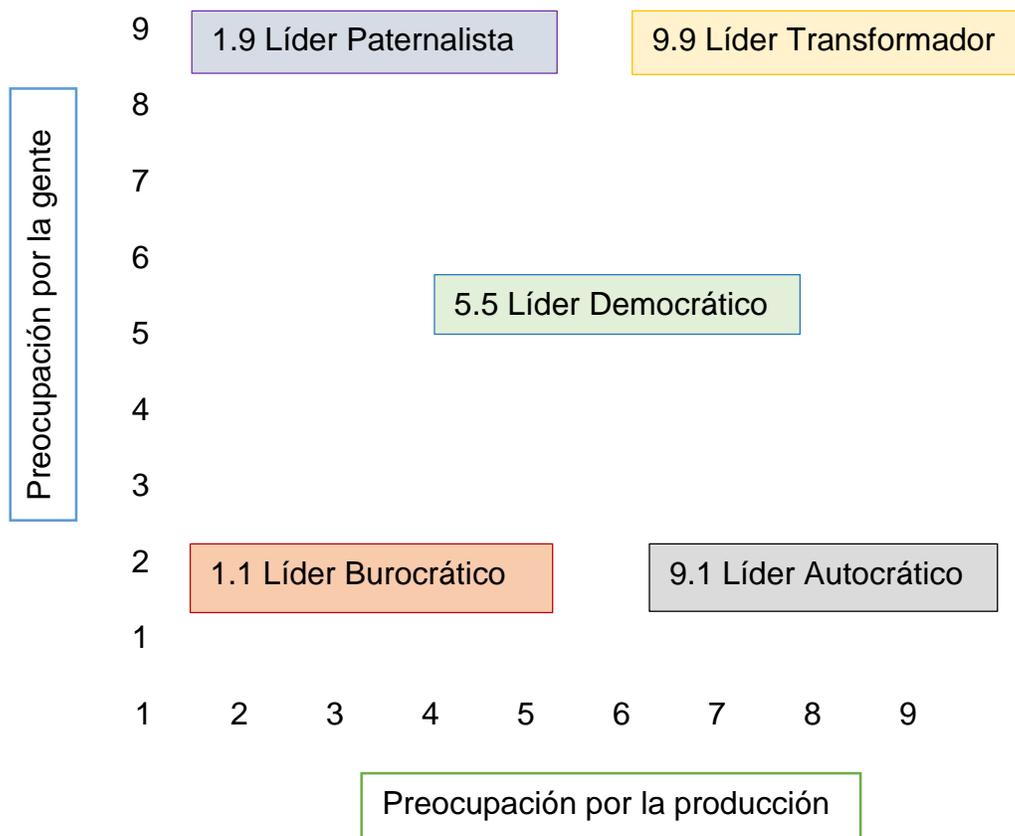
Liderazgo burocrático

- El mínimo esfuerzo para el trabajo requerido es suficiente para mantenerse como miembro de la organización.

Liderazgo autocrático

- La eficiencia en el trabajo es resultado de mantener los factores humanos en un nivel en el que interfieran lo menos posible en el proceso.

Imagen 6. Modelo de Grid



Nota: Gráfica de Grid que sitúa al líder por su nivel de preocupación y objetivo. (Elaborado por el Autor, basado en Lourdes, 2015, pág. 142).

En el recuadro se observa que existen dos metas de interés o preocupación para los líderes (Münch, pág. 142).

El interés por las personas pertenece al eje vertical del grid y el interés por los resultados aparece en el eje horizontal. En ambos ejes existen nueve puntos en los que el número 9 corresponde al grado más alto y el 1 al grado más bajo.

La gráfica del grid gerencial muestra que predominan cinco estilos básicos de dirección, aunque en total existen 81 estilos, los cuales son el número de rejillas que tiene el grid. Los cinco estilos son predominantes aunque no únicos, ya que estos pueden manifestarse solos o combinados.

2.4. ¿Por qué hacer énfasis al Departamento de Recursos Humanos y sus actividades dentro de Villaseñor Transportación y Logística, S.A. de C.V.?

Como se pudo mencionar en párrafos anteriores, a este punto, las Pymes no le dan la importancia adecuada al departamento y Villaseñor Transportación y Logística, S.A. de C.V. entra en esa categoría por diferentes razones, no cuenta con el conocimiento, por su tamaño ignora la departamentalización y la delegación, así como los procesos que ayudan a mejorar los ambientes tanto interno como externo de las empresas.

Iniciando con una de las primeras funciones del departamento como lo es el reclutamiento y la selección del personal y por supuesto todos los procesos que conlleva como la promoción de alguna vacante o el análisis de los candidatos supliéndolo por la acción de regirse únicamente por el “visto bueno” y la recomendación de los colaboradores ya establecidos dentro de ella.

Por otro lado, el ambiente interno es en donde los ejecutivos trabajan, por ello es que se hace referencia a las áreas funcionales de una empresa, aunque, cabe hacer mención de que estas áreas cambian drásticamente cuando se hace referencia a una Pyme. Los emprendimientos por lo regular ignoran la parte de la organización dentro de su esquema o plan de proyección, puesto que tienen el pensamiento de que todas esas áreas o todos esos departamentos son cosa de las grandes empresas, pero no toman en cuenta que es una herramienta aplicable para cualquier empresa sin importar el tamaño de esta.

Dentro de las Pymes se nulifican o minimizan estos departamentos permaneciendo el área de “gerencia general” y “producción - operaciones” dando paso a que el dueño se convierta en “todólogo” y comiencen a aparecer los problemas.

Como viene siendo el caso al analizar de nueva cuenta el organigrama, lo que se dijo del proceso de reclutamiento y la comunicación, temas que recaen sobre los propietarios y provocan el estancamiento de la información, mala selección de su personal y por resultado se obtiene una productividad comprometida al fracaso por una mala organización y planeación estratégica que ayude a solucionarlo.

2.5. Importancia del área de recursos humanos

Toda área tiene su nivel de importancia para la organización y el funcionamiento de una empresa pues estas son en conjunto las encargadas de crear una optimización de recursos y la consecución de objetivos a través de la delimitación de funciones y líneas jerárquicas evitando de este modo la duplicidad de actividades y la obtención de una mayor eficiencia y eficacia. Se considera que Recursos Humanos es una de las áreas que mayor reconocimiento debería tener al ser el departamento encargado de seleccionar al personal y desarrollar su potencial de manera coordinada además de contener herramientas que brindaran una mejor comunicación e interacción que permitirá el nacimiento y fortalecimiento de una “Cultura Organizacional” misma que

identificara a la empresa dándole una imagen corporativa y la capacidad de ser competitiva.

2.6. Cultura Organizacional

Münch (2015, pág. 201) plantea de la siguiente forma la cultura organizacional:

La empresa cuyo carácter es eminentemente social, debe regirse por una serie de valores o principios corporativos tendientes a lograr el bienestar de la sociedad. Si bien es cierto que, a lo largo de su historia, en algunos casos, las empresas han desvirtuado su fin último al orientarse solamente en la consecución de utilidades, sin importarles el entorno humano y ambiental, también es verdad que en los últimos años se han reorientado hacia la consecución de una ética y valores empresariales. Esto es esencial en esta época de crisis de valores y ante los continuos problemas a los que se enfrenta la sociedad.

Partiendo de lo anteriormente expuesto se reafirma un concepto que es esencial en todas las empresas, se hace referencia a ser “SOCIALMENTE RESPONSABLES”, el desarrollar una actividad empresarial y/o mercantil conlleva no solo a la búsqueda de la utilidad o beneficio económico, sino contribuir de manera armónica con el desarrollo social del mismo entorno.

CAPÍTULO III

REESTRUCTURACIÓN DE VILLASEÑOR TRANSPORTACIÓN Y LOGÍSTICA, S.A. DE C.V. SU NUEVA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA E INTEGRACIÓN DE UNA NUEVA CULTURA ORGANIZACIONAL

Para poder reestructurar la Pyme y poder conseguir el objetivo principal que es la creación de una cultura organizacional fuerte es necesario retomar su planeación estratégica, pero en esta ocasión modificada y diseñada de manera específica para la organización y lo que necesita.

