



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
PROGRAMA DE MAESTRÍA Y DOCTORADO EN ARQUITECTURA
Facultad de Arquitectura
FES Aragón

**Planeación organizacional de empresas constructoras MiPymes
nayaritas.**

**TESIS QUE PARA OPTAR POR EL GRADO DE
MAESTRO EN ARQUITECTURA**
En el campo de conocimiento de Tecnologías

PRESENTA:

Arq. Omar Adrian Murillo Salas

TUTOR PRINCIPAL:

Dr. Mario de Jesús Carmona y Pardo
Facultad de Arquitectura, UNAM.

MIEMBROS DEL COMITÉ TUTOR:

Dr. Horacio Olmedo Canchola
Facultad de Arquitectura, UNAM.

Mtro. Francisco Solís Hernández
Departamento de Arquitectura, ITTepic.

Ciudad Universitaria, CDMX, abril 2024.



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.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
PROGRAMA DE MAESTRÍA Y DOCTORADO EN ARQUITECTURA
Facultad de Arquitectura
FES Aragón

Planeación organizacional de empresas constructoras MiPymes nayaritas.

**TESIS QUE PARA OPTAR POR EL GRADO DE
MAESTRO EN ARQUITECTURA**
En el campo de conocimiento de Tecnologías

PRESENTA:

Arq. Omar Adrian Murillo Salas

TUTOR PRINCIPAL:

Dr. Mario de Jesús Carmona y Pardo

Facultad de Arquitectura, UNAM.

MIEMBROS DEL COMITÉ TUTOR:

Dr. Horacio Olmedo Canchola

Facultad de Arquitectura, UNAM.

Mtro. Francisco Solís Hernández

Departamento de Arquitectura, ITTepic.

MIEMBROS DEL COMITÉ SINODAL:

Mtro. Miguel Ángel Luna Guzmán

FES Aragón, UNAM.

Mtra. Sofía Chávez López

FES Aragón, UNAM.

Ciudad Universitaria, CDMX, abril 2024.





“EL PROBLEMA DE LA MAYORÍA DE LAS ORGANIZACIONES DE CORTE SOCIAL ES QUE TIENEN MUCHO CORAZÓN, PERO MALA PLANEACIÓN Y MALA ORGANIZACIÓN”

*-Gustavo Gutiérrez Lee
Presidente del Hábitat para la Humanidad México*

AGRADECIMIENTOS.

A mis **padres**, que con cariño me han acompañado y motivado durante este proceso. Sus enseñanzas, ejemplo y apoyo han sido los motores más importantes para lograr mis sueños.

A mi **hermano**, por sus consejos y sus ánimos para mejorar como persona.

AGRADECIMIENTOS.

**Al Programa de Maestría y Doctorado en
Arquitectura de la UNAM**, especialmente a los
profesores que, mediante sus clases, me guiaron a
desarrollar la investigación.

**Al Consejo Nacional de Humanidades, Ciencias
y Tecnologías (CONAHCYT)**, por la beca de apoyo
económico recibida en el transcurso de mis
estudios.



AGRADECIMIENTOS.

Al **Dr. Mario de Jesús Carmona y Pardo**, por asumir su función de tutor principal con pasión y entrega. Su mentoría basada en el conocimiento y la experiencia fue crucial para la elaboración de la presente investigación. Aprecio, en especial, su trato respetuoso y la motivación que siempre me brindó.

Al **Dr. Horacio Olmedo Canchola**, quien gracias a sus clases y asesorías, me ayudaron a determinar el enfoque metodológico de la investigación, así como a establecer los instrumentos de medición. Sus observaciones objetivas optimizaron el estudio.

Al **Mtro. Francisco Solís Hernández**, quien estuvo siempre dispuesto a apoyarme y a compartir sus conocimientos en el desarrollo de la investigación. Su participación fue punto clave para definir el caso de estudio y el acercamiento con las empresas encuestadas.

Al **Mtro. Miguel Ángel Luna Guzmán** y a la **Mtra. Sofía Chávez López**, por asumir con devoción la revisión de la tesis. Valoro mucho el compartir sus conocimientos conmigo, así como sus retroalimentaciones en beneficio de la investigación.

Índice

Índice	8
Lista de Figuras	11
Lista de Tablas	12
Lista de Gráficos.....	13
Introducción	15
Antecedentes y Estado del Arte.....	17
Administración de Empresas.....	19
Enfoque de Sistemas	20
Tipos de Sistemas.....	21
La Caja Negra	24
La Empresa como Organización	25
Planeación Organizacional.....	27
Planeación Estratégica.....	28
Objetivos	28
Personal.....	30
Estructura.....	33
Procesos	35
Proceso Administrativo Sistémico	36
Fase Preparativa	36
Fase Estructural	40
Fase Ejecutiva.....	42

MiPymes en México	45
Ventajas y desventajas de las MiPymes.....	46
Contextualización del estado de Nayarit.....	48
Marco Metodológico	51
Problema de Investigación	51
Preguntas de Investigación	52
Objetivos de Investigación	52
Variables.....	53
Hipótesis de la Investigación.....	54
Justificación / Pertinencia.....	54
Método.....	55
Muestra	58
Instrumentos de Medición	60
Evaluación POEC	61
Evaluación PAEI	68
Auditoría Técnico-Administrativa.....	76
Resultados	80
Resultados Evaluación POEC.....	80
Objetivos	80
Personal.....	81
Estructura.....	82

Procesos	83
Puntaje Final	84
Resultados Evaluación PAEI.....	84
Resultados Comparación Evaluación POEC y PAEI	86
Resultados Auditoría Técnico-Administrativa	88
Áreas de Oportunidad y Estrategias.....	97
Relación de los resultados con la “Productividad” de las empresas	104
Conclusiones	107
Anexos.....	109
Glosario de Términos	111
Referencias Bibliográficas	114

Lista de Figuras

Figura 1	Esquematización de un sistema.....	21
Figura 2	Sistema cerrado.....	22
Figura 3	Sistema abierto.....	22
Figura 4	Sistema de organización lineal.....	23
Figura 5	Sistema de organización circular.....	23
Figura 6	Sistema de organización paralela.....	24
Figura 7	Modelo de caja negra.....	24
Figura 8	Agrupaciones según función de Mintzberg.....	34
Figura 9	Proceso administrativo sistémico.....	36
Figura 10	Proceso de previsión.....	37
Figura 11	Variables de la investigación.....	53

Lista de Tablas

Tabla 1	Similitudes entre un Sistema y una Organización.....	27
Tabla 2	Planes básicos de un proyecto.....	40
Tabla 3	Recursos de una empresa.....	42
Tabla 4	Estratificación de las MiPymes.....	45
Tabla 5	Ventajas y desventajas de las MiPymes mexicanas.....	47
Tabla 6	MiPymes estado de Nayarit.....	48
Tabla 7	Operacionalización de las variables.....	53
Tabla 8	Universo de empresas MiPymes a estudiar.....	58
Tabla 9	Resumen del muestreo.....	59
Tabla 10	Indicadores de medición y ponderación de la evaluación POEC.....	62
Tabla 11	Cuestionario de la evaluación POEC.....	63
Tabla 12	Escalas y descripción de los resultados.....	66
Tabla 13	Cuestionario de la encuesta PAEI.....	71
Tabla 14	Ponderación y resultado PAEI.....	73
Tabla 15	Evaluación PAEI.....	74
Tabla 16	Cuestionario de la Auditoría Técnico-Administrativa.....	76
Tabla 17	Características de las empresas encuestadas.....	80
Tabla 18	Resultados de la Auditoría Técnico-Administrativa.....	88
Tabla 19	Estrategias de mejora continua.....	97
Tabla 20	Productividad de las empresas.....	105

Lista de Gráficos

Gráfico 1	Puntuación de la variable “Objetivos” – Evaluación POEC.....	80
Gráfico 2	Puntuación de la variable “Personal” – Evaluación POEC.....	81
Gráfico 3	Puntuación de la variable “Estructura” – Evaluación POEC.....	82
Gráfico 4	Puntuación de la variable “Procesos” – Evaluación POEC.....	83
Gráfico 5	Puntuación final – Evaluación POEC.....	84
Gráfico 6	Perfiles PAEI predominantes.....	85
Gráfico 7	Resultados POEC promedio por perfil PAEI.....	86
Gráfico 8	Tendencia “Equilibrio PAEI” por resultado POEC.....	87
Gráfico 9	Tendencia “Promedio PAEI” por resultado POEC.....	88

Introducción

Introducción

El presente trabajo es una investigación realizada en la maestría en Arquitectura, en el campo de Tecnologías de la Universidad Nacional Autónoma de México, sobre la relación entre la planeación organizacional y el perfil gerencial de los directivos, con la productividad de empresas constructoras catalogadas como Micro, Pequeñas y Medianas (MiPymes) en el estado de Nayarit. A partir de una exhaustiva revisión literaria se exponen los antecedentes y el marco teórico que le dan sustento al problema identificado. De ellos derivan las preguntas, objetivos, hipótesis, variables y la justificación / pertinencia de la investigación. El estudio se estructura a partir del método mixto, mediante el diseño y la aplicación de las encuestas *Planeación Organizacional de Empresas Constructoras (POEC)* y perfil *Productor, Administrador, Emprendedor e Integrador (PAEI)*. Ambas encuestas fueron aplicadas a una muestra conformada por un total de 35 empresas MiPymes dedicadas al desarrollo de arquitectura. Una vez analizados los resultados de las encuestas, para dar mayor certeza y confiabilidad, se aplicó una *Auditoría Técnico-Administrativa* a una empresa representativa de la muestra. Esto con el fin de obtener un diagnóstico preciso sobre las áreas de oportunidad en la planeación organizacional de las empresas y compararlo con aspectos relacionados a su productividad. Finalmente, se proponen estrategias de mejora continua que sirven de guía para mejorar la planeación organizacional y, por ende, la productividad de las empresas encuestadas. Mediante tablas, gráficas y redacción escrita se presentan los datos que describen los fenómenos observados. El documento se completa con las conclusiones sobre los logros obtenidos y las pautas para continuar el desarrollo de la investigación.

Antecedentes y Estado del Arte

Antecedentes y Estado del Arte

Existen en la actualidad numerosos estudios e investigaciones sobre las áreas de oportunidad en la administración de empresas. Cada uno de ellos identifica problemas y propone modelos, instrumentos o métodos para solucionarlos. A continuación, se exponen estos antecedentes que nos ayudarán a comprender mejor los factores de riesgo y de éxito que una empresa, específicamente aquella del ramo de la construcción, puede afrontar al realizar proyectos arquitectónicos.

A lo largo del tiempo, se ha detectado que, al comenzar un proyecto nuevo de construcción, el no tomar en cuenta u olvidar lecciones aprendidas de proyectos pasados, genera repetición de errores, retraso en tiempos y sobre costos (Owen et ál., 2010). Adicionalmente, se ha percibido que un entorno laboral lleno de patologías, politiqueos, burocracias y disputas internas puede desmotivar a todos los integrantes de la empresa, bajando así su productividad (Laloux, 2016). En consecuencia, se han propuesto valiosos instrumentos administrativos que contrarresten esas dificultades. Por ejemplo, la gestión del conocimiento, que radica su funcionalidad en la aplicación de métodos de gestión, la formulación de estrategias, el uso de mapas de procesos y el reconocimiento de la importante labor del profesional capacitado para implementarlas (Anumba, Egbu, Carrillo, 2015). Así mismo, la reinención de una empresa se ha posicionado como un fuerte método de innovación empresarial; cambiando su estructura tradicional de operación, por una basada en una organización más inclusiva y participativa, que fomenta la participación de todos sus miembros. Otro aspecto importante por considerar es la rentabilidad. Una empresa bien administrada identifica las estrategias para el buen aprovechamiento económico, manejando adecuadamente las cinco fuerzas clave: el cliente, la organización, el competidor, los productos y los servicios que ofrece (Porter, 2008).

Pero, enfocando la atención al funcionamiento interno de las empresas constructoras, debemos partir cuestionando si éstas cuentan con una planeación organizacional efectiva. La planeación organizacional es un proceso de toma de decisiones que emanan principalmente del fundador(a), en su papel de dirección, y que dan cuerpo a la organización por medio de los objetivos, el personal, la estructura y los procesos. Las empresas funcionan, visto desde el enfoque de sistemas propuesto por Russell Ackoff (1990), como un sistema abierto, es decir, como un grupo de elementos (empleados, directivos, supervisores, etc.) que interactúan entre sí y con su entorno (clientes, proveedores, subcontratistas, etc.) para alcanzar un objetivo común. El sistema trabaja normalmente a partir del ingreso de entradas “planeadas” que pasan por un proceso de transformación, donde se convierten en salidas; pero también se adentran a él las llamadas “entropías”, elementos de desorganización que le pueden llevar al caos y a la degeneración. Debemos entender entonces que, cualquier elemento que falle dentro de una organización (objetivos, personal, estructura o proceso), tendrá como resultado un efecto mariposa que afectará en mayor o menor medida a todo el conjunto. Esa relación y efecto mutuo entre las partes hace imposible la división del conjunto en subconjuntos independientes. Es decir, cualquier división interna del sistema debe depender y relacionarse con las demás para poder trabajar en equipo de manera armoniosa. Las empresas constructoras pequeñas se caracterizan por improvisar y resolver las cosas en el momento. Lo que busca la planeación organizacional efectiva es justamente evitar la improvisación, que se ha convertido en el principal causante del fracaso de las compañías.

El no considerar lo anterior, ha ocasionado que muchas constructoras fracasen al cabo de unos años. En 2006 se realizó un estudio a 70 pequeñas empresas del ramo de la construcción en la Ciudad de México. De él derivó un artículo, donde Cervantes (2006) expone principalmente, que a pesar de que la mayoría de las empresas encuestadas tienen un número aceptable de proyectos que podrían suponer una estabilidad financiera, la falta de procesos

administrativos en ellas las ha llevado al caos. Además, reconoce que una empresa grande tiene una flexibilidad mayor para enfrentar las bajas y altas en el mercado. Una empresa pequeña normalmente no tiene la capacidad de reducir o aumentar su personal y producción sin afectar su integridad; en algunos casos, puede desaparecer por no lograr adaptarse.

También detecta que, del total de proyectos ejecutados por este tipo de organizaciones, solo el 10% se realiza en tiempo y forma. Ese fenómeno ocurre cotidianamente por problemas con sus clientes, proveedores y contratistas o por otras dificultades como: cobrar a tiempo, realizar los trámites y permisos de manera adecuada, fenómenos meteorológicos que generan pérdidas y retrasos. A continuación, se desglosa el marco teórico de la investigación:

Administración de Empresas

La Real Academia Española (RAE) define a la empresa como: “una unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos”; mientras que a la administración la precisa como: “la acción de graduar o dosificar el uso de algo, para obtener mayor rendimiento de ello o para que produzca mejor efecto”. En términos generales, la administración de empresas es la dosificación de los recursos con los que cuenta una organización para alcanzar un objetivo de manera óptima y efectiva. Desde el enfoque empresarial, la administración toma un sentido más específico. Koontz (2012) la define como: un proceso (planeación, organización, integración, dirección y control) mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente de trabajo en el que grupos de individuos cumplen objetivos específicos de manera eficaz. Por su parte, Ponce (1978), la describe como el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social; la administración es la técnica de la coordinación. Henry Fayol (1987), considerado como el padre de la administración moderna, señala que la administración es prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar con la ayuda de otras personas y recursos para lograr objetivos definidos.

En esta investigación, entenderemos que la administración es un proceso que conlleva la toma de decisiones encaminadas a prever, planear, organizar, integrar, dirigir y controlar las acciones de un organismo social, de manera que en cierto tiempo y en un entorno determinado, alcance sus objetivos, con el menor riesgo y con la mayor optimización de los recursos invertidos. Es una actividad de gran importancia para que una empresa funcione correctamente, ya que de ella depende que sus metas se cumplan. Es innata en el ser humano, como lo dice Ponce (1979), la administración está presente donde quiera que exista un organismo social y será más necesaria en virtud del tamaño y complejidad de este. Un buen administrador, visto desde la industria de la construcción, no será aquel que sea un buen arquitecto, ingeniero o contratista, sino el que posea las cualidades y técnicas para saber coordinar todos los elementos de forma eficiente. “La arquitectura se da en el ámbito de la Administración, por lo que el arquitecto debe ser un administrador por naturaleza”¹

Enfoque de Sistemas

Russell Ackoff, arquitecto, economista y doctor en filosofía de la ciencia, considerado como el precursor del enfoque de sistemas aplicado a la administración, dio un nuevo concepto corporativo de la empresa y del ambiente organizacional mediante el pensamiento de sistemas. Lo define como: (Ackoff, 2002).

“Un sistema es más que la suma de sus partes. Las partes propias de un sistema pueden representar otros sistemas y cada sistema por sí mismo puede ser parte de otro mayor. El pensamiento sistémico tiende a ver las cosas como partes de un todo mayor, más que como un todo que se descompone. Las organizaciones son sistemas que contienen elementos intencionados que tienen un propósito común, sistema social”.

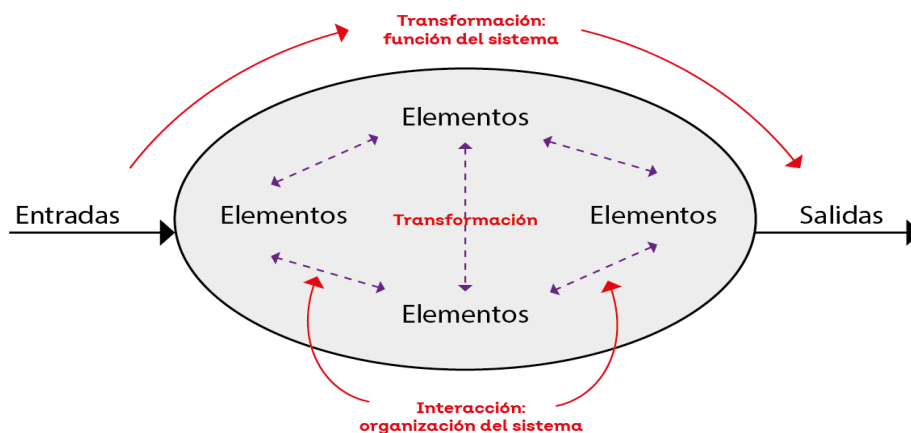
¹ Olmedo Canchola, Horacio. Comunicación personal, clase de seminario: Productividad en Empresas de Arquitectura, Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). 08 de febrero de 2022.

Las propiedades de un sistema son:

1. Las propiedades de cada elemento del conjunto tienen las propiedades o el comportamiento del conjunto, tomando un todo.
2. Las propiedades o comportamientos de cada elemento y la forma en que afectan al todo dependen de las propiedades y comportamiento de al menos otro elemento en el conjunto.
3. Cada subgrupo posible de elementos del conjunto tiene las dos primeras propiedades; cada una tiene un efecto no independiente en el total; en consecuencia, no se puede descomponer el total en subconjuntos independientes.

Un sistema es un conjunto de elementos que interactúan entre sí y con su entorno para funcionar como un todo y contribuir para alcanzar un objetivo común (ver figura 1). La forma en que interactúan define su organización, mientras que la transformación que realiza entre sus entradas y salidas define su función (Espinosa Montes, 2010).

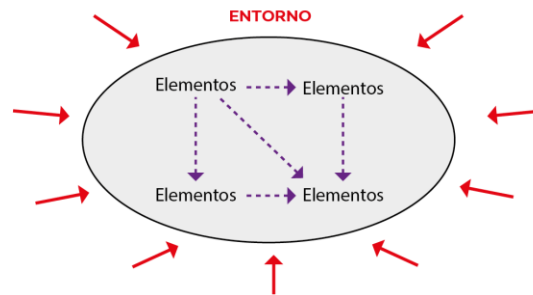
Figura 1
Esquematización de un sistema.



Tipos de Sistemas

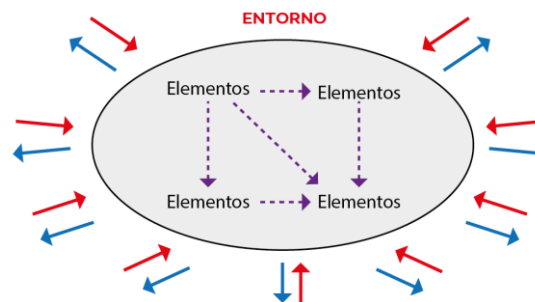
Partimos de la clasificación más conocida y aceptada de los sistemas, la relacionada a su funcionamiento. Aquí se distinguen los sistemas abiertos y cerrados (Lorenzon, 2020).

Figura 2
Sistema cerrado.



Un sistema cerrado (figura 2) es aquel en el que sus elementos interactúan entre sí y perciben las vibraciones externas de su entorno, pero él no transmite ningún tipo de energía o interacción a su entorno. Un ejemplo clásico de este tipo de sistemas es una piedra. La piedra puede calentarse por el sol o erosionarse por el viento, pero ésta no puede transmitir a su entorno ningún estímulo.

Figura 3
Sistema abierto.



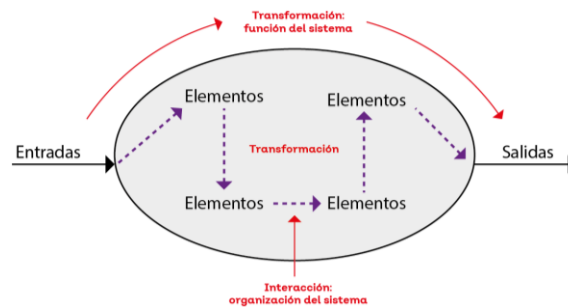
Por su parte, el sistema abierto (figura 3) es aquel que:

- Existe un intercambio de energía y de información entre el subsistema (sistema) y su medio o entorno.
- El intercambio es de tal naturaleza que logra mantener alguna forma de equilibrio continuo (o estado permanente) y
- Las relaciones con el entorno son tales que admiten cambios y adaptaciones.

Ejemplos de sistemas abiertos son los seres vivos, una empresa, un proceso, ya que tanto importan como exportan energía a su entorno por sus propios medios

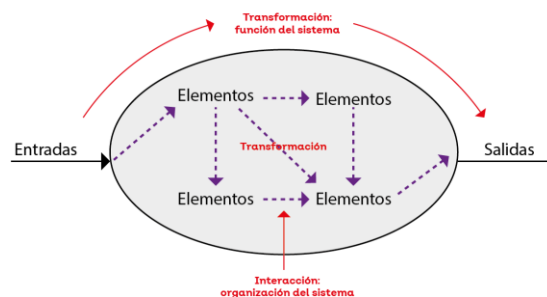
También podemos clasificar un sistema por el tipo de organización que se genera en la interrelación de sus elementos, su tipología y su cantidad; siendo la interrelación, la más importante, porque de ella depende la transformación de las salidas. Así, encontramos sistemas con organización lineal, circular y paralela (Espinosa Montes, 2010).

Figura 4
Sistema de organización lineal.



En un sistema de organización lineal (figura 4) el proceso es secuencial. Un ejemplo de este sistema son las líneas de producción en una fábrica, la cadena alimenticia de un ecosistema o el modelo de enseñanza tradicional: primero la teoría, enseguida la práctica.

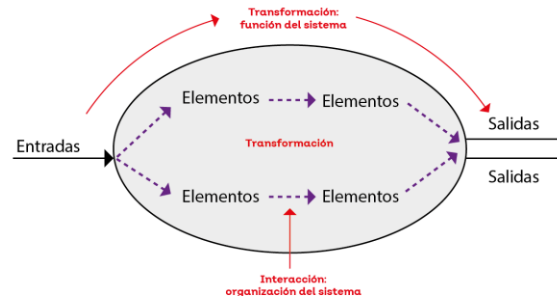
Figura 5
Sistema de organización circular.



Un sistema de organización circular (figura 5) conlleva una retroalimentación de sus elementos. Estos pueden ser positivos o negativos, dependiendo de la fluidez de su

interacción. Las empresas de arquitectura regularmente caen en esta clasificación por su naturaleza polivalente.

Figura 6
Sistema de organización paralela.

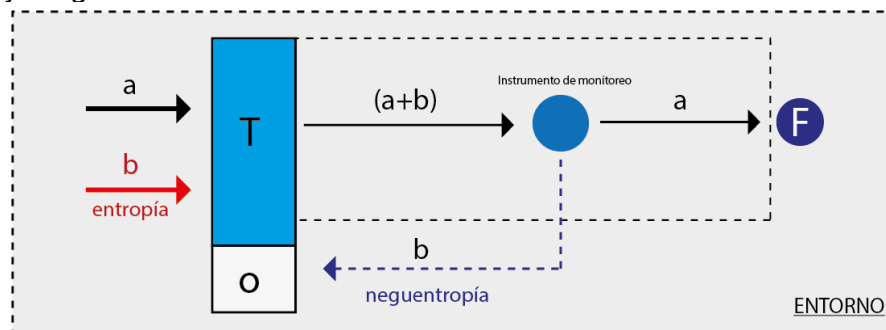


En los sistemas de organización paralela (figura 6) existe la competencia interna y se generan dos procesos paralelos para la creación de productos y/o servicios. Ejemplo de este sistema son las líneas de producción en paralelo o las clases simultaneas en una universidad.

La Caja Negra

El modelo de la caja negra es una representación gráfica de un sistema abierto muy utilizado en la teoría de Sistemas (ver figura 7). Ross Ashby (1961), la describe como una caja cerrada que contiene elementos desconocidos, que cuenta con punto de entrada y salida. Al ser cerrada, solo pueden inferirse su estructura interna y sus funciones, a partir de los egresos que resultan de sus ingresos.

Figura 7
Modelo de caja negra.



Nota: Tomado de Olmedo Canchola, Horacio. Comunicación personal, clase de seminario "Productividad en Empresas de Arquitectura".

El modelo funciona de la siguiente manera: Todo sistema tiene entradas planeadas (a) y entradas no planeadas (b), las famosas entropías, que pueden llevar al caos o la degeneración de un sistema. Estas entradas pasan por un proceso de transformación (T), en el que un instrumento de monitoreo (la supervisión) detecta las entropías y las regresa como una neguentropía, o una alerta de que algo no está funcionando bien dentro del sistema (función de control). El sistema puede reaccionar y minimizar el efecto de estas entradas no planeadas, para continuar con la transformación y llegar al objetivo final (F). Aunque el sistema tiene la capacidad de contrarrestar el efecto de las entropías, jamás va llegar al resultado esperado sin haber sufrido el más mínimo cambio. Entendiendo esto, podemos darnos cuenta de la importancia del monitoreo constante de las entradas por medio de la supervisión y el control, para evitar que las entropías causen un daño que pueda llevar al caos a todo el sistema. Además de las entropías, el sistema se ve estimulado de manera positiva o negativa por su entorno, lo que afecta también su funcionamiento interno.

La Empresa como Organización

En el campo de la administración una empresa es aquella organización que persigue un fin de lucro (Mero Vélez, 2018). El concepto proviene de la palabra “emprender” que significa iniciar o empezar un conjunto de actividades para cumplir con un fin específico. Las empresas se pueden observar y estudiar desde muchos ámbitos, como: el social, el económico, el filosófico, el jurídico y, en el que nos enfocaremos en esta investigación, el administrativo. A continuación, se presentan las diferentes definiciones del significado de empresa que hicieron autores importantes en el ramo administrativo citados por Luna González (2015):

- Carlos Prieto Sierra: “Es la organización que utiliza materias primas, capital, trabajo y habilidades administrativas para producir o generar bienes y/o servicios que sean útiles a la sociedad a quienes sirve”.

