



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

INCORPORACIÓN No. 8727-02

**A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**La cultura como  
herramienta de desarrollo  
del personal y  
competitividad de la  
empresa "CreArte".**

**Tesis**

Que para obtener el título de:

**Licenciada en Administración**

Presenta:

**Alejandra Alcaraz Amezcua.**

**Asesor:**

**L.A. Carmen Lucía Mora Ochoa.**



**Uruapan, Michoacán. 28 de febrero de 2022.**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

## **AGRADECIMIENTOS**

“A mis padres por confiar, por los valores y principios que me han inculcado y a mis hermanas por creer en mí.

A todas las personas que me apoyaron e hicieron posible que este trabajo se realizara con éxito.

Finalmente a mis amigos por acompañarme en este proceso.”

# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>4</b>
<b>CAPÍTULO I: LA ADMINISTRACIÓN.....</b>	<b>6</b>
<b>1.1. La administración.....</b>	<b>6</b>
<b>1.2. Concepto.....</b>	<b>8</b>
<b>1.3. Antecedentes Históricos.....</b>	<b>9</b>
<b>1.4. Características e importancia.....</b>	<b>10</b>
<b>1.5. Teoría de la Administración clásica.....</b>	<b>13</b>
<b>1.6. Proceso administrativo.....</b>	<b>19</b>
1.6.1. Previsión.....	20
1.6.2. Planeación.....	23
1.6.3. Organización.....	29
1.6.4. Integración.....	32
1.6.5. Dirección.....	37
1.6.6. Control.....	41
<b>1.7. La empresa.....</b>	<b>44</b>
1.7.1. Concepto de Empresa.....	45
1.7.2. Clasificación de la empresa.....	46
1.7.3. Actividad o giro.....	46
1.7.4. Tamaño de la empresa.....	48
1.7.5. Origen del capital.....	51
1.7.6. Otros criterios.....	52
1.7.7. Áreas Funcionales de la Empresa.....	53
1.7.1.1. Área de producción.....	54
1.7.1.2. Área de mercadotecnia.....	55
1.7.1.3. Área de finanzas.....	56
1.7.1.4. Área de recursos humanos.....	57
<b>CAPÍTULO II: ESTRUCTURA Y CULTURA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>61</b>
<b>2.1. Estructura Organizacional.....</b>	<b>61</b>

<b>2.2. Cultura Organizacional. ....</b>	<b>65</b>
2.2.1. Misión. ....	66
2.2.2. Visión. ....	67
2.2.3. Objetivos. ....	68
<b>2.3. Diagnóstico Organizacional. ....</b>	<b>69</b>
<b>2.4. Cambio Organizacional. ....</b>	<b>72</b>
2.4.1. Implementación del Cambio. ....	74
<b><i>CAPÍTULO III: COMPETITIVIDAD</i> .....</b>	<b>76</b>
<b>3.1. Indicadores para la medición de la competitividad. ....</b>	<b>77</b>
<b>3.2. La competitividad de México en el mundo. ....</b>	<b>79</b>
<b>3.3. La planeación y las estrategias como elementos clave de la competitividad. ....</b>	<b>81</b>
3.3.1. La planeación. ....	81
3.3.2. Las estrategias. ....	83
<b><i>CAPÍTULO IV: CASO PRÁCTICO</i> .....</b>	<b>87</b>
<b>4.1. Preámbulo. ....</b>	<b>87</b>
<b>4.2. Objetivo General. ....</b>	<b>89</b>
<b>4.3. Objetivos Específicos de investigación. ....</b>	<b>89</b>
<b>4.4. Hipótesis. ....</b>	<b>89</b>
<b>4.5. Tipo de investigación. ....</b>	<b>89</b>
<b>4.6. Técnicas de investigación. ....</b>	<b>89</b>
4.6.1. Para el logro de los objetivos 1 y 2: ....	89
4.6.2. Para el logro del objetivo 3: ....	90
<b>4.7. Instrumentos de investigación. ....</b>	<b>90</b>

4.7.1. Instrumento de investigación para “Colaboradores” .....	90
4.7.2. Instrumento de investigación para Clientes de mostrador. ....	93
<b>4.8. Resultados de la investigación. ....</b>	<b>95</b>
4.8.1. Del personal.....	95
4.8.2. De los clientes. ....	98
<b>4.9. Conclusiones Preliminares.....</b>	<b>103</b>
<b>4.10. Propuesta. ....</b>	<b>104</b>
4.10.1. Propuesta de la cultura organizacional.....	104
4.10.1.1. Misión.....	104
4.10.1.2. Visión. ....	104
4.10.1.3. Valores empresariales. ....	105
4.10.1.4. Organigrama. ....	106
4.10.2. Propuesta de competitividad. ....	107
<b>CONCLUSIÓN .....</b>	<b>110</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>113</b>

# INTRODUCCIÓN

En la presente investigación, se abordarán temas concernientes a la Cultura Organizacional de la Empresa CreArte, en otras palabras “La razón de ser” de la misma.

Las siguientes páginas surgen por la pasión de seguir creando, emprendiendo, así como continuar y hacer crecer la base de una empresa familiar, que se ha ido posicionando a pasos firmes y constantes mediante el esfuerzo diario tanto de los dueños como de sus colaboradores.

Por ello, aquí se encuentran las bases fundamentales para crear y sobre todo poner en práctica la Cultura Organizacional y todo lo que esta conlleva. Ya que como es sabido es de vital importancia contar, pero sobre todo transmitir de manera clara y concisa a las personas que conforman la empresa para que de esta manera puedan aplicarlo de manera adecuada y por ende obtener mejores resultados dentro de la misma.

Por lo tanto, en el presente documento se lleva a cabo mediante una investigación teórica y práctica interna y externamente de la empresa, mismo proyecto cuenta con herramientas de investigación tales como encuestas, y, una vez obtenidos los resultados que las mismas arrojan, se pasará a la realización de la propuesta para la empresa hasta tener un resultado benéfico para la organización.

El presente trabajo de investigación consta de cuatro capítulos, en el primero, se abordará el de la temática de la administración y empresa, aquí se detallarán grandes rasgos lo que es la materia mencionada y la importancia que tiene como tal en una organización; se tocará el tema de los diferentes tipos de empresa que existen así como lo que abarca cada una de ellos, su finalidad es conocerlos y así mismo tener una noción general de los mismos, también esto podría ayudarnos en algún momento se quisiera emprender, estas líneas servirían como línea para saber qué tipos de negocio sería el idóneo de acuerdo a las posibilidades con las que se cuenta..

En el segundo capítulo denominado “Estructura organizacional” este trabajo se enfoca en los puntos fundamentales que se deben de llevar a cabo para darle la formalidad a la empresa y así comenzar el proceso administrativo adecuado.

En el tercer capítulo, se detallarán los elementos de la competitividad de las organizaciones, esto con el fin de clarificar la importancia de la misma, y qué se debe de considerar para el desarrollo comercial de las empresas.

Una vez analizada toda esta información y, abordada a la empresa en la cual se realizó el estudio, se presenta la metodología de la investigación, así como los resultados y conclusiones de la misma, en este último capítulo se presenta la propuesta a implementar para el mejor funcionamiento de la empresa en cuestión, y con la que se pretende tenga un mejor rendimiento en todos los sentidos.



# CAPÍTULO I: LA ADMINISTRACIÓN

La administración es indispensable y necesaria para que la empresa pueda avanzar y por consiguiente cumplir con lo planteado por los involucrados en la misma. Es por ello, que desarrollaremos y dejaremos claro sus conceptos, componentes y aplicaciones, introduciéndonos en su amplio campo de desarrollo.

Sobre la empresa, es importante que veamos el porqué de este término y conocer cada una de las que existen.