3.1. La interacción de la cultura

La cultura organizacional nace y se trabaja a partir del ambiente interno de una empresa además de integrarse con su estructura organizacional, la tecnología y producción que se lleva a cabo dentro de las instalaciones físicas en este caso de la pyme. La cultura se convierte en una gran ventaja competitiva en favor de la Pyme con relación a su ambiente externo. Se requieren una serie de ajustes dentro de la empresa y para cuando se logra ese ajuste, los empleados comprometidos crean una organización de alto desempeño, muy difícil de derrotar.

Para entender los puntos que integran una cultura podemos dividirlos en dos partes, en la cual podrá darse uno cuenta de que se aprecian diferentes aspectos según sea el nivel de cultura que se tenga o el nivel de cultura que se pretenda desarrollar e implementar:

- ❖ Cultura Visible.

- ❖ Cultura Invisible.

3.1.1. Nivel de Cultura Visible

También llamado “nivel superficial” se aprecian la vestimenta de los colaboradores, los patrones de conducta que persiguen e interpretan las mismas personas y aunque pudiera parecer no ser importante está el diseño de las oficinas y/o

instalaciones de la Pyme. Estos son puntos que pueden verse, oírse y observarse con claridad mismo que los hace fáciles de identificar.

3.1.2. Nivel de Cultura Invisible

Son conductas que no se pueden apreciar, pero si percibir en la manera de actuar de las personas y como es que justifican ciertas acciones, por otra parte, y de manera más profunda existe la esencia de la cultura la cual es capaz de regir conductas, ideales e incluso aparecer de manera inconsciente al ejecutar una toma de decisión meramente por valor o intuición fuera de la metodología del análisis y decisión.

En el capítulo que antecede se habló y demostró carencias que la empresa Villaseñor Transportación y Logística, S.A. de C.V. tiene hasta hoy en día y como es que sigue operando a pesar de presentarlas, también se analizó de qué manera se ve afectado su desempeño, entre otras cosas. Es por ello que en este presente capítulo se expondrán las mejoras, las innovaciones y/o las propuestas que en base a su información pudieron desarrollarse para poder conseguir el objetivo de este trabajo.

Propuestas que fueron diseñadas específicamente para la organización pensando en el cambio que ya se tuvo que haber realizado y por supuesto en los cambios que se aproximan, se tomó en cuenta la ya mencionada relación entre los comportamientos de los colaboradores llamada cultura organizacional y todo lo que aporta a la empresa. Para este apartado se seguirá la secuencia con la que se desarrolló el capítulo anterior dando entrada al primer punto a desarrollar.

3.2. Planeación estratégica de Villaseñor Transportación y Logística, S.A. de C.V.

Al percatarse de la carencia que se tenía en cuanto a un plan se refiere y sabiendo la importancia que este imprime en todos los ámbitos de la misma es que se tomó la decisión de actuar sobre el generando una propuesta funcional para guiar el avance que está presentando la organización y aunado a esto el actual mercado competitivo con el que se enfrenta.

Quizá podrán observar y decir que en cada uno de los dos puntos ya expuestos se observa que es un texto más reducido que el original, pero, aunque así sea la realidad es que las nuevas propuestas tienen un objetivo al cual perseguir, son más directas que las anteriores.

3.2.1. Misión

Somos una empresa de autotransporte de carga en general y especializada por carretera que busca la constante satisfacción de sus clientes y el mercado, brindando un servicio logístico comprometido con la calidad del servicio.

“La misión es un documento inspirador basado en principios guía para crear verdaderos seguidores o misioneros de una filosofía de trabajo” argumenta Ramos en su libro (2019, pág. 75) “... pero debe ser mucho más que unas frases convencionales sacadas de un libro de administración”, de acuerdo con lo mencionado en el capítulo anterior a cerca de este tema el afirma que las empresas las poseen tan solo como un formalismo de negocios, un trámite únicamente.

Con esta misión que se propone, se pretende generalizar los objetivos de todo el personal hacia un solo camino, crear un sentido de pertenencia por la organización y pasión por hacer cumplir esa misión.

3.2.2. Visión

Ser la primera opción en el mercado de logística y transportación. Buscando el crecimiento constante apoyados en nuevas estrategias, que satisfagan la demanda del mercado de cara al futuro como lo son las TICs y las SICs.

La visión que se expone pretende ser una mezcla entre el pasado y futuro de la organización creando una imagen de la misma, incitando a los colaboradores para que se integren y hagan como propia la visión empresarial y con ello se consiga un crecimiento general. Tomando palabras de Novoa (2019, pág. 88) “Una visión creada y bien descrita es fácil de convertir en líneas estratégicas, indicadores clave de desempeño, y por supuesto en objetivos, acciones y resultados significativos para todos los que dedican su esfuerzo día a día”.

3.2.3. Filosofía

En la opinión de Novoa “La misión, la visión y los valores... son en realidad el sustento de la verdadera filosofía cultural y hay que darles vida para gestionarla”.

Ya se vio que es un conjunto de postulados, valores, creencias y compromisos los cuales dan rumbo y orientación a la vida de una organización empleando las palabras de Münch (2015, pág. 62), es imprescindible su creación para darle finalidad y sentido al futuro de la empresa y la forma que esta accionará.

Para poder crear una filosofía adecuada y necesaria para la organización Villaseñor Transportación y Logística, S.A. de C.V. se tuvo que analizar el estatus general de los empleados, donde se podía encontrar y observar que la mayoría de ellos se encontraba entre los 25 y 35 años, unos cuantos pasaban los 45 años y otros mayores, unos casados y con hijos, solo casados o solteros y más condiciones de vida que influyen directamente en la interacción porque se sabe que actualmente la empresa enfrenta un choque generacional entre sus colaboradores, presenta un coctel de valores y al mismo tiempo la pérdida de ellos. Basándose en esa información obtenida es como se pretende evolucionar de la administración tradicional a una nueva forma de orientar la vida de la organización.

Con la creación de objetivos se logrará unificar a todas las personas que la conforman, haciendo mención de dos herramientas bastante útiles como lo son el código de conducta, para así establecer una guía de comportamientos acompañado del reglamento interno de trabajo (RIT), ambos sostenidos y basados en los valores y las creencias que mayormente representan a la organización y a todos dentro de ella, sensibilizando de cierta forma el estilo tradicional de la empresa y re direccionarlo hacia un estilo nuevo y propio que permita y fomente el trabajo en equipo dentro de un ambiente propicio y adecuado para la colección/obtención de logros, dicha filosofía se verá representada en el nuevo organigrama propuesto a la empresa y de esa forma dejar de lado y en el pasado a la miopía organizacional de la que se habló.

Con las actualizaciones, cambios y reestructuración se ha caminado y llegado a un término conocido como Pyme familiar, esto porque a pesar de tener colaboración por parte de la familia del fundador también se obtiene la de amigos, conocidos y entre ellos sus familias. La creación de esta nueva Filosofía consistirá en llevar a la práctica dicha cultura entre si y que los haga transmitir esa pasión, el compromiso, el amor por lo que hacen, la confianza, la entrega total y entera satisfacción por desempeñar su trabajo al conocer el alcance que este tiene para ellos, sus familias y la sociedad entera.

Tres juicios importantes que se rescatan y resaltan sobre la filosofía de la empresa son expuestos por el ya citado Novoa (2019, págs. 55, 73) como son la pasión, el compromiso y la confianza mismos que aportan un significativo valor a la empresa.

- Pasión:

¿Por qué la pasión ésta fuera de las organizaciones y tan cerca de las personas? La palabra nuevamente es conexión, las personas quieren sentirse parte de un equipo ganador y están dispuestas a “sudar la camiseta” cuando está claro el sentido de la victoria. (Ramos, 2019, pág. 56)

- Compromiso:

Es un grupo de comportamientos y actitudes que se relacionan con la identificación con objetivos y valores organizacionales, se relaciona con la contribución voluntaria y enérgica hacia la consecución de resultados, así como emociones positivas y conexiones significativas con los demás en busca del éxito de la organización. (Ramos, 2019, pág. 58)

- Confianza:

La confianza es uno de los pilares de la cultura organizacional y del liderazgo.