- Lourdes Münch Galindo: “Grupo social en el que, a través de la administración del capital y el trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad”.
- Enrique Benjamín Franklin: “Organización de una actividad económica que reúne los elementos de capital y trabajo para orientar a sus relaciones hacia la producción de bienes y/o servicios para el mercado”.
- José Antonio Fernández Arena: “Es la unidad productiva o de servicio que, constituida según aspecto práctico o legales, se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos”.

Podemos determinar entonces que, una empresa es una unidad productiva en la que a través de la administración del capital y del trabajo, busca producir bienes y servicios que satisfagan a la sociedad y al individuo². Tiene dos objetivos bien marcados:

- Objetivo social: Cumplir y dar solución a las necesidades de espacios para el desarrollo del individuo y la sociedad, mediante la producción de bienes y servicios.
- Objetivo económico: Beneficios que busca obtener la empresa. Aquellos que satisfacen económicamente a los inversionistas.

Bajo este mismo enfoque administrativo la empresa la podemos ver como un sistema abierto, ya que sus propiedades y características aplican perfectamente a las organizaciones (Proulx, 2014). Un sistema es el conjunto de elementos que interactúan entre sí y con su entorno para alcanzar un objetivo común. A continuación, en la tabla 1 se hace la relación entre ambos conceptos: (Moyano et al, 2011):

² Olmedo Canchola, Horacio. Comunicación personal, clase de seminario: Productividad en Empresas de Arquitectura. La empresa constructora. Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). 15 de febrero de 2022.

Tabla 1

Similitudes entre un Sistema y una Organización.

Características de un Sistema	Características de una Organización
Conjunto de elementos	Se componen de <i>personal, objetivos, estructura y procesos.</i>
Conjunto de relaciones	Trabaja por medio de estructuras internas, jerarquías, comunicación, etc., pero siempre conservando la esencia de su totalidad.
Plan en común	Objetivos comunes que se establecen en su misión, visión y valores; a corto, mediano y largo plazo.
Subsistemas	Las empresas se estructuran en subsistemas: Directivos, gerentes y planta operativa.
Función como caja negra	Recibe entradas tales como materiales, recursos financieros, que transforma y envía a su exterior en forma de salidas. Además, se retroalimenta para ajustar las salidas a los objetivos perseguidos.

Planeación Organizacional

La planeación organizacional es el proceso mediante el cual se definen las cuatro variables que componen a una organización: Objetivos, Personal, Estructura y Procesos. Estos determinan el buen funcionamiento de toda la empresa. La planeación organizacional es tarea fundamental de la *Dirección*. Este proceso consiste en la toma de decisiones y acciones que orientan el rumbo de la compañía para alcanzar el futuro deseado y su permanencia a largo plazo, enfrentando los cambios constantes de su entorno y administrando su sistema interno (Serna, Miranda, 2003). Ackoff (1985) posiciona a las organizaciones como un componente inmerso en un sistema mayor (su entorno), que se ve afectado por cualquier cambio que suceda en este último. Esta relación permite entender que, si una organización realiza cambios internos, sus efectos tendrán presencia en otras organizaciones de su entorno, generándose un ambiente más competitivo entre las compañías que forman parte del mismo mercado. Así pues, los cambios en las organizaciones son vitales para su supervivencia. Aquellas que logran mayor capacidad de aprendizaje y adaptación llevarán la delantera. Internamente las empresas

también son sistemas compuestos por elementos e interrelaciones que determinan su comportamiento. Entre mejor sea el ambiente interno de una organización, mejor será su adaptación a los cambios de su entorno.

Planeación Estratégica

La planeación estratégica es el instrumento utilizado por la *Dirección* para alcanzar una planeación organizacional adecuada en la empresa, y así enfrentar los cambios del ambiente externo (Serna, Miranda, 2003). Consiste en diseñar el futuro deseado y las formas para llegar a él; tomando en cuenta las oportunidades, debilidades, amenazas y fortalezas de la organización. Es un proceso muy dinámico que requiere una *Dirección* capacitada y en constante atención de la revisión y aplicación de sus estrategias. Se basa en identificar los factores que influyen en el éxito competitivo, tales como: objetivos claros que hagan visible las metas a alcanzar, personal capacitado que forme equipos de trabajo efectivos, estructura interna bien definida que facilite el trabajo grupal y procesos adecuados para realizar las actividades propias de la organización. Leyva, Cavazos y Espejel (2017) han demostrado que la planeación estratégica y las habilidades gerenciales de la Dirección de las empresas son factores internos clave para la competitividad empresarial, sobre todo para las MiPymes en México.

Objetivos

Los objetivos de una organización, también conocidos como planes normativos, son los fines y propósitos a los que se dirigen las actividades individuales y en equipo para alcanzar las metas; reflejan la filosofía e identidad de la empresa (Koontz, Weinrich, Cannice, 2012). El subsistema encargado de establecerlos es la dirección mediante la planeación estratégica. Estos planes se clasifican en: misión, visión, valores y procedimientos.

Misión. Es la razón de ser de la empresa, el porqué de su existencia. Ella debe definir a qué clientes sirve, cuáles son las necesidades que busca satisfacer y los productos o servicios

que ofrece, tomando en cuenta sus límites y alcances. La misión es la base de los compromisos y comportamientos que todos los integrantes de la organización deben conocer y aplicar para lograr las metas deseadas. Responde a: ¿Qué somos?, ¿qué hacemos?, ¿para qué trabajamos?, ¿por qué lo hacemos? (Gallardo, 2012).

Visión. Es el sueño de la empresa, cómo y qué desea a largo plazo. Describe a la organización imaginaria futura, posible en un contexto dado. Es el objetivo máximo a alcanzar, acompañado de sus medios y procedimientos necesarios. Responde a: ¿qué queremos llegar a ser?, ¿a través de qué medios? Una visión efectiva se caracteriza por ser: (Gallardo, 2012)

- Visualizable: crear una imagen de cómo será el futuro.
- Deseable: motivacional e interesante para quienes la van a seguir.
- Alcanzable: realista y aplicable en su contexto.
- Enfocada: clara, explícita y guía para la toma de decisiones.
- Flexible: permite a la dirección crear alternativas e iniciativas.
- Comunicable: fácil de transmitir a todas las personas que afecta.

Valores organizacionales. Son los principios éticos sobre los que se asienta la cultura de la empresa que nos permiten crear pautas de comportamiento³. Sirven para normar la conducta de los miembros y para establecer lo correcto o incorrecto en sus acciones. Para que puedan ser bien transmitidos, estos deben ser del conocimiento general, aceptados, compartidos y aplicados día a día por cada integrante de la organización (Gallardo, 2012).

Procedimientos. Refieren al método de actuar para realizar las actividades por medio de lineamientos. Indican la forma de proceder ante determinadas situaciones: relaciones laborales, conflictos, salud e higiene, modo de trabajo, etc.

³ Olmedo Canchola, Horacio. Comunicación personal, clase de seminario: Productividad en Empresas de Arquitectura. Filosofía de la empresa. Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). 24 de mayo de 2022.

Personal

El personal es la parte medular de una empresa. Posee capacidades, competencias, habilidades, valores, experiencias y conocimientos que actúan como una fuerza productiva y social para alcanzar los objetivos comunes (Proulx, 2014). También se le conoce como capital intelectual, capital humano y activo intangible de la organización. El personal tiene la facultad de transformar nuevas ideas en productos y servicios (Monagas-Docasal, 2012).

Desafortunadamente, para muchas empresas mexicanas, el capital humano ocupa el último lugar en la importancia de sus activos intangibles (Hidalgo, García, 2009). Es prioridad para las organizaciones reconocer el valor que las personas tienen, con el fin de captar los mejores elementos, reducir la rotación constante y aumentar su propia competitividad (Valencia Rodríguez, 2005). También es importante tomar en cuenta la formación de los empleados, sus objetivos, experiencia y calidad de trabajo en equipo porque de ellos dependerá el alcance de las metas grupales (Hidalgo, García, 2009). En seguida, se muestran los aspectos del personal:

Conocimientos. El conocimiento se origina y acumula en las personas. Crece a la par de la experiencia, formación académica, comunicación y redes de información con las que cuenta cada individuo. Es la unidad analítica básica para explicar el comportamiento de una empresa. (Valencia Rodríguez, 2005). Las organizaciones deben evitar que su personal más competente se vaya con el conocimiento adquirido después de unos meses o años (rotación constante).

Escolaridad. Jiménez Rodríguez y Cota Yáñez (2019) en un estudio realizado a empresas mexicanas demuestran que el grado de escolaridad si tiene relación con la calidad y la productividad de una compañía. Entre más invierta una empresa en capital humano “educado” esta se verá beneficiada. A pesar de que en México se tiene la mentalidad que contratar personal con alguna especialidad o posgrado saldrá más caro y poco provechoso, la realidad es que la diferencia entre grados puede rondar los 2,590.14 pesos por año de

educación adicional, y los beneficios son rentables: nuevo conocimiento, visión más amplia, cultura laboral más sana y mayor satisfacción.

Experiencia. La experiencia de cada empleado le proporciona las herramientas concretas para conectar con los demás profesionales de la organización (Alcoba, et al., 2022). Se identifica a partir de los niveles que tiene una persona para: relacionarse adecuadamente con los demás, manejar situaciones específicas del trabajo y utilizar instrumentos necesarios para desempeñar sus labores. Esta se ve influenciada directamente por la personalidad, los años de labor y la escolaridad de cada individuo. Aun así, cualquier organización puede incrementar la experiencia de sus empleados al escucharlos, identificar sus necesidades y ofrecerles soluciones.

Trabajo en equipo. Un equipo de trabajo es un conjunto de personas que comparten intereses, objetivos personales, recursos y habilidades, que interactúan y se apoyan para alcanzar un objetivo común. Un equipo de alto rendimiento: aprovecha al máximo sus fortalezas, crea un ambiente de confianza, cuenta con liderazgo claro, entiende perfectamente el objetivo, posee comunicación efectiva y constante participación de todos sus miembros⁴.

Flexibilidad laboral. Son prácticas de retribución laboral que fomentan el desarrollo de incentivos para atraer y mantener una fuerza laboral más productiva y competitiva en las organizaciones. Los beneficios de implementarlos demuestran que el personal tiene mayor capacidad de adaptación y mejor desempeño de sus actividades. Algunas prácticas de flexibilidad son las siguientes (Madero Gómez, Barboza, 2014):

- Teletrabajo (home office): dentro de sus puntos favorables destacan: organizaciones más flexibles, disminución de riesgos laborales y ahorro de costos. Para los

⁴ Olmedo Canchola, Horacio. Comunicación personal, clase de seminario: Productividad en Empresas de Arquitectura. La organización. Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). 05 de abril de 2022.

trabajadores esta modalidad les brinda mayor autonomía laboral e incremento en su calidad de vida (Madero, Flores, 2009). Osio (2010) menciona algunos aspectos negativos, como: limitación de las relaciones personales y profesionales entre compañeros, sensación de aislamiento, bajo rendimiento y falta de identidad laboral. Esto se puede evitar creando un plan efectivo de sistema híbrido.

- **Flexibilidad salarial:** son las compensaciones que la empresa utiliza para ajustar salarios mediante la retribución económica de sus trabajadores. Esto con el fin de aumentar su productividad, evitar la pérdida de empleo y aumentar la tasa de retención. Ejemplo de esta flexibilidad son: bonos de puntualidad y productividad, comisiones por ventas, etc.
- **Prestaciones flexibles:** son los incentivos y mecanismos para motivar al personal (Milkovich et al., 2014). Estos pueden ser reconocimientos, premios, capacitaciones, vacaciones, permisos especiales, etc.
- **Trabajo temporal, subcontratación (outsourcing):** Beneficia a trabajadores independientes y a las empresas. A la organización le demanda menos recursos y mayor capacidad de respuesta a cambios en el mercado. Les da la oportunidad de tener trabajo especializado por tiempo definido para un proyecto en específico.

Capacitación. Se refiere a los programas que facilitan el proceso de aprendizaje, pero en mayor grado es una actividad a corto plazo para ayudar a los administradores a hacer mejor su trabajo (Koontz, Weihrich, Cannice, 2012). Nace de la necesidad de cubrir las carencias o deficiencias que posee un trabajador o grupo de ellos, para ejecutar de forma satisfactoria las tareas y responsabilidades que le corresponden a la organización, así como también las limitaciones o situaciones que se dan en la propia organización, que afectan el desempeño y pueden solucionarse mediante la capacitación. Existen dos tipos de necesidades de capacitación: (Del Carmen, 2012).

- Capacitación por necesidades manifiestas. Aquellas en las que no es necesario llevar a cabo metodología alguna, ya que resultan evidentes como: personal de nuevo ingreso, cambios de área de trabajo, cambios de sistemas, métodos o procedimientos, cambio de leyes o reglamentos, introducción a programas de calidad, promociones, cambio de estructura, entre otros.
- Capacitación por necesidades encubiertas. En ellas se requiere llevar a cabo una investigación para establecer el diagnóstico y capacitar a partir de él. Algunas de estas necesidades se dan por: bajos ingresos o ventas, no cumplimiento de las metas, multas por parte de las autoridades, aumento de quejas y errores, etc.

Motivación. Los motivos humanos se basan en necesidades, conscientes o inconscientes; algunas son primarias, como las fisiológicas de agua, aire, alimentos, sueño y refugio, otras se pueden considerar secundarias, como la autoestima, el estatus, la afiliación con otros, el afecto, el dar, los logros y la autoafirmación. La motivación es un término general que se aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Cuando un gerente motiva a sus subordinados, se entiende como: hacer cosas que espera satisfarán esos impulsos y deseos y que los inducirán a actuar de la manera deseada (Koontz, Weihrich, Cannice, 2012).

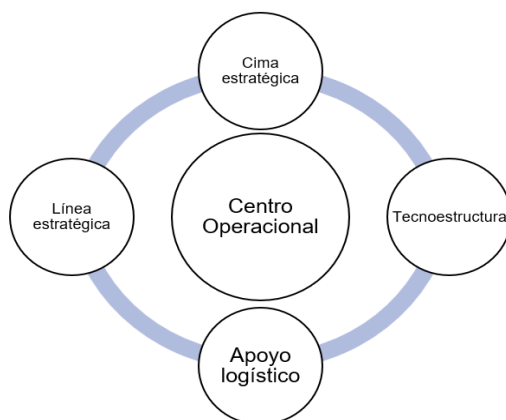
Estructura

La estructura no es literalmente la organización por sí misma, sino su medio de estructuración. Se compone por dos elementos fundamentales: la división del trabajo y la obligación de coordinarlo. La división del trabajo nos permite la eficiencia y la eficacia, pero también nos causa problemas de coordinación. Una estructura organizacional es la base que utiliza una empresa para dividir sus actividades y los medios para coordinarlas. Un organigrama es una representación formal de la estructura, donde se muestra la jerarquía, los miembros y la función que desempeñan. Es un esquema muy formal que no indica la estructura informal:

amigos, conectes, relaciones, lealtades, emociones, etc., sino que nos da una idea de las responsabilidades y tareas según la jerarquía (Proulx, 2014). Ninguna estructura organizacional será la ideal para todas las compañías. Cada una debe buscar su mejor estructura que la lleve a cumplir su misión y visión, bajo sus propias condiciones y recursos disponibles. Mintzberg (1984) propone cinco agrupaciones para dar función básica a las organizaciones: (ver figura 8)

Figura 8

Agrupaciones según función de Mintzberg.



- Cima estratégica: los miembros en la parte más alta de la organización conformada por la dirección, el consejo administrativo y directivo. De ellos depende la misión y la coordinación general de la empresa.
- Línea estratégica: son los gestores intermedios que aplican la política de la cima estratégica. Si la empresa es pequeña esta agrupación puede no existir.
- Centro operacional: las personas vinculadas a la producción de los bienes o servicios de la compañía. Son la base productiva conformada por obreros, vendedores, profesionales, médicos, profesores, etc.
- Tecnoproductura: personas que sus funciones consisten en actuar sobre el trabajo de otros. Por ejemplo, trabajadores encargados del control y normalización, planificadores, personas encargadas de las finanzas y recursos humanos, entre otros.

- Apoyo logístico: constituido por trabajadores que ofrecen servicios independientes de los medios de producción. Ejemplo de este grupo son: comunicadores, cafetería o limpieza.

Procesos

Los procesos en una organización son interrelaciones o movimientos integradores de acción. Si una empresa quiere ser flexible y competitiva debe estudiar continuamente sus procesos, simplificarlos y limpiar acciones inútiles (Proulx, 2014). Como se explicó en el capítulo anterior, las empresas pueden estudiarse desde el enfoque de sistemas. Tomando en cuenta este entendido, los procesos son las acciones que intervienen en el sistema, transformando elementos de entrada en resultados a través de momentos de agregación de valor, y que permiten la evolución del ciclo de vida de la empresa. Personifican y describen a la organización mediante cada una de las etapas (previsión, planeación, organización, integración, dirección y control). Estudiar estas etapas nos permite determinar el buen o mal funcionamiento del proceso administrativo de la empresa, para entonces, optimizarlo y dirigirlos hacia la consecución de la meta general. Moreira Delgado (2007) enumera las características que representan los procesos en las organizaciones:

- Todos los procesos son guiados por un objetivo. Pueden ser tangibles e intangibles.
- Siempre tiene entradas y salidas, principio y fin. Aseguran un resultado.
- Existen procesos internos (interrelaciones propias) y externos (relaciones con el ambiente).
- Cruzan e involucran a todos los niveles estructurales de la organización.
- Deben ser fáciles de reconocer por todos los miembros de la organización.
- Los procesos siguen el Proceso Administrativo Sistémico (previsión, planeación, organización, integración, dirección y control) bajo indicadores que permiten monitorear su comportamiento.

Proceso Administrativo Sistémico

Tomando en cuenta lo antes descrito sobre los procesos de una organización; se puede describir al proceso administrativo sistémico, como la función óptima de un sistema (empresa, equipo, proyecto) compuesto por elementos (recursos humanos y materiales) que interactúan entre sí (clima laboral, trabajo en equipo) y con su entorno (medio ambiente, mercado), que constantemente están tomando decisiones con el fin de PREVER, PLANEAR, ORGANIZAR, INTEGRAR, DIRIGIR y CONTROLAR sus entradas y esfuerzos para alcanzar sus objetivos, con el menor riesgo y con la optimización de sus recursos⁵. (Ver figura 9)

Figura 9

Proceso administrativo sistémico.



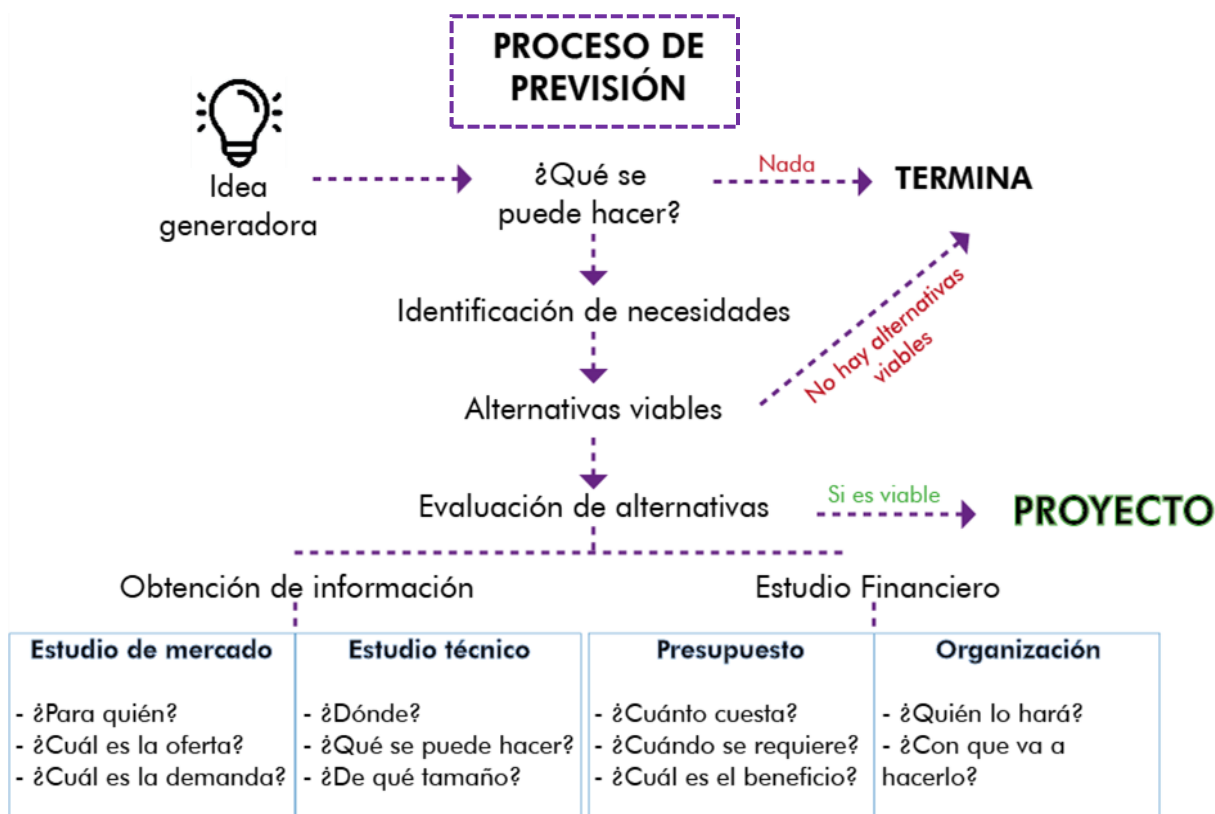
Fase Preparativa

La fase preparativa conlleva la preparación adelantada de alternativas, soluciones y planes básicos antes del inicio de la ejecución de los trabajos. Esta fase se compone por la previsión y la planeación (Olmedo, 2000).

⁵ Olmedo Canchola, Horacio. Comunicación personal, clase de seminario: Productividad en Empresas de Arquitectura, ¿Qué es el proceso administrativo visto desde el enfoque de sistemas? Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). 15 de febrero de 2022.

Previsión. Fayol (1987), define prever como “estructurar el futuro con un programa de acción (plan o proyecto rector de gerencia)”. Por su parte, Sergio Hernández y Rodríguez (2006) amplió el término. Para él, la previsión < pre- (antes), -visión (ver) > es el inicio y detonante del proceso administrativo. Es investigar y observar antes de actuar. Es imaginar el futuro de un proyecto de acción a corto, mediano y largo tiempo, estableciendo sus objetivos y metas, tomando decisiones y fijando políticas de acción. En la etapa de previsión se genera la pregunta: ¿qué se puede hacer? Aquí todavía no tenemos un proyecto definido ni tangible, solo alternativas viables que pueden contestar la pregunta, generar una oportunidad o satisfacer una necesidad. La figura 10 muestra una representación gráfica del proceso de previsión:

Figura 10
Proceso de previsión.



Nota: Tomado de Olmedo Canchola, Horacio. Comunicación personal, clase de seminario “Productividad en Empresas de Arquitectura”.

La previsión⁶ define técnica y cuantitativamente lo que se desea lograr. Consiste en la investigación y valoración adecuada de las condiciones futuras de un proyecto, hasta determinar los cursos de acción viables. Se apoya de la *evaluación* para obtener información sobre el costo y los beneficios que se pueden obtener. Esto consiste en determinar la tipología, tamaño, presupuesto paramétrico, normatividad aplicable y recursos disponibles que nos darán como resultado la viabilidad y rentabilidad del proyecto. Luego de esta evaluación se podrán tomar decisiones acertadas y descartar las alternativas menos atractivas para alcanzar los objetivos. La etapa de previsión tiene los siguientes principios:

- **Previsible:** Detecta fenómenos cuyas causas y efectos pueden anticiparse objetivamente y pueden ser cuantificados y controlados. Ejemplo: accidentes laborales conocidos, inclemencias climatológicas estacionales, inflación del costo de los recursos, clima laboral, entre otros.
- **Imprevisible:** Detecta fenómenos cuya ocurrencia, por su naturaleza, no puede preverse ni controlarse, aunque sus efectos si pueden ser anticipados para mitigarlos. Ejemplo: temblores, lluvias extemporáneas, accidentes no conocidos, entre otros.
- **Certeza:** Excluye el temor a equivocarse.
- **Incertidumbre:** Determina las posibilidades con cierto grado de incertidumbre.
- **Verídica:** Se basa en hechos cuantitativos, no en opiniones.

Planeación. La planeación es el paso siguiente del proceso administrativo. Se inicia inmediatamente después de la previsión - de haber seleccionado la alternativa más viable para alcanzar los objetivos -. Contesta la pregunta; ¿qué se va a hacer? Se define como la toma de decisiones anticipada empleando el razonamiento de la mente y el sentido común con base al

⁶ Olmedo Canchola, Horacio. Comunicación personal, clase de seminario: Productividad en Empresas de Arquitectura. Fase preparativa. Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). 01 de marzo de 2022.

conocimiento previo de la realidad, con el fin de controlar las situaciones actuales y prever sus consecuencias en el futuro, para alcanzar los objetivos planteados inicialmente. Involucra la necesidad del cambio de la situación actual por una mejor, creando alternativas de solución y midiendo sus ventajas o desventajas para elegir la más adecuada (Taylor, 1991).

En términos generales la podemos definir como: La selección de misiones y objetivos, así como de las acciones o actividades para lograrlos; lo que implica tomar decisiones, o bien, elegir una acción entre varias alternativas (Koonz, Weinrich, Cannice, 2012). Dentro de una empresa la planeación es el proceso mediante el cual, una organización procesa y analiza información interna y externa con el propósito de evaluar la situación actual y su nivel de competitividad para decidir de forma anticipada sobre la dirección hacia un futuro. En este proceso se responden las preguntas: ¿a dónde queremos ir?, ¿dónde estamos hoy?, ¿a dónde debemos ir?, ¿a dónde podemos ir?, ¿a dónde iremos?, ¿cómo estamos llegando a nuestras metas? (Amaya, 2005).

La planeación conlleva realizar “planes básicos” de un proyecto (ver tabla 2). Estos son los *planes formales*: describen formas, aspectos, estudios y resultan ser inmutables en el tiempo – no pueden cambiar por si solos a menos que alguien lo haga; *los planes programáticos*: expresan, de manera lógica, cronológica y estratégica la relación entre las actividades a desarrollar y el tiempo necesario para ejecutarlas; *los planes presupuestales*: determinan anticipadamente y de manera cuantitativa, todas las actividades y recursos para hacer algo en determinado tiempo, bajo ciertas circunstancias y en un entorno previsto. Tanto los planes programáticos como los presupuestales son obsoletos en el tiempo, porque tienen un lapso específico de utilidad al estar condicionados por diferentes factores como: inflación, clima, etc.

Tabla 2
Planes básicos de un proyecto.

PLANES BÁSICOS DEL PROYECTO ARQUITECTÓNICO		
Objetivo del proyecto	¿Qué se va a hacer?	
Planes Formales	Genera Planos (ubicaciones, formalidades, lentos, vacíos, etc.)	¿Cómo se va a hacer?
Planes programáticos	Genera Programas (Tiempos, cronogramas)	¿En cuánto tiempo se va a hacer?
Planes presupuestales	Genera Presupuestos (Costos)	¿Cuánto va a costar?