La empresa nació para atender las necesidades de la sociedad creando satisfactores a cambio de una retribución que compensara el riesgo, los esfuerzos y las inversiones de los empresarios, todo esto en mediante una correcta administración; sin embargo, conocemos que la sociedad evoluciona constantemente y es por ello que las empresas y toda su estructura debe hacerlo por igual, para poder seguir cumpliendo con los estándares de calidad que los consumidores exigen.

## 1.1. La administración.

Día a día las empresas buscan mejorar, innovar, alcanzar nuevos segmentos de mercado, pero sobre todo persistir en un mundo globalizado en el cual la competencia de los productos y servicios con las otras empresas se vuelve más complejo. Es por ello, que la administración juega un papel importante en toda organización sin importar el giro, el tamaño, recurso con el cual cuente la institución;

desde el origen del hombre la administración ha sido parte fundamental, sin embargo, la falta de formalidad para los primeros habitantes de la tierra provocó que se generara la necesidad de hacer esto una ciencia y un modelo de estudio para mejorar y poder aplicar en la vida diaria, ya que la administración se aplica en nuestra vida diría no solamente en una organización como tal, sino a toda acción del hombre.

En la actualidad, las empresas tienen un gran desafío el cual radica en optimizar los recursos para lograr la mayor eficiencia y eficacia dando una utilización responsable para el cumplimiento de los objetivos de la misma; es por ello que la administración se auxilia de otras ciencias para poder sumar al ente que es aplicado.

Hoy en día el tiempo pasa, el mundo avanza, las tecnologías son más complejas, los clientes se vuelven más exigentes, los estándares de calidad incrementan, la competencia crece y la administración sigue su marcha dando forma para el desarrollo idóneo de la empresa, haciendo que en la presente investigación se dé a conocer el concepto, sus antecedentes, la importancia y sus características, las teorías administrativas y el proceso administrativo que será la espina dorsal de este proyecto.

## 1.2. Concepto.

Para Sisk y Sverdlik, es la coordinación de todos los recursos a través del proceso de planeación, dirección y control, a fin de lograr los objetivos establecidos (Münch Galindo & García Martínez, 2003).

Según Harold Koontz y Cyril O'Donnell, es la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.

Joseph L. Massie. Método por el cual un grupo en cooperación dirige sus acciones hacia metas comunes. Este método implica técnicas mediante las cuales un grupo principal de personas (los gerentes) coordinan las actividades de otras.

(Ibid)

Taylor (1856-1915) decía que el principal objetivo de la administración era el principio de máxima prosperidad tanto como para el patrón como para el empleado, debe haber identidad de intereses entre empleados y empleadores (Chiavenato, 2006).

George R. Terry dice que consiste en lograr el objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno (Münch Galindo & García Martínez, 2003).

Isaac Guzmán Valdivia menciona que es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas con el fin de obtener determinados resultados.

Y Robert F. Buchele expresa que es el proceso de trabajar con otras personas a fin de lograr los objetivos de una organización formal.

La American Management Association dice que la administración es la actividad por la cual se obtiene determinados resultados a través del esfuerzo y cooperación de otros.

José A. Fernández Arena afirma que es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.

(Ibid)

Por ello, la administración se debe planear, organizar, dirigir y controlar de manera que se cumplan los objetivos y/o metas esperadas de la organización, optimizando tiempos, recursos y eliminando en gran medida los errores que este proceso conlleva. Así pues, se lleva un mejor control sobre tu organización y los procesos que se están empleando en la misma y si llegase a ocurrir un error cuantas con las herramientas necesarias donde puedes buscar e identificar donde estuvo el error y corregirlo de manera inmediata y satisfactoria.

### 1.3. Antecedentes Históricos.

Según Chiavenato (2006), la historia de la administración proviene del siglo XX (poco más de cien años) y es el resultado de una exhaustiva investigación de diversos precursores como filósofos, físicos, economistas, entre otros. La

administración moderna utiliza conceptos y principio empleados en las ciencias matemáticas, humanas, físicas, así como en derecho, ingeniería, etc.

Sin embargo, es importante recalcar que la administración ya se usaba desde nuestros antepasados y es por ello que juega un papel fundamental e importante en nuestras vidas, un ejemplo de ello es: los miembros de las tribus que se dedicaban a la caza, pesca y recolección, las decisiones importantes eran tomadas por los jefes de las familias, así pues, tuvieron que unir fuerzas de todos los integrantes de las tribus y estos eran clasificados por el sexo, edad y fuerza que tuviera cada quien y de esta manera cumplir el objetivo esperado.

#### 1.4. Características e importancia.

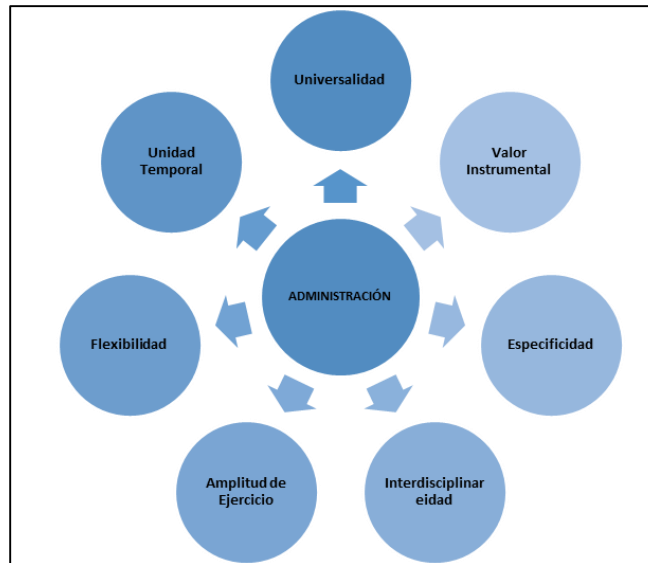
La administración posee ciertas características inherentes que la diferencian de las otras disciplinas.

- a) Universalidad. Existe en cualquier grupo social y es susceptible de aplicarse lo mismo en una empresa industrial que: en el ejército, en un hospital, en un evento deportivo, etc.
- b) Valor instrumental. Dado que su finalidad es eminentemente práctica, la administración resulta ser un medio para lograr un fin y no un fin en sí misma: mediante esta se busca obtener determinados resultados.
- c) Unidad temporal. Aunque para fines didácticos se distingan diversas fases u etapas en el proceso administrativo, esto no significa que existan

aisladamente. La administración es un proceso dinámico en el que todas sus partes existen simultáneamente.

- d) Amplitud de ejercicio. Se aplica en todos los niveles o subsistemas de una organización formal.
- e) Especificidad. Aunque la administración tiene características propias que le proporcionan su carácter específico. Es decir, no puede confundirse con otras disciplinas afines como en ocasiones ha sucedido con la contabilidad o la ingeniería industrial.
- f) Interdisciplinariedad. La administración es afín a todas aquellas ciencias y técnicas relacionadas con la eficiencia en el trabajo.
- g) Flexibilidad. Los principios administrativos se adaptan a las necesidades propias de cada grupo social en donde se aplican. La rigidez en la administración es inoperante.

Figura 1 Características de la administración.



Fuente: Münch, 2003:26.

La importancia radica en que es imprescindible el uso de la administración para cualquier negocio, incluso para cualquier cosa que hagamos en nuestra vida ya que la podemos implementar de manera más eficaz y fácil en las actividades establecidas previamente. Por ende, la productividad y eficiencia de las empresas aumenta a su máximo y esto es porque va de la mano con la buena administración de la misma, se ve reflejado en el ambiente de trabajo ya que cada persona sabe sus responsabilidades y las actividades que tiene que realizar y en el momento en que las tiene que llevar a cabo, evitando discusiones y pérdida de tiempo innecesarios.