La confianza es fundamental para las relaciones interpersonales y comerciales, es crucial dondequiera que exista la interdependencia, el riesgo o la incertidumbre por cambios acelerados.

Sin duda las conversaciones que tienen los jefes con sus colaboradores en el día a día van dirigidas a una de las dos zonas e influyen directamente en el desempeño. (Ramos, 2019).

3.2.4. Objetivos empresariales

De acuerdo con Münch (2015, pág. 63). “Una vez se ha establecido la filosofía, la misión y visión, se determinan los objetivos que indican los resultados o fines que la empresa desea lograr en un tiempo determinado para cristalizar la misión y visión”.

Es indispensable crear objetivos tanto uno general como los específicos para una organización sin importar su tamaño, los objetivos son pilares para el funcionamiento de la misma pues determinan el rumbo que habrá que seguir y la meta que se va a perseguir por determinado tiempo, objetivos que con intención crearan un sentido de cumplimiento y un tipo de relación entre ellos y los colaboradores ya que estos últimos pueden sentirse identificados y de alguna forma lograrán cumplir sus metas personales al mismo tiempo que cumplen las metas profesionales.

Lo que se pretende o se busca lograr con la creación de los objetivos es rediseñar a una organización tradicional y convertirla en una empresa altamente eficiente y competitiva, que interactúe de manera conjunta y óptima con todos y cada uno de sus recursos, tomando en cuenta que se busca preservar un futuro observando que las necesidades o competencias de hoy no serán las mismas que se presentaran en un determinado tiempo, de acuerdo con Torres, “Es así que cuando los objetivos están bien formulados sustituyen las acciones al azar y la confusión y, sirven como puntos de referencia para evaluar el desempeño y medir tanto el crecimiento como el desarrollo de la organización”. (2018, pág. 160), en otras palabras, de esta manera poder atacar y eliminar a la ya mencionada miopía organizacional.

3.2.4.1. Objetivo General

Considerando que este tipo de objetivo debe ser creado de forma crítica buscando un excelente desempeño e impulso hacia un desarrollo y crecimiento de la empresa.

- Ofrecer nuestro servicio de la manera más óptima y con la mayor calidad para la entera satisfacción de a quien se le brinde el servicio, a su vez, convertirnos en su primer y mejor opción a la hora de contratar servicios de Auto Transportes que lo hagan sentir seguro.

Satisfacer las necesidades de los clientes optimizando los recursos y que se nos reconozca por nuestro excelente servicio profesional, basado en la cultura organizacional, con la que se denota que nuestra empresa, es una empresa de alta competencia y compromiso.

3.2.4.2. Objetivos Específicos

Se decidió juntar dos tipos de objetivos: los objetivos estratégicos o cuantitativos que según Hernández (2011, pág. 8) “son resultados futuros esperados hacia donde la empresa y la estrategia quieren dirigir sus esfuerzos en tiempos y plazos específicos (largo, mediano y corto)”, es decir, que buscan una mayor colocación y avance de la empresa y los objetivos financieros o como los llama el mismo autor (2011, pág. 8) “los objetivos de rentabilidad financiera son propios de la naturaleza de la empresa, ya que una empresa que no progresa al ritmo del entorno, en términos económicos, tiende a desaparecer”, es decir, que persiguen un incremento en el capital y la fluidez del mismo.

- Mejorar el ingreso derivado de las ventas (servicio de transporte de carga).
- Mayor prestigio y mejorar el concepto de calidad que tienen los clientes y proveedores hacia nuestra empresa.
- Incrementar el valor de la empresa basado en el logro que el cliente percibe en todo momento desde que contrata el servicio hasta que recibe o entrega su producto.
- Generar confianza y seguridad en todo momento, y que los clientes vean que es posible incrementar el nivel de satisfacción en cada entrega.
- Dejar de ser una opción y convertirnos en el principal proveedor de los servicios de logística que el cliente demande.

3.2.5. Valores

Es cierto que la empresa ha venido funcionando, pero si quiere continuar activa será necesario recuperar algunos valores que se han venido perdiendo con el paso de los años.

La empresa cuyo carácter es eminentemente social, debe regirse por una serie de valores o principios corporativos tendientes a lograr el bienestar de la sociedad. Si bien es cierto a lo largo de su historia, en algunos casos, las empresas han desvirtuado su fin último al orientarse solamente a la consecución de utilidades, sin importarles el entorno humano y ambiental, también es verdad que en los últimos años se han orientado hacia la consecución de una ética y valores empresariales. Esto es esencial en esta época de crisis de valores y ante los continuos problemas a los que se enfrenta la sociedad. (Münch, 2015, pág. 201).

De acuerdo con el estudio en el que se analizó a los trabajadores y sus situaciones se obtuvo como resultado que los valores que mayormente representan con orgullo a los trabajadores y administrativos dentro de la empresa Villaseñor Transportación y Logística, S.A. de C.V. y los refleja ante sus clientes, proveedores y la sociedad en general mientras están poniéndolos en práctica generándoles una imagen fuerte y confiable son:

- Humildad.
- Respeto.
- Honestidad.
- Paciencia.
- Lealtad.
- Higiene.
- Responsabilidad.
- Flexibilidad.
- Eficiencia.

En Villaseñor Transportación y Logística, S.A. de C.V. ofrecen un conjunto de valores y principios que funcionan como indicadores de comportamiento que guía la conducta de todos los miembros dentro y fuera, mismos que, los hacen un servicio confiable y seguro para su empresa por lo cual se le garantiza que más allá de un

servicio de transporte para ellos es entregar calidad y satisfacción tanto para usted como para su cliente, es decir, ganará la convicción de ellos cada vez que reciban una entrega por parte de Villaseñor Transportación y Logística, S.A. de C.V. como su representante y transporte de confianza.

De acuerdo con Ramos (2019, pág. 55) existen tres palabras que contienen un fuerte y firme significado que en la actualidad entrarían en el apartado de valores como lo son: pasión, compromiso y confianza. Se refiere a ellas utilizando metáforas relacionadas al soccer.

¿Cómo se logra despertar la pasión deportiva? En realidad, no lo hacen las empresas ni los equipos deportivos sino cada una de las personas, todos tenemos la necesidad de buscar emociones positivas en comunión con otros, de disfrutar victorias, de vencer la adversidad a través de la sana competencia, sin peligro.

Otro aporte que hace el mismo Ramos (2019, págs. 59, 59) es el compromiso y lo define como un acto y no un propósito y que lo clasifica en tres tipos del mismo:

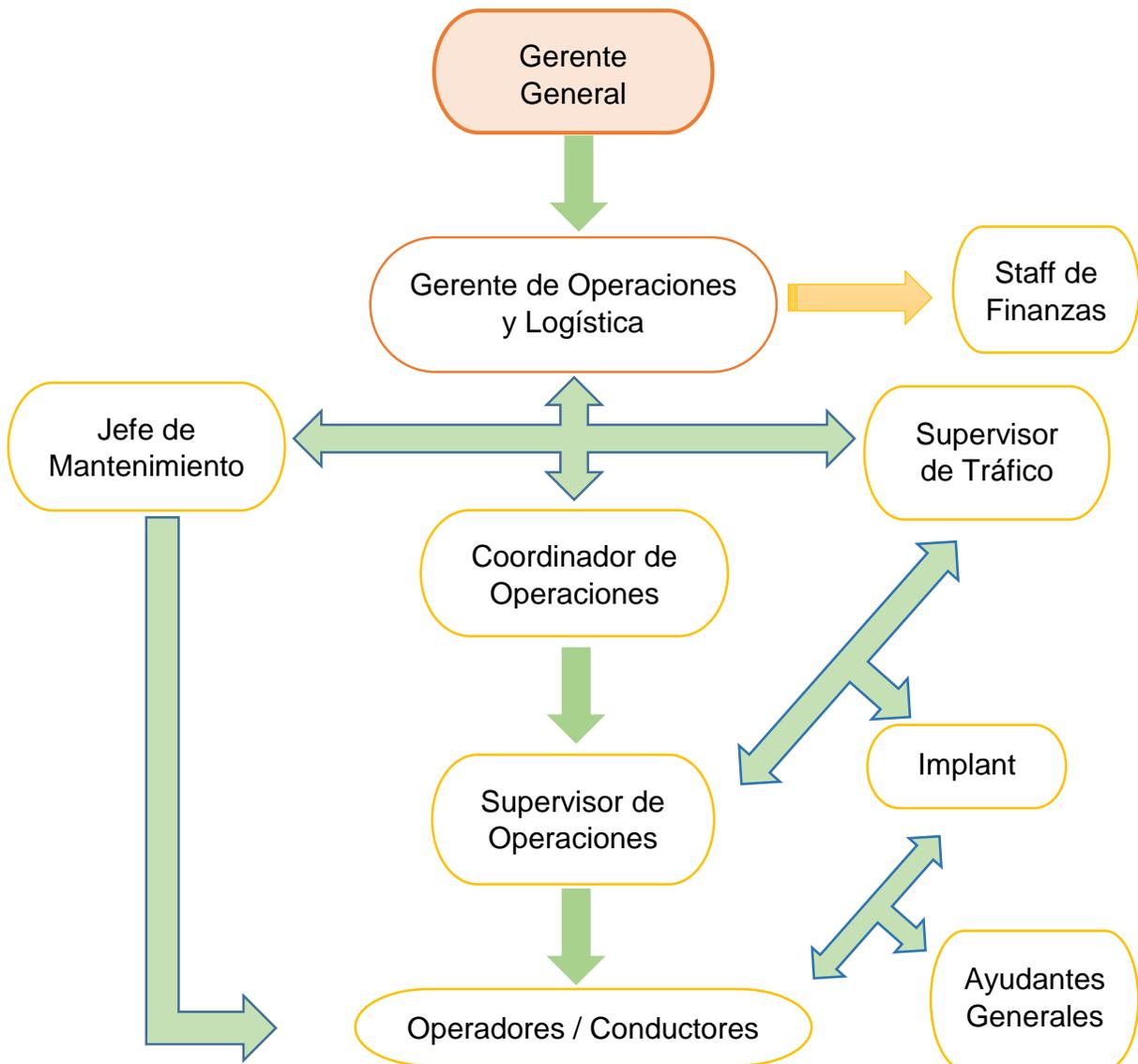
- A. El compromiso ético y profesional pensando proactivamente en cómo hacer el trabajo de la mejor manera aplicando conocimientos y experiencia bajo principios de auto exigencia.
- B. El compromiso afectivo estableciendo una conexión significativa, positiva y duradera con el entorno laboral.
- C. El compromiso social colaborando con las personas para lograr resultados en conjunto.

3.2.6. Organigrama de Villaseñor Transportación y Logística, S.A. de C.V.

De acuerdo con la información proporcionada por los directivos con relación a su plantilla de personal y las funciones que estos desempeñan se pudo formular un organigrama más completo y detallado que la proyecte de manera formal. Con esta propuesta pasará de ser un organigrama lineal y tradicional a uno completamente personificado que entra en la clasificación de mixto, mismo que presenta las diferentes áreas que se ocupan y su nivel jerárquico, al mismo tiempo que ofrece una mejor organización.

El autor lo caracteriza como un Organigrama Funcional, es decir, que por la forma de su diseño la información es un elemento que transita por todos los departamentos y su personal en todas direcciones, de forma que se elimina el estancamiento de la misma, así mismo circulan las instrucciones de mando entre colaboradores y se fomenta un mayor trabajo en equipo dando la oportunidad de mayor acercamiento entre dirigentes y trabajadores al mismo tiempo que se abren las posibilidades a cuadros de resolución de conflictos frente a frente en sesiones de retroalimentación.

Imagen 7. Modelo de organigrama propuesto



Nota: Organigrama funcional de la empresa. (Elaborado por el Autor).

Se habla de un organigrama personificado y eso se dice porque de acuerdo a lo que comenta Hernández (2011, pág. 11) “Las empresas se estructuran según su tamaño y recursos a través de áreas funcionales”.

Organigrama de enfoque matricial. Cadenas funcionales y divisionales de mando se implementan al mismo tiempo y se integran en un mismo departamento. Coexisten dos cadenas y algunos empleados obedecen a dos jefes. (Daft, Administración, pág. 327)

Viene siendo cierto que la estructura matricial causa controversias a causa de la cadena dual de mando según comenta Daft, pero este enfoque de la estructura puede ser perfectible y conseguir su óptimo funcionamiento al adaptarla con las metas y la cultura que posea la empresa, es así como él proyecta las ventajas de la estructura matricial (2004, pág. 329):

Puede ser sumamente eficaz en un ambiente complejo de cambios rápidos, donde la empresa debe ser flexible y adaptable. El conflicto y las juntas generadas por ella permiten plantear y resolver asuntos nuevos. La estructura matricial aprovecha bien los recursos humanos porque permite transferir a los especialistas de una división a otra. Además, se capacita a los especialistas y se imparten las habilidades generales de la administración. Los miembros de un departamento funcional o las personas que viven en un país tienen acceso a una capacitación y especialización rigurosas. Además, se coordinan con otros programas o divisiones; así adquieren una perspectiva general de la administración. Por último, la estructura matricial logra la participación del personal en juntas de equipo y en la consecución de metas divisionales. De ese modo despierta su interés y los motiva, dándoles una tarea más grande de la que sería posible en una estructura funcional.

Con el nuevo organigrama que se ha propuesto se establece un nuevo margen de información más verídico, asertivo y confiable, evitando un punto de suma importancia denominado SILOS en administración, recordemos que estos mencionados silos no es más que la deficiente comunicación interna que tiene la empresa y con ello evitar la información a destiempo, dudosa o incompleta.

3.2.7. Comunicación e información

Existen tres tipos de comunicación que se dan dentro de todo tipo de estructura organizacional y su enfoque, todo organigrama comparte este tipo de flujo entre sí, se hace referencia a la comunicación descendente, la comunicación ascendente y la comunicación horizontal cada una consistiendo en lo siguiente (2004, págs. 590 - 594):

3.2.7.1. Comunicación descendente

El flujo más conocido y obvio de la comunicación formal, es la comunicación descendente, se refiere a los mensajes y a la información enviada por los altos directivos a los subordinados. Generalmente abarcando temas como: implementación de metas y estrategias, instrucciones y justificación de los puestos, procedimientos y prácticas, retroalimentación del desempeño o adoctrinamiento. Por canales como: discursos, mensajes en el boletín de la compañía, correo electrónico y folletos incluidos en el sobre de la paga, material en el tablero de anuncios, manuales de políticas y de procedimientos.

3.2.7.2. Comunicación ascendente

Incluye los mensajes que fluyen de los niveles bajos a los altos dentro de la jerarquía. Las empresas procuran construir canales sanos para ella. Los empleados necesitan manifestar sus quejas, indicar el avance y retroalimentar las iniciativas de los gerentes. Cuando se combina un flujo sano de comunicación descendente y ascendente se garantiza que se realice el circuito de la comunicación entre ejecutivos

y personal. Este tipo de comunicación abarca temas como: problemas y excepciones, sugerencias para mejorar, informes sobre el desempeño, quejas y disputas, información financiera y contable. Por canales como: buzones de sugerencias, encuestas al personal, políticas de puertas abiertas, informes del sistema de información administrativa y conversaciones entre trabajadores y ejecutivos.