Nota: Tomado de Olmedo Canchola, Horacio. Comunicación personal, clase de seminario “Productividad en Empresas de Arquitectura”.

Fase Estructural

La siguiente fase del proceso administrativo sistémico es la estructural, donde, como su nombre o indica, se forma la estructura organizacional, material y operativa de lo antes planeado en la fase preparativa. Se compone por dos etapas: la organización y la integración.

Organización. El término “organización” puede referirse al conjunto de elementos ordenados que tienen un fin común (ej. Empresa), a la acción o efecto de organizar y a la disciplina del conjunto de proposiciones técnicas para determinar leyes. En este apartado la entenderemos como la función administrativa de las empresas que trata de crear la estructura y las relaciones que apoyen a alcanzar las metas empresariales por las personas adecuadas (Hernández Ortiz, 2014). La organización responde a la pregunta: ¿quién lo va a hacer? Esta etapa es crucial para la productividad en una empresa de arquitectura porque en ella se define el grupo de personas que formarán el o los equipos de trabajo que apoyarán para alcanzar el objetivo común. En ella se debe crear un ambiente óptimo en el que la labor individual pueda contribuir a los fines comunes en el presente y en el futuro.

Las organizaciones se pueden dividir en dos grupos: la informal y la formal. Una *organización informal* resulta siempre ser espontánea, surge para afrontar situaciones no

previstas, y mucho menos planeadas, para el logro de objetivos comunes. En este tipo de organizaciones suele emplearse la improvisación para la resolución de problemas, lo que conduce al descontrol y el caos. Por su parte, una *organización formal* es aquella con una estructura bien planteada de las funciones de cada integrante. En ella se crean líneas de autoridad, responsabilidades funcionales y comunicación. Se caracterizan por ser de carácter continuo, eliminar duplicidad de esfuerzos y delimitar responsabilidades, autoridades y obligaciones. La diferencia más notoria entre ambas organizaciones es que en la formal existe delegación de autoridad, por ende, los subordinados se empoderan y toman sentido de pertenencia de sus funciones. Kast y Rosenzweig (1987) proponen cinco elementos que forman una estructura organizativa:

1. Padrón de relaciones y obligaciones: organigrama.
2. Diferenciación de actividades de cada integrante del equipo: departamentos y jerarquía.
3. Integración de actividades que contrarresten el efecto de la diferenciación: integración por medio de la coordinación (supervisión, enlaces, cultura organizativa etc.)
4. Las relaciones de poder, estatus y jerarquía: sistema de autoridad.
5. Políticas, procedimientos, normas y controles formales que guían y regulan las actividades y relaciones de los miembros: objetivos, misión, visión, manuales de procedimientos, etc.

Integración. La siguiente etapa del proceso administrativo sistémico es la integración. Responde a la pregunta: ¿con qué se va a hacer? Esta consiste en la elección correcta de los recursos, que, de forma combinada y armonizada, van a satisfacer las necesidades de la empresa y la ayudaran a lograr sus expectativas. Estos recursos son humanos, materiales, financieros y tecnológicos (ver tabla 3). En palabras de Luna González (2015) la podemos

definir como “el conjunto de medios o elementos, que necesita el organismo social para cumplir en forma efectiva su proceso de administración”.

Tabla 3

Recursos de una empresa.

<p style="text-align: center;">Recurso / capital humano</p> <p>Los más importantes y valiosos de la empresa. Se caracterizan por su creatividad, imaginación, creación de ideas, habilidades, experiencias y sentimientos. La integración administrativa de este recurso consiste en obtener, ubicar, guiar, capacitar y evaluar al personal idóneo para realizar las actividades asignadas, con el fin de lograr los objetivos de la empresa.</p>	<p style="text-align: center;">Recurso material</p> <p>Son bienes y propiedades con los que cuenta la empresa, como: edificios, oficinas, maquinaria, equipos, herramientas, materias primas e insumos, productos, entre otros. Su integración consiste en obtener estos recursos oportunamente, en las condiciones ideales de costo, cantidad y calidad, con el propósito de que se ejecuten las tareas de forma eficiente y eficaz.</p>
<p style="text-align: center;">Recurso financiero</p> <p>Son los elementos monetarios propios y ajenos de la empresa que se utilizan para la producción, compra y distribución del servicio / producto ofertado. Su integración consiste en su obtención, control y uso óptimo por parte de los administradores. El fin es el aprovechamiento y administración de todos los ingresos y egresos.</p>	<p style="text-align: center;">Recurso tecnológico</p> <p>Aquellos modelos e instrumentos que utiliza la administración para coordinar los demás recursos, como: sistemas de producción y administración, métodos, formulas, patentes, técnicas analíticas, de programación o presupuestales, innovaciones, invenciones, entre otros.</p>

Fase Ejecutiva

Es la última fase del proceso administrativo. A diferencia de las fases anteriores (preparativa y estructural) donde el objetivo principal es definir metas, reunir las alternativas, planes y recursos para ejecutar las acciones establecidas, pero sin llegar a ejecutarlas; en esta etapa “ejecutiva” el objetivo es hacer realidad esas acciones de manera ordenada y en apego a lo ideado previamente. La fase ejecutiva se divide en dos etapas: dirección o ejecución y control.

Dirección (Ejecución). La dirección es la ejecución de los planes, mediante el trabajo en equipo del personal a través de herramientas como la motivación, la solución de conflictos,

la comunicación, el liderazgo y la toma de decisiones (Münch Galindo, 2018). Varios autores concuerdan que esta etapa del proceso administrativo es la más compleja de desarrollar, ya que recae directamente sobre los directivos de las empresas, que, al involucrarse con las demás personas para ejercer sus funciones, deben poseer una excelente formación en comportamiento humano, competencia y liderazgo (Bernal, Sierra, 2017). Por su parte Koontz, Weinrich y Cannice (2012) definen la dirección como un proceso que tiene el fin de persuadir a las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo.

Para esta investigación, la etapa de dirección se entiende como un proceso continuo de toma de decisiones por parte de los directivos de una empresa, que ejercen su liderazgo mediante la comunicación, la motivación, la capacitación y la supervisión, con el fin de ejecutar de manera adecuada lo planeado y organizado, para alcanzar las metas de la compañía.

Principios de la dirección (Luna González, 2015):

- Impersonalidad de mando: ejercer la autoridad para actuar dentro de los límites definidos por la organización de manera imparcial.
- Coordinación de intereses: buscar un equilibrio de intereses para alcanzar la eficiencia y eficacia de los objetivos.
- Vía jerárquica: respeto por los niveles de jerarquía dentro de la organización, para que las órdenes fluyan correctamente y se eviten conflictos.
- Supervisión: orientación, comunicación y apoyo a los colaboradores durante el desarrollo de sus actividades.
- Resolución de conflictos: solucionar cualquier problema mediante la aplicación de la justicia (manuales de operación).
- Aprovechamiento de los conflictos: al resolver el conflicto con justicia y de forma oportuna, se crea confianza entre los colaboradores, dando como resultado mayor fortaleza en la estructura interna de la organización.

Control. El control es la última etapa del proceso administrativo sistémico. Consiste básicamente en la comparación de lo planeado con el resultado, por lo que necesita tener parámetros medibles que sean objeto de contrastación. En el modelo de la caja negra el control funciona como un instrumento de monitoreo que alerta la presencia de entropías que ponen en riesgo a todo el sistema. “El control no es un fin, sino un medio”⁷. El control utiliza el instrumento de la supervisión para hacer que los colaboradores alcancen los objetivos de la organización. Responde a la pregunta: ¿cómo se están haciendo las cosas? Después del control (en un proyecto arquitectónico) se puede llegar a la entrega y cierre, pero si se detectan entropías se reinicia el ciclo del proceso administrativo. Definición del “control” por autores:

- Robbins, citado por Mero Vélez (2018), en el año 1996, definió al control como: “el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa”.
- Stoner, citado por Mero Vélez (2018), en 1996, lo define como: “el control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades planeadas”.
- Fayol, citado por Mero Vélez (2018), en 1990 lo describe como: “consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios administrativos; tiene la finalidad de señalar las faltas y los errores a fin de que se pueda repararlos y evitar su repetición”.

Así, podemos encontrar los principios comunes del control:

- El control se realiza mediante la supervisión.
- Nos permite identificar errores. Desviaciones antes, durante y al final del proceso.

⁷ Verduzco Chirino, Gemma. Comunicación personal, clase de seminario: Sistemas de calidad y control. Tema: Administración de la calidad. Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). 09 de agosto de 2021.

- Es necesario que existan estándares o parámetros que nos ayuden a comparar los resultados con los planes iniciales. Sin objetivos y planes, el control no es posible porque el desempeño debe medirse frente a los criterios establecidos.

Después del control se puede concluir los trabajos o, de ser necesario, corregir las desviaciones e iniciar el proceso administrativo desde la planeación.

MiPymes en México

En México, las MiPymes son empresas que se clasifican como micro, pequeñas y medianas, dependiendo del número de trabajadores y su volumen de negocios (Conraud Koellner, Ojeda Hidalgo, Arredondo Hidalgo, 2016). El Diario Oficial de la Federación publicó el 30 de junio de 2009 la estratificación de las empresas en la República Mexicana, la cual se mantiene vigente hasta la fecha (ver tabla 3):

Tabla 4
Estratificación de las MiPymes.

ESTRATIFICACIÓN									
Sector	Micro			Pequeña			Mediana		
	Personal	Rango de venta anual (mdp)	Tope máximo combinado	Personal	Rango de venta anual (mdp)	Tope máximo combinado	Personal	Rango de venta anual (mdp)	Tope máximo combinado
Industria	0 a 10	Hasta \$4	4.6	11 a 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95	51 a 250	Desde \$100.1 hasta \$250	250
Comercio	0 a 10	Hasta \$4	4.6	11 a 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93	31 a 100	Desde \$100.1 hasta \$250	235
Servicios	0 a 10	Hasta \$4	4.6	11 a 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95	51 a 100	Desde \$100.1 hasta \$250	235

Según datos obtenidos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2019), el 94.9% de las empresas en México son micro establecimientos, 4% son pequeñas, 0.9%

medianas y 0.2% grandes. Las MiPymes representan el 99.8% de establecimientos que generan el 67.9% de los empleos (7 de cada 10 empleos) en el país y un 52% del Presupuesto Interno Bruto Nacional (PIB). Específicamente para la industria de la construcción, el total de empresas constructoras en la República Mexicana, según el marco utilizado para los estudios de la Encuesta Nacional de Empresas Constructoras (ENEC⁸) de INEGI, es de 17,895 unidades económicas, de las cuales 17,859 pertenecen a la categoría de MiPymes. Las empresas constructoras en México generaron en el año 2021 un PIB de 7.3%, posicionándose en la cuarta posición en aporte y en la generación de empleos, con un total de valor de producción de 416,695 millones de pesos⁹. Esto nos indica que las MiPymes constructoras en México aportan anualmente un aproximado del 3.79% del PIB nacional y un valor de producción de 216,681 millones de pesos.

Ventajas y desventajas de las MiPymes

Las MiPymes en México presentan grandes retos en el mercado. Cerca del 50% de las empresas no cuentan con técnicas de calidad, procesos ni objetivos que le aseguren mayor productividad (Gómez Ortiz, 2005). Las grandes y medianas empresas, que representan el 1.1% de la estructura empresarial en el país, se han caracterizado por poseer capacidades tecnológicas y generar valor agregado a sus productos, lo cual les ha permitido incursionar y competir en mercados más dinámicos. En contraste, las micro y pequeñas empresas, con una presencia del 98.9%, se enfocan en mercados internos reducidos, operando a partir de tecnologías tradicionales, sin la generación de valor agregado significativo, lo que se traduce en

⁸ Encuesta Nacional de Empresas Constructoras (ENEC). Informe de indicadores de empresas constructoras del mes de julio de 2022. El marco de empresas de muestreo utilizado por ENEC está integrado por 17,895 empresas conformado los Censos Económicos del 2014, actualizados por el Registro Estadístico de Negocios de México (RENEM) de octubre de 2018. Este dato lo utiliza hasta la fecha para hacer sus estudios y encuestas en la República Mexicana. Fuente: https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2022/enec/enec2022_09.pdf

⁹ Dato obtenido en el Informe Nacional del Sector de la Construcción del 31 de enero de 2022. Anexo III.A. Valor de producción en las empresas constructoras por entidad federativa. Fuente: <https://www.cmic.org.mx/ceesco/actividadproductiva/Ene22/Informe%20nacional%20del%20sector%20de%20la%20construcci%C3%B3n%2031-01-2021.pdf>

la generación de empleos poco remunerados. Se caracterizan por ser empresas poco organizadas, con estructuras centralizadas y dominadas por un liderazgo autocrático, donde el propietario realiza la mayoría de las actividades del negocio, ofreciendo a sus trabajadores seguridad y protección a cambio de su lealtad, simpatía y aceptación. Adicionalmente, algunos de sus empleados pueden provenir del seno familiar, complicando en ocasiones, el ambiente interno. Esto genera compañías unipersonales, informales y que subsisten con complicaciones constantes. A pesar de ser un sector que individualmente no genera un valor de producción alto, en comparación con empresas grandes, son la principal fuente de empleo y autoempleo en los países en desarrollo de América Latina, por lo que se convierten en un sector muy valioso para el mercado (Mungaray, Ramírez, 2007). Aunque existen programas y apoyos públicos para mejorar las condiciones de las empresas pequeñas en México, estos son poco conocidos y un número bajo accede a ellas. A continuación, en la tabla 5, se muestran las propuestas de Conraud Koellner, Ojeda Hidalgo, Arredondo Hidalgo (2016), sobre las ventajas y desventajas que afrontan las empresas MiPymes en su organización y estructura:

Tabla 5
Ventajas y desventajas de las MiPymes mexicanas.

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de generar empleos. - Facilidad de adoptar tecnologías nuevas y sistemas de calidad. - Contribuyen al desarrollo de sus comunidades porque producen y consumen localmente. - Flexibilidad al tamaño del mercado. - Por sus dimensiones, se logra un contacto más estrecho entre los trabajadores. Lo que se traduce, aunque realmente en pocas ocasiones sucede, en una adecuada vinculación entre las funciones administrativas y operativas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Alto impacto por su entorno. - Trabajan sin procesos claros, muchas de sus acciones se basan en la intuición. - Administran a corto plazo, presentando dificultad para soportar crisis de periodos largos. - Los cambios fiscales o gubernamentales les impacta de sobre manera. - Falta de fuentes de financiamiento. - Poca reinversión para mejorar sus tecnologías y equipo de trabajo. - Carencia de personal con experiencia o especializado. - Poco interés o desconocimiento del control de la calidad.

Nota: Tomado de fuente: file:///C:/Users/jj/Downloads/RESG_114_0077.pdf

Contextualización del estado de Nayarit

Luego de la pandemia de COVID-19 que afectó a todos los países, en el año 2021 la industria de la construcción en el Estado de Nayarit aportó 3,578 millones de pesos al valor de producción nacional, lo que representa un 0.9% del total. Presentó un repunte del 26.6% en su valor de producción¹⁰ con respecto al año 2020. Desafortunadamente, durante el periodo de enero a abril de 2022 ha caído un 19.3% con respecto al mismo lapso de 2021. Esto se debe a diversos factores como: falta de inversión pública en el estado, escasez de inversión privada y la inflación de materiales utilizados en la construcción. El sector predominante de producción de las empresas constructoras nayaritas es la edificación con una participación del 77%. La obra privada es predominante también en el estado, el 84.2% proviene de este sector y sólo el 15.8% de la inversión pública. En la actualidad, la industria de la construcción en Nayarit genera en promedio 22,586¹¹ empleos formales. La encuesta ENEC que INEGI realiza mes con mes para evaluar la situación de las empresas constructoras en México, indica para el Estado de Nayarit un total de 256 empresas constructoras en su marco de referencia¹². (Ver tabla 6)

Tabla 6
MiPymes estado de Nayarit.

Total de empresas marco 2014-2022 ENEC (INEGI)	% MiPymes	Aproximación del no. de empresas según estratificación
256 unidades	Micro (94.9%)	243 unidades
	Pequeñas (4%)	10 unidades
	Medianas (0.9%)	2 unidades
	Grandes (0.1%)	1 unidad

¹⁰ Informe Estatal de Producción de las Empresas constructoras en Nayarit. 15 de julio de 2022. Valor de producción de empresas constructoras nayaritas en el enero – abril de 2022. Centro de Estudios Económicos del Sector de la Construcción (CEESCO) en conjunto con la CMIC. Fuente: <https://www.cmic.org.mx/ceesco/produccionempresas/Actualizado15Jul2022/Informe%20Estatal%20-%20Nayarit%202022.pdf>

¹¹ Cifra a abril de 2022, asegurados afiliados al IMSS.

¹² Marco utilizado desde la encuesta ENEC 2014.

Podemos concluir que, con datos del 2021, Nayarit cuenta con 256 empresas constructoras catalogadas como MiPymes, de las cuales aproximadamente el 70% (179 unidades) se concentran en la capital de Tepic. Cabe destacar que, en 2022 sólo 39¹³ empresas están registradas en el Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM). Plascencia, Ramírez y Pérez (2014) sostienen que las empresas pequeñas del estado, a pesar de si generar empleos, no son competitivas empresarialmente desde la perspectiva de competitividad sistémica, por la falta de procesos empresariales, malas prácticas y una base de datos no actualizada que permita una evaluación continua. Se encontró que las MiPymes nayaritas se han convertido en prestadoras de servicios más que en transformadoras de recursos y generadoras de valor agregado. Carecen de innovación en su producción y en sus procesos, lo que les provoca una baja de competitividad. Adicionalmente, las empresas en su mayoría son familiares con actividades exclusivamente en el ámbito local-regional.

Es importante resaltar que en el estado de Nayarit no se cuenta con información actualizada suficiente, gratuita y pública sobre la situación de las MiPymes. Indicadores clave para medir la competitividad como: tecnología, mercadotecnia, recursos humanos, capacidades directivas, nivel de profesionalización del personal, recursos financieros, cultura, calidad, producción, organización interna, compras, investigación y desarrollo, interacción entre proveedores y clientes, entre otros; no están disponibles en bases de datos. Esta carencia de información impide medir continuamente con exactitud la productividad de las empresas e imposibilita la creación de estrategias que permitan consolidarlas en un mercado más competitivo. Como resultado, los mismos empresarios y las universidades del estado se muestran apáticos en involucrarse en temas relacionados a las MiPymes (Plascencia, Ramírez y Pérez, 2014).

¹³ Empresas registradas en el SIEM 2022 ante la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción.

Marco Metodológico

Marco Metodológico

Problema de Investigación

En la actualidad, en México, particularmente en el Estado de Nayarit, las empresas constructoras pequeñas afrontan retos enormes para alcanzar el éxito en su ramo. Se enfrentan a una contienda fuerte de competidores bien consolidados, a un escenario complicado donde una importante cantidad de personas considera que los servicios arquitectónicos son incosteables y a la falta de procesos administrativos internos, que les provoca desorganización y las vuelve vulnerables en el mercado. Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), tan solo en 2020 a nivel nacional, alrededor de 2,000 empresas constructoras catalogadas como micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) no fueron capaces de sobrellevar las dificultades que trajo consigo la pandemia de COVID 19, debilitándolas y ocasionándoles recorte de personal o su desaparición (Canadevi, 2020). Esa “debilidad” se debe a muchos factores, como la falta de apoyo y de financiamiento o el alza de los precios de materiales e insumos; aspectos que no dependen directamente de las empresas y, por tanto, no siempre pueden solucionar. Pero también a problemas internos, que por su naturaleza si pueden cambiar, como el rezago, el déficit de comunicación, la baja productividad o el uso constante de la improvisación para resolver cualquier escenario. Esta situación se extiende también a las empresas constructoras nayaritas. El 84.2% de las constructoras MiPymes en el estado se dedican a la obra privada. Durante el primer semestre del 2022 este sector tuvo una caída en su producción del 19.3% con respecto al 2021. Se ha demostrado que esta circunstancia se debe en gran medida a su baja competitividad; que a su vez es resultado de falta de procesos, malas prácticas y ausencia de valor agregado en sus productos.

Es importante resaltar que en el estado de Nayarit no se cuenta con información actualizada suficiente, gratuita y pública sobre la situación de las MiPymes. Esta carencia de

información impide medir continuamente con exactitud la productividad de las empresas e imposibilita la creación de estrategias de mejora continua que permitan consolidarlas en un mercado más competitivo. La misión se centra en detectar las áreas de oportunidad donde las empresas flaquean y a partir de ellas, definir las estrategias que las mitiguen.

Preguntas de Investigación

- ¿Cuál es la situación general de la planeación organizacional de las empresas constructoras pequeñas (MiPymes) en el Estado de Nayarit?
- ¿Existe relación entre las capacidades y habilidades gerenciales de la Dirección con respecto a la planeación organizacional de la empresa que dirige?
- ¿Cuáles son las principales deficiencias organizativas que muestran las MiPymes constructoras, que les provocan problemas internos y merman su competitividad?
- ¿Qué estrategias de mejora continua pueden aplicar las empresas constructoras pequeñas y sus directivos para mejorar su planeación organizacional?

Objetivos de Investigación

El **objetivo general** de esta investigación es:

Emplear instrumentos que permitan, a través de la planeación organizacional, diagnosticar y crear estrategias de mejora continua, para empresas constructoras MiPymes Nayaritas.

Los **objetivos complementarios** son los siguientes:

1. Diseñar un instrumento de evaluación cualitativo (POEC), que permita medir la situación de la planeación organizacional de las empresas constructoras MiPymes.
2. Aplicar la evaluación PAEI a directivos de las empresas constructoras MiPymes para determinar su perfil, características y habilidades gerenciales.

3. Diseñar una Auditoría Técnico-Administrativa para aplicar a una empresa “moda”, con el fin de corroborar los resultados de las encuestas y otorgar mayor confiabilidad a la investigación.
4. Establecer estrategias de mejora continua con base a las áreas de oportunidad detectadas a través de los instrumentos de evaluación POEC, PAEI y la Auditoría.

Variables

La variable dependiente de esta investigación es la *planeación organizacional*. Esta forma parte de la planeación estratégica, que es función primordial del nivel jerárquico más alto de una empresa: *la Dirección*. Las variables independientes, son los cuatro componentes clave que definen y modifican la planeación organizacional (ver figura 11). Su operación se explica en la tabla 7.

Figura 11

Variables de la investigación.

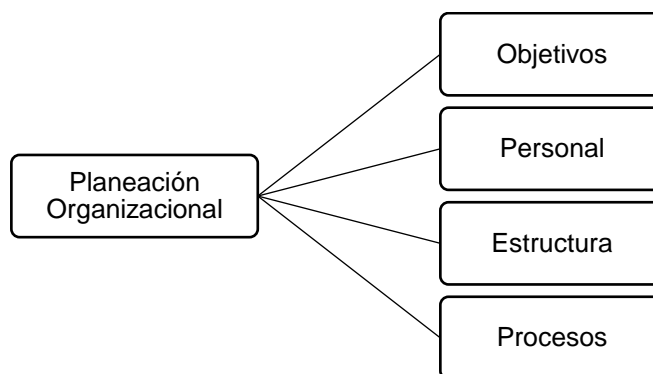


Tabla 7

Operacionalización de las variables.

Variable Dependiente	Variable Independiente	Indicador	Utilidad
Planeación Organizacional	Objetivos	Misión	Conocer la existencia y el estatus de los fines y propósitos que dirigen a la organización para lograr sus metas.
		Visión	
		Valores organizacionales	
		Manuales de Procedimientos	

	Personal	Conocimientos	Conocer la fuerza productiva y social (capital humano) de la empresa.
		Escolaridad	
		Experiencia	
		Trabajo en equipo	
		Flexibilidad laboral	
		Capacitación	
	Estructura	Organigrama	Reconocer la división de trabajo y la coordinación a través de la estructura organizacional.
		Cima estratégica	
		Línea estratégica	
		Tecnoestructura	
		Apoyo logístico	
	Procesos	Previsión	Conocer las cualidades de su proceso administrativo a través del enfoque de sistemas.
		Planeación	
		Organización	
		Integración	
		Dirección	
		Control	

Hipótesis de la Investigación

La competitividad de las empresas constructoras MiPymes en el estado de Nayarit, depende, en gran medida, de su nivel de planeación organizacional, directamente relacionado con las habilidades y las competencias gerenciales del perfil de su *Dirección*.

Justificación / Pertinencia

En el presente, el mercado laboral en el ámbito de la construcción se ha visto envuelto por malas prácticas que afectan tanto a los desarrolladores como a los usuarios. En este contexto, las empresas constructoras pequeñas presentan un sin número de patologías que terminan afectándola a ella y a sus clientes. En efecto, el objetivo de las empresas constructoras es construir espacios funcionales, con identidad propia y en apego a las necesidades del habitante, que les haga crecer y las posicione en el mercado; pero, cómo pueden lograr esto si, internamente no cuentan con un sistema organizacional estable, ni una comunicación efectiva entre sus miembros; si su personal está en constante rotación, y en ocasiones, sus directivos no toman el timón de las obligaciones y responsabilidades que les

competen. Tanto en el estado de Nayarit como en el resto de la República Mexicana esta condición es muy recurrente en las MiPymes constructoras que, por su tamaño y sus características, caen en problemas organizacionales, mermando su competitividad y poniendo en peligro su permanencia en el mercado.

Esta investigación va dirigida a empresas constructoras pequeñas catalogadas como MiPymes. Tiene el fin de reconocer las patologías de su planeación organizacional y el perfil gerencial de sus directivos para, por medio de estrategias, alentar a la generación de empresas constructoras rentables, organizadas, comprometidas con sus clientes y orientadas a buscar el bien común. También busca dotar de información a instancias públicas y privadas como: Universidades, Colegios de Arquitectos o la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción (CMIC) sobre la situación organizacional de las empresas. Esto les brinda la oportunidad de reconocer problemas en la enseñanza, aprendizaje y ejecución de la arquitectura. A pesar de que el foco de atención será puesto en las empresas del estado de Nayarit, este trabajo sirve de referencia para otras regiones que deseen aplicarlo, porque sus bases se establecen desde un marco teórico de referencia general: la planeación organizacional existe en todas las compañías y es adaptable según sus condiciones particulares.

Método

La investigación desarrollada busca a partir de datos cualitativos, describir fenómenos desde la perspectiva y experiencia compartida de los individuos que conforman la base medular de una empresa constructora: la cima estratégica y el personal. Para dar mayor certeza y confiabilidad de los resultados, el método a utilizar será mixto: por medio de dos encuestas que serán aplicadas a la *Dirección* de las empresas constructoras MiPymes y una Auditoría Técnico Administrativa aplicada a la *Dirección* y al *Personal* de una empresa seleccionada. La primera encuesta, POEC (Planeación Organizacional de Empresas

Constructoras) está diseñada a partir del marco teórico de esta investigación. La segunda encuesta, PAEI (Productor, Administrador, Emprendedor e Integrador) fue diseñada por el Dr. Ichak Adizes, reconocido consultor empresarial e investigador, en el año de 1979. Su modelo de evaluación es altamente utilizado a nivel mundial para identificar las características gerenciales de los miembros de las empresas. Ambas encuestas se componen de una serie de preguntas de opción múltiple. Por su parte, la Auditoria Técnico Administrativa se basa en la evaluación POEC y en "Lista de Verificación General para Diagnóstico Situacional" desarrollada por el Dr. Horacio Olmedo Canchola. Los datos recabados se analizan por separado, para después ser contrastados y obtener resultados finales de los tres instrumentos. El objetivo es identificar las áreas de oportunidad en la planeación organizacional y el perfil gerencial de la dirección de las empresas encuestadas para entonces, proponer estrategias de mitigación y mejora continua. A continuación, se describen las fases del método tomando como base los descritos por Moustakas (1994):

Descripción. Esta primera fase consiste en la preparación para la recolección de datos. Se compone de los siguientes pasos:

- Revisión literaria y construcción del marco teórico.
- Desarrollo del problema, preguntas, objetivos, hipótesis y variables que describan el fenómeno de la investigación.
- Determinación de la muestra del universo de empresas constructoras a encuestar. Establecer los medios de contacto y la confidencialidad de los datos.
- Diseño del cuestionario POEC, estructuración de la evaluación PAEI y composición de la Auditoria Técnico Administrativa.