## 1.5. Teoría de la Administración clásica.

Los autores clásicos pretendieron crear una teoría basada en la división del trabajo, la especialización, la coordinación y las actividades de línea y staff.

### I. La administración como ciencia

Los autores de la Teoría clásica parten del estudio científico de la administración, al sustituir el empirismo y la improvisación por técnicas científicas. Así se pretendía desarrollar una ciencia de la administración.

Fayol afirmaba la necesidad de brindar enseñanza general, organizada y metódica de la administración para formar administradores (Chiavenato, 2006).

### II. Teoría de la organización

La teoría clásica concibe la organización como una estructura, lo cual refleja la influencia de las concepciones antiguas de organización (la organización militar y la eclesiástica), tradicionales, rígidas y jerarquizadas. La teoría clásica avanzó poco en cuanto a teoría organizacional.

Para Fayol, la organización abarca solamente la estructura y la forma; por tanto, es estática y limitada.

Mooney (2006) añade que “la organización es la característica de toda asociación humana cuando se busca un objetivo común. La técnica de organización puede ser



descrita como la manera de correlacionar actividades o funciones específicas en un todo coordinado”.

Para Mooney, Fayol y Urwick, la organización militar es el modelo del comportamiento administrativo. Por consiguiente, la preocupación por la estructura y la forma de la organización constituyen la esencia de la teoría clásica, que concibe la organización en cuanto estructura, forma y disposición de las partes que la constituyen, además de la interrelación entre ellas.

Para Chiavenato (2009), la estructura organizacional se caracteriza por tener una jerarquía, es decir, una línea de autoridad que articula las posiciones de la organización y especifica quien está subordinado a quien. La jerarquía (también denominada cadena escalar) se fundamenta en el principio de unidad de mando, que significa que cada empleado debe reportarse a un solo superior.

Figura 2 Cadena de mando.



### III. La división del trabajo y la especialización

“La división del trabajo es la base de la organización; de hecho, es la razón de ser de la organización”. La división del trabajo conduce a la especialización y la diferenciación de las tareas, es decir, a la heterogeneidad.

La idea básica de este supuesto se debe a que las organizaciones con mayor división del trabajo serían más eficientes que las que presentan poca división. Mientras la Administración científica se preocupaba por la división del trabajo en el nivel operativo, subdividiendo las tareas de este, la Teoría clásica analizaba la división de los órganos que componen la organización: los departamentos, divisiones, secciones, unidades etc.

Para la Teoría clásica, la división del trabajo puede ocurrir en dos direcciones:

- a) Vertical. Según los niveles de autoridad y responsabilidad (como en la escala de Fayol o en el principio escalar de Mooney), definiendo los diferentes niveles de la organización con sus diversos grados de autoridad. Esta aumenta a medida que se asciende en la jerarquía de la organización. La jerarquía define el grado de responsabilidad según los grados de autoridad. En toda organización debe existir una escala jerárquica de autoridad. De allí surge la denominación de línea de autoridad para significar la autoridad de mando y jerárquica de un superior sobre un subordinado.

b) Horizontal. Según las actividades desarrolladas en la organización (como en la especialización de Fayol o en el principio de homogeneidad de Gulick). Cada uno de los departamentos y secciones de un mismo nivel jerárquico se encargan de una actividad específica. Esta división garantiza la homogeneidad y el equilibrio, es la departamentalización, que se refiere a la especialización horizontal de la organización.

La homogeneidad se logra cuando se reúnen en una misma unidad todos los que estén ejecutando el mismo trabajo en el mismo proceso, para la misma clientela y en el mismo lugar. Cualquiera de estos cuatro factores (función, proceso, clientela y localización) proporciona departamentalización por función, por proceso, por clientela o por localización geográfica. La idea fundamental era que mientras más departamentalizada estuviera una organización, más eficiente sería.

#### IV. Coordinación

Fayol incluye la coordinación como uno de los elementos de la administración, mientras que otros autores clásicos la incluyen entre los principios de la administración. Fayol considera que la coordinación es la reunión, unificación y armonización de toda actividad y esfuerzo.

Por otra parte, Gulick afirma que, si la subdivisión del trabajo es indispensable, la coordinación es obligatoria.

Para Mooney, “la coordinación es la distribución adecuada del esfuerzo de grupo para lograr unidad de acción en la consecución de un fin común”.

La coordinación debe basarse en una comunión real de intereses, indica que hay un objetivo por alcanzar, que debe guiar los actos de todos. Básicamente se suponía que cuanto mayor fuera la organización y la división del trabajo, tanto mayor sería la necesidad de coordinación para asegurar la eficiencia de la organización como un todo.

#### V. Concepto de línea y staff

Fayol se interesó por la llamada organización lineal uno de los tipos más sencillos de la organización, la cual se basaba en los principios de:

- a) Unidad de mando o Supervisión única. Cada individuo tiene un jefe único y exclusivo.
- b) Unidad de dirección. Todos los planes deben integrarse a planes mayores que conduzcan a lograr los objetivos de la organización.
- c) Centralización de la autoridad. La autoridad máxima de una organización debe estar concentrada en la cúpula.
- d) Cadena escalar. La autoridad debe estar jerarquizada, dispuesta en niveles jerárquicos, de manera que un nivel inferior debe estar siempre subordinado al nivel inmediatamente superior (autoridad de mando).

#### VI. Organización lineal

En ella se da la supervisión lineal (o autoridad lineal) basada en la unidad de mando, que es lo opuesto a la supervisión funcional propuesta por Taylor en la administración científica. Fayol y sus seguidores no aceptan la supervisión funcional porque creen que constituyen una negación de la unidad de mando, principio vital para la perfecta coordinación de las actividades organizacionales. (Ibid)

En la organización lineal los órganos de línea, es decir, los órganos que la conforman, siguen con rigidez el principio escalar (autoridad de mando). Sin embargo, para que los órganos de línea puedan dedicarse exclusivamente a sus actividades especializadas, es necesario contar con otros órganos encargados de la prestación de servicios especializados, ajenos a las actividades de los primeros. Estos órganos prestadores de servicios (denominados staff o de asesoría) proporcionan servicios, consejos, recomendaciones, asesoría y consultaría de los órganos de línea cuando estos no están en condiciones de proporcionárselos por sí mismos. Estos servicios y asesorías no pueden imponerse a los órganos de línea, solo puede ofrecerse.

Los órganos de staff no se rigen por el principio escalar ni poseen autoridad de mando en relación con los órganos de línea; su autoridad, llamada autoridad de staff, es solo autoridad especialista y no autoridad de mando.

Por otra parte, los autores clásicos distinguen dos clases de autoridad: la lineal y la de staff. La primera es el poder formal que tienen los gerentes para dirigir y controlar a los subordinados inmediatos. La segunda es aquella que se atribuye a los

especialistas de staff en sus áreas de acción y de prestación de servicios; es menos amplia e implica el derecho de asesorar, recomendar y orientar, es una relación de comunicación.

#### 1.6. Proceso administrativo.

Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad.

El conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral (Münch Galindo & García Martínez, 2003).

Figura 3 El proceso administrativo.

FASE	ELEMENTO	ETAPA
<b>a) Mecánica</b>	1. Previsión	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Objetivos</li> <li>○ Investigaciones: información y supuestos</li> <li>○ Alternativas</li> </ul>
	2. Planeación	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Políticas</li> <li>○ Procedimientos</li> <li>○ Programas</li> <li>○ Presupuestos y pronosticas</li> <li>○ Estrategias y tácticas</li> </ul>
	3. Organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Funciones</li> <li>○ Jerarquías</li> <li>○ Obligaciones</li> </ul>
<b>b) Dinámica</b>	4. Integración	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Selección</li> <li>○ Introducción</li> <li>○ Desarrollo</li> <li>○ Integración de las cosas</li> </ul>

	5. Dirección	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Autoridad</li> <li>○ Comunicación</li> <li>○ Delegación</li> <li>○ Supervisión</li> </ul>
	6. Control	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Su establecimiento</li> <li>○ Su operación</li> <li>○ Su evaluación</li> </ul>

Autor: Agustín Reyes Ponce.