3.2.7.3. Comunicación horizontal

Es el intercambio lateral o diagonal de mensajes entre colegas o compañeros de trabajo. Puede darse dentro de los departamentos o entre ellos. Su propósito no sólo es informar, sino pedir apoyo y coordinar las actividades. Tocando temas como: resolución de problemas interdepartamentales, coordinación interdepartamental y cambiar iniciativas y mejoras. Utilizando canales vías como:

- ✓ Redes de comunicación Centralizadas.

- ✓ Redes de comunicación Descentralizadas.

Con la finalidad de combatir y eliminar los sitios que interfieren en el flujo de la información y por supuesto en la comunicación es que se crea la nueva propuesta de organigrama con enfoque matricial visto en el apartado que antecede. Este tipo de organigrama permite la transmisión de información sin estancamiento como era el caso del organigrama pasado u original que presentaba la empresa, se aprecia una mayor organización y distribución del personal, así cada uno tiene su función e información misma que deberá circular por los diferentes departamentos y entre ellos según sea necesario.

Administrativamente, en las empresas la comunicación organizacional tiene diferentes flujos y puede correr en distintas direcciones: en sentido horizontal – entre posiciones iguales- o en sentido vertical –entre rangos diferentes, de arriba abajo o viceversa-. Pueden transmitirse de diferentes maneras: oralmente, por escrito, por teléfono, y con diferentes contenidos: órdenes, informes, representaciones, etcétera. (Rodríguez S. J., 2011).

Otro aporte teórico proviene de la Escuela de Chicago -1933-, quienes “consideraron a la comunicación, no únicamente como la transmisión de mensajes, sino como un proceso simbólico, mediante el cual una cultura se rige y se mantiene” (Rivadeneira, 2007). Esta Escuela inserta a la comunicación dentro del contexto de cultura. Este paradigma también se ampara en lo expuesto por la Escuela Funcionalista -1930- quienes resaltan la “necesidad del hombre para interrelacionarse y adaptarse a un ambiente” (Herrera, 2002). Citados en el trabajo de Comunicación e Imagen Corporativa (2018).

3.3. Imagen Corporativa de Villaseñor Transportación y Logística, S.A. de C.V.

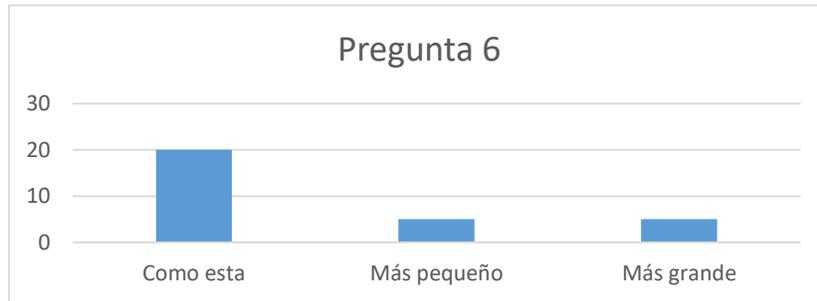
Siendo esta una característica que surge a partir de la Cultura Organizacional y una de las que pueden crear ventaja e identificación en el entorno externo de la Pyme, además de la reestructuración de la Planeación Estratégica, también se optó por rediseñar el uniforme de trabajo con la finalidad de unificar al equipo de trabajo y crear un sentido de pertenencia más allá de la identificación con los valores y creencias, es decir, de manera más visual para ello se implementó una encuesta a los miembros de la organización con base a los uniformes que les gustaría portar, claro sin pasar por alto las medidas de seguridad como son: el uso de la playera de algodón y el pantalón de mezclilla que solicitan ciertos clientes. Dicha encuesta consta de las siguientes preguntas:

1. ¿Qué color de playera prefieres?
2. ¿Te sientes más cómodo trabando con playera de manga larga, manga corta o sin manga?
3. ¿Qué color de pantalón prefieres?
4. ¿Te sientes más cómodo con pantalón tipo skinny o recto?
5. ¿Prefieres el nombre de la compañía enfrente, atrás o en ambos lados?
6. ¿De qué tamaño te gustaría el nombre de la compañía?
7. ¿Te gustaría tu nombre o iniciales en tu playera?

Con relación a las respuestas de la encuesta se realizaron graficas de cada pregunta respectivamente para tomar una decisión sobre si se continuará utilizando el uniforme como hasta ahora o si habrá cambios del mismo. Con esto se pretende que el trabajador use e incluso exhiba con gusto y sin excepción su vestimenta y a su vez sirva como identificador ante los clientes y proveedores consolidando así una imagen unánime. Como ejemplo se tomará de referencia la pregunta número 6.

Grafica 1. Grafica de la pregunta No. 6

6. ¿De qué tamaño te gustaría el nombre de la compañía?				
Como esta	Más pequeño	Más grande		
20	5	5		



Nota: Grafica que expone la preferencia del tamaño de nombre en la playera. (Elaborada por el Autor).

Cabe mencionar que varios clientes y proveedores que tiene Villaseñor Transportación y Logística, S.A. de C.V. dentro de su cartera, cuentan con su propio código de vestimenta para permitir el acceso de las líneas transportistas el cual consiste en playera de algodón de manga larga junto con pantalón de mezclilla azul, es por esa razón que a pesar del cambio de uniforme se contemplará el cumplimiento de dichas solicitudes para no incurrir en ninguna falta.

Imágenes 8 y 9. Uniforme convencional de trabajo

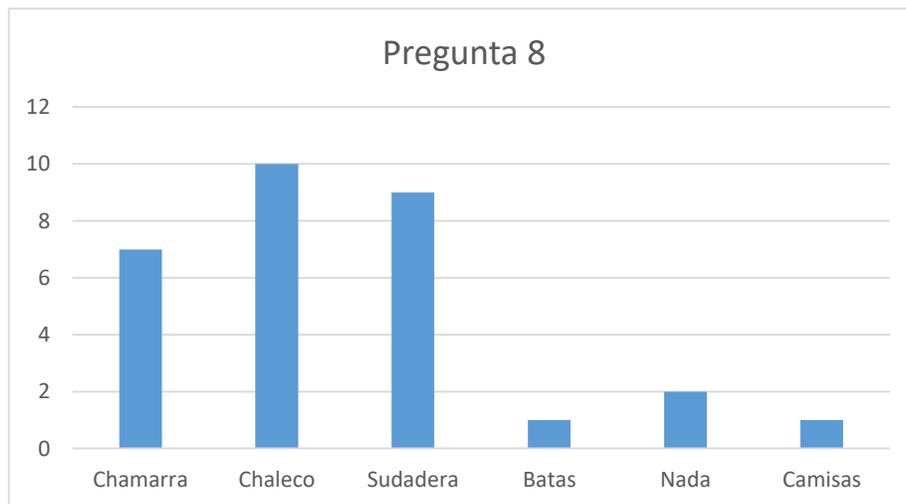


Nota: Imágenes 8 y 9 prendas del uniforme de trabajo. Fotografías tomadas por el Autor en la oficina.

Otra pregunta que se tomará como ejemplo y se considera de las más importantes es la pregunta número 8, la cual refiere a una prenda adicional al uniforme de trabajo que se utiliza y esta fue tomada en cuenta porque refleja los gustos y las ganas de portarla además que en cierta forma si lo vemos dentro de un punto de vista “negociable” es como un ganar – ganar, comodidad y gusto para ellos tanto imagen para nosotros como empresa.

Gráfica 2. Gráfica de la pregunta No. 8

8. Aparte del uniforme convencional ¿Qué otra prenda te gustaría portar?					
Chamarra	Chaleco	Sudadera	Batas	Nada	Camisas
7	10	9	1	2	1



Nota: Gráfica que muestra las preferencias en prenda adicional al uniforme de trabajo. (Elaborada por el Autor).

A continuación, se expondrán dos formatos de las encuestas que fueron aplicados para la obtención de los resultados con respecto a la imagen corporativa que tendrá la Pyme a partir de portar uniformes que los distinguan más el conjunto de valores y creencias que los están formando.



Cuestionario para la selección del uniforme de trabajo

Buenas tardes estimados colaboradores, este cuestionario es con la finalidad de obtener su participación en la selección del uniforme de trabajo, favor de colocar sus respuestas en el espacio posterior a cada pregunta.