Recolección. En esta fase se recolecta la información por medio de los instrumentos. Sus pasos son:

- Acercamiento a las empresas que forman parte de la muestra.
- Aplicación de encuesta POEC.
- Aplicación de encuesta PAEI.
- Identificación de empresa “moda”
- Aplicación de la Auditoría Técnico-Administrativa.

Análisis. La etapa consiste en analizar, organizar y sintetizar los datos obtenidos. Sus pasos son:

- Ponderación de los resultados de encuestas POEC y PAEI.
- Determinación del nivel POEC y el perfil de cada empresa/director(a) encuestado.
- Identificación de semejanzas y discrepancias entre los resultados de las encuestas y los resultados de la Auditoría.
- Establecimiento de las relaciones entre resultados por medio de gráficos, tablas y demás recursos.
- Descripción textual del comportamiento de los resultados y sus posibles significados.
- Desarrollo de estrategias de mejora continua, basadas en las áreas de oportunidad que arrojan los resultados.

Resumen. Esta etapa refiere a la discusión de los resultados y conclusiones finales, así como de las estrategias derivadas de ellas.

- Envío del Informe personalizado sobre los resultados a cada empresa encuestada. Incluyendo la descripción de su significado y las estrategias pertinentes.
- Comprobación de la hipótesis. Relación de los resultados con la situación actual de las empresas constructoras MiPymes del Estado de Nayarit.
- Relación del estudio con posibles investigaciones futuras.

Muestra

El universo de compañías a estudiar se conforma por las empresas constructoras MiPymes del Estado de Nayarit (ver tabla 8). Cabe destacar que, como se expuso anteriormente, su valor de producción¹⁴ durante el primer trimestre del 2022 cayó 19.3% con respecto al mismo lapso de 2021, debido a diversos factores, dentro de los cuales destaca la baja competitividad de las empresas por problemas en su planeación organizacional. La decisión de elegir esta región como caso de estudio se debe a esa preocupante caída, a la falta de información pública sobre la situación organizacional de las empresas nayaritas y a la facilidad del investigador para recolectar la mayor información posible. El universo se establece de la siguiente manera:

Tabla 8

Universo de empresas MiPymes a estudiar.

Cantidad de empresas constructoras en Nayarit (datos marco 2014-2022 ENEC – INEGI)	% MiPymes (Estratificación de empresas según INEGI)	Desglose de empresas (según estratificación)	Total de empresas MiPymes Nayaritas	Cantidad estimada en la ciudad de Tepic. (70%)
256 unidades	Micro (94.9%)	243 unidades	255 unidades	179 unidades
	Pequeñas (4%)	10 unidades		
	Medianas (0.9%)	2 unidades		
	Grandes (0.1%)	1 unidad		

Nota: La fuente de los datos está en el marco teórico.

Para la muestra se va a considerar el universo de empresas del municipio de Tepic, porque ahí se concentra el 70% del total de todo el Estado. Esto es, 179 unidades para un muestreo finito. El procedimiento de muestreo a usar será el finito sin reemplazo (aquel que no

¹⁴ Informe Estatal de Producción de las Empresas constructoras en Nayarit. 15 de julio de 2022. Valor de producción de empresas constructoras nayaritas en el enero – abril de 2022. Centro de Estudios Económicos del Sector de la Construcción (CEESCO) en conjunto con la CMIC. Fuente: <https://www.cmic.org.mx/ceesco/produccionempresas/Actualizado15Jul2022/Informe%20Estatal%20-%20Nayarit%202022.pdf>

regresa los elementos a la población después de ser elegidos, no hay repetición de empresas).

Para su obtención se aplica la siguiente formula:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Dónde:

- n = Tamaño de muestra buscado.
 N = Tamaño del universo de empresas.
 Z = Parámetro estadístico del nivel de confianza (%).
 e = Error máximo aceptado propuesto.
 p = Probabilidad de que ocurra el evento
 q = (1-p) = Probabilidad de que no ocurra el evento

Entonces:

- n = ¿?
 N = 179
 Z = 1.645 (90% confianza)
 e = 0.125 (12.5% de error)
 p = 0.50 (50% probabilidad)
 q = 0.50 (50% probabilidad)

$$n = \frac{179 * 1.645^2 * 0.50 * 0.50}{0.125^2 * (179 - 1) + 1.645^2 * 0.50 * 0.50}$$

$$n = 35.02 = 35 \text{ empresas}$$

Tabla 9

Resumen del muestreo.

Ámbito geográfico:	Tepic, Nayarit.
Universo:	179 unidades.
Unidad muestral:	Empresas constructoras MiPymes.
Metodología:	Método mixto. Doble encuesta.
Procedimiento de muestreo:	Muestra finita sin reemplazo.
Tamaño muestral:	33 encuestas válidas.
Error muestral:	+/- 12.50%
Nivel de confianza:	90%
Fecha de trabajo en campo:	octubre 2022 – abril 2023.

Instrumentos de Medición

Esta investigación se apoya de dos encuestas por muestreo para la recolección de datos y una Auditoría Técnico-Administrativa. Las dos primeras son descriptivas; orientadas a explicar los fenómenos estudiados. Ambas son de orden individualista y trabajan bajo formalidades estadísticas. La primera encuesta denominada “Evaluación POEC”, es diseñada con las variables y el sustento del marco teórico de la presente investigación. La segunda encuesta (Evaluación PAEI), diseñada por el Dr. Ichak Adizes, es reconocida a nivel mundial como uno de los principales instrumentos para medir el perfil gerencial de las personas en una organización.

Los cuestionarios de las encuestas POEC y PAEI utilizan preguntas cerradas de opción múltiple que serán contestadas por los directivos de las 35 empresas que forman la parte de la muestra de la población estudiada. Todas las preguntas son claras, concretas, secuenciales y sin ambigüedades que den cabida a dudas. Se utilizará el programa “Google Forms” como medio para la distribución y aplicación de los cuestionarios de manera digital, por su facilidad para contestar y su popularidad entre la gente. En un principio, se invitará a participar de manera personal o por correo electrónico a aquellas empresas constructoras MiPymes conocidas por el investigador; esto con el fin de medir nivel de respuesta y efectividad de los datos recabados. Posteriormente se hará invitación extensa de manera masiva por medios digitales y, de ser necesario, de manera presencial para alcanzar el número necesario de organizaciones.

Ambas encuestas forman parte de un solo cuestionario digital¹⁵ compuesto de dos secciones (Evaluación POEC y Evaluación PAEI). El total de preguntas son 74, que se estiman en responder alrededor de los 12 - 15 minutos. Con el fin de llevar un mejor control y darles

¹⁵ Liga para acceder al cuestionario digital:
https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfRCj7TRbBPauxDMZI1jip2B4Ec0LWRdXUfRufMNunx5MUhbq/viewform?usp=sf_link

identidad a las respuestas recabadas, se solicitan datos adicionales a los propios de las evaluaciones; estos son: nombre de la organización o del sujeto encuestado, correo electrónico para envío de resultados (opcional, no obligatorio), tamaño de la empresa (no. de trabajadores) y tiempo en servicio de la organización (edad de la empresa). También se expone en todo momento la confidencialidad de los datos recabados y los fines didácticos en que serán utilizados. Finalmente, se exhorta a los encuestados responder con la mayor sinceridad y veracidad posible para lograr resultados apegados a la realidad. Una vez recabada y analizada la información, se hace un informe personalizado y se envía el resultado a cada encuestado(a). (Ver anexo 1).

Por su parte, la Auditoría Técnico-Administrativa es un cuestionario descriptivo diseñado para explicar el fenómeno estudiado por medio de preguntas abiertas de respuesta libre. Su aplicación será presencial, por medio de una entrevista directa entre el investigador, el personal y la dirección de la empresa seleccionada. A continuación, se describen cada uno de los instrumentos utilizados:

Evaluación POEC (Planeación Organizacional de Empresas Constructoras). Es un instrumento de medición del nivel de planeación organizacional diseñado en esta investigación para empresas constructoras pequeñas que debe ser contestado preferentemente por la Dirección. El contenido del POEC surge del análisis del marco teórico expuesto con anterioridad. Se basa en la ponderación de los indicadores de las cuatro variables clave que definen una organización: objetivos, personal, estructura y procesos. Su finalidad es identificar las áreas de oportunidad donde las compañías deben prestar mayor atención para mejorar su rendimiento y competitividad. A continuación, se muestran los indicadores de medición y su ponderación (ver tabla 10):

Tabla 10
Indicadores de medición y ponderación de la evaluación POEC.

Variable	Finalidad	Indicadores de medición	Ponderación
OBJETIVOS	Conocer la existencia y el estatus de los fines y propósitos que dirigen a la organización para lograr sus metas.	Misión	7 pts.
		Visión	7 pts.
		Valores organizacionales	6 pts.
		Manuales de procedimientos	5 pts.
Total:			25 pts.
PERSONAL	Conocer la fuerza productiva y social (capital humano) de la empresa.	Conocimientos (rotación de personal)	5 pts.
		Escolaridad	4 pts.
		Experiencia	4 pts.
		Trabajo en equipo	4 pts.
		Flexibilidad laboral	4 pts.
		Capacitación	4 pts.
Total:			25 pts.
ESTRUCTURA	Reconocer la división de trabajo y la coordinación a través de la estructura organizacional.	Organigrama	4 pts.
		Cima estratégica	5 pts.
		Línea estratégica	5 pts.
		Tecnoestructura	9 pts.
		Apoyo logístico	2 pts.
Total:			25 pts.
PROCESOS	Conocer las cualidades de su proceso administrativo a través del enfoque de sistemas.	Previsión	4 pts.
		Planeación	5 pts.
		Organización	4 pts.
		Integración	4 pts.
		Dirección	4 pts.
		Control	4 pts.
Total:			25 pts.
Total de puntos que mide la evaluación POEC:			100 pts.

Cuestionario. Cada indicador de las cuatro variables se desglosa en preguntas con respuestas de opción múltiple que el encuestado debe contestar de acuerdo con su experiencia y situación. El cuestionario es muy sencillo, con interrogantes claras y concisas. A continuación, en la tabla 11, se muestran las preguntas de cada indicador y las opciones de respuesta:

Tabla 11
Cuestionario de la evaluación POEC.

Indicador	Peguntas cuestionario POEC	Opciones de respuesta	
OBJETIVOS			
Misión	1. ¿La empresa cuenta con Misión?	Si No	
	2. La misión responde alguna de las siguientes preguntas: - ¿Qué es la organización? - ¿Qué hace la organización? - ¿Para qué se trabaja? - ¿Para quién se trabaja? - ¿Por qué lo hacemos?	Indica 1-2 Indica 3-4 Indica 5	
	3. ¿La misión es conocida por todos los miembros de la empresa?	Si No	
	4. ¿La empresa cuenta con Visión?	Si No	
Visión	5. La visión de la empresa es... Visualizable – Deseable – Alcanzable – Enfocada – Flexible - Comunicable	Si No	
	6. ¿La visión es conocida por todos los miembros de la empresa?	Si No	
	7. ¿La empresa cuenta con Valores organizacionales?	Si No	
Valores Organizacionales	8. ¿Los valores organizacionales son conocidos por todos los miembros de la empresa?	Si No	
	9. ¿La empresa cuenta con Manuales de procedimientos?	Si No	
Procedimientos	10. ¿Los manuales de procedimientos son conocidos por todos los miembros de la empresa?	Si No	
	PERSONAL		
Conocimientos (rotación)	11. En el último año, ¿qué tan constante es la rotación de su personal?	Nula Esporádica Constante	
		12. Considerando que el total del personal en su empresa es el 100%, ¿cuál su nivel de escolaridad? Básico – Técnica – Licenciatura – Posgrado	0-100%
			13. Considerando que el total del personal en su empresa es el 100%, ¿cómo se conforma? Becarios – Freelance – Trabajadores con base
		Constante	

Trabajo en equipo	14. ¿Cómo es la participación de todos los miembros de la empresa?	Regular
		Deficiente
	15. ¿Cómo es el ambiente laboral de la empresa?	Bueno
		Regular
	Malo	
Flexibilidad laboral	16. ¿La empresa está a favor y aplica el trabajo a distancia (home office)?	Si
		No
	17. ¿La empresa cuenta con bonos, retribuciones o cualquier otro estímulo económico (no sueldo) para los empleados?	Si
No		
Capacitación	18. ¿La empresa reconoce por medio de algún estímulo (no económico) a sus empleados?	Si
		No
	19. ¿La empresa cuenta con programa de capacitación para los empleados de nuevo ingreso?	Si
No		
20. ¿Con qué frecuencia la empresa realiza programas de capacitación para mejorar el rendimiento de los empleados?		Constante
	Esporádico	
	Nunca	
ESTRUCTURA		
Organigrama	21. ¿La empresa cuenta con un organigrama oficial?	Si
		No
Cima estratégica	22. ¿En la empresa se distingue claramente el director/es que dirigen a la organización?	Si
		No
Línea estratégica	23. ¿La empresa cuenta con gerentes o subdirectores de área?	Si
		No
Tecnoestructura	24. ¿La empresa cuenta con personal encargado de supervisar?	Si
		No
	25. ¿La empresa cuenta con personal encargado de las finanzas?	Si
No		
Apoyo logístico	26. ¿La empresa cuenta con personal encargado de los recursos humanos?	Si
		No
	27. ¿La empresa cuenta con equipo especial encargado de la comunicación y redes?	Si
No		
28. ¿La empresa cuenta con equipo especial encargado del higiene y limpieza de las instalaciones?	Si	
	No	
PROCESOS		
Previsión	29. Al iniciar un proyecto, ¿se buscan alternativas de solución previo a realizar cualquier actividad (planos, tramites, presupuestos)?	Si
		No
	30. Antes de proponer alternativas, ¿se revisa la normativa correspondiente al proyecto?	Si
No		
		Si

	31. Antes de iniciar el proyecto, ¿el equipo considera todos los posibles accidentes, incidentes o inclemencias que pueden afectar el trabajo futuro?	No
	32. ¿La empresa suele realizar presupuestos paramétricos antes del presupuesto final?	Si No
Planeación	33. En sus proyectos, ¿siempre se realizan con anticipación los planos arquitectónicos, ejecutivos, estudios y demás instrumentos que permitan ejecutar los trabajos con claridad?	Si No
	34. ¿Suelen realizar y utilizar programas de obra (cronogramas, rutas críticas)?	Si No
	35. ¿Siempre se realizan presupuestos oficiales?	Si No
Organización	36. ¿Cómo considera el desempeño de su equipo de trabajo?	Bueno Regular Malo
	37. Para toda actividad desarrollada, ¿se define siempre a un responsable?	Si No
Integración	38. Antes de iniciar un proyecto, ¿se determinan los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos necesarios?	Con antelación Según requiera Falla
Dirección	39. ¿Cómo es su comunicación con el resto del personal de la empresa?	Muy Buena Regular Mala
	40. ¿Qué tan común son los conflictos entre empleados dentro de la empresa?	Nulos Esporádicos Constantes
Control	41. ¿Qué tan constante es la supervisión de los trabajos que se ejecutan?	Constante Ocasional Esporádicos
	42. Al terminar un trabajo, ¿se contrasta el resultado obtenido con lo planeado?	Siempre Ocasional Nunca

Resultados. Las respuestas tienen valores distintos dependiendo del nivel positivo o negativo que puede causar a la planeación organizacional de la empresa. La suma de los valores en cada respuesta nos arroja el puntaje final para cada compañía encuestada. A continuación, en la tabla 12, se muestran las escalas de calificación y la descripción que le corresponde al tipo de empresa:

Tabla 12
Escalas y descripción de los resultados.

PONDERACIÓN POEC	
Puntaje obtenido	Descripción
0 – 60 pts. NIVEL “A”	<p>Empresas con un nivel de planeación organizacional esencial. Adizes (1994) las clasifica como organizaciones en su etapa inicial. Se caracterizan por tener políticas, sistemas, procedimientos, objetivos y presupuestos sencillos. Necesitan capital constante para sobrevivir. Se contrata personal cuando es necesario, las jerarquías son básicas y el trato entre empleados es muy personal. Estas organizaciones suelen tomar numerosas actividades sean o no de su ramo. Sobrecargan sus calendarios y comprometen constantemente sus fechas de entrega. Dentro de sus problemas destacan:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Improvisación en lugar de planeación. • Rendimiento fluctuante. • Vulnerabilidad ante los cambios externos. • Falta de delegación. La dirección se encarga de muchas tareas. • Responsabilidad y experiencia en constante peligro por la alta rotación del personal. • Orientación a trabajar por resultados a corto plazo. • Alto compromiso del fundador(a) para evitar la caída de la organización. • Esta etapa puede durar muchos años. Su prolongación puede ser permanente. <p>A este tipo de compañías les urgen decisiones consientes que les ayuden a madurar. Se debe crear memoria organizativa por medio del reforzamiento de los objetivos y la transferencia del conocimiento a todo el equipo. Para que la organización crezca, sus directivos también deben hacerlo. Creecer es cambiar. Es indispensable adoptar las estrategias necesarias para que los clientes, proveedores y el personal de la empresa se establezcan y confíen en ella.</p>
61 – 75 pts. NIVEL “B”	<p>Empresas en crecimiento y en miras de florecer. Adizes (1994) las clasifica como organizaciones que progresan rápidamente. Son compañías que todas sus oportunidades las ven como prioridades. Dentro de sus patologías destacan:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fundador(a) y compañía pueden sentirse muy seguros (sensación de invencibilidad) • Sus presupuestos varían con la realidad. • Exageración de prioridades dentro de la compañía. • Tienen a involucrarse en muchos negocios, relacionados o no entre sí. • Falta de planeación de resultados, sencillamente se esperan. • Falta de concentración por la multiplicidad de tareas. • Responsabilidades compartidas entre el personal.

	<ul style="list-style-type: none"> • Tareas solapadas. El director(a) puede ser encargado de compras, ventas, finanzas, etc. Lo mismo ocurre en los demás niveles. • El fundador(a) sigue siendo la compañía. Si esta requiere inyección de capital, la dirección lo hace por sus propios medios. La estabilidad de la empresa depende completamente de su fundador(a). <p>Para que una organización pase al siguiente nivel necesita tres aspectos importantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Delegación de autoridad: El fundador debe someterse a las políticas de la empresa y no ellas a él. Su personal necesita contar con el aprendizaje, información y capacitación suficientes para adquirir responsabilidades delegadas. Entre más tarde la Dirección en delegar autoridad, más largo será su proceso. • Cambio de liderazgo: Esto significa la incorporación de un gestor profesionalista para encaminar el proceso de cambio. Este líder debe implantar las decisiones del fundador. • Replanteamiento de las metas: Pasar del trabajar más duro a trabajar más inteligentemente. Cambiar procesos que ralentizan el sistema o que generan trabajos dobles.
<p>76 – 90 pts. NIVEL “C”</p>	<p>Empresas independientes y funcionales. Adizes (1994) las clasifica como organizaciones saludables. Se caracterizan por un desapego del fundador(a). Ya no requiere estar plenamente entregado(a) en cuerpo y alma a la empresa para que esta sobreviva. Aun así, puede presentar problemas entre empleados veteranos y nuevos e inconsistencia en las metas organizativas, en los sistemas de retribución e incentivos. La empresa adolescente debe cuidar mucho no regresar a sus niveles anteriores. Sus amenazas son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mala elección del gestor profesionalista. • Retiro del fundador(a). • Pérdida acelerada de confianza. El poder puede ir de una parte a otra.
<p>91 – 100 pts. NIVEL “D”</p>	<p>Empresas estables, experimentadas e inteligentes. Adizes (1994) las clasifica como organizaciones “en plenitud”. Ellas saben bien cómo hacer las cosas, qué están haciendo, hacia donde van y cómo pueden llegar ahí. Se caracterizan por:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tener estructura y procesos organizacionales funcionales. • Poseer visión institucional. • Orientarse a resultados a largo plazo. Conocen bien a sus clientes. • Todo se hace por medio del proceso administrativo sistémico (previsión, planeación, organización, integración, dirección y control). • Alta competitividad y rentabilidad. • La organización tiene la capacidad de crear nuevas organizaciones. • Presupuestos con variaciones mínimas. • Equipos de trabajo de alto rendimiento. <p>Estas empresas deben cuidar la insuficiencia de personal cualificado y evitar las luchas internas.</p>

Evaluación PAEI (Productor, Administrador, Emprendedor e Integrador). Los roles PAEI determinan las funciones básicas que un individuo posee para alcanzar un funcionamiento efectivo y eficiente a corto y a largo plazo dentro de las organizaciones. Fueron diseñados por el Dr. Ichak Adizes en 1979 y adecuados al contexto nacional por el Dr. Horacio Olmedo Canchola. Por medio de una serie de preguntas se establece qué tan flexible, completa y funcional es la personalidad del encuestado y cómo es su comportamiento en sus relaciones y en su trabajo. Por medio de cuatro roles principales del PAEI (Productor, Administrador, Emprendedor e Integrador), el Dr. Adizes logra crear un instrumento que beneficia a: (Sample Report, 2021)

Individuos:

- Un individuo que logra altos niveles de puntuación en los cuatro roles asegura un éxito mayor a corto y largo plazo, tanto en su vida personal como en su trabajo.
- Las personas que lo realizan logran comprender mejor su personalidad y les ayuda a crecer en aspectos donde están deficientes.

Directivos:

- Un directivo o gerente que logra desarrollarse en los cuatro roles tendrá mayor éxito en su compañía a corto y largo plazo.
- A partir de conocer su perfil PAEI, los directivos pueden reconocer sus fortalezas y debilidades para aprovecharlas o mejorarlas respectivamente.
- Todo directivo debe tener claro su perfil PAEI si desea un crecimiento organizacional.

Equipos de trabajo (empleados):

- Conocer el perfil PAEI de cada miembro del equipo de trabajo permite su conformación más efectiva, aprovechando las habilidades de todos para determinado trabajo.
- Crear equipos de trabajo eficientes y armónicos.
- Una organización con miras a crecer, evitando el envejecimiento y las malas prácticas.

Identificar las relaciones PAEI en las empresas es muy valioso porque nos ayuda a diagnosticar la efectividad de la gerencia y analizar una organización. Se puede emplear desde la contratación de empleados idóneos para puestos en particular, hasta para predecir el comportamiento y la forma de actuar del personal bajo ciertas circunstancias. A continuación, se muestran las características de cada perfil PAEI: (Adizes, 1979)

(P) Productor: Son personas comprometidas con su trabajo y con los conocimientos adecuados para ejecutarlo. Realizan sus actividades de manera idónea para alcanzar sus metas. Siempre buscan esforzarse y saber claramente que es lo que están realizando. Conocen con exactitud cómo deben hacerse las cosas y sus decisiones se enfocan a lograrlas. Cuando un directivo es principalmente productor, suele presentar problemas para coordinar, administrar, delegar, planear y controlar. No tiene la habilidad de dirigir y relacionarse con su personal porque suele estar muy ocupado produciendo. Este directivo suele correr de tarea en tarea o de crisis en crisis. Por el contrario, si un directivo no posee las cualidades del productor, significa que tiene baja necesidad de lograr sus metas y poco conocimiento de sus actividades.

(A) Administrador: Son personas detallistas, organizadas y preocupadas por seguir los lineamientos e implementarlos. Una de sus cualidades es la excelente memoria para recordar detalles. Suelen apoyarse de sistemas propios o adoptados para alcanzar las metas. Ponen el mayor de sus esfuerzos por hacer que ese sistema trabaje adecuadamente y bajo las condiciones que fue diseñado para operar. Un directivo que solo posee cualidades

administrativas regularmente no se orienta a los resultados finales. Necesita actuar bajo cosas establecidas, patentadas; le cuesta mucho innovar. Sus equipos de trabajo son herméticos, serios y temerosos de romper el sistema. Aun así, un buen directivo debe poseer habilidades administrativas para sistematizar y volver hábito los procesos que hagan eficiente a la compañía.

(E) Emprendedor: Son personas creativas, llenas de ideas e iniciadoras de la acción y los cambios. Saben analizar las fortalezas del entorno y cómo estas afectan a la compañía. Reconocen los medios de acción adecuados acorde a las oportunidades que detectan. A diferencia de los administradores, el emprendedor fácilmente innova y crea sus planes de acción. Un directivo que sólo posee las cualidades del emprendedor suele concentrarse en la innovación y en resolver cualquier objetivo que se le ponga enfrente. Comúnmente cambian de opinión y de prioridades. Los equipos de trabajo a su cargo viven la incertidumbre de esos cambios. Las responsabilidades, prioridades y objetivos de la organización pueden modificarse de un día para otro y el equipo debe ejecutarlas instantáneamente. En contraste a este extremo, un buen directivo posee cualidades emprendedoras que le dotan de creatividad y de valor para afrontar los retos implicados en el buen funcionamiento de la organización y el constante cambio de su entorno.

(I) Integrador: Son personas sensibles, facilitadoras de consenso. Son directivos preocupados por sus subordinados, saben escuchar e integrar ideas. Sus decisiones se basan y están respaldadas por su equipo de trabajo. Convierten el emprendimiento individual en uno grupal. Son de la filosofía de trabajar en conjunto para alcanzar el éxito. Respetan las opiniones, aptitudes e ideas de los demás que puedan ser útiles para el grupo. Un directivo que solo posee las cualidades del integrador suele no tomar riesgos ni decisiones que no sean aceptadas por su equipo. Le disgusta confrontarse con sus subordinados y suele dirigir sus acciones en relación con lo que el/ella considera será aceptado por todos y no por las razones

que sean mejor para la organización, aunque estas no sean aprobadas por los demás. Un directivo con extrema personalidad integradora sobrepone las opiniones de otros antes de la suya, lo cual puede ser contraproducente para la organización. Un buen directivo integrador utiliza la planeación como medio de integración, sus equipos de trabajo son saludables y emplea la capacitación constante.

Adizes, (1979) sostiene que un directivo que no posee al menos una de las cualidades anteriores seguramente llevará a la organización a la quiebra. Son personas que probablemente fueron puestas en esa posición por nepotismo (impuestos por familiares). Son apáticos, no productivos y nada administrativos. Trabajan por sobrevivir, temen a los cambios, evitan nuevos proyectos y se auto apropian de los éxitos. Como contraparte, un directivo que posee las cuatro cualidades del PAEI tiene la capacidad de emprender negocios bien sistematizados, con grupos de trabajo integrados, innovadores y con el máximo aprovechamiento de sus recursos. Sabe introducir los cambios de manera adecuada en las organizaciones, escuchando a todos sus subordinados y sacando su potencial para mejores resultados. No segrega ni crea monopolios dentro del equipo. El personal a su cargo le tiene confianza, se sienten seguros y crean un ambiente sano, donde todos se apoyan y participan constantemente.