### 1.6.1. Previsión

Reyes Ponce (1992) sostiene que, palabra previsión (de prever: ver anticipadamente) implica la idea de cierta anticipación de acontecimientos y situaciones futuras que la mente humana es capaz de realizar y sin la cual sería imposible hacer planes: por ello, la previsión es básica para la planeación.

Para hacer previsiones es indispensable:

- a) Fijas los objetivos o fines que se persiguen.
- b) Investigar los factores ya sean positivos o negativos que ayudan u obstaculizan la búsqueda de estos objetivos.
- c) Coordinar los distintos medios en diversos cursos alternativos de acción, que permitan escoger alguno de ellos para realizar los planes.

La previsión responde a la pregunta: ¿Qué puede hacerse?, y se señaló que arrancar directamente de la planeación encierra el peligro de escoger el curso de

acción que a priori es considerado como el más adecuado, o sea lo que Drucker llama “la falacia del único camino”.

Es por ello, que la previsión puede definirse como el elemento de la administración en el que, con base en la consideración de las condiciones futuras en que una empresa habrá de encontrarse, reveladas por una investigación técnica, se determinan los principales cursos de acción que permitirán realizar los objetivos de esa misma empresa.

Para aplicar la previsión deben seguirse los siguientes pasos:

- a) Investigar cuales son los principios científicos en que descansa la previsión.
- b) Proporcionar las reglas que servirán para realizar el proceso correspondiente.
- c) Mencionar, y en algunos casos desarrollar, aquellas técnicas que habrán de servir como instrumentos objetivos para que ese proceso administrativo se desarrolle mejor. En otro caso, las técnicas respectivas se estudiarán específicamente por separado, en estadística, metodología de la investigación, contabilidad, etc.

Principio de la previsibilidad: Las previsiones administrativas deben realizarse tomando en cuenta que nunca alcanzaran certeza completa, ya que, por el número de factores y la intervención de decisiones humanas, siempre existirá en la empresa un riesgo; no obstante, tampoco es válido decir que una empresa constituye una aventura totalmente incierta.



La previsión administrativa descansa en una certeza moral o probabilidad seria, la que será tanto mayor cuanto más pueda apoyarse en experiencias pasadas, propias o ajenas, y cuanto más puedan aplicarse a dichas experiencias métodos de investigación estadísticos o de cálculo de probabilidad.

Para la aplicación de este principio debemos basarnos en tres situaciones básicas:

- 1) Certeza. Excluye el temor a equivocarse. Si se funda en la esencia misma de las cosas, se da la certeza metafísica de que un círculo llegue a ser cuadrado. Existe certeza física, naturalmente para las fuerzas humanas, cuando descansa en la constancia de las leyes de la naturaleza (que ocurra en determinada fecha y forma un eclipse). Se da certeza moral cuando por ciertas circunstancias se tiene una seguridad muy difícil de ser frustrada (el cumplimiento de las leyes de oferta y demanda), sobre todo para grupos sociales muy grandes y en situaciones extremas.
- 2) Incertidumbre. Para el efecto de previsión de los que habrá de ocurrir, implica carecer absolutamente de elementos para poder predecir cómo se presentaran los acontecimientos de lo futuro, o que ocurrirá en ese mismo futuro, ya sea porque no se tienen las suficientes bases para deducir un extremo del otro, si los hechos se darán o no, o también porque estas bases son de idéntico valor en los diversos sentidos en que pueden presentarse.
- 3) Probabilidad. La constituye aquel estado en el que, sin haber seguridad sobre el sentido en el que ocurrirá un hecho, o una serie de ellos, se tienen motivos

serios y fundados para concluir que hay mayores posibilidades de que ocurra en un sentido que en otro.

La probabilidad puede ser mayor o menor, al grado de que, de suyo, puede ir desde una casi total incertidumbre hasta una enorme certeza moral.

Fayol decía que la previsión jamás será una profecía, sino una reducción del riesgo debido a factores imprevistos.

Para hacer las previsiones habrá que fundarse tanto en la ley de la casualidad como en la ley de la finalidad, la primera físicamente y la segunda no infalible, pero si valida con certeza moral (Reyes Ponce, 1992).

#### 1.6.2. Planeación

Ya se mencionó que mientras la previsión estudia “lo que puede hacerse”: “pre-ve” las condiciones en que deberá desarrollarse la futura acción administrativa con base a esas previsiones, la planeación fija con precisión “lo que va a hacerse”.

Por lo tanto, la planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y números necesarias para su realización.

Goetz ha dicho que planear es “hacer que ocurran cosas que, de otro modo, no habrían ocurrido”. Equivale a trazar los planos para fijar dentro de ellos la futura acción. En el fondo consiste en tomar decisiones hoy, sobre lo que habrá de lograrse

en el futuro. Por eso Anthony afirma que planear “consiste en el proceso de decidir las acciones que deben realizarse en el futuro”.

Importancia de la planeación:

- a) La eficiencia, obra de orden, no puede venir del acaso, de la improvisación.
- b) En la parte dinámica lo central es dirigir, en la mecánica el centro es planear: si administrar es “hacer a través de otros”, se necesita hacer primero planes sobre la forma como esa acción habrá de coordinarse.
- c) El objetivo (señalado por la previsión) sería imposible realizarlo si los planes no lo detallaran, para que pueda ser realizado íntegramente y eficazmente; lo que en la previsión se descubrió como posible y conveniente, se afina y corrige en la planeación.
- d) Todo plan tiende a ser económico: desafortunadamente, no siempre lo parece, porque todo plan consume tiempo, que, por lo distante de su realización, puede parecer innecesario e imposible de realizarlo.
- e) Todo control es imposible si no se compara con el plan previo. Sin planes se trabaja a ciegas.
- f) La planeación permite enfrentarse a las contingencias que se presenten con las mayores posibilidades de éxito, eliminando la improvisación.

Principios de la planeación:

## I. El principio de la precisión

“Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas”.

Cuando se carece de planes precisos, cualquier negocio es un juego al azar, una aventura, ya que mientras el fin buscado sea impreciso, los medios que se coordinen serán, de manera necesaria, parcial o totalmente ineficaces.

Siempre habrá algo que no podrá planearse en los detalles, pero cuanto mejor se fijen los planes serán menores los riesgos, con lo que se habrá robado campo a la adivinación. Los planes constituyen un sólido esqueleto sobre el que pueden calcularse las adaptaciones futuras.

## II. Principio de la flexibilidad

“Dentro de la precisión, todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en este, ya en razón de la parte imprevisible, de las circunstancias que hayan variado después de la previsión”.

Este principio podrá parecer contradictorio a primera vista con el anterior, pero no lo es. Inflexible es lo que no puede amoldarse a cambios accidentales; lo rígido; lo que no puede cambiarse de ningún modo. Flexible es lo que tiene una dirección básica, pero que permite pequeñas adaptaciones momentáneas, pudiendo después volver a su dirección inicial.

Todo plan preciso deber prever, en lo posible, los varios supuestos o cambios que puedan ocurrir:

- a) Fijando máximos y mínimos, con una tendencia central entre ellos, como lo más normal.
- b) Proveyendo de antemano caminos de sustitución para las circunstancias especiales que se presenten.
- c) Estableciendo sistemas para su rápida revisión.

### III. Principio de la unidad de dirección

“Los planes deben ser de tal naturaleza que pueda decirse que existe uno solo para cada función, y todos los que se aplican en la empresa deben estar de tal modo coordinados e integrados que en realidad pueda decirse que existe un solo plan general”.