1. ¿Qué color de playera prefieres?
R: Azul marino con el logotipo de Villaseñor atrás como antes.
2. ¿Te sientes más cómodo trabajando con playera de manga larga, manga corta o sin manga?
R: Manga larga
3. ¿Qué color de pantalón prefieres?
R: Azul marino
4. ¿Te sientes más cómodo con pantalón tipo skinny o recto?
R: Tipo skinny
5. ¿Prefieres el nombre de la compañía enfrente, atrás o en ambos lados?
R: Atras en grande y una pequeña enfrente
6. ¿De qué tamaño te gustaría el nombre de la compañía?
R: grande atrás
7. ¿Te gustaría tu nombre o iniciales en tu playera?
R: Si

8. Aparte del uniforme convencional ¿Qué otra prenda le gustaría portar?

R: Una chamarra para el frío

NOTA: Este cuestionario es realizado con finalidad únicamente con fines académicos, es decir, no interferirá con las labores cotidianas realizadas dentro de la empresa.

ELABORO: Alejandro Villaseñor Jiménez



Cuestionario para la selección del uniforme de trabajo

Buenas tardes estimados colaboradores, este cuestionario es con la finalidad de obtener su participación en la selección del uniforme de trabajo, favor de colocar sus respuestas en el espacio posterior a cada pregunta.

1. ¿Qué color de playera prefieres?

R: Negro

2. ¿Te sientes más cómodo trabando con playera de manga larga, manga corta o sin manga?

R: Manga larga

3. ¿Qué color de pantalón prefieres?

R: AZUL

4. ¿Te sientes más cómodo con pantalón tipo skinny o recto?

R: recto

5. ¿Prefieres el nombre de la compañía enfrente, atrás o en ambos lados?

R: ambos lados

6. ¿De qué tamaño te gustaría el nombre de la compañía?

R: Delante chico - Atrás grande

7. ¿Te gustaría tu nombre o iniciales en tu playera?

R: Con mi nombre - Atrás

8. Aparte del uniforme convencional ¿Qué otra prenda le gustaría portar?

R: Chaleco con mi nombre

NOTA: Este cuestionario es realizado con finalidad únicamente con fines académicos, es decir, no interferirá con las labores cotidianas realizadas dentro de la empresa.

ELABORO: Alejandro Villaseñor Jiménez

3.4. Clima y ambiente laboral

Una herramienta o elemento que debe hacerse presente por su funcionalidad es el Código de Conducta el cual consistirá en su elaboración, autorización, difusión y observación mismo que establecerá las pautas/puntos de comportamiento entre los clientes internos y externos de la empresa para desarrollar un ambiente de trabajo agradable y estable que contribuyan al cumplimiento de los objetivos de manera eficaz y eficiente, siguiendo la estructura que debe contener un código de conducta según la ASF (Auditoría Superior de la Federación) tendría que desarrollar los siguientes puntos:

- Objetivo.
- Aplicación.
- Alcance.
- Principios.
- Acciones en caso de incumplimiento.
- Actualización del código.

Con relación a la creación de confianza es que Novoa comenta como es el enfoque que debiera tener el código de conducta, “Promoción de un código de conducta enfocado a la apertura, la honestidad, la aceptación de los errores, la solución constructiva de los conflictos, la colaboración y el apoyo recíproco en todos los niveles” (2019, pág. 67). Al mismo tiempo que hace referencia a su creación a partir de los valores y lo millones de significados que puede dar cada persona (2019, pág. 88), “Por

ello las empresas han tenido que transformar los valores en Códigos de Conducta que definen de manera observable los comportamientos en la vida diaria”.

Aplicación de un adecuado RIT (Reglamento Interno de Trabajo) dentro de las empresas. El mencionado RIT se considera como una herramienta indispensable utilizada por las empresas, que contribuye a establecer parámetros que de igual forma ya se había expuesto en el capítulo 3. El objetivo de proponer un cambio en el reglamento interno de trabajo llega a partir del conocimiento de la filosofía organizacional que se propone, esto se analizó y llegó a la conclusión que el reglamento debe ser creado de manera tanto general cumpliendo con las 11 normas básicas que propone la LFT (Ley Federal de Trabajo) como también personalizada abordando temas como: confidencialidad, valores, conducta, cultura empresarial, especificaciones técnicas, trato con la competencia, es decir, que Villaseñor Transportación y Logística, S.A. de C.V. puede crear y sumar distintas normas de acuerdo con las necesidades que tenga para organizar a su personal. Prevenir riesgos y nuevamente conceder un ambiente de trabajo seguro coordinado y disciplinado en la relación obrero-patronal son dos de las ventajas que otorga un adecuado reglamento interno de trabajo.

“Si una empresa cuenta con un Reglamento Interno de Trabajo bien estructurado, se podrá generar un mayor control sobre la organización, un buen manejo de personal y como consecuencia, un mejor desempeño dentro de sus actividades”. (Runa, S/A)

“Cada Reglamento debe de buscar la eficiencia laboral y evitar posibles malentendidos dentro de la organización”. (Runa, S/A)

3.5. Reestructuración y unificación de la cultura organizacional

Sea cual sea el mensaje que la empresa envía es para todas las personas u organizaciones llámense clientes o proveedores que se relacionen directamente con ella y están de alguna forma comprometidas a su funcionamiento y no como se piensa comúnmente, es decir, los mensajes no son creados para sistemas externos o ajenos a la organización.

Dichos mensajes deben transmitir la confianza de la que se habló creando la relación entre vida laboral y personal que identifique a los trabajadores, mensajes que se desempeñan en los tres puntos clave de la filosofía cultural y organizacional que tracen el camino guía del compromiso.

La organización debe inculcar y difundir una identidad para las personas que trabajan bajo su nombre, en este caso, Villaseñor Transportación y Logística, S.A. de C.V. que se fundamente en los principios que servirán de guía y superen toda diferencia individual que pueda presentarse entre ellos. Dicha identidad conectará a los colaboradores haciéndolos sentir orgullosos de las actividades que desempeñan y de donde se encuentran.

Se puede lograr pasión deportiva en el trabajo, implica comunicar una visión tangible, preparar al equipo, generar una ambición por ganar, entrenar y visualizar las jugadas posibles, analizar las mejores estrategias, repasar una y otra vez las rutinas que conducirán al éxito, describir el triunfo y saber que al final del camino los ganadores festejarán el sabor de la victoria, esto es lo que hacen los equipos ágiles al tener sesiones cortas con metas específicas y el consenso social. (Ramos, 2019, pág. 57)

Creando una cultura enfocada en los colaboradores se obtendrá un mejor ambiente y bienestar dentro de la corporación ocasionando un compromiso y competitividad encaminados hacia la evolución de la gente y como resultado la evolución de la empresa, dando pie al impacto beneficioso en la productividad que se obtendrá por la participación activa hacia el logro de objetivos o utilizando palabras de Novoa (2019, pág. 100) “El fin último de la cultura organizacional es crear una comunidad productiva y armónica que aproveche sus propias capacidades y potencialidades en beneficio de la organización, de sus integrantes y otras partes relacionadas (stakeholders)”.

Una cultura hecha a conciencia y reflexión pensando tanto en el presente como en los futuros suelen ser flexibles de cara al cambio constante en el que se vive y necesita, misma situación que ocurre con los planes para la misma empresa. Cuando la congruencia existe en el liderazgo es porque la cultura está bien sostenida por los valores y comportamientos que representan a la organización y sus colaboradores.