Cuestionario. Como se observa en la tabla 13, el cuestionario se conforma de 32 preguntas (ocho para cada PAEI) que determinan las cualidades del encuestado:

Tabla 13
Cuestionario de la encuesta PAEI.

Perfil PAEI	Pregunta
Productor	1. Cuando te presentan un nuevo problema dejas lo que estás haciendo y te sumerges en forma completa en la nueva tarea.
Administrador	2. Actúo exclusivamente con las reglas, conozco perfectamente los procedimientos de operación y manejo todo por medio de directivas, generalmente por escrito.

Emprendedor	3. El lunes por la mañana es con frecuencia el momento más agitado de la semana porque el fin de semana me preocupo por generar nuevas ideas para mi trabajo.
Integrador	4. Trato de averiguar qué plan sería aceptado por el mayor número de personas de la organización.
Administrador	5. Prefiero conocer el cómo de una actividad que el qué y para qué.
Emprendedor	6. Intento explotar todas las oportunidades siempre que surgen.
Integrador	7. Acepto las ideas de los demás para complacerlos y para lograr un frente unido.
Productor	8. Constantemente me apresuro de tarea en tarea y voy de crisis en crisis.
Productor	9. Considero que el tiempo debe usarse para resolver problemas inmediatos, y no para pensar a largo plazo en nuevas directrices, ni en los próximos 10 años.
Integrador	10. Cuando no se puede llegar a una decisión con la que todos estén de acuerdo, pospongo la decisión para otra ocasión.
Administrador	11. Trato que mis subordinados eviten cualquier transgresión contra el sistema, y que mi personal llegue y se vaya del trabajo a su tiempo reglamentario.
Emprendedor	12. Llego a una organización con ideas y métodos nuevos y trato de cambiar simultáneamente el cómo y el qué de las tareas.
Emprendedor	13. Busco al máximo el impacto y resultados a corto plazo.
Integrador	14. Mis subordinados me mantienen al corriente de todo y me ayudan a conocer las últimas noticias del ambiente de trabajo.
Administrador	15. En mi oficina existe siempre a la vista (o hago hincapié) en un instructivo, manual de procedimientos, organigrama, etcétera.
Productor	16. Soy el primero en llegar y el último que se va.
Integrador	17. Pienso que el conflicto amenaza la apariencia de unidad de grupo (esto me preocupa frecuentemente).
Emprendedor	18. Si tengo una idea, dejo que los subordinados resuelvan los detalles, prefiero ocuparme en generar ideas.
Administrador	19. Generalmente hago hincapié en el respeto a las reglas o procedimientos.
Administrador	20. Prefiero que todo sea por escrito y que todas las esferas de responsabilidad estén claramente delineadas
Integrador	21. Dependo más de la decisión de todo el grupo que de mí mismo, no corro riesgos.
Productor	22. Si no tengo trabajo que hacer estoy ansioso.
Productor	23. Prefiero hacer lo más que pueda en el trabajo de mi área y delegar poco, porque "Ellos no pueden hacerlo bien".
Emprendedor	24. Mis subordinados tratan de impresionarme aparentando estar siempre ocupados cuando los observo.
Emprendedor	25. Me intereso más bien en el proceso y en la innovación, no necesariamente en los resultados. Me interesan los porqués.
Integrador	26. Me gustaría utilizar la planeación como vehículo de integración

Administrador	27. Soy en alto grado organizado, y tengo una memoria fantástica para los detalles.
Productor	28. Aunque tengo mucho trabajo, estoy contento cuando estoy muy ocupado.
Emprendedor	29. Me gusta el cambio, a menudo empujo a la organización a una actividad frenética, me gusta mucho lo nuevo.
Administrador	30. Considero que el conflicto interpersonal pone en peligro el control del sistema; por tanto, me mantengo apartado de él porque echa a perder los planes y sistemas de trabajo.
Productor	31. Mido mi éxito y mi contribución a la organización por lo duro que trabajo.
Integrador	32. Me intereso especialmente en lograr consenso más que en mi sistema individual para el trabajo.

Resultado. El encuestado tiene la opción de responder cada pregunta con una de las cinco opciones disponibles: siempre (4 pts.), frecuentemente (3 pts.), ocasionalmente (2 pts.), rara vez (1 pts.), y nunca (0 pts.). El criterio de contestación será el reflejo de sus cualidades hacia los roles PAEI. Las respuestas tienen una ponderación. Al sumar los valores obtenidos nos arroja el perfil. A continuación, en la tabla 14, se muestra un ejemplo de la evaluación:

Tabla 14
Ponderación y resultado PAEI.

RESULTADO PAEI											
PRODUCTOR			ADMINISTRADOR			EMPRENDEDOR			INTEGRADOR		
Pregunta	Posible Respuesta	Puntaje	Pregunta	Posible Respuesta	Puntaje	Pregunta	Posible Respuesta	Puntaje	Pregunta	Posible Respuesta	Puntaje
1	Ocasionalmente	2	2	Siempre	4	3	Ocasionalmente	2	4	Frecuentemente	3
8	Rara vez	1	5	Frecuentemente	3	6	Siempre	4	7	Siempre	4
9	Rara vez	1	11	Frecuentemente	3	12	Ocasionalmente	2	10	Nunca	0
16	Frecuentemente	3	15	Nunca	0	13	Siempre	4	14	Siempre	4
22	Ocasionalmente	2	19	Frecuentemente	3	18	Frecuentemente	3	17	Frecuentemente	3
23	Ocasionalmente	2	20	Siempre	4	24	Nunca	0	21	Ocasionalmente	2
28	Frecuentemente	3	27	Siempre	4	25	Ocasionalmente	2	26	Siempre	4
31	Ocasionalmente	2	30	Rara vez	1	29	Frecuentemente	3	32	Ocasionalmente	2
Resultado		16	Resultado		22	Resultado		20	Resultado		22

Si estas fueran las respuestas de un encuestado, podemos decir que su perfil concuerda mayormente con las cualidades de un integrador (I) y un administrador (A), seguidas del emprendedor (E) y finalmente del productor (P). Esta información le permite identificar sus fortalezas que puede explotar para beneficio personal y para el de su empresa; y los puntos débiles dónde puede esforzarse más para lograr ser un excelente director (a). La siguiente tabla 15, muestra la evaluación PAEI que el encuestado tendrá para entender mejor sus resultados.

Tabla 15
Evaluación PAEI

CARACTERÍSTICA	PRODUCTOR (P)	ADMINISTRADOR (A)	EMPRENDEDOR (E)	INTEGRADOR (I)	MAL DIRECTOR sin actitudes PAEI	EXCELENTE DIRECTOR con todas las aptitudes PAEI
Papel exclusivo:	Productor de resultados.	Implementador administrador.	Innovador.	Integrador de personas.	No hace nada bien.	Bueno en todos los roles.
Sobresale en:	Conseguir que las cosas se hagan.	Tener y mantener en orden las cosas.	Obtener ideas y nuevos proyectos.	Llegar a acuerdos y compromisos.	Alejarse de los problemas.	Facilita el crecimiento individual y grupal.
Comportamiento predominante:	Compulsivamente ocupado.	Controlador.	Creativo.	Comprometido, integrador de ideas.	Esperar a que le digan qué hacer.	Innovador, delegador, adaptable, organizado, integrador.
Su foco de atención está en:	Lo que se está realizando en el momento.	Cómo se está haciendo el trabajo.	Lo nuevo que se hace y cómo se puede hacer.	La aceptación de lo que hace.	Sobrevivir.	La sobrevivencia de la organización a largo plazo.
Rasgo de personalidad predominante:	Totalmente dedicado a su trabajo.	Meticuloso, ordenado y conservador	Entusiasta, carismático, estimulador.	Sensible, afectivo, comprensible.	Sumiso, amigable, no amenazante.	Maduro, asertivo, flexible, empático, confidente.
Se evalúa a si mismo(a) por:	Lo duro que trabaja.	Lo bien que controla a su personal.	La apariencia de productividad.	Que tan bueno es para el juego del poder.	Qué tanto lo acepta su equipo y su éxito para sobrevivir en la empresa.	El buen funcionamiento del trabajo en equipo y de la organización a largo plazo.
Quejas típicas:	El día es muy corto, hay mucho trabajo, no tengo el tiempo suficiente.	Alguien ha violado las reglas o un procedimiento.	"No me entienden", "las cosas no se hacen así"	No tenemos tan buena relación como deberíamos	Ninguna.	Desalienta las quejas. Prefiere sugerencias constructivas.
Toma de decisiones:	En el momento. Actúa primero, piensa y escucha después.	Sigue procedimientos existentes.	Decisiones proactivas temporales. No siempre se siguen.	La toma sólo si hay consenso de todos.	Las evita.	Decisiones participativas, estratégicas y compartidas.

En sus tiempos libres:	Busca más trabajo que pueda hacer.	Piensa en nuevas formas de control.	Crear nuevos proyectos.	Identificar conflictos que pueda resolver.	Exalta sus logros personales.	Escuchará antes de actuar. Hará planes para el futuro de la empresa.
Horario laboral (director/a)	Primero en llegar y el último en irse.	A tiempo.	No cumple horarios. Llega y se va al azar.	Adecuado a horarios cómodos.	Lo necesario para sobrevivir.	En horario regular y el necesario para hacer sus actividades.
Horario laboral (personal)	Llegan después del director y se van antes que él/ella.	A tiempo.	Llegan antes que el director y se van después.	Adecuado a horarios cómodos.	Como ellos desean.	El necesario para realizar los trabajos.
Reuniones:	Rara vez. Si se realizan son en el momento. No tiene tiempo para reuniones.	Regulares, frecuentes y siempre planeadas.	Frecuentes e improvisadas.	Regulares y planeadas.	Alta ausencia de reuniones.	Regulares e improvisados dependiendo de su necesidad.
Agenda de sus reuniones:	Crisis de último momento. Situaciones inminentes	Para monitorear los avances.	Sus ideas más actuales son el tema de la reunión.	Sin tema especial. Lo que el grupo quiera hablar.	Acerca de irrelevantes éxitos pasados.	Acerca de estrategias y planes proactivos.
Prácticas de capacitación	"Hazlo como yo lo hago"	Exagerado. Pendiente a los detalles.	Aceptable si no le quitan tiempo.	Enfocado a relaciones personales.	Irrelevantes.	Aprender los unos de los otros.
Actitud ante la gestión sistémica:	No le agradan. QUITAN mucho tiempo.	Los elabora y los disfruta.	Los evita. No le gusta comprometerse con nada.	No le gustan si resuelven conflictos institucionales.	Prefiere lo rutinario, la improvisación,	Reconoce su valor y los practica.
Actitud ante los conflictos:	Le molestan. El personal debe concentrarse en realizar su trabajo.	Los ignora o los combate dependiendo de si amenaza su control.	Los usa para empujar a su personal a realizar actividades frenéticas.	Le gusta poder resolverlos.	Los teme. Los enmascara como un mal entendido.	Intenta resolverlos constructivamente
Actitud ante los cambios:	Se resiste a ellos. Los acepta si producen resultados instantáneos.	Se resiste a ellos. Siente que puede perder control.	Le agradan si son implementados por él.	Los acepta si apoyan su papel de solucionador de conflictos.	Los teme.	Los introduce con cautela, selectivamente y sistemáticamente.
Prefiere contratar:	Personal disponible para hacer las cosas sin reclamo. Personas como él.	Personal conformista, que acepta instrucciones. Personas como él.	Personal que acepta sus ideas. No personas como él.	Personal sumiso, que no sean el centro de atención.	Personal que no resulte una amenaza y que no sea como él.	Personal que produce y sabe trabajar en equipo. Personas como él.
Promueve al personal cuando:	Su trabajador siempre está disponible y cumple con las tareas asignadas.	Su trabajador es organizado y no violenta las reglas.	Su trabajador sigue sus instrucciones con entusiasmo.	Si se lleva bien con ellos.	No suele promover a su personal.	Su trabajador es organizado, cumple con las metas, creativo y forma buen equipo con los demás.
Reconoce a su personal cuando:	Cumple con los resultados.	Siguen los procesos, sin importar tanto en los resultados	Trabajan duro.	Tienen buen ambiente laboral.	Quien sea que le ayude a alcanzar su éxito.	Contribuyen a los procesos y los resultados de la empresa.
Su personal le oculta:	Todo lo que realmente pueden hacer.	Irrupciones en los procedimientos.	Porque algún proyecto no debería ser realizado.	Sus opiniones reales si estas van en contra del consenso.	Nada, normalmente es ignorado.	No temen ocultarle nada.
Comportamiento disfuncional de su personal:	Esperar a que les digan qué hacer.	No seguir las reglas del sistema. Demostrar que no se puede controlar	Buscar excusas para justificar sus malas prácticas.	Crean rumores para llamar la atención.	Sin resultados, renunciaciones constantes.	Fácilmente observables y resueltos constructivamente

Auditoría Técnico-Administrativa. La auditoría técnico-administrativa es un instrumento para medir la planeación organizacional de la empresa que cumple con las características "moda" (empresa representada más veces dentro de los datos) de la muestra de la investigación. Está diseñada a partir de la encuesta POEC y la "Lista de Verificación General para Diagnóstico Situacional", desarrollada por el Dr. Horacio Olmedo Canchola, para revisar el proceso administrativo de las empresas por medio de una auditoría. Se enfoca en conocer más a profundidad los objetivos, personal, estructura y procesos que definen el funcionamiento interno de una compañía. A diferencia de la encuesta POEC, aplicada de manera remota a un perfil directivo de la organización, este instrumento se aplica de manera presencial por el investigador, quien por medio de la observación y entrevistas a la dirección y al personal de la compañía, obtiene datos más fidedignos. Una vez analizada la información, esta sirve de referencia para otorgar mayor validez y confiabilidad a los resultados arrojados por las encuestas POEC y PAEI, así como de base, para detectar las áreas de oportunidad y las estrategias de mejora continua que las mitiguen.

Cuestionario. El cuestionario se conforma de cuatro bloques relacionados con los objetivos, el personal, la estructura y los procesos de la empresa, que derivan en 70 preguntas abiertas para ser contestadas tanto por la dirección como por el personal. (Ver tabla 16)

Tabla 16
Cuestionario de la Auditoría Técnico-Administrativa.

Indicador	Pregunta
Variable - OBJETIVOS	
Misión	1. ¿La empresa cuenta con misión? 2. ¿La organización se enfoca en alcanzar la misión? La misión indica: 3. ¿Qué hace la organización? 4. ¿Para qué se trabaja? 5. ¿Para quién se trabaja? 6. ¿Todos los miembros de la empresa la conocen?
Visión	7. ¿La empresa cuenta con visión? La visión es:

	8. Visualizable (imagen del futuro). 9. Deseable (motivante para seguir). 10. Alcanzable (realista). 11. Enfocada (clara y explícita). 12. Flexible (permite alternativas e iniciativas). 13. Comunicable (de fácil transmisión). 14. ¿Todos los miembros de la empresa la conocen?
Valores organizacionales	15. ¿Cuáles son los valores organizacionales de la empresa? 16. ¿Todos los miembros de la empresa los conocen?
Procedimientos y reglamentos	17. ¿La empresa cuenta con manuales de procedimientos? 18. ¿Existen reglamentos internos? 19. ¿Todos los miembros de la empresa los conocen?
Variable - PERSONAL	
Gestión del conocimiento	20. ¿Se genera gestión del conocimiento? 21. ¿Se tiene control de proveedores, materiales y equipos? 22. ¿La rotación del personal es constante?
Experiencia	23. ¿El personal se conforma mayormente por especialistas en su campo? 24. ¿Se tienen bien definidas las actividades y perfiles de cada cargo? 25. ¿El personal se conforma mayormente por trabajadores base?
Trabajo en equipo	26. ¿El personal participa activamente en los trabajos grupales? 27. ¿Cómo se da la comunicación en la organización? 28. ¿El ambiente laboral es bueno? 29. ¿Se tienen identificados los conflictos internos?
Flexibilidad laboral	30. ¿La empresa está a favor del trabajo a distancia? 31. ¿Se cuentan con bonos, retribuciones u otros estímulos económicos para empleados? 32. ¿Hay estímulos no económicos para los empleados?
Capacitación	33. ¿La empresa cuenta con programa de capacitación para los empleados de nuevo ingreso? 34. ¿Existe capacitación constante del personal?
Variable - ESTRUCTURA	
Organigrama	35. ¿La empresa tiene organigrama oficial? 36. ¿Se distinguen claramente los niveles organizacionales? 37. ¿Cuál es la estructura departamental de la organización? 38. ¿El director delega responsabilidades? 39. ¿Existe personal que supervise los trabajos realizados? 40. ¿Existe personal para las finanzas de la empresa? 41. ¿Existe personal encargado de los recursos humanos? 42. ¿La empresa invierte en redes sociales y comunicación? 43. ¿Existe personal para la higiene y el mantenimiento de las instalaciones de la empresa?
Aspectos legales	44. ¿La empresa se encuentra constituida legalmente? 45. ¿La empresa cuenta con registro patronal en el IMSS?

	46. ¿Sus empleados están afiliados al IMSS? 47. ¿El personal cuenta con contrato?
Clientes	48. ¿Cuál es el medio y cómo se da la comunicación con los clientes? 49. ¿Se mide la satisfacción del cliente? 50. ¿Se mide la satisfacción del cliente?
Variable - PROCESOS	
Previsión	51. ¿Se tiene identificados los procesos de la empresa? 52. ¿Se buscan alternativas de solución previo al inicio de un proyecto? 53. ¿Se revisan y respetan las normativas aplicables a un proyecto? 54. ¿Se toman en cuenta posibles accidentes e incidentes que pueden afectar el trabajo futuro? 55. ¿Se realizan presupuestos paramétricos? 56. ¿Se realizan estudios de mercado?
Planeación	57. ¿Sus obras se ejecutan a partir de proyectos ejecutivos? 58. ¿Se utilizan programas de obra? (cronogramas, rutas críticas, etc.) 59. ¿Los costos del proyecto se definen a partir de presupuestos oficiales?
Organización	60. ¿En cada proyecto se define al responsable? 61. ¿El equipo de trabajo participa activamente en cada proyecto?
Integración	62. ¿Para cada proyecto se definen los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos necesarios? 63. ¿Se tiene inventario de los materiales y equipos? 64. ¿Existe control de gastos de acuerdo a los balances de ingresos y egresos? 65. ¿La empresa cuenta con recursos/medios inmediatos para ejecutar sus trabajos? (préstamos, créditos, recursos propios, etc.)
Dirección	66. ¿La cima estratégica tiene buena comunicación con el personal? 67. ¿La dirección está constantemente midiendo el desempeño productivo?
Control	68. ¿Existe supervisión de los trabajos que se ejecutan? 69. Al avanzar en los trabajos, ¿se contrastan los resultados obtenidos con lo planeado? 70. ¿Se tienen establecidas acciones correctivas y preventivas para las desviaciones del resultado con lo planeado?

Resultados

Resultados

A la fecha se aplicaron 35 encuestas a diferentes empresas constructoras catalogadas como MiPymes en el estado de Nayarit, con las siguientes características: (ver tabla 17).

Tabla 17

Características de las empresas encuestadas.

Tamaño de las empresas:	Micro (0-10 trabajadores) 21 unidades	Pequeña (11-50 trabajadores) 12 unidades	Mediana (51-250 trabajadores) 2 unidades
Edad de la empresa:	1-5 años 16 unidades	6-15 años 12 unidades	+16 años 7 unidades
Persona que contestó la entrevista:	Directivo (a) 33 unidades	Gerente de área 2 unidades	

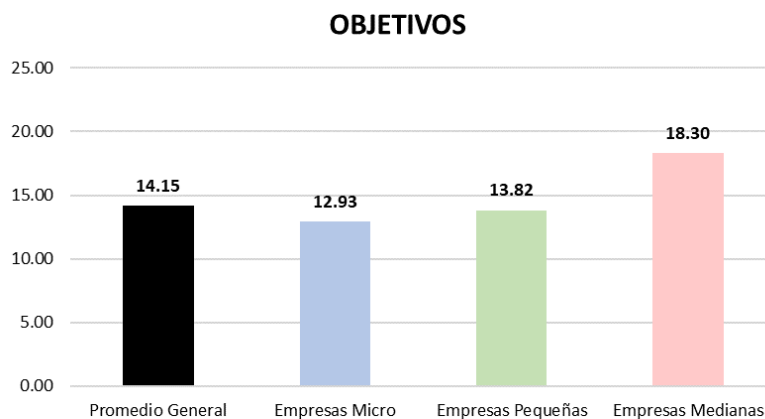
Como se puede observar la mayoría de las empresas son micro y pequeñas, quienes, en conjunto, representan el 94% del total, mientras sólo dos son medianas, equivalente al 6%. El 80% de las empresas son jóvenes entre los 1 y 15 años de antigüedad. 33 encuestas fueron contestadas por directivos y dos por gerentes de área. A continuación, se muestran los resultados obtenidos por cada variable POEC (objetivos, personal, estructura y procesos).

Resultados Evaluación POEC

Objetivos

Gráfico 1

Puntuación de la variable "Objetivos" - Evaluación POEC.

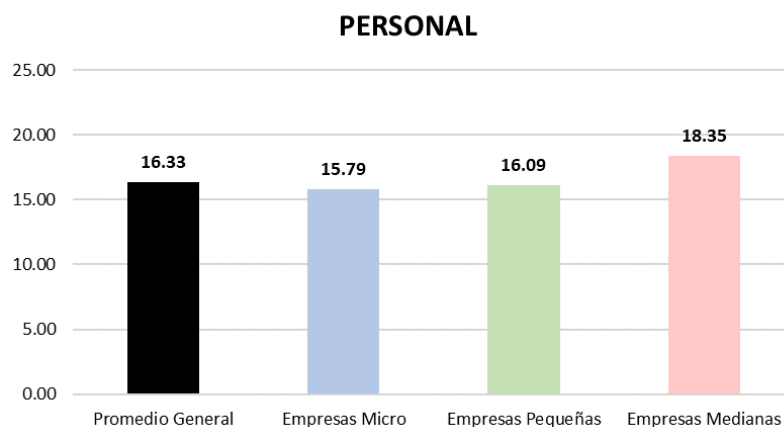


La puntuación máxima por obtener en este apartado es 25pts. Se puede observar en el gráfico 1, que la media de las empresas se encuentra por debajo de los 15 pts. Esto se debe principalmente a la ausencia de visión, valores organizacionales y manuales de procedimientos. Aunque la mayoría respondieron sí contar con misión, en varios de los casos esta no cumple con especificar: qué es la empresa, qué hacen, para qué lo hacen o por qué lo hacen. Otro factor importante que les restó puntos es la falta de conocimiento de estos objetivos por todos los miembros de la compañía. El promedio general es de 14.15 pts. Cabe destacar el comportamiento de cada grupo. Las empresas mejor evaluadas fueron las medianas (18.30pts.), seguidas de las pequeñas (13.82pts.) y las micro (12.93pts.) con puntaje inferior.

Personal

Gráfico 2

Puntuación de la variable "Personal" - Evaluación POEC.



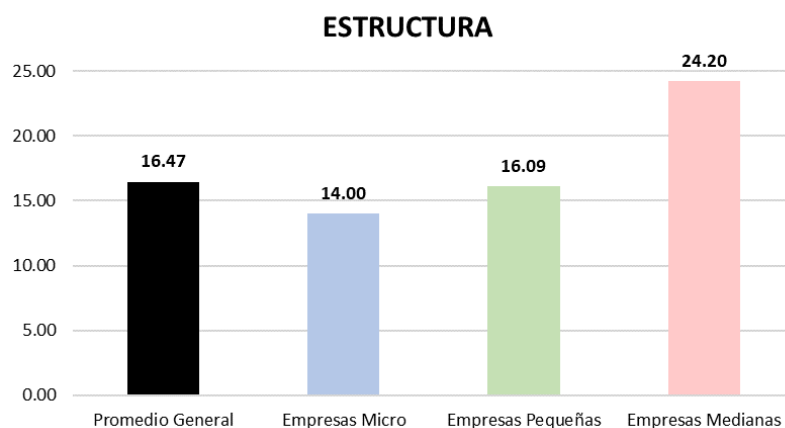
En esta variable la puntuación promedio de las empresas es mejor que la de objetivos. La media es de 16.33pts de los 25pts posibles (ver gráfico 2). El indicador más bajo es la capacitación. La mayoría de las empresas no cuentan con capacitación introductoria para miembros de nuevo ingreso y pocas capacitan a sus empleados para mejorar sus habilidades. Otro dato importante es la rotación constante de su personal. Esto implica la poca gestión del conocimiento entre el equipo por la falta de antigüedad. En general, las empresas encuestadas

se componen 40% por empleados fijos, 30% por empleados no fijos (freelance) y 30% becarios/pasantes; el nivel de escolaridad predominante del personal es licenciatura. 64% de las empresas expresan estar en contra del trabajo a distancia y no contar con retribuciones como estímulo económico para sus trabajadores. Como aspectos generales positivos se distinguen: ambiente laboral bueno, participación constante de todos los miembros del equipo y existencia de estímulos no económicos como reconocimientos o permisos especiales. Esta variable, al igual que la de objetivos, muestra una clara diferencia entre la evaluación de los grupos de empresas. Las mejor calificadas son las medianas (18.35pts.), enseguida las pequeñas (16.09pts.) y finalmente las micro (15.79pts.).

Estructura

Gráfico 3

Puntuación de la variable “Estructura” - Evaluación POEC.



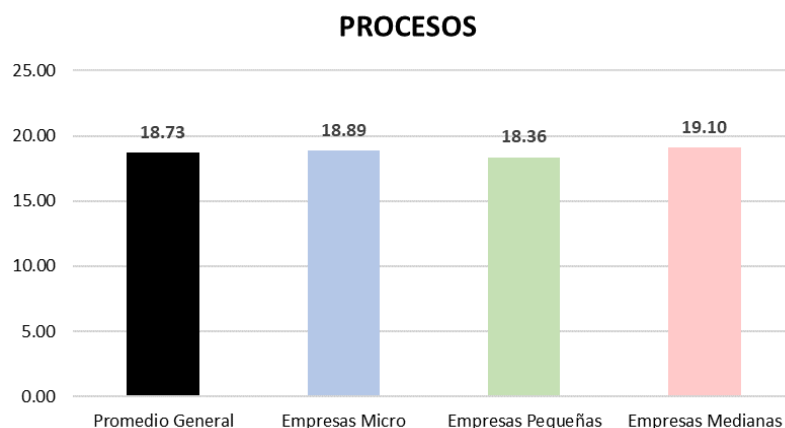
El promedio alcanzado por las empresas en la variable “estructura” es de 16.47pts de 25pts máximos. Los indicadores más bajos revelan que las organizaciones encuestadas no cuentan, en su mayoría, con un organigrama oficial que distinga las jerarquías y responsabilidades del equipo; y que algunas funciones clave como: recursos humanos, finanzas y supervisión son realizadas por personal no exclusivo y probablemente no capacitado para realizarlas. Normalmente estas áreas las cubre el mismo directivo o un gerente de área. Muy pocas empresas invierten en personal de apoyo para su comunicación y promoción en

redes o para el mantenimiento y limpieza de sus instalaciones. Las MiPymes encuestadas se caracterizan por tener equipos polivalentes que ejecutan trabajos de más de un área. Al observar el gráfico 3, nos damos cuenta de que la tendencia continua: empresas medianas mejor evaluadas y las micro con puntajes más bajos que el resto.