Es evidente que mientras haya planes inconclusos para cada función habrá contradicciones, dudas, etc. Por ello, los diversos planes que se aplican en uno de los departamentos básicos: producción, ventas, finanzas y contabilidad, personal, entre otros, deben coordinarse en tal forma que en un mismo plan puedan encontrarse todas las normas de acción aplicables.

De ahí surge la conveniencia y necesidad de que todos cooperen en su formación. Al hablar de dirección, se repetirá este principio exclusivamente para distinguirlo del de la unidad de mando.

Si el plan es principio de orden, y el orden requiere la unidad de fin, es indiscutible que los planes deben coordinarse de manera jerárquica hasta formar finamente uno solo.

#### IV. Principio de consistencia

Todo plan deberá estar perfectamente integrado al resto de los planes, para que todos interactúen en conjunto, logrando así una coordinación entre los recursos, funciones y actividades, a fin de poder alcanzar con eficiencia los objetivos.

Este principio en realidad está implícito en el principio de unidad de dirección. Sin embargo, enfatiza la necesidad de una relación lo más perfecta que sea posible entre todos los planes, para que estos logren mejor sus resultados; pudiera decirse que implica una especie de “planeación de los planes”.

#### V. Principio de rentabilidad

Todo plan deberá lograr una relación favorable de los beneficios que espera con respecto a los costos que exige, definiendo previamente estos últimos y el valor de los resultados que se obtendrán en la forma más cuantitativa posible.

El plan necesariamente debe expresar que los resultados deben ser superiores a los insumos o gastos. Es obvio que todo plan en el cual los resultados sean menores que los insumos es totalmente absurdo.

Sin embargo, es importante mencionar que se presentan casos en que las empresas (ya sean paraestatales o no lucrativas) están buscando un beneficio

social, el cual implique gastos económicos que no reditúen exactamente lo mismo en los resultados, pero debe cuidarse que esto no sea un pretexto para justificar la pérdida de las mismas.

Ante todo, es necesario cuidar lo anterior en este tipo de empresas, ya que quienes la manejan no son propietarios de ellas, cuya suerte iría ligada a los resultados de la empresa.

#### VI. Principio de participación

Todo plan deberá tratar de conseguir la participación de las personas que lo estructuran, o que se vean relacionadas de alguna manera con su funcionamiento. La elaboración de un grupo asegura un resultado, más objetivamente eficiente, puesto que varios colaboran a formarlo con puntos de vista distintos y complementarios. Esta participación constituye una de las mayores motivaciones que se conocen hoy en día para realizarlo, ya que se siente un mayor grado de compromiso con el plan en el que se ha aportado el conocimiento personal sobre las pequeñas contingencias de lo que se presenta distinto cada día.

Esta participación es uno de los puntos en que más énfasis han puesto la mayoría de los autores. Algunos de ellos llegan a considerar todas las técnicas de administración incompletas u obsoletas, mientras no exista una participación total tanto en la gestión como en la propiedad de los bienes de producción.

La participación funcional de alguna manera garantiza ya cierta elevación de la calidad humana del trabajador, pues, como se ha señalado, existirá mayor dignidad, entusiasmo y empeño en hacer aquello que se ha sugerido o donde se han señalado algunos de sus elementos.

Se considera que las técnicas de la Administración por Objetivos, Desarrollo Organizacional, las Teorías X y Y de Mc Gregor y la Teoría Z, son principios que, bien aplicados, conducirán mejor y más rápidamente a una deseable participación total, pues van preparando al trabajador de modo gradual para que asuma la mayor responsabilidad, que tiene que ser correlativa a la mayor autoridad (Reyes Ponce, 1992).

### 1.6.3. Organización

La palabra organización proviene del griego “organon”, que significa instrumento. Pero muestra mejor el significado la palabra “organismo”. Este implica necesariamente:

- a) Partes y funciones diversas. Ningún organismo tiene partes idénticas ni de igual funcionamiento.
- b) Unidad funcional. Esas partes diversas tienen, con todo, un fin común e idéntico.
- c) Coordinación y autoconstrucción. Precisamente para lograr estén fin, cada una pone una acción distinta, pero complementaria de las demás; obran en



vista del fin común y ayudan a las demás a construirse y ordenarse conforme a una tecnología específica.

Según Terry, es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo, y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignada a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas (Reyes Ponce, 1992, pág. 276).

Para Sheldon, el proceso de combinar el trabajo que los individuos o grupos deban efectuar con los elementos necesarios para su ejecución, de tal manera que las labores que así se ejecuten sean los mejores medios para la aplicación eficiente, sistemática, positiva y coordinada de los esfuerzos disponibles (Reyes Ponce, 1992, pág. 276).

Para Beechleer es la estructura de las relaciones entre personas, trabajo y recursos (Reyes Ponce, 1992, pág. 276).

Organizar es agrupar las actividades necesarias para alcance ciertos objetivos y coordinar, tanto en sentido horizontal como vertical, toda la estructura de la empresa, así mencionan Koontz y O'Donnell (Reyes Ponce, 1992, pág. 276)

También resaltan Petersen y Plowman que es un método de distribución de la autoridad y de la responsabilidad, y sirve para establecer canales prácticos de comunicación entre los grupos (Reyes Ponce, 1992, pág. 276).

Así como lo hace Litter, expresando que es una unidad social dentro de la cual existe una relación estable (no necesariamente personal) entre sus integrantes, con el fin de facilitar la obtención de una serie de objetivos o metas (Reyes Ponce, 1992, pág. 276).

En conclusión, la organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Importancia:

1. La organización, por ser elemento final del aspecto teórico, recoge, complementa y lleva hasta sus últimos detalles todo lo que la previsión y la planeación han señalado respecto a cómo debe ser una empresa.
2. Tan grande es su importancia que en algunas ocasiones es sino una parte de la administración, dado lugar a que la contrapongan a esta última, como si la primera representara lo teórico y científico, y la segunda la práctico y empírico. Esto es inadecuado, por lo ya visto.
3. Construye el punto de enlace entre los aspectos teóricos que Urwich llama de mecánica administrativa, y los aspectos prácticos que el mismo autor conoce bajo la denominación de la dinámica: entre “lo que debe ser” y “lo que es”. De ahí muchos, al hacer el estudio de la organización, prolonguen su

campo hasta los aspectos que corresponden a la integración: reclutamiento, selección, introducción y aun desarrollo de los trabajadores y jefes.

Confundir la organización con la integración reviste el peligro de mezclar la teoría con la práctica, lo ideal con lo real, con la consecuencia muy frecuente de que se pierdan de vista las metas, haciendo bajar el nivel técnico de la administración en vez de presionar para que la realidad se acomode a lo que “debería de ser”.

Esto no significa que se niegue en forma alguna que la organización requiere tomar en cuenta constantemente los elementos humanos y materiales de que se pueda disponer para adaptarse a ellos, pero creemos que debe precisarse primero como debería ser la organización, y después integrar esta, como resulte más conveniente de acuerdo con los elementos de que se dispone, pero sin perder de vista aquello a que debe tenderse.

De hecho, así como los elementos de previsión y planeación tienen mayor relación, la organización y la integración guardan la máxima conexión, pero parece más conveniente estudiarlas y realizarlas bajo sus propios principios y de manera separada (Reyes Ponce, 1992, págs. 276 - 278).

#### 1.6.4. Integración

Integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.

La planeación nos ha dicho que debe hacerse, y cuando.

La organización nos ha señalado quienes, donde y como deben realizarlo.

Falta todavía obtener los elementos materiales y humanos que llenan los cuadros teóricos formados por la planeación y la organización; esto lo hace la integración.