Si bien en un principio se comentó que el problema de la organización se manifiesta mayormente en la parte administrativa debido a los problemas expuestos a lo largo de este proyecto y dejando en claro que no tienen nada que ver con la parte financiera, en este apartado se volverá a retomar ese tema puesto que se tiene sabido que las organizaciones en las últimas décadas enfocan sus actividades para la obtención de resultados financieros aun cuando esa práctica ya se estaba dejando de lado y comenzaban a enfocarse más en las personas que laboran en ellas. Reincidiendo en malas prácticas como la larga jornada laboral, el trabajo excesivo, poca higiene y seguridad en el área de trabajo lo cual se ve reflejado en una baja calidad de vida y por supuesto una menor eficiencia en la producción. Con esta nueva cultura se enfrentará esa ideología que nace desde el egocentrismo ético provocado por conductas negativas propiciadas por el pensamiento “si mi empresa gana entonces estoy siendo exitoso”, pero en realidad no son palabras que puedan clasificarse como sinónimos, visto desde otro juicio ya mencionado, solo es avanzar

por avanzar y eso no resulta benéfico para nadie, es por esa misma razón que en esta nueva propuesta se tocan y llevan a la práctica valores y conductas que beneficien a los colaboradores y a la organización como unidad, se quiere llegar a la faceta de ganar-ganar conocida por el proceso de la negociación visto en la formación profesional.

Con respecto a la comunicación se generará un proceso de retroalimentación para verificar que los niveles gerenciales, medios y bajos entiendan los mensajes enviados correctamente y que ningún nivel o persona de dentro de la organización sienta exclusión y sigan o repitan esa mala práctica.

La cultura organizacional de manera similar a la administración se manifiesta en cada grupo, actividad y sus diferentes contextos como el trabajo, la familia, amigos, etcétera y las personas fácilmente se adaptan a nuevos entornos y sus reglas, como comparte Novoa e su libro:

Si profundizáramos sobre cada uno de los grupos con los que nos relacionamos veríamos que hay micro culturas que modelan nuestro comportamiento y como rápidamente nos adaptamos a ellas. En realidad, las personas pueden ser más flexibles de lo que la organización piensa, el reto está en lograr una organización flexible que actúe y evolucione para lograr una mayor conexión con las personas (2019, pág. 99).

Las personas tienen 4 formas de conectar con cualquier organización dependiendo de sus expectativas según argumenta Novoa (2019, pág. 100), dichas formas son: conexión aspiracional, conexión social, conexión laboral y conexión organizacional descritas en el siguiente cuadro (véase cuadro 10).

Cuadro 10. Conexiones y aspiraciones de las personas

Conexiones	Aspiraciones
Conexión Aspiracional	Balance trabajo-vida personal. Esfuerzo-recompensa. Rol desempeñado-identidad laboral.
Conexión Social	Identificación. Apoyo/colaboración. Comunicación. Afecto. Visibilidad. Valoración personal. Reconocimiento por sus acciones. Conexión emocional-vinculación.
Conexión Laboral	Retos. Retroalimentación. Autonomía. Aprendizaje. Oportunidades de desarrollo. Posibilidades de innovar. Resultados de valor.
Conexión Organizacional	Conexión con los ideales superiores de la organización (misión, visión, valores). Proyectos futuros de la empresa. Sentido de justicia. Aceptación de la diversidad. Inclusión. Cuidado del medio ambiente. Responsabilidad social.

Nota: Cuadro que plasma las aspiraciones por conexión de las personas. (Elaborado por el Autor).

3.6. Liderazgo ideal para Villaseñor Transportación y Logística, S.A. de C.V.

Más allá de poseer un solo tipo de liderazgo dentro de la empresa, lo que busca Villaseñor Transportación y Logística, S.A. de C.V. es una persona que mezcle varios tipos de liderazgo y que este sea capaz de poder guiar al personal de esta pyme a la consecución de los nuevos objetivos planteados, que sea poseedor de un liderazgo visionario capaz de poder ver las situaciones en las que sea envuelta la organización, analizarlas, pensar y ejecutar un plan de acción que ocasione la interacción de todos los colaboradores desarrollando al mismo tiempo el potencial de todos ellos como una persona con la habilidad de transformar las actitudes y aptitudes y despierten un sentido de empatía con su líder y por su puesto un empoderamiento en la toma de decisiones y pertenencia por la empresa. La pyme busca desarrollar un líder Visionario y Democrático.

PROPUESTAS

Con estas propuestas se logrará el cumplimiento de los objetivos propuestos, la promoción y seguimiento de la nueva cultura organizacional, así como el creciente resultado de productividad individual y general por parte de los empleados.

1. Curso de inducción

Se implementará un curso de inducción (onboarding) debido al impacto positivo que ofrece al introducir desde el primer momento al trabajador ofertando la posibilidad de que este entienda la información y produzca un compromiso con la organización, esto actualmente puede ejecutarse con la ayuda de las nuevas tecnologías. Se tiene el conocimiento de que cada empleado nuevo enfrenta un momento y una serie de cuestionamientos e incluso inseguridades ante el nuevo empleo, es por ello que en dicho curso de inducción se deberán incluir temas de importancia como pueden ser las actividades/tareas que son desarrolladas en el trabajo y el objetivo que se pretende alcanzar cubriendo y ofreciendo temas de importancia como los intereses, las necesidades, el desarrollo y las habilidades que puede desenvolver cada persona dentro de la empresa.

Teniendo en cuenta las necesidades de la organización es como se pensó la mejor opción para el curso de onboarding y las soluciones que este puede aportar, con base a eso es que de entre los tipos de enfoques como son: formación tradicional, simulación, aprendizaje colaborativo, e-learning, entre otros se escogerá el más adecuado con una duración máxima de 1 hora, teniendo en cuenta los requisitos básicos siguientes: la personalización, la atracción, la comunicación asertiva y las métricas. Dicho curso será creador de compromiso y motivación del empleado hacia la empresa al mismo tiempo que se desarrollan, para esto el proceso contará con seguridad dependiendo el alcance y el medio por cual sea aplicado, generando confianza para su correcta aplicación y total colaboración, al final de este curso se cuenta con un medidor de desempeño durante el mismo, el cual será graficado y evaluado para futuras mejoras.

2. Curso de capacitación

Los cursos de capacitación están fundamentados y en cierta forma obligados por la Ley Federal del Trabajo (LFT) en el Artículo 153-A.

Los patrones tienen la obligación de proporcionar a todos los trabajadores, y éstos a recibir, la capacitación o el adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida, su competencia laboral y su productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o la mayoría de sus trabajadores.

Administrativos:

- Tráfico (seguimiento satelital de unidades)
- Facturación
- Carta Porte y Complemento Carta Porte
- Transplace
- RControl asignación
- Asignación

Operadores:

- Bitácoras
- Carga y descarga
- Maniobras
- RControl estatus
- Uso adecuado de herramientas (para mecánica)
- Inspección de unidades
- Mantenimiento correctivo y preventivo

Personal en general:

- Comunicación en tiempo y forma de cualquier tipo de anomalía, contratiempo o requerimiento que se presente
- Uso adecuado de las instalaciones
- Señalamientos (reconocer, respetar y efectuar)
- Extintores (respuesta a siniestros)
- Trabajo en equipo
- Fundamentos y medios de defensa legal

3. Cursos de sensibilización

Es importante crear estos cursos mediante platicas, exposiciones, concursos, juegos, etcétera que ayudarán a fomentar entre trabajadores, hacia ellos mismos y hacia con la empresa un sentido de solidaridad, acto proveniente de la voluntad de las personas que toman este curso.

Tales cursos pueden ser: el conocimiento y aplicación de “las reglas del buen conductor”.

4. Cursos médicos

Lo que se pretende con estos cursos es que el personal en general tenga una mejor calidad de vida en cuanto a salud se refiere, serán tres platicas semestrales la primera con un Médico, la segunda con un Nutriólogo y la tercera con un Psicólogo los cuales en su ponencia expondrán casos reales que ayudaran a generar consciencia sobre sus respectivos temas y así lograr que cada persona dentro de la organización se preocupe y mejore sus hábitos diarios.

Médico:

- Toma de signos vitales
- Estudios generales
- Enfermedades y enfermedades crónicas
- Tratamiento a seguir
- Recomendaciones

Nutriólogo:

- Toma de medición
- Dieta
- Recomendaciones

Psicólogo:

- Pruebas psicométricas
- Pruebas de personalidad

Anteriormente se comentó que estos procesos se llevaran mes con mes y esto es para llevar un mejor control por parte de los especialistas y por supuesto servirá al mismo tiempo para llevar una evaluación del avance de cada trabajador hacia una mejor calidad de vida dentro y fuera de la empresa.