Procesos

Gráfico 4

Puntuación de la variable “Procesos” - Evaluación POEC.

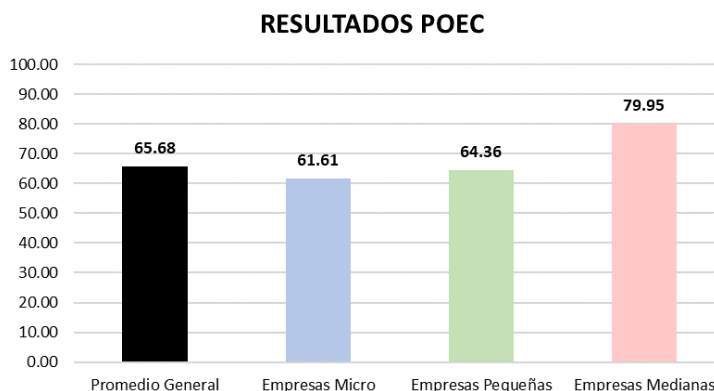


Como se muestra en el gráfico 4, la variable “procesos” es la mejor evaluada de las cuatro que conforman el POEC. Los tres grupos de empresas (micro, pequeñas y medianas) obtienen puntuaciones muy similares. El promedio es de 18.73pts de los 25pts disponibles. Hay un alto compromiso por buscar alternativas previo a realizar cualquier plano, trámite o presupuesto de los proyectos y a anticipar accidentes e inclemencias climatológicas que pueden afectar sus labores futuras. 7 de cada 10 empresas indican sí revisar las normativas correspondientes, sí realizar presupuestos paramétricos antes del presupuesto final y sí supervisar constantemente los trabajos ejecutados comparándolos con lo planeado. En su mayoría, siempre realizan planos, cronogramas, estudios y demás planes antes del inicio de la obra. Como aspectos negativos destacan: alto porcentaje de conflictos esporádicos entre empleados y ausencia de presupuestos finales.

Puntaje Final

Gráfico 5

Puntuación final - Evaluación POEC.



Como se puede observar en el gráfico 5, las empresas medianas son las mejor calificadas en la encuesta POEC, con 79.95pts. Esta puntuación corresponde, en la escala de ponderación y en la descripción realizada por Adizes (1994), a empresas “nivel C”; caracterizadas por poseer una fuerte estructura, objetivos claros, personal capacitado y procesos administrativos sistémicos funcionales. El resto de las empresas varían sus calificaciones, pero en promedio alcanzan 63.68pts. Esto las clasifica en el “nivel B”; organizaciones que dependen completamente de sus directivos y que han sobrevivido porque han crecido constantemente. Cabe destacar que 11 de las 35 empresas encuestadas (31%) se clasifican en el “nivel A”; compañías que presentan serios problemas en 3 de las 4 variables POEC, porque ponen poca atención en sus objetivos y planes, el personal puede entrar en conflicto por la ausencia de niveles jerárquicos y el directivo se vuelve pieza clave porque no delega responsabilidades.

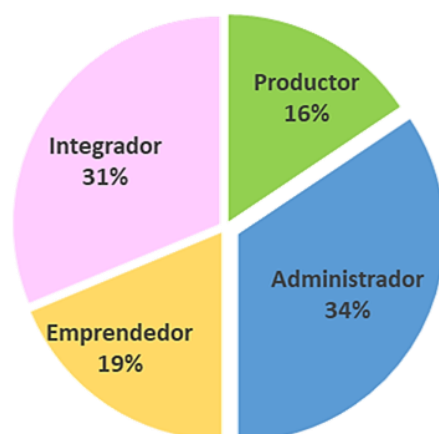
Resultados Evaluación PAEI

Todas las compañías respondieron la evaluación PAEI. La gráfica 6 muestra los perfiles predominantes en las encuestas. El perfil más habitual, con un 34% es el administrador, seguido del integrador con 31%, el emprendedor con 19% y el productor con 16%. Esto indica

que, los administradores son frecuentemente los directivos que encabezan las empresas constructoras nayaritas. Ellos son personas orientadas a buscar la eficiencia a corto plazo y tienden a ser más metódicos y organizados.

Gráfico 6

Perfiles PAEI Predominantes.

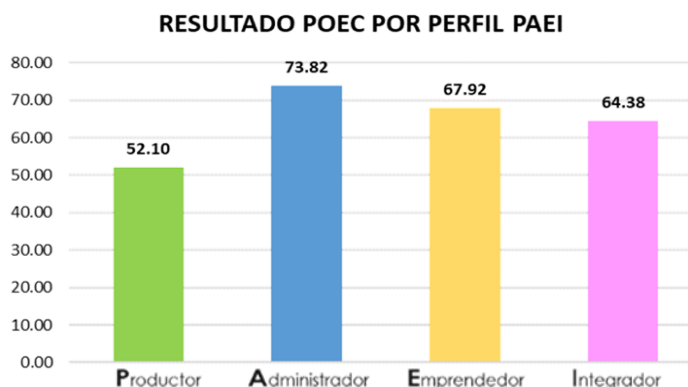


Al hacer la comparación entre los resultados POEC y los perfiles PAEI predominantes, como se muestra en el gráfico 7, se distingue que los administradores tienden a dirigir las empresas con un POEC promedio más favorable de 73.82pts., continuando con los emprendedores con 67.92pts., los integradores con 64.38pts. y finalmente los productores con 52.10pts. La diferencia POEC entre los directivos administradores y los productores es muy amplia. La gráfica refleja lo que la literatura establece. Los administradores son personas organizadas que se apoyan de sistemas propios o adoptados para alcanzar sus metas, vuelven hábito los procesos que hacen eficiente a sus compañías. Esto los vuelve líderes eficientes porque enfocan sus esfuerzos en hacer que el sistema (empresa) opere adecuadamente bajo las condiciones en que fue diseñado. Por su parte, los productores son líderes eficaces comprometidos con el trabajo. Son hacedores, con alto conocimiento sobre las actividades que desempeña la compañía, pero con dificultades para coordinar, administrar, delegar, planear y

controlar. Esa diferencia de perfiles manifiesta, en las encuestas POEC, una clara divergencia entre empresas con mejor planeación organizacional que otras.

Gráfico 7

Resultado POEC promedio por perfil PAEI.



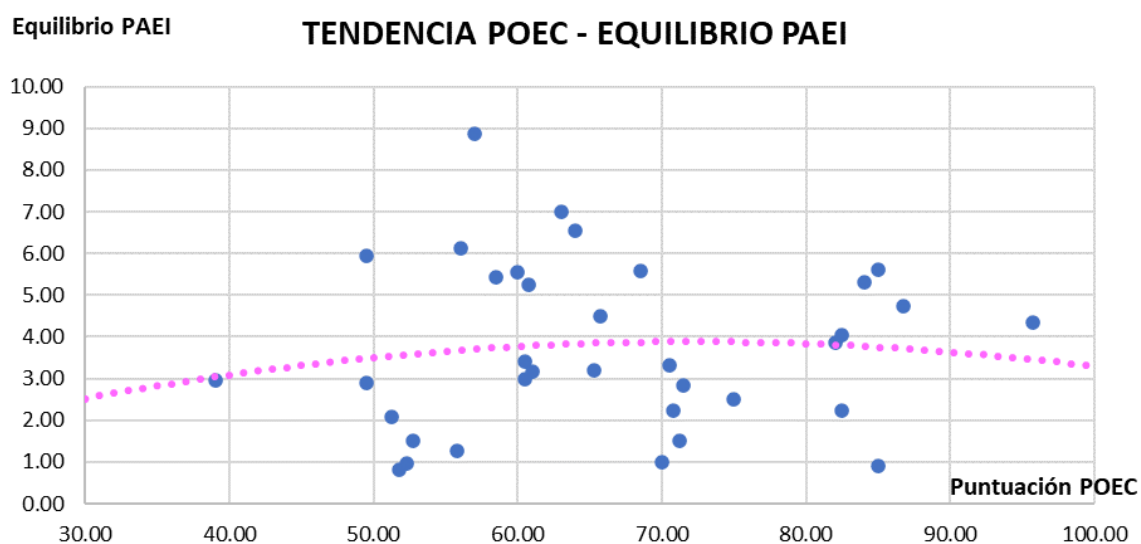
Resultados Comparación Evaluación POEC y PAEI

Una vez obtenidos las puntuaciones de ambas encuestas, se procede a comparar sus resultados para determinar si hay relación entre poseer buenas aptitudes PAEI y lograr una puntuación favorable en la evaluación POEC. Para ello se toma el valor del equilibrio PAEI y la calificación final POEC. Según Adizes (1979), los directivos que poseen un equilibrio y un promedio adecuado entre sus perfiles PAEI, por defecto, tienen mayores aptitudes y habilidades necesarias para dirigir efectivamente una empresa.

El **equilibrio** es el resultado de la desviación estándar entre los valores arrojados por cada perfil. Por ejemplo, si un encuestado logra 25 puntos en cada PAEI su desviación estándar será 0, su equilibrio es perfecto y por tanto se infiere que tiene todo a su favor para dirigir su empresa de manera eficiente y eficaz. De otro modo, si obtiene 10pts en Productor, 15pts en Administrador, 20pts en Emprendedor y 25pts en Integrador, su desviación estándar será 6.45; su equilibrio dista de ser 0, por lo que se infiere que esa persona debe trabajar en sus perfiles con puntuación baja para lograr un equilibrio más óptimo que le lleven a ser un

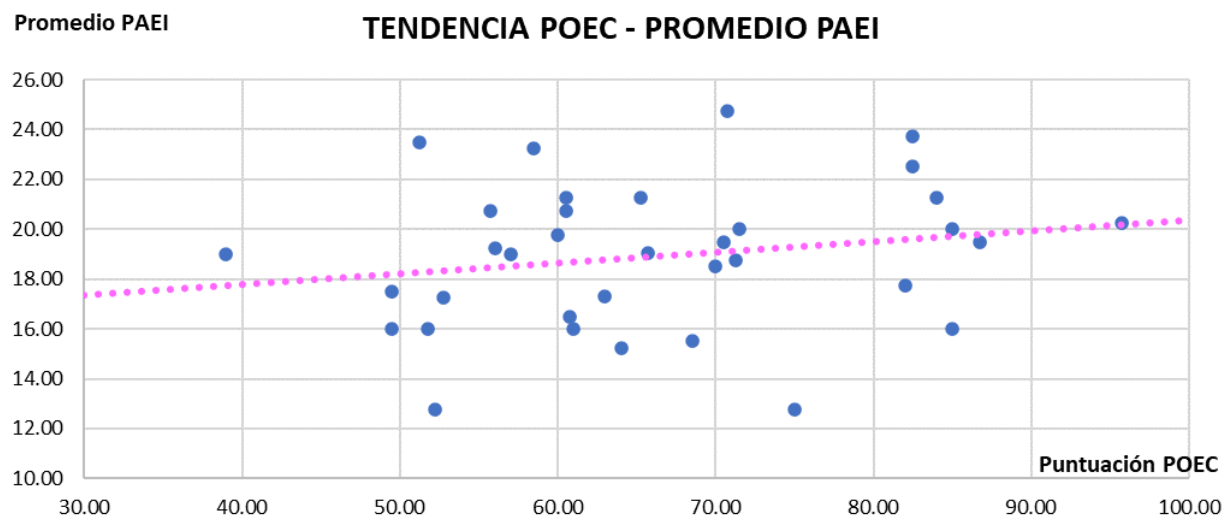
buen directivo. La gráfica 8, muestra la relación que existe entre el equilibrio PAEI y la puntuación obtenida POEC de los directivos encuestados. Por medio de un modelo de regresión, se encuentra una tendencia, no muy clara y contundente que, en efecto, poseer un equilibrio PAEI más óptimo tiende a resultar en un POEC más alto.

Gráfico 8
Tendencia “Equilibrio PAEI” por resultado POEC.



El **promedio** es el resultado de la media de los valores arrojados por cada perfil PAEI. Por ejemplo, si un directivo obtiene una puntuación de 25pts en todos sus perfiles, su promedio será 25; mientras que otro directivo, que obtenga 20pts en productor, 10pts en administrador, 18pts en emprendedor y 12pts en integrador, tendrá un promedio de 15. Al observar ambos promedios: 25 y 15, podemos concluir que aquel con promedio más alto, tendrá mayores herramientas para dirigir de mejor manera una compañía. Al hacer el mismo ejercicio de comparar el resultado POEC y el promedio PAEI de cada directivo encuestado por medio de una gráfica de regresión, observamos una tendencia más contundente, a la del equilibrio PAEI, de que, a mayor promedio, mejor resultado POEC favorable se obtiene. (Ver gráfica 9)

Gráfico 9
Tendencia “Promedio PAEI” por resultado POEC.



Resultados Auditoría Técnico-Administrativa

La auditoría técnico-administrativa se aplicó a una empresa que cumplió como la “moda” de los resultados POEC. Sus características fueron: Puntuación POEC = 64pts; Tamaño = pequeña (12 empleados); Antigüedad = 6 – 15 años. Se entrevistó al personal (becarios y empleados base) y a la cima estratégica de la empresa (dirección y administración), por separado. Por medio de una grabación de voz para recabar los datos, se hicieron las preguntas abiertas del cuestionario a los integrantes de la compañía. Posteriormente se analizó y documentó la información relevante. La tabla 18, muestra la información obtenida del personal y de la cima estratégica, así como las observaciones del propio investigador al comparar ambas respuestas:

Tabla 18
Resultados de la Auditoría Técnico-Administrativa.

Indicador	Resultado Cima Estratégica	Resultado Personal	Observaciones del investigador
Variable - OBJETIVOS			
Misión	La dirección reconoce no contar con misión en la empresa. No se ha dado	El personal no reconoce la existencia de misión en la	La empresa no cuenta con misión. Saben que es un aspecto que deberían

	<p>la oportunidad de establecer el alcance, el propósito y los objetivos de la organización. Existe un texto donde se indica cómo surgió la empresa y cuál es el nicho laboral que desarrollan, pero no lo consideran su misión.</p>	<p>empresa. Con el tiempo, el personal traduce los objetivos de la empresa, pero no a partir de un texto o expresiones directas.</p>	<p>tener, pero no lo consideran esencial para realizar sus actividades. El personal se siente desorientado sobre los objetivos grupales que persiguen. No existe un ambiente de pertenencia e identidad.</p>
Visión	<p>La dirección reconoce no contar con visión. Se tiene claro que desean crecer, pero no se establecen los medios, el camino ni el escenario futuro al que anhelan llegar.</p>	<p>El personal no reconoce la existencia de visión en la empresa.</p>	<p>La empresa no cuenta con visión. Sus objetivos se enfocan principalmente al corto y al mediano plazo. Concluir sus proyectos actuales y comenzar los siguientes son sus prioridades. Se observa que el personal se auto visualiza por un corto tiempo dentro de la empresa. No se proyectan creciendo a la par de ella.</p>
Valores organizacionales	<p>Los valores que la dirección reconoce como parte fundamental de la organización son: respeto, puntualidad y honradez. Se le comunican al resto del personal de manera verbal al momento de unirse al equipo.</p>	<p>El personal reconoce los siguientes valores: respeto, amabilidad, puntualidad, honradez y trabajo en equipo. Expresan que no están establecidos de forma escrita ni se les indican al momento de ingresar a la empresa, sino que los van reconociendo por el mismo funcionamiento y ambiente laboral.</p>	<p>Los valores organizacionales se aprenden con el actuar de todos los miembros de la organización. Procuran un ambiente de respeto, honradez y puntualidad.</p>
Procedimientos y reglamentos	<p>Los manuales de procedimientos se explican de manera verbal y personal a cada individuo. Existen los reglamentos, pero no se tienen en un documento físico o digital, también se transmiten por medio verbal. Constantemente</p>	<p>El personal desconoce la existencia de manuales de procedimientos. Solo cuentan con una guía de representación gráfica arquitectónica. Para cualquier otro procedimiento deben</p>	<p>Los procedimientos y reglamentos no están establecidos de manera escrita, ni se les dan a conocer a todo el personal. Al igual que los valores organizacionales, estos se van aprendiendo por medio del ejemplo. La puntualidad y la asistencia resaltan</p>

	se le comunica al personal de las amonestaciones si se incumplen las reglas.	buscar por su cuenta en proyectos anteriores o preguntarlo a un superior. Indican no conocer la existencia de reglamentos oficiales. La única regla a seguir es la puntualidad.	como aspectos que reciben amonestación cuando se incumplen. Cabe destacar que la cima estratégica de la empresa no siempre adopta estos reglamentos para sí misma.
Variable – PERSONAL			
Gestión del conocimiento	<p>El conocimiento si se genera, pero no se gestiona adecuadamente. Cuando se ejecuta y concluye un proyecto quedan los antecedentes de los trabajos necesarios para su realización. Esos antecedentes quedan como conocimiento base para proyectos futuros. Desafortunadamente, no hay una línea específica a seguir. Si un integrante del equipo falta, es difícil suplir sus actividades. La rotación es constante, un gran número de becarios conforman el personal. Regularmente al concluir sus prácticas, algunos se integran como empleados, pero su tiempo de antigüedad en la empresa oscila un año.</p>	<p>La gestión del conocimiento se genera a partir de la documentación de trabajos previos como: planos, presupuestos y catálogos. Los empleados tienen acceso a ellos para tomar como referencia y así realizar el trabajo conforme a su interpretación personal. Otro medio de generación es la comunicación directa. Entre el personal se comparten experiencias para mejorar el trabajo en equipo. También hay personal que hace notas sobre procedimientos, pero son personales, no quedan como un manual.</p>	<p>La gestión del conocimiento se genera principalmente a través de la base de datos donde la empresa resguarda sus proyectos (Google drive). Sin embargo, el conocimiento debe ser interpretado por cada persona porque no existen manuales de procedimientos que indiquen los pasos a seguir, la estructura y los alcances que deben cumplir los proyectos nuevos. Esto dificulta y atrasa el trabajo de todos. El tiempo necesario que una persona utiliza para comprender un procedimiento es mucho y en ocasiones su interpretación es errónea. También utilizan la comunicación directa para explicar y compartir el conocimiento, pero la rotación constante del personal dificulta la continuidad y la mejora de sus procedimientos. La antigüedad promedio de su personal ronda entre 1 y 2 años, tendencia que se repite desde la fundación de la compañía. Esto</p>

			sugiere que el conocimiento emigra continuamente.
Experiencia	Siempre se busca al personal más apto en conocimientos y aptitudes para desempeñar un puesto de trabajo dentro de la compañía. Las actividades a desarrollar por cada individuo se tienen bien definidas, pero ocasionalmente, todos apoyan en diversos proyectos. Esto implica que sus actividades sean polivalentes.	Los becarios no se sienten capacitados para realizar sus labores por no contar con guías de apoyo o personal que les oriente. Tampoco tienen claro las actividades específicas que desarrollan en la empresa. Se consideran dibujantes, pero con cierta participación en otras áreas. Por su parte, los empleados base si son especialistas para resolver las actividades acordes a sus profesiones, pero por la falta de personal, realizan muchas actividades para las cuales no están capacitados.	Existen dos grupos principales que conforman el personal de la empresa: los becarios y los empleados base. Los becarios son jóvenes que van saliendo o están terminando su carrera universitaria. Se caracterizan por no sentirse 100% capacitados para cumplir con las tareas que les encomiendan. Por su parte, los empleados base, son profesionistas jóvenes que tienen experiencia previa, especialistas en arquitectura y urbanismo principalmente. Ambos grupos concuerdan en realizar trabajos fuera de sus actividades que dominan. La dirección lo ve como un equipo polivalente, compuesto por profesionistas, que en conjunto trabajan para la ejecución de sus proyectos. Desafortunadamente, al no existir manuales de procedimientos y al poseer una gestión del conocimiento elemental, el equipo polivalente enfrenta muchas dificultades.
Trabajo en equipo	- Se motiva mucho al personal para que participen activamente en los trabajos grupales. La comunicación principal es la verbal directa. Adicionalmente se utiliza la aplicación WhatsApp como medio de diálogo.	- Los becarios no sienten la libertad de participar activamente y/o proponer ideas, consideran que están más para seguir las órdenes de sus superiores. Los empleados base si sienten libertad de	El trabajo en equipo es un tema visto desde diferentes perspectivas dentro de la empresa. Por su parte, la cima estratégica considera tener buena participación activa de todos los miembros del equipo, motivada por un ambiente laboral respetuoso y abierto

	<p>- El ambiente laboral es bueno porque se apuesta por el respeto. Se hace hincapié en crear un ambiente ligero y confiable para todo el personal.</p> <p>- La dirección no reconoce conflictos dentro de su empresa.</p>	<p>proponer sus ideas y participar activamente en la toma de decisiones.</p> <p>- La comunicación es directa por medio verbal y a través de la aplicación WhatsApp.</p> <p>- Los becarios perciben un ambiente laboral "regular", consideran que hay segregación entre empleados - becarios y empleados - dirección, por falta de comunicación. Para los empleados base el ambiente laboral es "bueno", se sienten cómodos en un contexto seguro.</p>	<p>al diálogo y una comunicación directa personalizada. Por su parte, el personal reconoce ciertas áreas de oportunidad en el trabajo en equipo. El grupo de becarios vive una segregación por la falta de comunicación con el resto de los niveles organizacionales. Los empleados reconocen ese mismo conflicto, pero a menor escala. En general, todos intentan participar activamente, pero la falta de dirección y una comunicación más efectiva impide que haya organización en el equipo.</p>
<p>Flexibilidad laboral</p>	<p>No existen programas de capacitación. Esta es personalizada y se transmite directamente de empleado a empleado. La dirección si da la bienvenida e introducción y algunas pautas de capacitación, pero la mayor parte se genera entre los empleados. Sólo se capacita cuando el personal no tiene las habilidades para desempeñar una actividad en específico.</p>	<p>A los becarios se les da una introducción verbal cuando ingresan a la empresa, pero no es suficiente para entender qué es la organización, cómo funciona y cuáles son las actividades a desarrollar. Los empleados base también tienen una introducción verbal con un enfoque más directo a las actividades por desarrollar, pero lo consideran muy limitado. La capacitación se da cuando se les solicita realizar actividades que desconocen por no ser propias de su perfil, pero esta es</p>	<p>La capacitación representa un área de oportunidad muy grande para la empresa. No existen programas de capacitación para el personal de nuevo ingreso ni para el que ya tiene tiempo laborando con ellos. Existe una plática introductoria para explicar el funcionamiento de la empresa y las características del puesto a ocupar, pero resulta muy general y poco efectiva. La dirección constantemente "enseña" al personal sobre actividades que desconocen, pero no la realiza bajo un esquema de capacitación establecido. La falta de capacitación ha estimulado que el personal no se sienta capaz de realizar con éxito sus tareas.</p>

		muy ligera e improvisada.	
Variable – ESTRUCTURA			
Organigrama	<ul style="list-style-type: none"> - Existe organigrama, pero no se comparte con el personal. - Si se distinguen los niveles jerárquicos. Siempre que se integra un nuevo individuo al equipo, se le explican las jerarquías organizacionales. - Se distinguen las siguientes áreas: administración, proyectos, urbanismo, obra y dirección. El área de proyectos y obra no tienen un profesionista que funja como líder. La dirección toma el liderazgo de varias áreas. - La dirección trata de delegar, pero la saturación de trabajo no le permite dar seguimiento continuo a las actividades que delega. - No hay supervisores exclusivos. La supervisión recae en la dirección y la administración de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - El personal desconoce la existencia de organigramas oficiales. Pero saben distinguir claramente las jerarquías. - Se distinguen las siguientes áreas: proyecto arquitectónico, urbanismo, obra, administración y dirección. Reconocen que hay ciertas ambigüedades en la estructura departamental por no tener organigramas claros. - Algunas de las áreas o departamentos no tienen responsables directos que no sean la dirección. Esto complica la comunicación y el trabajo en equipo porque la dirección no tiene el tiempo suficiente para delegar, instruir ni retroalimentar al personal. - La supervisión se da principalmente por la dirección y la administración. 	<p>A pesar de si contar con un organigrama oficial, este no está actualizado y no se comparte con el equipo. Sin embargo, si se distinguen claramente los departamentos y las jerarquías dentro de la organización. Su estructura se caracteriza por ser centralizada. Todo depende directamente de la dirección. Algunos de sus departamentos (proyectos y obra) no cuentan con un profesionista exclusivo que funja como responsable. En estos casos la dirección y la administración toman ese papel. La dirección a cargo del fundador de la empresa, posee los conocimientos en el área para suplir la responsabilidad de estos departamentos, pero no tiene el tiempo suficiente para atenderlos; y por su parte, la administración no cuenta con la especialización / experiencia para asumir esta responsabilidad. Esto provoca problemas de comunicación y entorpece los procesos internos de cada departamento.</p>
Aspectos legales	<ul style="list-style-type: none"> - La empresa se encuentra constituida desde el año 2009. - La empresa si cuenta con registro patronal vigente ante el IMSS y todos sus empleados 	Indicador no visto con el personal.	Los aspectos legales de la empresa están bien resueltos. Estos los lleva principalmente el departamento de administración y un equipo contable externo a la

	cuentan con esta afiliación y con contrato laboral.		compañía. Todos los trabajadores cuentan con contrato y afiliación al IMSS.
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> - La comunicación con los clientes no es muy buena porque se ve afectada por conflictos resultantes de la ejecución del proyecto. El medio principal es el directo verbal. - No se mide la satisfacción. Pero en general los clientes quedan con cierta molestia por constantes retrasos y cambios en su proyecto. - No existe personal destinado a la atención de clientes. La comunicación se establece principalmente entre administración - cliente y dirección - cliente. 	Indicador no visto con el personal.	La atención y seguimiento de clientes también es un aspecto a mejorar. El principal conflicto entre empresa-cliente es la comunicación. De acuerdo con los testimonios recabados, la comunicación se vuelve tensa por la insatisfacción del cliente cuando se desarrolla su proyecto, específicamente durante la etapa de construcción. Esto debido a constantes retrasos, aumentos de costos, cambios en el proyecto, entre otros imprevistos que no se contemplan con anticipación. Adicionalmente no se cuenta con un proceso diseñado para ofrecer la mejor atención a sus clientes.
Variable – PROCESOS			
Previsión	<ul style="list-style-type: none"> - Cada proyecto sigue una línea conocida por todos. La base de datos sirve como referencia para que los nuevos proyectos imiten el proceso. - Cada encargado de proyecto tiene la tarea de proponer alternativas conceptuales y espaciales previo al inicio de cualquier plano arquitectónico. - Sus proyectos respetan normativas y reglamentos aplicables. 	<ul style="list-style-type: none"> - Muchos de los procesos se infieren a partir de trabajos previos. Se conocen los resultados, pero no los métodos que se utilizaron. Estos deben ser descubiertos e interpretados por cada persona. - Si se buscan alternativas de diseño, estructura, financiamiento, etc., antes de iniciar un proyecto. Se revisan 	A pesar de que la dirección supone si prever todas las condiciones futuras de sus proyectos, la realidad es que esta "previsión" se basa en la experiencia de trabajos anteriores interpretada por medio de archivos y por las vivencias del personal con mayor antigüedad. No se realiza a fondo una investigación técnica y cualitativa que les permita elegir el mejor curso de acción viable para lograr sus objetivos. Esto se hace evidente,