Puesto que, en las clases de producción, ventas, seguridad industrial, finanzas, etc., se estudiará la integración de las cosas, aquí nos referimos especialmente a la de personas, y, sobre todo, al aspecto específicamente administrativo.

Importancia:

- a) Es el primer paso práctico de la etapa dinámica y, por lo mismo, de ella depende en gran parte que “la teoría” formulada en la etapa constructiva o estática, tenga la eficiencia prevista y planeada.
- b) Es el punto de contacto entre lo estático y lo dinámico; lo teórico y lo práctico.
- c) Aunque se da en mayor amplitud al iniciarse la operación de un organismo social (conseguir personal, maquinaria, dinero, etc.) es una función permanente, porque en forma constante hay que estar integrando el organismo, tanto para proveer a su crecimiento normal, ampliaciones, etc., como sustituir a los hombres que han salido por muerte, renuencia, etc., a las máquinas que se han deteriorado, los sistemas que resultan obsoletos, etc.

Principios de la integración de personas:

I. De la adecuación de hombres y funciones

Los hombres que han de desempeñar cualquier función dentro de un organismo social, deben buscarse siempre bajo el criterio de que reúnan los requisitos mínimos para desempeñarla adecuadamente.

En otros términos: debe procurarse adaptar los hombres a las funciones, y no las funciones a los hombres.

II. De la precisión de elementos administrativos

Debe proveerse a cada miembro de un organismo social, de los elementos administrativos necesarios para hacer frente en forma eficiente a las obligaciones de su puesto.

III. De la importancia de la introducción adecuada

El momento en que los elementos humanos se integran a una empresa tiene especialísima importancia, y, por lo mismo, debe ser vigilado con especial cuidado.

La introducción, es quizá una de las técnicas más sencillas, y de las que más grandes rendimientos pueden dar.

Principios de la integración de cosas:

Anteriormente se señaló que la integración de “las cosas” se estudia en todo su detalle dentro de las materias de producción, ventas, finanzas, etc. Aquí veremos las nociones fundamentales al respecto.

Si la integración, como todas las partes de la administración, ha de ser técnica, requiere fundarse en principios generales que sirven de base a las políticas en ese campo, y, al mismo tiempo, usar reglas para poner en acción eficazmente las técnicas respectivas.

I. Del carácter administrativo de esta integración

Podrá parecer, ante todo, que estudiar sistemas de producción, ventas, finanzas, etc., es problema técnico, más no administrativo. Así, para la producción, parece más adecuado un ingeniero, que un administrador; para las finanzas, un contador especializado en estados financieros, etc.

La realidad es que, en estas funciones técnicas, se encuentran elementos esenciales administrativos, porque miran “a la coordinación de los elementos técnicos, entre sí, y con las personas”.

II. Del abastecimiento oportuno

Representando todos los elementos materiales una inversión, debe disponerse en cada momento de los precisamente necesarios dentro de los márgenes fijados por la planeación y organización, en forma tal que, ni falten en determinado momento,

restando eficacia, ni sobre innecesariamente, recargando costos y disminuyendo correlativamente las utilidades”.

### III. De la instalación y mantenimiento

Supuesto de la instalación y mantenimiento de los elementos materiales representan costos necesarios, pero también supone momentos directamente improductivos, debe planearse con máximo cuidado la forma sistemática de conducir estas actividades, en forma tal que esa productividad se reduzca al mínimo.

### IV. De la delegación y control

Si toda administración supone delegación, en materia de integración de las cosas, con mayor razón debe delegar la Gerencia General dentro de un sistema estable, la responsabilidad por todos los detalles, establecidos al mismo tiempo sistemas de control que mantengan permanentemente informada de los resultados generales.

a) La centralización en materias técnicas es quizá la más peligrosa de todas las centralizaciones porque:

1. Difícilmente un hombre puede conocer de todo, técnicamente.
2. Supone problemas de detalle, y es imposible controlar detalles con eficacia, cuando su número y calidad son muy diversos.

- b) A toda delegación debe corresponder un sistema fijo y estable de control, que mantenga informado al delegante de los resultados de conjunto (Reyes Ponce, 1992, págs. 336 - 341).

#### 1.6.5. Dirección

La palabra dirección proviene del verbo dirige; este se forma a su vez del prefijo *di*. Intensivo, y *regere*: regir, gobernar. Este último, deriva del sanscrito *raj*. que indica preeminencia.

La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad, y se vigila de manera simultánea que se cumplan en la forma adecuada todas las ordenes emitidas.

Este es el punto central y más importante de la administración, pero quizá en el que existe mayor número de discrepancias, aunque estas sean accidentales, por ejemplo, unos llaman a este elemento actuación, otros, ejecución.

Terry define la actuación como “hacer que todos los miembros del grupo se propongan lograr el objetivo, de acuerdo a los planes y la organización, hechos por el jefe administrativo” (Reyes Ponce, 1992).

Koontz y O’Donnell adoptan el término dirección, definiendo esta como: la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados.



Fayol define a la dirección indirectamente al señalar: “Una vez constituido el grupo social, se trata de hacerlo funcionar: tal es la misión de la dirección, la que consiste para cada jefe en obtener los máximos resultados posibles de los elementos que componen su unidad, en interés de la empresa.

Chester Barnard, considera la dirección como “el coordinar los esfuerzos esenciales de aquellos que integran el sistema cooperativo”. Al respecto se trata de obtener los resultados que se habían previsto y planeado, y para los que se había organizado e integrado, pero existen dos estratos sustancialmente distintos para obtener estos resultados:

- a) En el nivel de ejecución (obrero, empleado y aun técnico) se trata de “hacer”, “ejecutar”, “llevar a cabo” aquellas acciones que será productivas.
- b) En el nivel administrativo, o sea el de todo aquel que es jefe y precisamente en cuanto lo es, se trata de “dirigir”, no de “ejecutar”. El jefe, en cuanto tal, no ejecuta, sino hace que otros ejecuten. No obstante, tiene su “hacer propio”, que consiste precisamente en dirigir.

Principios:

- I. Principio de la coordinación de intereses

El logro del fin común se hará más fácil cuando mejor se logre coordinar los intereses de grupo y aun los individuos de quienes participan en la búsqueda de aquel.

La subordinación de las actividades de cada departamento, sección y personal al fin general no puede significar en forma alguna la supresión o pérdida de los legítimos intereses de cada persona, ya que precisamente es para lograr mejor estos para lo que consistió en entrar a formar parte de la empresa y subordinar su actividad a ella.

## II. Principio de la impersonalidad del mando

La autoridad en una empresa debe ejercerse más como producto de una necesidad de todo el organismo social que como resultado exclusivo de la voluntad que manda”.

Así, como es natural la tendencia a mandar e imponer la voluntad propia sobre la de los demás, es también igualmente natural el rechazo a recibir la imposición de otros. Por ello, cuanto más “se impersonalice” la orden, presentándola más bien como una exigencia que la situación concreta impone por igual a quien manda para exigir, y a quien obedece para cumplir, dicha orden será mejor obedecida.

En realidad, la fuente inmediata de una orden en la empresa surge de la situación que la exige o reclama, y de la autoridad del jefe, solo en el sentido de que, obligado por su responsabilidad frente a esa situación, “escoge” el medio de resolverla.

## III. Principio de la vía jerárquica

Al transmitirse una orden deben seguirse los conductos previamente establecidos, y jamás omitirlos sin razón ni en forma constante. Cuando ocurre esto último se

produce una lesión en el prestigio y la moral de los jefes intermedios, pérdidas o debilitamiento de su autoridad, desconcierto en los subordinados y, sobre todo, se da lugar a la duplicidad del mando. Si un jefe superior establece niveles de jerarquía intermedios es porque puede o no necesitarlos; si es lo primero, debe respetarlos; y si es lo segundo, debe hacerlos desaparecer.