5. Cursos de integración

Su objetivo principal será que los colaboradores inmersos en este curso descubran la existencia de la variedad de procesos que se pueden ejecutar en “equipo” concientizando sobre la importancia y variedad de opiniones, ideas, habilidades y demás aportaciones mediante la resolución de casos prácticos basados en eventos que enfrenta la empresa día con día.

Este curso puede enfrentarse a ideologías de cada trabajador como: problemas de comunicación, que el trabajo en equipo no es necesario, pueden presentarse conflictos entre ellos mismos, etcétera. Es importante mencionar que más allá de las barreras que coloquen las oportunidades y los beneficios de los que este curso dota son altamente efectivos y necesarios para su desarrollo personal.

CONCLUSIONES

En la actualidad está creciendo un concepto que se está volviendo tendencia entre los mercados y las empresas por sus procesos viejos y obsoletos con los que se mantienen derivados del escaso por no decir nulo conocimiento que manejan las empresas sobre sus trabajadores, hablamos de la ya mencionada y enfatizada miopía organizacional, la cual es actuar por hacer y no hacerlo de manera racional. Esto genera un cierto desinterés o despreocupación por sus colaboradores al no valorarlos, no capacitarlos y mucho menos tomarlos en cuenta como es debido para opiniones o participaciones de mejora. Lo cual se transforma en una “Renuncia Silenciosa” en la que los colaboradores toman actitudes como: la falta de iniciativa, falta de propuestas o poco interés en las ya existentes nulificando su participación, reduciendo tiempos de estancia dentro de las instalaciones puesto que ya no se sienten identificados y hasta limitados.

Conclusiones del capítulo 1

- a) La administración se convierte en una herramienta “básica” de la vida cotidiana que tiene cabida en cualquier entorno social.
- b) El liderazgo y la motivación más a fondo son generadores de empatía, solidaridad y otros valores por encima de la productividad.
- c) La cultura organizacional es el vínculo creado por las personas que interactúan entre si y los lleva a un correcto funcionamiento.

Conclusiones del capítulo 2

- a) Los recursos empresariales han sufrido con el paso del tiempo una serie de modificaciones y/o alteraciones no solo en su concepto, sino en su importancia, necesidad y esencia dentro de la organización, hasta llegar al punto de ser pieza clave e indispensable dentro de las organizaciones, tal es el caso del recurso humano para la Pyme Villaseñor Transportación y Logística, S.A. de C.V.

- b) Los recursos empresariales son pieza clave para cualquier organización, de tal modo que su asignación debe realizarse mediante un excesivo procedimiento analítico. los cuales deben moverse con estrategia y tacto empresarial, en específico el Área de Recursos Humanos, ya que el buen desempeño de este departamento es fundamental para obtener el personal que se identifique dentro de la organización.

- c) El cambio de cultura es obligado si se pretende eliminar la falta de valores y desarrollar una conducta socialmente responsable y un entorno cada vez más competitivo.

Conclusiones del capítulo 3

- a) El tema, planeación estratégica, lo que abarca y no reconocer de manera objetiva la situación de la empresa afectó de manera significativa la efectividad de Villaseñor Transportación y Logística, S.A. de C.V. estimando que se tuvo un déficit aproximado de un 10%.

- b) Conocer a la empresa y establecer objetivos congruentes, al mismo tiempo que se implementen los cambios necesarios que coadyuven a la permanencia y el crecimiento.
- c) La organización y difusión de los nuevos valores deben dar inicio desde el personal del más alto rango y caminar a la par con cada colaborador de la empresa unificando esfuerzos y así llegar a la creación de una entidad saludable.
- d) La creación o reestructuración de una cultura organizacional es pilar para el desarrollo de las personas y por supuesto de la empresa, la cual construye una imagen fuerte e inspiradora.

Conclusión final

- a) La planeación ambigua y la falta de objetivos actualizados en relación al mercado actual genera inconformidad laboral la cual nos estresa por temor a ser despedidos y llevan a la empresa por un camino lleno de obstáculos que se forma a sí misma.
- b) No contar con una planeación y organización adecuada evita el funcionamiento y coloca en las mentes de las personas un mal concepto de la organización mezclado con la idiosincrasia, perjudicando la imagen de Villaseñor Transportación y Logística, S.A. de C.V.

Bibliografía

- Aguilar Gálvez, S., Salguero Rosero, R., & Barriga Fray, S. (2018). *COMUNICACIÓN E IMAGEN CORPORATIVA* (Primera ed.). Machala - Ecuador: Editorial UTMACH.
- Aguilar, A. S. (1997). *Líderes para el siglo XXI. Lo que los dirigentes de hoy y mañana deben aprender de grandes Líderes y Maestros de la humanidad*. México: McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.
- Daft, R. L. (2004). *Administración* (Sexta ed.). México: International Thomson Editores, S.A. de C.V.
- Daft, R. L. (2004). *Administración* (Sexta ed.). México: International Thomson Editores, S.A. de C.V.
- Daft, R. L. (2004). *Administración* (Sexta ed.). México: THOMSON.
- Hernández, Z. T. (2018). *Administración estratégica*. México: GRUPO EDITORIAL PATRIA, S.A. DE C.V.
- Hernández, Z. T. (2018). *Administración estratégica* (Tercera ed.). México: GRUPO EDITORIAL PATRIA, S.A. DE C.V.
- Hernández, Z. T. (2018). *ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA* (Tercera ed.). México: GRUPO EDITORIAL PATRIA, S.A. DE C.V.
- Lourdes, M. G. (2015). *Administración. Proceso administrativo, clave del éxito empresarial* (Tercera ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Mansilla, D. R. (2005). *Diagnóstico Organizacional* (Sexta ed.). México: Alfaomega Grupo Editor.
- Münch, G. L. (2015). *Administración. Proceso administrativo, clave del éxito empresarial* (Tercera ed.). México: Pearson Educación. Recuperado el 27 de Abril de 2021
- Münch, L. (2015). *Administración. Proceso administrativo, clave del éxito empresarial* (Tercera ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Münch, L. G. (2015). *Administración. Proceso administrativo, clave del éxito empresarial* (Tercera ed.). México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Peiró, R. (01 de Diciembre de 2020). *economipedia.com*. Obtenido de *economipedia.com*: <https://economipedia.com/definiciones/proceso-de-reclutamiento.html>
- Ramos, F. J. (2019). *Cultura Organizacional ágil. Cómo generar mayor compromiso y productividad a través de la conexión cultural*. (Primera ed.). México: Editora y Distribuidora Multilibros S.A. de C.V.
- Rodríguez, D. (2005). *Diagnostico Organizacional* (Sexta ed.). México: Alfaomega Grupo Editor, S.A. de C.V.
- Rodríguez, S. H. (2011). *Introducción a la Administración, Teoría General Administrativa: Origen, Evolución y Vanguardia* (Quinta ed.). México, México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Rodríguez, S. H. (2011). *INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN. Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia* (Quinta ed.). México: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Rodríguez, S. J. (2011). *INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia* (Quinta ed.). México: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Runa. (s.f.). *runa*. Recuperado el 04 de 11 de 2021, de runa:
<https://runahr.com/mx/recursos/aspectos-legales/reglamento-interior-de-trabajo/>

SOLUNION. (05 de JUNIO de 2022). Obtenido de SOLUNION: <https://www.solunion.mx/blog/los-desafios-del-autotransporte-en-mexico/#:~:text=%C2%BFPor%20qu%C3%A9%20el%20autotransporte%20en,3.2%25%20del%20Producto%20Interno%20Bruto.>

Treviño, L. C. (1997). *Pequeña y mediana empresa: del diagnóstico a las políticas* (Primera ed.). México: Universidad Nacional Autónoma de México.