	<p>Procuran considerar accidentes e incidentes comunes y siempre realizan presupuestos paramétricos.</p>	<p>proyectos previos para ver las pautas que estos siguieron.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los presupuestos paramétricos y los estudios de mercado se hacen, siempre y cuando el proyecto lo requiere. 	<p>principalmente, con los recurrentes retrasos y cambios en sus proyectos.</p>
Planeación	<ul style="list-style-type: none"> - La mayoría de sus obras se ejecutan a partir de proyectos ejecutivos. Solo aquellos que, por sus dimensiones y complejidad, se consideran como “sencillos”, quedan en proyecto arquitectónico. - Se hace un calendario básico de actividades por semana. No existe un cronograma oficial que se siga al pie de la letra para el desarrollo de los proyectos. - Los costos del proyecto si se definen a partir de presupuestos oficiales. Desafortunadamente, no siempre se apega el presupuesto con los gastos reales. Siempre existen desviaciones que afectan el costo final. 	<ul style="list-style-type: none"> - La mayoría de los trabajos llegan a proyectos ejecutivos. Una cantidad pequeña se queda en proyectos arquitectónicos. - El personal de gabinete no reconoce el uso de programas de obra oficiales. Ellos arman su calendario de acuerdo a fechas de entrega. Los residentes de obra planifican sus actividades con cronogramas propios que no son compartidos con el resto de los empleados. - Todos los proyectos cuentan con presupuestos oficiales. 	<p>La planeación consiste en elaborar los planes formales, programáticos y presupuestales de cada proyecto. Según lo observado, tanto los planes formales como los presupuestales se realizan hasta llegar a proyectos ejecutivos que indiquen a detalle las características de lo que se desea hacer, pero los planes programáticos no siguen esta tendencia. Se identifica que no se define un objetivo claro cuando inician un proyecto. Se sabe lo que quieren hacer (planes formales), pero queda a la deriva el tiempo (planes programáticos) y el costo (planes presupuestales) definitivo al que todos deben apegarse.</p>
Organización	<ul style="list-style-type: none"> - Se intenta que todo proyecto tenga un responsable. En ocasiones la dirección asume la responsabilidad de la mayoría de los proyectos en puerta. - Se procura integrar a todo el personal para que participen en la toma de decisiones de los proyectos. Se hacen 	<ul style="list-style-type: none"> - Al no existir responsables directos en algunas áreas, el director o la administración fungen como los encargados de varios proyectos. - Todos los miembros de la organización tienen la libertad de participar y aportar sus ideas a los proyectos. 	<p>La organización se caracteriza por ser algo informal, espontánea. Se ordena para afrontar situaciones no previstas y para alcanzar fines comunes. No existe delegación de autoridad consciente. La delegación se da por falta de tiempo por parte de la cima estratégica para resolver todos los temas, más no</p>

	reuniones esporádicas cuando se requiere.		por un empoderamiento real del personal.
Integración	<p>En sus proyectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos se van definiendo según el avance o la necesidad de cada proyecto. - El control de gastos es inadecuado. Se invierte según se requiere. La empresa depende de anticipos y estimación de pagos programados por parte de sus clientes. 	Indicador no visto con el personal.	La integración presenta áreas de oportunidad en la definición de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos previos a la ejecución de los trabajos. Estos se definen conforme al avance, lo que provoca sobre costos y retrasos. El control de gastos también requiere atención. Según la entrevista con la administración de la empresa, algunos de sus proyectos no resultan redituables por las altas pérdidas económicas durante la etapa de construcción.
Dirección	<ul style="list-style-type: none"> - La dirección y la administración de la empresa procuran una comunicación abierta, personalizada y directa con cada miembro del personal. - De manera personal, la dirección vigila el avance y los resultados de cada proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Los becarios consideran que falta comunicación con la cima estratégica. Algunos no sienten la confianza para expresar sus opiniones con los niveles superiores. Los empleados base consideran que la comunicación puede mejorar porque la cima estratégica no tiene el tiempo de atender las inquietudes. - La medición se da por resultados al finalizar las actividades. Pero no hay retroalimentación. 	La dirección es clave en el funcionamiento de la empresa. Hace su mayor esfuerzo por controlar, dirigir y medir el desempeño del personal. Desafortunadamente, la falta de delegación le ha provocado conflictos, principalmente de comunicación. Esto provoca desconexión entre los departamentos y desinterés entre los miembros del equipo porque no se sienten escuchados.
Control	<ul style="list-style-type: none"> - No hay personal exclusivo de supervisión. El responsable de cada proyecto y/o la dirección 	<ul style="list-style-type: none"> - Todos los trabajos son revisados por un superior o en su caso, por la dirección. 	El control corre a cargo de la dirección y la administración de la compañía. Se realiza al

	<p>se encargan de supervisar.</p> <p>- No se contrastan resultados con lo planeado durante la ejecución de trabajos. Se hace hasta concluir los trabajos, a menos que surja un problema evidente durante la ejecución.</p> <p>- Las acciones correctivas surgen una vez que el problema afecta los resultados. No se tiene establecido un actuar específico para cada desviación detectada.</p>	<p>- Todo se revisa hasta el final, cuando se termina el trabajo. Eso retrasa los trabajos.</p> <p>- No siempre hay acciones correctivas. En ocasiones, los empleados desconocen si su trabajo fue realizado correctamente porque no se les indica si estuvo bien o mal. Suponen haberlo hecho bien porque no se les comunica nada.</p>	<p>finalizar los trabajos y se hace una comparación entre lo planeado y lo ejecutado. Durante el proceso no se supervisan adecuadamente los trabajos y cualquier defecto se hace evidente hasta avanzada la actividad. Cuando una entropía es detectada se trata de resolver por medio de acciones correctivas, pero estas no siempre se retroalimentan al resto del equipo, por lo que la probabilidad de repetirla es muy alta.</p>
--	---	---	---

Áreas de Oportunidad y Estrategias

Una vez analizada la información obtenida de las empresas MiPymes nayaritas, por medio de las evaluaciones POEC y PAEI, en conjunto con la Auditoría Técnico-Administrativa, se detectan áreas de oportunidad en las cuatro variables (objetivos, personal, estructura y procesos) que definen la planeación organizacional de una compañía. A partir de estas, es posible establecer estrategias de mejora continua que mitiguen las problemáticas. A continuación, en la tabla 19 se desglosan dichas áreas de oportunidad y estrategias de mejora continua:

Tabla 19
Estrategias de mejora continua.

Indicador	Área de oportunidad	Estrategia de mejora continua
Variable – OBJETIVOS		
Misión	Falta de misión.	Se debe crear una misión que de identidad a la empresa indicando: Qué es, qué se hace, para qué y para quién se trabaja.
	No se considera esencial la misión.	La dirección debe replantearse la importancia de la misión para una

		organización. Necesita reconocer que sin ella la identidad empresarial es confusa.
	El personal desconoce los objetivos grupales de la empresa.	Una vez creada la misión se debe dar a conocer por medio de pláticas, folletos y/o capacitaciones al resto del equipo.
	El personal no siente pertenencia y no se identifica con los objetivos de la empresa.	Debe quedar institucionalizada la enseñanza de la misión a todos los niveles organizacionales para crear pertenencia e identidad laboral.
Visión	Falta visión.	Se debe crear una visión que indique el rumbo a seguir para alcanzar los objetivos a corto, mediano y largo plazo de la empresa. Esta debe incluir las aspiraciones de todos los niveles organizacionales. Debe ser visualizable, deseable, alcanzable, enfocada, flexible y comunicable.
	Falta establecer el enfoque a largo plazo de la empresa.	La cima estratégica (dirección y administración) deben definir los objetivos organizacionales a largo plazo y plasmarlos en la visión ¿Cómo se ve la empresa en los próximos 10 años?
	El enfoque principal recae en las prioridades.	La dirección debe comprender que las prioridades no dan el enfoque general de su empresa, sino los objetivos deseados bien planteados.
	El personal desconoce la visión de la empresa.	Una vez creada la visión se debe dar a conocer por medio de pláticas, folletos y/o capacitaciones al resto del equipo.
	El personal no se visualiza creciendo y desarrollándose por un largo tiempo en la empresa.	Debe quedar institucionalizada la enseñanza de la visión a todos los niveles organizacionales para unificar los esfuerzos grupales en el alcance de los objetivos comunes.
Valores organizacionales	Falta definir y comunicar con claridad los valores organizacionales de la empresa.	Es necesario definir los valores organizacionales que establecen y regulan las conductas personales y grupales de la empresa. Al igual que la misión y visión, la enseñanza de los valores debe institucionalizarse por medios de comunicación efectivos para la empresa.
Manuales de procedimientos y reglamentos	No existen manuales de procedimientos y el reglamento es básico.	Es importante la creación de manuales de procedimientos basados en la gestión del conocimiento de la empresa. Estos deben

		indicar a detalle los procesos para el buen funcionamiento de la organización desde: procedimientos legales, constructivos, de supervisión, de trabajo en equipo, etc.
	Falta un medio efectivo para comunicar los manuales de procedimientos y los reglamentos de la empresa.	Los manuales de procedimientos deben estar al alcance y disposición de todos los miembros de la organización. Se deben aprovechar los medios digitales para crear una base de datos accesible para todos.
	La cima estratégica no se somete a los reglamentos como el resto del personal.	El reglamento de la empresa debe institucionalizar y ser acatado por todos los niveles organizacionales. La cima estratégica debe asumir y dar el ejemplo del cumplimiento de las reglas establecidas.
Variable – PERSONAL		
Gestión del conocimiento	Existen deficiencias en la gestión del conocimiento. Este se genera e interpreta bajo el libre albedrío de cada persona.	Debe establecerse un proceso para gestionar el conocimiento que se genera en la empresa. Cada proyecto origina nuevo conocimiento que va forjando y mejorando los procedimientos que definen el funcionamiento de la empresa.
	Faltan medios efectivos para gestionar el conocimiento que la empresa genera en sus proyectos.	Se requiere que los responsables de cada departamento sean los encargados de gestionar el conocimiento. A través de la supervisión y la comunicación con su equipo de trabajo, detectarán el conocimiento valioso que nutrirá los manuales de procedimientos de la empresa.
	La alta rotación del personal impide la continuidad, el aprendizaje y la gestión del conocimiento.	Se debe apostar por darle continuidad y crecimiento al personal clave de la empresa para estimular la gestión del conocimiento.
Experiencia	Falta establecer con claridad las actividades específicas de los puestos laborales.	Es importante definir las características, responsabilidades y obligaciones de cada puesto laboral, desde la base de la organización, hasta el nivel jerárquico más alto. Se pueden reorganizar tareas dependiendo el enfoque de cada puesto. El objetivo es crear un equipo polivalente, pero con actividades definidas y enfocadas al puesto laboral en cuestión.

	Un alto porcentaje del personal no es especialista en las actividades que realiza dentro de la empresa.	Se debe apostar por integrar al equipo a profesionistas con conocimiento y dominio de las actividades del puesto laboral ofertado. El personal que ya forma parte del equipo requiere de capacitación en temas que no domina (estimación y concurso de obra, representación gráfica de la empresa, supervisión, etc.).
	La experiencia del personal en conjunto es limitada. La mayoría tiene poco tiempo ejerciendo su profesión.	Se necesita estimular al personal para que permanezca más tiempo en la empresa, que creen antigüedad. Esto genera confianza y mejora la gestión del conocimiento.
Trabajo en equipo	* Existe segregación en los equipos de trabajo, lo que provoca un ambiente laboral no idóneo.	* Mediante los objetivos de la empresa (misión, visión, manuales, valores y reglamentos), se debe estimular el buen ambiente laboral entre todos los niveles organizacionales. Debe existir un encargado base del grupo de becarios (grupo más segregado de la organización) que atienda y dé solución a sus inquietudes.
	La comunicación no es efectiva por la falta de medios adecuados para su transmisión.	La comunicación verbal directa es buena, pero debe seguir ciertas pautas para no hacerla compleja y confusa. Se deben optar otros medios digitales de comunicación formal, como el correo electrónico o alguna otra app de chat interactivo. Es necesario establecer algunas pautas que regulen la comunicación, como: horarios, códigos a usar, elección de medios según el mensaje, interacción por jerarquías o equipos de trabajo, etc.
	Un gran porcentaje del personal no se siente valorado y libre de participar en la toma de decisiones.	Es necesario instaurar reuniones generales o departamentales, que permitan semanal o quincenalmente, dar oportunidad a todos los miembros de la organización de expresar sus ideas e inquietudes.
Flexibilidad laboral	No existen las condiciones necesarias (específicamente, comunicación efectiva) para el trabajo a distancia.	Por medio de los manuales de procedimientos, se tienen que establecer las pautas para lograr el trabajo a distancia. Esto, en conjunto con la mejora

		de la comunicación, harán del trabajo a distancia un estímulo para el personal.
	La empresa no motiva a su personal con estímulos económicos y no económico ni reconoce el esfuerzo y el cumplimiento de los objetivos.	Se debe motivar al personal por medio de estímulos económicos y/o no económicos cuando estos cumplen con los objetivos planteados. Se pueden implementar sistemas de retribuciones, como: bonos de puntualidad, productividad, reconocimientos, flexibilidad horaria, formación, ocio, entre otros.
Capacitación	No existen programas de capacitación introductoria ni de mejoramiento para el personal	Es necesario implementar un programa de capacitación introductoria para el personal de nuevo ingreso y una capacitación constante para el personal que ya forma parte del equipo. Por medio de una evaluación, se pueden detectar las áreas de oportunidad a fortalecer a través de la capacitación.
Variable – ESTRUCTURA		
Organigrama	Estructura centralizada y dependiente del director	Se requiere la descentralización de la estructura organizacional. Mediante el diagnóstico del flujo de trabajo de la empresa, la dirección tendrá la oportunidad de delegar responsabilidades
	Falta de delegación de la cima estratégica.	La dirección necesita apoyarse de los responsables de cada departamento y delegar las tareas que les compete a cada área. Debe liderar, supervisar y confiar en su equipo de trabajo.
	Falta de empoderamiento del personal.	Se requiere otorgar el poder de toma de decisiones a cada responsable de departamento (empoderarlo). Esto es, dotarle de confianza, autoridad y herramientas para que tome el control de las condiciones del trabajo de su área.
	Falta de responsables en departamentos clave de la empresa.	Es fundamental tener siempre un responsable en cada departamento de la organización. El o la indicada deberá poseer las aptitudes y actitudes requeridas para liderar a su equipo de trabajo.
	Saturación de actividades para el personal administrativo. Ocasionalmente funge	El personal administrativo debe liberarse de actividades que le corresponden directamente a los responsables de cada departamento. Los responsables requieren

	como destajista, residente de obra, supervisor y director de proyectos (áreas donde no se especializa).	de autonomía y confianza para liderar el área donde son especialistas. La administración puede supervisar, más no controlar su trabajo.
Cientes	No existen procesos para la atención y el seguimiento de clientes.	Es muy importante crear un proceso para la atención y seguimiento de clientes, basado en sus características, necesidades y expectativas. Este proceso se incluirá en los manuales de procedimientos. En él se debe especificar los medios de comunicación, los responsables de atención y las políticas base para dar seguimiento a sus inquietudes, antes, durante y después de la ejecución del proyecto.
	No hay medios de comunicación efectivos para el contacto con los clientes.	
	No se estudian las características, necesidades y expectativas de los clientes.	
Variable – PROCESOS		
Previsión	No se realiza investigación técnica y cualitativa a profundidad sobre todos los aspectos que definen un nuevo proyecto.	Dentro de los manuales de procedimientos se debe especificar los aspectos técnicos y cualitativos a investigar previo al arranque de cada proyecto. Por su parte, los responsables de cada departamento tienen la tarea de hacerlos cumplir por el resto del personal. Esta actividad debe quedar institucionalizada en la compañía.
Planeación	No se define el objetivo de cada proyecto. Existen dudas por parte del personal sobre los alcances.	Todo proyecto debe tener bien definidos sus objetivos y alcances. En cada reunión programada se tiene que informar y discutir con el personal sobre los avances que llevan para el cumplimiento de esos objetivos.
	Los planes presupuestales constantemente fallan con la realidad.	Debe reforzarse la gestión del conocimiento relacionado con los costos. Se requiere de una base de datos actualizada, donde se muestre la evolución del precio unitario de todo material, servicio, herramienta, maquinaria y equipo utilizado para ejecutar los proyectos. Adicionalmente, el responsable de elaborar presupuestos debe ser un profesionalista especialista en costos.
	Los planes programáticos son escasos en sus proyectos.	Las rutas críticas, diagramas de flujo y programas de obra deben adoptarse de manera obligatoria para la ejecución de los

		proyectos. Estos deben ser homogéneos para todo el personal involucrado.
Organización	La organización sigue siendo informal por falta de delegación.	Aprender a delegar, empoderar y confiar en el equipo, son los puntos clave para pasar de una organización informal, a una formal, donde se crean líneas de autoridad, responsabilidad, deberes funcionales y comunicación.
	La delegación se da más por la falta de tiempo, que para empoderar al personal.	
Integración	No se definen con tiempo todos los recursos necesarios para ejecutar un proyecto.	Antes de ejecutar los trabajos, es indispensable hacer un listado de los recursos materiales, humanos, financieros y tecnológicos que se requieren para su desarrollo.
	No hay un control de gastos efectivo, principalmente en la etapa constructiva de los proyectos.	El control de gastos depende, en gran medida, de un buen presupuesto y de buenos planes programáticos. Mejorando los anteriores, los gastos serán mejor controlados y apegados a lo previsto.
Dirección	La supervisión durante la ejecución de los trabajos es escasa.	La supervisión debe ser una constante en todos los niveles jerárquicos. Todo responsable y subordinado tienen que estar en incesante comunicación sobre los avances y el contraste de éstos con lo planeado.
Control	Los defectos aparecen siempre al finalizar las actividades.	La supervisión se dará desde el comienzo de una actividad y hasta el finalizar la misma. Esto con el fin de detectar a tiempo cualquier desviación que ponga en riesgo el proyecto.
	Las acciones correctivas para detener las entropías son improvisadas según la situación.	Cuando se detecta una desviación entre el resultado y lo planeado, se aplicarán acciones correctivas, que deberán quedar plasmadas en los manuales de procedimientos y deberán ser comunicadas al resto del personal para evitar su repetición.
	No existe retroalimentación oportuna al personal sobre las entropías detectadas ni sobre las acciones correctivas empleadas para mitigarlas. La gestión del conocimiento no se da.	

Relación de los resultados con la “Productividad” de las empresas

La productividad es un indicador del dinamismo económico de una empresa. Se puede definir como una relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados en un tiempo determinado (Tawfik, Chauvel, 1992). Existen algunos factores que influyen en la productividad como son¹⁶:

- Experiencia y conocimiento de los integrantes de la compañía.
- Uso adecuado de la tecnología y la maquinaria.
- La estructura organizacional y el equipo.

Comúnmente una empresa mide su productividad con las siguientes fórmulas:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Producción (no. de unidades producidas)}}{\text{Número total de horas de trabajo}}$$

Otras empresas miden su productividad en función al valor comercial de los productos:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Ventas netas de la empresa}}{\text{Salarios pagados}}$$

Para esta investigación medimos la productividad de algunas empresas encuestadas, con el fin de establecer la relación de los resultados obtenidos en su planeación organizacional con su eficiencia para producir. Se utilizó la siguiente fórmula:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Recursos utilizados}}{\text{Producto obtenido}}$$

Así pues, del total de encuestadas aplicadas (35 unidades), se seleccionaron cinco empresas micro y pequeñas (dos con un POEC bajo, dos con un POEC alto y la empresa

¹⁶ Olmedo Canchola, Horacio. Comunicación personal, clase de seminario: Productividad en Empresas de Arquitectura. Productividad. Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). 05 de abril de 2022.

“moda”) para definir si su nivel de planeación organizacional influye con su capacidad para producir sus productos. Se encontró lo siguiente:

Tabla 20

Productividad de empresas.

Empresa	Resultado POEC obtenido	Cantidad de recursos \$ durante el último año (a)	Cantidad de proyectos durante el último año (b)	Productividad (a/b)
EMPRESA 1	71.50	\$3,477,729.00	4.00	\$ 869,432.25
EMPRESA 2	70.50	\$2,280,000.00	3.00	\$ 760,000.00
EMPRESA 3 "moda"	64.00	\$4,074,000.00	5.00	\$ 814,800.00
EMPRESA 4	61.00	\$2,877,421.00	5.00	\$ 575,484.20
EMPRESA 5	55.75	\$1,772,159.00	3.00	\$ 590,719.67

Como se puede observar en la tabla 20, existe cierta relación entre un puntaje POEC más elevado (planeación organizacional más efectiva) y una productividad mayor. A pesar de que la obtención de este dato no es uno de los objetivos de la investigación, resulta interesante conocerlo y plantear la posibilidad de futuros estudios que demuestren su confiabilidad.

Conclusiones

Conclusiones

Después de diseñar y aplicar las encuestas POEC, PAEI y la Auditoría Técnico-Administrativa, haber analizado los datos, haber obtenido las áreas de oportunidad y a partir de ellas, extraer las estrategias de mejora continua, podemos concluir en lo siguiente:

- Los instrumentos utilizados (encuesta PAEI y POEC) funcionan adecuadamente y la ponderación que arrojan sobre los resultados, concuerda con la descripción de las características de las empresas, según la literatura estudiada.
- La tendencia muestra que los directivos encuestados con PAEI más alto y equilibrado dirigen las empresas con POEC más favorable.
- La Auditoría Técnico-Administrativa refleja más a profundidad las áreas de oportunidad arrojadas por la encuesta POEC.
- Es necesario profundizar en las estrategias propuestas de mejora continua y ponerlas en práctica en la empresa “moda” para corroborar su efectividad; así como comprobar, por medio de futuros estudios, que la productividad de las empresas se relaciona con su nivel de planeación organizacional.
- De acuerdo a los resultados de la presente investigación, la competencia de las empresas constructoras MiPymes nayaritas si depende directamente de su nivel de planeación organizacional y, a su vez, con las habilidades y las competencias gerenciales del perfil de su Dirección.

Anexos

Anexos

Anexo 1. Reporte de evaluación para las empresas encuestadas.

RESULTADOS EVALUACIÓN POEC - PAEI

EMPRESA: EJEMPLO - EMPRESA 1

EVALUACIÓN POEC (Planeación Organizacional de Empresas Constructoras)

Es una herramienta de medición del nivel de planeación organizacional para empresas constructoras, diseñada por el Arq. Omar Adrian Murillo. Se basa en la ponderación de los indicadores de las cuatro variables clave que definen una organización: objetivos, personal, estructura y procesos. Su finalidad es identificar las áreas de oportunidad donde las compañías deben prestar mayor atención para mejorar su rendimiento y competitividad. Su contenido se sustenta en literatura especializada.

RESULTADOS

Variable	Finalidad	Indicadores de medición	Puntaje de referencia	Puntaje obtenido
OBJETIVOS	Conocer la existencia y el estado de los fines y propósitos que dirige a la organización para lograr sus metas.	Misión	7 pts.	6.00
		Visión	7 pts.	6.50
		Valores organizacionales	6 pts.	0.00
		Manuales de Procedimientos	5 pts.	0.00
		Total:	25 pts.	18.50
PERSONAL	Conocer la fuerza productiva y social (capital humano) de la empresa.	Conocimiento (rotación de personal)	5 pts.	2.00
		Escalaridad	4 pts.	3.00
		Experiencia	4 pts.	3.00
		Trabajo en equipo	4 pts.	3.50
		Flexibilidad laboral	4 pts.	2.00
		Total:	25 pts.	14.50
ESTRUCTURA	Reconocer la división de trabajo y la organización a través de la estructura organizacional.	Organigrama	4 pts.	4.00
		Clima estratégico	5 pts.	5.00
		Línea estratégica	5 pts.	0.00
		Teoestructura	9 pts.	0.00
		Apoyo logístico	2 pts.	1.00
				Total:
PROCESOS	Conocer las cualidades de su proceso administrativo a través del enfoque de sistemas.	Previsión	4 pts.	4.00
		Planeación	5 pts.	5.00
		Organización	4 pts.	4.00
		Integración	4 pts.	2.50
		Control	4 pts.	4.00
		Total:	25 pts.	23.50
Total de puntos que mide la evaluación POEC:			100 pts.	71.50

PUNTUACIÓN OBTENIDA POEC = 71.50

A continuación se describen los tipos de compañías según la puntuación alcanzada del 1 al 100

Evaluaciones realizadas por el ARQ. Omar Adrian Murillo Saiz como parte de un proyecto de investigación. Su propósito y uso son exclusivos para fines académicos. Contacto: oma.adrian.murillo@gmail.com

PONDERACIÓN POEC

Puntaje obtenido	Descripción
0 – 60 pts. NIVEL "A"	Empresas con un nivel de planeación organizacional esencial. Adizes (1994) las clasifica como organizaciones en su etapa inicial. Se caracterizan por tener políticas, sistemas, procedimientos, objetivos y presupuestos sencillos. Necesitan capital constante para sobrevivir. Se contrata personal cuando es necesario, las jerarquías son básicas y el trato entre empleados es muy personal. Estas organizaciones suelen tomar numerosas actividades sean o no de su ramo. Sobrecargan sus calendarios y comprometen constantemente sus fechas de entrega. Dentro de sus problemas destacan: - Improvisación en lugar de planeación. - Rendimiento fluctuante. - Vulnerabilidad ante los cambios esternos. - Falta de delegación. La dirección se encarga de muchas tareas. - Responsabilidad y experiencia en constante peligro por la alta rotación del personal. - Orientación a trabajar por resultados a corto plazo. - Alto compromiso del fundador(a) para evitar la caída de la organización. - Esta etapa puede durar muchos años. Su prolongación puede ser permanente. - A este tipo de compañías les urgen decisiones consistentes que les ayuden a madurar. Se debe crear memoria organizativa por medio del reforzamiento de los objetivos y la transferencia del conocimiento a todo el equipo. Para que la organización crezca, sus directivos también deben hacerlo. Crear es cambiar. Es indispensable adoptar las estrategias necesarias para que los clientes, proveedores y el personal de la empresa se establezcan y confíen en ella.
61 – 75 pts. NIVEL "B"	Empresas en crecimiento y en miras de florecer. Adizes (1994) las clasifica como organizaciones que progresan rápidamente. Son compañías que todos sus oportunidades las ven como prioridades. Dentro de sus patologías destacan: - Fundador(a) y compañía pueden sentirse muy seguros (sensación de invencibilidad) - Sobrevaloración de prioridades dentro de la compañía. - Tienen a involucrarse en muchos negocios, relacionados o no entre sí. - Falta de planeación de resultados, sencillamente se esperan. - Falta de concentración por la multiplicidad de tareas. - Responsabilidades compartidas entre el personal. - Tareas solapadas. El director(a) puede ser encargado de compras, ventas, finanzas, etc. Lo mismo ocurre en los demás niveles. - El fundador(a) sigue siendo la compañía. Si esta requiere inyección de capital, dirección, etc. lo mismo hace por sus propios medios. La estabilidad de la empresa depende completamente de su fundador(a). - Para que una organización pase al siguiente nivel necesita tres aspectos importantes: - Delegación de autoridad: El fundador debe someterse a las políticas de la empresa y no ellas a él. Su personal necesita contar con el aprendizaje, información y capacitación suficientes para asumir responsabilidades delegadas. Entre más tarde la Dirección en delegar autoridad, más largo será su proceso. - Cambio de liderazgo: Esto significa la incorporación de un gestor profesionalista para examinar el proceso de cambio. Este líder debe implantar las decisiones del fundador. - Replanteamiento de las metas: Pasar del trabajo más duro a trabajar más inteligentemente. Cambiar procesos que afectan al sistema o que generan trabajos dudosos. - Empresas independientes y funcionales. Adizes (1994) las clasifica como organizaciones saludables. Se caracterizan por un desempeño del fundador(a). Ya no requiere estar plenamente entregado(a) en cuerpo y alma a la empresa para que esta sobreviva. Aun así, puede presentar problemas como empleados veteranos y nuevos e inconsistencia en las metas organizativas, en los sistemas de retención e incentivos. - La empresa adolescente debe cuidar mucho no regresar a sus niveles anteriores. Sus amenazas son: - Mala elección del gestor profesionalista. - Retiro del fundador(a). - Métrica analítica de confianza. El poder puede ir de una parte a otra.
76 – 90 pts. NIVEL "C"	Empresas estables, experimentadas e inteligentes. Adizes (1994) las clasifica como organizaciones "en plenitud" Ellas saben cómo hacer las cosas, qué están haciendo, hacia donde van y cómo pueden llegar ahí. Se caracterizan por: - Tener estructura y procesos organizacionales funcionales. - Poder visión institucional. - Orientarse a resultados a largo plazo. Conocen bien a sus clientes. - Todo se hace por medio del proceso administrativo sistémico (previsión, planeación, organización, integración, dirección y control). - Alta competitividad y rentabilidad. - La organización tiene la capacidad de crear nuevas organizaciones. - Presupuestos con variaciones mínimas. - Equipos de trabajo de alto rendimiento. - Estas empresas deben cuidar la eficiencia de personal cualificado y evitar las luchas internas.
91 – 100 pts. NIVEL "D"	

Evaluaciones realizadas por el ARQ. Omar Adrian Murillo Saiz como parte de un proyecto de investigación. Su propósito y uso son exclusivos para fines académicos. Contacto: oma.adrian.murillo@gmail.com

EVALUACIÓN PAEI (Productor, Administrador, Emprendedor e Integrador)

Los roles PAEI determinan las funciones básicas que un individuo posee para alcanzar un funcionamiento efectivo y eficiente a corto y a largo plazo dentro de las organizaciones. Fueron diseñados por el Dr. Iohak Adizes en 1979 y adecuados al contexto nacional por el Dr. Horacio Cimelino Chanchola. Por medio de una serie de preguntas se establece qué perfil es el más completo y funcional es la personalidad del encuestado y cómo es su comportamiento en sus relaciones personales y laborales.