#### IV. Principio de la resolución de los conflictos

Debe procurarse que los conflictos que aparezcan se resuelvan lo más pronto que sea posible y de modo que, sin lesionar la disciplina, produzcan el menos disgusto a las partes.

El conflicto es un obstáculo para la coordinación. Diferir su solución es dejar un elemento que estorba a esta. Por ello, es mejor resolver los conflictos lo más pronto posible, aun cuando la solución no siempre satisfaga a todos; es mejor este daño que el de la incertidumbre y permanencia del conflicto. Así pues, es contrario a la eficacia administrativa dejar que los problemas “se resuelvan por si solos con el transcurso del tiempo”.

#### V. Principio del aprovechamiento del conflicto

Debe procurarse aun aprovechar el conflicto para forzar el encuentro de soluciones. Mary Parker Follet afirma que todo conflicto, como todo razonamiento en el mundo físico, es de suyo un obstáculo a la coordinación, pero que, así como la fricción puede ser aprovechado, también el conflicto puede ser constructivo, porque tiene la

virtud de forzar a la mente a buscar soluciones que sean ventajosas a ambas partes.

Para ese efecto, divide la forma de resolver los conflictos en tres:

- a) Por dominación. Cuando una de las partes en conflicto obtiene todo lo que deseaba, con base en la pérdida correspondiente de la otra de sus pretensiones.
- b) Por compromiso o conciliación. Cuando ambas partes solucionan su conflicto cediendo cada una parte de sus pretensiones.
- c) Por integración o coordinación. Cuando ambas partes logran realizar de manera íntegra sus pretensiones, aparentemente antagónicas o irreductibles, a base de un replanteamiento del problema que permite ver que la aparente disyuntiva no es completa (no se trata de “esto o aquello”, sino de que hay más posibilidades, insospechadas al principio), lo cual permite encontrar una solución satisfactoria para todos (Reyes Ponce, 1992, págs. 384 - 390).

#### 1.6.6. Control

Este término según Maddock, es la medición de los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes (Reyes Ponce, 1992, pág. 440).

Es la relación sistemática de datos para conocer la realización de los planes.

Por su forma de operar, el control poder ser de dos tipos:

- a) Control automático (feedback control).
- b) Control sobre resultados (open control).

Importancia:

- a) Cierra el ciclo de la Administración. De hecho, los controles son a la vez medios de previsión.
- b) Se da en todas las demás funciones administrativas: hay control de la organización, de la dirección, la integración, etc. Es por ello un medio para manejarlas o administrarlas.

Principios:

I. Del carácter administrativo del control

Es necesario distinguir “las operaciones” de control de “la función” de control.

La función es de carácter administrativo y es la respuesta al principio de la delegación; esta no se podría dar sin el control, como ya se hizo notar. Cuanta mayor delegación se necesite, se requiere mayor control. Por lo mismo, el control como función solo comprende al administrador.

En cambio, “las operaciones” son de carácter técnico. Por lo mismo, son un medio para auxiliar a la línea en sus funciones. Por ello, deben actuar como “staff”. De ahí la necesidad de “convencer”, y no “imponer”, los medios de control.

## II. De los estándares

El control es imposible si no existen “estándares” de alguna manera prefijados, y será tanto mejor cuanto más precisos y cuantitativos sean dichos estándares.

Si el control es comparación de lo realizado con lo esperado, es lógico que, de alguna manera, supone siempre una base de comparación previamente fijada.

## III. Del carácter medial del control

Aunque parezca una cosa obvia, hay que recordar constantemente este principio. De él se deduce también espontáneamente una regla: un control solo deberá usarse si el trabajo, gasto, etc., que impone, se justifican ante los beneficios que de él se esperan.

En sentido positivo, surge el peligro del “especialista” en la técnica de control de que se trate, el que casi siempre vea la bondad de su técnica, y tratara de lograr a toda costa que se implante.

En sentido negativo, existe también el peligro de subestimar los beneficios de un medio de control, ya porque estos produzcan “a largo plazo”, ya porque sea imposible, o difícil al menos, cuantificarlos, de ahí la conveniencia de tratar de hacer esta cuantificación.

#### IV. Del principio de excepción

El control administrativo es mucho más eficaz y rápido cuando se concentra en los casos en que no se logró lo previsto, más bien que en los resultados que se obtuvieron como se había planeado.

Este importante principio tiende a aprovechar los beneficios que resultan de considerar como lo ordinario del cumplimiento de las previsiones, y las desviaciones imposibles de evitar como lo excepcional; hacia estas desviaciones es a donde debe dirigirse toda la atención. Cuando el principio de excepción se aplica principalmente en el área de los factores estratégicos se obtuvieron resultados todavía más valiosos (Reyes Ponce, 1992, págs. 440 - 443)

#### 1.7. La empresa.

En la actualidad, las funciones de la empresa ya no se limitan las mencionadas anteriormente. Al estar formada por hombres, la empresa alcanza la categoría de un ente social con características y vida propias, que favorece el progreso humano como finalidad principal al permitir en su seno la autorrealización de sus integrantes y al influir directamente el avance económico del medio social en el que actúa.

En la vida de toda empresa el factor humano es decisivo. La administración establece los fundamentos para lograr armonizar los numerosos y en ocasiones diferentes intereses de sus miembros: accionistas, directivos, empleados, trabajadores y consumidores.

### 1.7.1. Concepto de Empresa.

Según Antony Jay, son instituciones para el empleo eficaz de los recursos mediante un gobierno (junta directiva), para mantener y aumentar la riqueza de los accionistas y proporcionarles seguridad y prosperidad a los empleados (Münch Galindo & García Martínez, 2003, pág. 43).

Diccionario de la Real Academia Española. La entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de producción y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios, con fines lucrativos y la consiguiente responsabilidad.

Isaac Guzmán Valdivia. Es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en que la propia empresa actúa.

José Antonio Fernández Arena. Es la unidad productiva o de servicio que, constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos.

Petersen y Plowman. Actividad en la cual varias personas cambian algo de valor, bien se trate de mercancías o de servicios, para obtener una ganancia o utilidad mutua.

Roland Caude. Conjunto de actividades humanas colectivas, organizadas con el fin de producir bienes o rendir beneficios.



Haciendo una recolección de todas estas definiciones podemos definir Empresa como un grupo social en el que, a través de la administración del capital y el trabajo, se producen bienes y/o servicios dirigido a la satisfacción de las necesidades de la comunidad. (Ibid)

#### 1.7.2. Clasificación de la empresa.

El avance tecnológico y económico ha originado la existencia de una gran diversidad de empresas. Aplicar la administración más adecuada a la realidad y a las necesidades específicas de cada empresa es la función básica de todo administrador. Es por ello, que es importante analizar las diferentes clases de empresas existentes en nuestro medio (Münch Galindo & García Martínez, 2003).