PRODUCTOR	ADMINISTRADOR	EMPRENDEDOR	INTEGRADOR
PERFIL	PERFIL	PERFIL	PERFIL
16	22	20	22

(P) PRODUCTOR:
Efectivo a corto plazo

Son personas comprometidas con su trabajo y con los compromisos asumidos para garantizar sus actividades de manera íntegra para alcanzar sus metas. Siempre buscan esforzarse y saber claramente que es lo que están realizando. Conocen con exactitud cómo deben hacerse las cosas y sus decisiones se enfocan a lograrlas. Cuando un directivo es principalmente productor, suele presentar problemas para coordinar, administrar, delegar, planear y controlar. No tiene la habilidad de dirigir y relacionarse con su personal porque suele estar muy ocupado produciendo. Este directivo suele come de tareas en tareas o de crisis en crisis. Por el contrario, si un directivo no posee las cualidades del productor, significa que tiene baja necesidad de lograr sus metas y poco conocimiento de sus actividades.

(A) ADMINISTRADOR:
Eficiente a corto plazo

Son personas detallistas, organizadas y preocupadas por seguir los lineamientos e implementarlos. Una de sus cualidades es la excelente memoria para recordar detalles. Suelen apoyarse de sistemas propios o adoptados para alcanzar las metas. Por eso el mayor de sus esfuerzos por hacer que ese sistema trabaje adecuadamente y bajo las condiciones que fue diseñado para operar. Un directivo que solo posee cualidades administrativas regularmente no se orienta a los resultados finales. Necesita actuar bajo cosas establecidas, patentadas; le cuesta mucho innovar. Sus equipos de trabajo son herméticos, serios y temerosos de romper el sistema. Aun así, un buen directivo debe poseer habilidades administrativas para sistematizar y volver hábiles los procesos que hacen eficiente a la compañía.

(E) EMPRENDEDOR:
Efectivo a largo plazo

Son personas creativas, llenas de ideas e iniciadoras de la acción y los cambios. Saben analizar las fortalezas del entorno y cómo estas afectan a la compañía. Reconocen los medios de acción adecuados acorde a las oportunidades que detectan. A diferencia de los administradores, el emprendedor fácilmente innova y crea sus planes de acción. Un directivo que sólo posee las cualidades del emprendedor suele centrarse en la innovación y en resolver cualquier objetivo que se le ponga enfrente. Comúnmente cambian de opinión y de prioridades. Los equipos de trabajo a su cargo viven la incertidumbre de esos cambios. Las responsabilidades, prioridades y objetivos de la organización pueden modificarse de un día para otro y el equipo debe ajustarse instantáneamente. En contraste a este enfoque, un buen directivo posee cualidades emprendedoras que le dotan de creatividad y de valor para afrontar los retos implicados en el buen funcionamiento de la organización y el constante cambio de su entorno.

(I) INTEGRADOR:
Eficiente a largo plazo

Son personas sensibles, facilitadoras de consenso, preocupadas por sus subordinados, saben escuchar e integrar ideas. Sus decisiones se basan y están respaldadas por su equipo de trabajo. Convierten los cambios de manera individual en uno grupal. Son de la filosofía de trabajar en conjunto para alcanzar el éxito. Respetan las opiniones, aptitudes e ideas de los demás que puedan ser útiles para el grupo. Un directivo que sólo posee las cualidades del integrador suele no tomar riesgos ni decisiones que no sean aceptadas por su equipo. Le disgustan las confrontaciones y dirige sus acciones en relación a lo que será aceptado por todos. Un directivo con extrema personalidad integradora sobrepone las opiniones de otros antes de la suya, aunque estas no sean las adecuadas para el proyecto o el problema a resolver que enfrenta la organización. Un buen directivo integrador utiliza la planeación como medio de integración, sus equipos de trabajo son saludables y emplea la capacitación constante.

EQUILIBRIO PAEI
Efectivo y eficiente

Un excelente equilibrio PAEI significa tener valores altos y similares en todos los perfiles. El equilibrio perfecto es 0.0. Entre más cercano al cero sea el equilibrio obtenido, más cualidades para ser un buen director(a) se tiene. Se ha demostrado que un directivo que posee los cuatro perfiles del PAEI tiene la capacidad de emprender negocios bien sistematizados, con grupos de trabajo integrados, innovadores y con el máximo aprovechamiento de sus recursos. Sabe introducir los cambios de manera adecuada en las organizaciones, escuchando a todos sus subordinados y tomando su potencial para mejores resultados. No se apoya ni crea monopolios dentro del equipo. El personal a su cargo le tiene confianza, se sienten seguros y crean un ambiente sano, donde todos se apoyan y participan constantemente. Un PAEI saludable refleja un POEC favorable para la organización.

PERFIL PREDOMINANTE: ADMINISTRADOR E INTEGRADOR
EQUILIBRIO ENTRE PERFILES PAEI: 2.83

A continuación se describen las características de cada perfil PAEI

Evaluaciones realizadas por el ARQ. Omar Adrian Murillo Saiz como parte de un proyecto de investigación. Su propósito y uso son exclusivos para fines académicos. Contacto: oma.adrian.murillo@gmail.com

CARACTERÍSTICA	PRODUCTOR (P)	ADMINISTRADOR (A)	EMPRENDEDOR (E)	INTEGRADOR (I)	BUEN DIRECTOR(A) EN UNAS PAEI	BUEN DIRECTOR(A) EN UNAS PAEI
Perfil saludable:	Conseguir que los cosas se hagan.	Tener y mantener en orden las cosas.	Innovadora.	Integradora y lograr acuerdos y nuevos proyectos.	No hace nada bien.	Bueno en todos los perfiles.
Compromiso profesional:	Compromiso ocupados.	Compromiso.	Creativa.	Compromiso, integrador de ideas.	Estar a que le digan qué hacer.	Perfiles de crecimiento personal y profesional.
Un área de especialidad:	Lo que se le realiza en el momento.	Cómo se está realizando el trabajo.	La mano que se hace y cómo se hace.	La aceptación de lo que hace.	Subordinar.	La implementación de la organización a largo plazo.
Se evalúa a sí mismo:	Activa, serena, plena y en calma.	Meticulosa, ordenada y controladora.	Intuitiva, carismática, comunicativa.	Humana, sensible, comprensiva.	Humana, sensible, no amonesta.	Humana, sensible, flexible, empática, organizativa.
Se evalúa a sí mismo (a):	Lo que se trabaja.	Lo bien que controla su persona.	Lo bien que controla su persona.	Lo que le burdea su productividad.	Que bien se controla su persona.	Que bien se controla su persona y de la organización a largo plazo.
Qué le gusta:	Algunas ha visto los procedimientos.	Algunas ha visto los procedimientos.	"No se entender", "¿cómo se hace esto?", "¿cómo se hacen las cosas?"	No tenemos tan buenas ideas.	Ninguna.	Desafíos las cosas.
Toma de decisiones:	En el momento. Activa, serena, plena y en calma.	Según procedimientos establecidos.	Decisiones rápidas, intuitivas.	La toma de sí hay consenso de todos.	La toma de sí hay consenso de todos.	Decisiones participativas, colaborativas y consensadas.
Horario laboral (diferencia):	Buena más trabajo que puedo hacer.	Plena en nuevas tareas de control.	Crear nuevas tareas de control.	Crear nuevas tareas de control.	Adaptada a horarios comunes.	Enfoca sus propios asuntos.
Horario laboral (horario):	Primero en llegar y último en irse.	A tiempo.	No Campeo horas. Llegar y estar a su hora.	Adaptada a horarios comunes.	Adaptada a horarios comunes.	El horario para hacer sus actividades.
Horario laboral (horario):	Llegar después del horario y se va antes que el resto.	A tiempo.	Llegar antes que el resto y se va después.	Adaptada a horarios comunes.	Adaptada a horarios comunes.	El horario para realizar los trabajos.
Reacciones:	Crítica de cómo funcionan las cosas.	Para monitorear los errores.	Una idea más que una idea que se va.	Una idea más que una idea que se va.	Regulares y planificadas.	Regulares e implementadas de acuerdo a su necesidad.
Agenda de sus reuniones:	"¿cómo va yo hoy?"	Según. Pendiente a los detalles.	Según. Pendiente a los detalles.	Aceptable si no se saben formas.	Según. Pendiente a los detalles.	Aprender los unos de los otros.
Pruebas de personalidad:	No le agrada. Quieren cosas nuevas.	Los errores y los detalles.	Los errores y los detalles.	Los errores y los detalles.	Los errores y los detalles.	Profiere lo natural, la improvisación, la espontaneidad.
Auditoría sobre los resultados:	Los errores. El personal debe concentrarse en hacer las cosas bien.	Los errores y los detalles.	Los errores y los detalles.	Los errores y los detalles.	Los errores y los detalles.	Los errores y los detalles.
Auditoría sobre los resultados:	Personalmente se hace las cosas bien.	Personalmente se hace las cosas bien.	Personalmente se hace las cosas bien.	Personalmente se hace las cosas bien.	Personalmente se hace las cosas bien.	Personalmente se hace las cosas bien.
Perfil de auditoría:	Personalmente se hace las cosas bien.	Personalmente se hace las cosas bien.	Personalmente se hace las cosas bien.	Personalmente se hace las cosas bien.	Personalmente se hace las cosas bien.	Personalmente se hace las cosas bien.
Personalmente se hace las cosas bien:	Personalmente se hace las cosas bien.	Personalmente se hace las cosas bien.	Personalmente se hace las cosas bien.	Personalmente se hace las cosas bien.	Personalmente se hace las cosas bien.	Personalmente se hace las cosas bien.
Personalmente se hace las cosas bien:	Personalmente se hace las cosas bien.	Personalmente se hace las cosas bien.	Personalmente se hace las cosas bien.	Personalmente se hace las cosas bien.	Personalmente se hace las cosas bien.	Personalmente se hace las cosas bien.
Personalmente se hace las cosas bien:	Personalmente se hace las cosas bien.	Personalmente se hace las cosas bien.	Personalmente se hace las cosas bien.	Personalmente se hace las cosas bien.	Personalmente se hace las cosas bien.	Personalmente se hace las cosas bien.
Personalmente se hace las cosas bien:	Personalmente se hace las cosas bien.	Personalmente se hace las cosas bien.	Personalmente se hace las cosas bien.	Personalmente se hace las cosas bien.	Personalmente se hace las cosas bien.	Personalmente se hace las cosas bien.
Personalmente se hace las cosas bien:	Personalmente se hace las cosas bien.	Personalmente se hace las cosas bien.	Personalmente se hace las cosas bien.	Personalmente se hace las cosas bien.	Personalmente se hace las cosas bien.	Personalmente se hace las cosas bien.
Personalmente se hace las cosas bien:	Personalmente se hace las cosas bien.	Personalmente se hace las cosas bien.	Personalmente se hace las cosas bien.	Personalmente se hace las cosas bien.	Personalmente se hace las cosas bien.	Personalmente se hace las cosas bien.
Personalmente se hace las cosas bien:	Personalmente se hace las cosas bien.	Personalmente se hace las cosas bien.	Personalmente se hace las cosas bien.	Personalmente se hace las cosas bien.	Personalmente se hace las cosas bien.	Personalmente se hace las cosas bien.

Evaluaciones realizadas por el ARQ. Omar Adrian Murillo Saiz como parte de un proyecto de investigación. Su propósito y uso son exclusivos para fines académicos. Contacto: oma.adrian.murillo@gmail.com

Glosario de Términos

Glosario de Términos

Administración	Proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz.
Calidad	Según las normas ISO9000, calidad es la totalidad de las características de una entidad (proceso, producto, organismo, sistema o persona) que le confieren aptitud para satisfacer las necesidades establecidas e implícitas.
Costo de la calidad	Sumatoria de los esfuerzos económicos por asegurar la calidad de los productos y servicios más el costo de los no conformes.
Edificación	Unidades económicas dedicadas principalmente a la construcción de vivienda unifamiliar o multifamiliar; a la edificación no residencial, como naves y plantas industriales, inmuebles comerciales y de servicios, y a la supervisión de la construcción de las edificaciones. Puede tratarse de trabajos nuevos, ampliaciones, remodelaciones, mantenimiento o reparación de edificaciones
Empresa constructora	Organización que fundamentalmente posee capacidad administrativa para desarrollar y controlar la realización de obras; capacidad técnica para aplicar procesos y procedimientos de construcción y capital o crédito para financiar sus operaciones.
Estrategia	Determinación de la misión y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, seguida de la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar las metas.
Financiamiento	Proceso por el que se proporciona capital a una empresa o persona para utilizar en un proyecto o negocio, es decir, recursos como dinero y crédito para que pueda ejecutar sus planes.
Gestión del conocimiento	Proceso lógico, organizado y sistemático para producir, transferir y aplicar en situaciones concretas una combinación armónica de saberes, "experiencias, valores, información contextual y apreciaciones expertas

que proporcionan un marco para su evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información."

Mercado inmobiliario	Grupo de acciones relacionadas entre la oferta y demanda de propiedades e inmuebles, ya sea de renta o venta.
MiPymes	Empresas de tamaño Micro: 1 a 10 trabajadores, Pequeñas: 11 a 50 trabajadores, Medianas: 51 a 200 trabajadores.
Organización	Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines.
PAEI	Evaluación del perfil: Productor, Administrador, Emprendedor e Integrador.
Proyecto	Conjunto de escritos, cálculos y dibujos que se hacen para dar idea de cómo ha de ser y lo que ha de costar una obra de arquitectura o de ingeniería.
POEC	Evaluación de la Planeación Organizacional de Empresas Constructoras.
Rentabilidad	Relación existente entre los beneficios que proporciona una determinada operación o cosa y la inversión o el esfuerzo que se ha hecho.
Riesgo	Circunstancias, sucesos o eventos adversos que impiden el normal desarrollo de las actividades de una empresa y que, en general, tienen repercusiones económicas para sus responsables.
Vivienda	Concepto que abarca la acción de habitar y la infraestructura que le sirve de apoyo. Lugar donde una persona vive, reposa, se alimenta y goza de pasatiempos.

Referencias Bibliográficas

Referencias Bibliográficas

- Ackoff, R. (1985). *Rediseñando el futuro*. Editorial LIMUSA.
- Ackoff, R. (1990). *Un concepto de planeación de empresas*. LIMUSA.
- Ackoff, R. (2002). *El paradigma de Ackoff. Una administración sistémica*. Editorial Limusa.
- Adizes, I. (1979). *Como evitar la incompetencia gerencial. Diagnóstico y tratamiento de mis problemas gerenciales*. Editorial Diana.
- Adizes, I. (1994). *Ciclos de vida de la organización: cómo y por qué crecen y mueren las organizaciones y qué hacer al respecto*. Ediciones Díaz de Santos.
- Alatraste, O., (2011) *El enfoque administrativo en la arquitectura: la dirección en la empresa constructora*. (manuscrito presentado para publicación). Programa de Maestría y doctorado en Arquitectura. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Alcoba, J., Mora, L., Barroeta, D., Forés, S., Vázquez, A., Monserrate, C., Poza, E., Gómez, A., Herrero, A., Serrano, J. (2022). *Cómo construir la experiencia de empleado*. LID Editorial.
- Anumba, C., Egbu C., Carrillo, P. (2005) *Knowledge management in construction*. Blackwell Publishing Ltd.
- Bernal, C., Sierra, H. (2017). *Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI (3ª ed.)*. Pearson Hispanoamérica.
- Bunge, M. (1972). *La ciencia, su método y filosofía*. Editorial Siglo XXI
- Canadevi (2020). *Encuesta Nacional de Empresas Constructoras (ENEC)*. Consultado el 20 de noviembre de 2021.
https://www.canadevi.com.mx/images/2020/estadistica/canadevi_analiza/Enec_abril_datos_marzo_2020.pdf
- Cervantes, A. (2006). Factores de riesgo para las micro y pequeñas empresas constructoras. Imprevistos en la construcción o falta de previsión. *Administración para el diseño*, p.91-110.
- Conraud Koellner, E., Ojeda Hidalgo, J. F., Arredondo Hidalgo, M.G. (2016). La responsabilidad social empresarial de las Pymes del Estado de Guanajuato, México. *Recherches en Sciences de Gestion*, 3(2016), 77-100
- Consejo Nacional de Población (CONAPO), (Marzo de 2011). *La planeación demográfica*. Consultado el 10 de marzo de 2022.
<http://conapo.gob.mx/work/models/CONAPO/Resource/208/6/images/LaPlaneacionDemograficaEnMexico.pdf>
- Correa, G., (2014). Construcción y acceso a la vivienda en México; 2000-2012. *Intersticios sociales*, 7, 1-31.

- Danvila del Valle, I., Sastre, M. (2007). El papel de la formación de personal en el proceso de implantación de un sistema de calidad total. *Contaduría y Administración.*, n.222, p. 9-20. Disponible en: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422007000200002&lng=es&nrm=iso
- Espinosa Montes, C (2010). *Metodología de investigación tecnológica. Pensando en sistemas.* Imagen Gráfica SAC
- Eugenio Pellicer, M., Yepes, V., Correo, C. L., & Luis F. Alarcón, A. (2014). Model for Systematic Innovation in Construction Companies. *Journal of Construction Engineering and Management.* doi:10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0000700
- Fayol, H. (1987). *Administración industrial y general (14va ed.)*. Librería "El Ateneo".
- Gallardo Hernández, J. R. (2012). *Administración estratégica: de la visión a la ejecución.* Alfaomega Grupo Editor.
- Gay, L.R. (1996). *Educational Research.* Editorial Prentice Hall.
- Gómez Ortiz, R. (2005). *Perfil deseable del empresario mexicano para la innovación y el desarrollo tecnológico.* Instituto Politécnico Nacional.
- Hernández Ortiz, M. (2014). *Administración de empresas (2ª ed.)*. Ediciones Pirámide.
- Hernández y Rodríguez, S. (2006). *Introducción a la administración. Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia (4ta ed.)*. McGraw-Hill / Interamericana.
- Hidalgo Gallardo, R., García Meca, E. (2009). Divulgación de información sobre el capital intelectual de empresas nacionales que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores. *Contaduría y Administración*, 229(2009), 105-131.
- IBM, (2021). *Planificación de actividades.* Ibm.com (Consultado el 10 de marzo de 2022). <https://www.ibm.com/docs/es/spm/7.0.1?topic=events-scheduling-activities>
- INEGI (2019). *Micro, pequeña, mediana y gran empresa.* Estratificación de los establecimientos. Censos económicos 2019. Consultado en https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825198657.pdf
- INFONAVIT, (2018), *Vivienda Infonavit.* CIDS
- Jiménez Rodríguez, J., Cota Yáñez, R. (2019). Relación del grado de escolaridad y el ingreso bajo la perspectiva de la teoría del capital humano. Estudio de caso. *Revista de Comunicación de la SEECI*, 48(2019), 87-108.
- Kahn, L., Bilbao, T., Yale school of architecture, INFONAVIT, (2018). *Mexican social housing: promises revisited*, Actar
- Kast, F.E., Rosenzweig, J.E. (1987). *Administración de las organizaciones. Enfoque de sistemas y contingencias.* MCGraw-Hill

- Koontz, H., Weinrich H., Cannice M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial (14va ed.)*. MC Graw Hill.
- Laloux, F. (2016). *Reinventar las organizaciones (A. Maturana, trad.)*. Arpa
- Leyva, A., Cavazos, J., Espejel, J. (2017). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes. *Contaduría y Administración*, 63(3), 1-21.
- López Manjarrez, Y. (1997). *Administración y control de la vivienda en el D.F.* (manuscrito presentado para publicación). Programa de Maestría y doctorado en Arquitectura. Universidad Nacional Autónoma de México
- Lorenzon, E. (2020). *Sistema y organizaciones*. Edulp Editorial.
- Luna González, A. (2015). *Proceso administrativo (2ª ed.)*. Grupo Editorial Patria.
- Madero Gómez, S., Barboza, G. (2014). Interrelación de la cultura, flexibilidad laboral, alineación estratégica, innovación y rendimiento empresarial. *Contaduría y Administración*, 60(2015), 735-756.
- Madero, S. y Flores, R. (2009). Predictores de la disposición de trabajadores mexicanos a aceptar el teletrabajo. *Investigación y Ciencia*, 43, 46–52.
- Mero Vélez, J. (2018). Empresa, administración y proceso administrativo. *Revista FIPCAE*, 8(3), pp. 84-102.
- Milkovich, G., Newman, J. y Gerhart, B. (2014). *Compensation (11th edition)*. NY: Mc. Graw Hill.
- Mintzberg, H. (1984). *Structure et dynamique des organisations*. París y Montreal: Éditions d'Organisation y Agence d'Arc.
- Monagas-Docasal, M. (2012). El capital intelectual y la gestión del conocimiento. *Ingeniería Industrial*, 33(2), 142–150.
- Moreira Delgado, M. (2007). Gestión por procesos y su aplicación en la organización de información de Empresa de Telecomunicaciones de Cuba, S.A. *Ciencias de la Información*, 38(3), 13-24
- Moustakas, C. (1994) *Phenomenological Research Methods*. London Sage.
- Moyano, J., Bruque, S., Maqueira, J., Fidalgo, F., Martínez, P. (2011). *Administración de empresas: un enfoque teórico – práctico*. Pearson
- Münch Galindo, L. (2018). *Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo (3ª ed.)*. Pearson Hispanoamérica.
- Mungaray, A., Ramírez, M. (2007). Capital humano y productividad en microempresas. *Investigación Económica*, 66(260), 81-115.

- Olmedo, H. (2000). *Formulación y desarrollo de proyectos inmobiliarios* (manuscrito presentado para publicación). Programa de Maestría y doctorado en Arquitectura. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Olmedo, H. (2009). *Administración de proyectos una especialización en el ejercicio de la arquitectura* (manuscrito presentado para publicación). Programa de Maestría y doctorado en Arquitectura. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Osio, L. (2010). El Teletrabajo: Una opción en la era digital. Observatorio Laboral. *Revista Venezolana*, 3(5), 93–109.
- Owen, R., Amor, R., Palmer, M., Dickinson, J., Tatum, C., Samad, A., Prins, M., Kiviniemi, A., East, B. (2010). Challenges for integrated design and delivery solutions. *Architectural Engineering and Design Management*, 6(4), 232-240.
- Pellicer, E., Yepes, V., Correa, C., Alarcón, F. (2014). Model for systematic innovation in construction companies. *Journal of Construction Engineering and Management*, 140(4). [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0000700](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0000700)
- Plascencia, T., Ramírez, H., Pérez, L. (2014). *Situación de las micro y pequeñas empresas en Tepic, Nayarit en el ámbito del desarrollo económico local*. XIX Congreso Internacional de contaduría, administración e informática. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Ponce Reyes, A. (1978). *Administración de empresas: teoría y práctica*. Editorial Limusa.
- Porter, M. E. (January de 2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard business review*, 78-93.
- Proulx, D. (2014). *Diagnóstico y cambio organizacional: elementos claves*. Escuela de posgrado. Universidad Contienental.
- Ross Ashby, W. (1961). *An introduction to cybernetics (5a ed.)*. Chapman & Hall
- Sample Report, (2021). *Test de Eneagrama y PAEI. Reporte de personalidad*. Consultado el 10 de octubre de 2022. https://self-awareness-online.com/wp-content/uploads/2021/11/Sample_Report-MIOS.pdf
- Sánchez, Corral J. (2012). *La vivienda "social" en México pasado – presente – futuro*. JSa.
- SEDATU, CONAVI, (2017). *Código de edificación de vivienda, 3ª edición*. SEDATU
- Serna, G., Miranda, J. (2003). Experiencia de planeación organizacional en centros y grupos de investigación. *Estudios Gerenciales*, 19(89), 73-92.
- Taylor, B. (1991). *Planeación estratégica*. Serie empresarial.
- Tawfik, L. Chauvel, A. (1992). *Administración de la producción*. MC Graw Hill.
- Valencia Rodríguez, M. (2005). El capital humano, otro activo de su empresa. *Revista Entramado*, 1(2), 20-33.
- Viguri, S., López, M., CIDS, INFONAVIT, (2018). *¿Qué funciona y qué no en vivienda?* eltall3r.





UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
PROGRAMA DE MAESTRÍA Y DOCTORADO EN ARQUITECTURA
FACULTAD DE ARQUITECTURA
CAMPO DE TECNOLOGÍAS
OMAR ADRIAN MURILLO SALAS
oma.adrian.mu@gmail.com