#### 1.7.3. Actividad o giro.

- I. Industriales. La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas. Las industrias, a su vez, se clasifica en:
  - A) Extractivas. Cuando se dedican a la explotación de recursos naturales, ya sea renovables o no renovables entendiéndose por recursos naturales rodas las cosas de la naturaleza que son indispensables para la subsistencia del hombre. Ejemplos de este tipo de empresas son las pesqueras, madereras, mineras, petroleras, etc.
  - B) Manufactureras. Son empresas que transforman las materias primas en productos terminados, y pueden ser de dos tipos:

- a) Empresas que producen bienes de consumo final. Producen bienes que satisfacen directamente la necesidad del consumidor; estos pueden ser: duraderos o no duraderos, suntuarios o de primera necesidad. Verbigracia: productos alimenticios, prendas de vestir, aparatos y accesorios eléctricos, etc.
  - b) Empresas que producen bienes de producción. Estas empresas satisfacen preferentemente la demanda de las industrias de bienes de consumo final. Ejemplos: papel, materiales de construcción, maquinaria pesada, maquinaria ligera, productos químicos, etc.
- II. Comerciales. Son intermediarias entre productor y consumidos; su función primordial es la compra-venta de productos terminados. Pueden clasificarse en:
- A) Mayoristas. Cuando se efectúan ventas en gran escala a otras empresas (minoristas), que a su vez distribuyen el producto directamente al consumidor.
  - B) Minoristas o detallistas. Las que venden productos al “menudeo”, o en pequeñas cantidades, al consumidor.
  - C) Comisionistas. Se dedican a vender mercancía que los productores les dan a consignación, percibiendo por esta función una ganancia o comisión.
- III. Servicio. Son aquellas que brindan un servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos. Estas se clasifican en:

- A) Transporte
- B) Turismo
- C) Instituciones financieras
- D) Servicios públicos varios:
  - Comunicaciones
  - Energía
  - Agua
- E) Servicios privados varios:
  - Asesoría
  - Diversos servicios contables, jurídicos, administrativos
  - Promoción y ventas
  - Agencias de publicidad
- F) Educación
- G) Salubridad (hospitales)
- H) Fianzas, seguros

(Münch Galindo & García Martínez, 2003)

#### 1.7.4. Tamaño de la empresa.

Para Munch y García, éste es uno de los criterios más utilizados para la clasificación de la empresa, ya que de acuerdo al tamaño de la empresa se establece que puede ser pequeña, mediana o grande; sin embargo, al aplicar este enfoque encontramos dificultad para determinar límites.

Criterios de magnitud:

Como ya se argumentó, el definir la magnitud de la empresa es uno de los problemas más existentes ya que existe gran variedad de este tema y es complejo encontrar uno perfecto para las organizaciones.

- I. El entorno. Se toma en consideración a dos empresas del mismo tamaño y giro, pero establecidas en dos países distintos respecto al desarrollo, un concepto general para aplicarse en ellas en magnitud, debido a que la establecida en el país más desarrollado puede considerarse en el como una empresa pequeña, mientras que la que se encuentra en el país menos desarrollado tal vez se considere como mediana.
- II. El giro. La magnitud de una empresa está condicionada a la actividad que se dedicara.
- III. Mercado que domina. Determina la magnitud de la empresa basado en la zona o número de clientes que abastece, sin importar el tamaño de la planta, capital, personal, entre otros.
- IV. El financiamiento. El volumen de la empresa dependerá principalmente del capital con el que cuente.
- V. La producción. La empresa puede considerarse pequeña, media y grande, con base en el volumen de producción que fabrique.

De acuerdo con Agustín Reyes Ponce, existen dos criterios para determinar el tamaño de la empresa: la cantidad de personal ocupado y

la complejidad de su organización. Si se toman estos criterios, se concluye que la pequeña empresa puede considerarse como la organización que cuenta con un mínimo aproximado de 40 a 50 trabajadores, y que por lo menos tiene tres grupos fundamentales:

- a) El destinado a la producción de bienes y servicios
- b) El encargado de la distribución, colocación o ventas
- c) El encargado de las funciones del finanzas y control

Además, la relación de “pequeña” y “mediana” tiene distinto significado en tiempo y lugar, pues no es lo mismo referirse a las pequeñas y medianas industrias o comercios de un país desarrollado que a las de uno en vías de desarrollo.

Los criterios que se manejan para llevar a cabo la clasificación de las ramas en pequeñas, medianas o grandes corresponden a dos tipos:

- a) Los de orden cualitativo. Su principal función es atender al grado de tecnología, mecanización y organización que utilice la empresa, a la calificación de la mano de obra y al tipo de mercado al que concurre.
- b) Los de orden cuantitativo. Se refiere al monto de la inversión o del capital con que cuenta la organización, al número de personal que necesite y al volumen de su producción.

### 1.7.5. Origen del capital.

Dependiendo del origen de las aportaciones de su capital y del carácter a quienes dirijan sus actividades, las empresas pueden clasificarse en:

- 1) Publicas. En este tipo de empresas el capital pertenece al Estado y, generalmente, su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social (Münch Galindo & García Martínez, 2003, pág. 46).
  - a) Desconcentradas. Son las que tienen determinadas facultades de decisión limitadas y que son capaces de manejar su autonomía y presupuesto.
  - b) Descentralizadas. Aquellas que desarrollan actividades que competen al Estado y son de interés general, pero están llenas de personalidad, patrimonio y régimen jurídicos propios (Rodríguez Valencia, 2011).
- 2) Privadas. Lo son cuando el capital es propiedad de inversionistas privados y la finalidad es eminentemente lucrativa.

A su vez pueden ser nacionales y extranjeros, y transnacionales, cuando el capital es preponderantemente de origen extranjero y las utilidades se reinvierten en los países de origen (Münch Galindo & García Martínez, 2003, pág. 46)

Están constituidas por el capital de particulares, administradas por sus propietarios, y su finalidad puede ser lucrativa y mercantil o no lucrativa (Rodríguez Valencia, 2011, pág. 35).

- c) Empresas lucrativas. Son individuales, cuando están dirigidas por un solo propietario o sociedades, es decir, cuando pertenecen a varios socios y persiguen la obtención de utilidades.
- d) Empresas no lucrativas. Están orientadas a satisfacer necesidades materiales o físicas de sus integrantes, persiguiendo resultados sociales y no ganancias económicas.

#### 1.7.6. Otros criterios.

##### I. Criterios económicos

- 1) Nuevas. Se dedican a la manufactura o fabricación de mercancías que no se producen en el país, siempre que no se trate de meros sustitutos de otros ya que se produzcan de este, y que contribuyen en forma importante al desarrollo económico del mismo.
- 2) Necesarias. Tienen por objeto la manufactura o fabricación de mercancías que se producen en el país en cantidades insuficientes para satisfacer las necesidades del consumo nacional, siempre y cuando el mencionado déficit sea considerable y no tenga su origen en causas transitorias.
- 3) Básicas. Aquellas industrias consideradas primordiales para una o más actividades de importancia para el desarrollo agrícola o industrial del país.
- 4) Semibásicas. Producen mercancías destinadas a satisfacer directamente las necesidades vitales de la población.

5) Secundarias. Fabrican artículos no comprometidos en los grupos anteriores.

II. Criterios de constitución legal. De acuerdo con el régimen jurídico en que se constituya la empresa, esta puede ser: Sociedad Anónima, Sociedad Anónima de Capital Variable, Sociedad de Responsabilidad Limitada, Sociedad Cooperativa, Sociedad de Comandita Simple, Sociedad de Comandita por Acciones y Sociedad de Nombre Colectivo. Aparte de los criterios mencionados, hay otros menos importantes (Münch Galindo & García Martínez, 2003, pág. 48).

#### 1.7.7. Áreas Funcionales de la Empresa.

Las áreas funcionales están directamente relacionadas con las funciones básicas que realiza la empresa a fin de lograr los objetivos previamente establecidos.

Dichas áreas comprenden actividades, funciones y labores homogéneas; las más usuales, y comunes a toda empresa son: Producción, Mercadotecnia, Recursos Humanos y Finanzas.

La efectividad de la administración de una empresa no depende del éxito de un área funcional específica, sino del ejercicio de una coordinación balanceada entre las etapas del proceso administrativo y la adecuada realización de las actividades de las principales áreas funcionales, mismas que son:



### 1.7.1.1. Área de producción.

Tradicionalmente considerado como uno de los departamentos más importantes, ya que formula y desarrolla los métodos más adecuados para la elaboración de productos, al suministrar y coordinar: mano de obra, equipo, instalaciones, materiales y herramientas requeridas.

- I. Ingeniería del producto:
  - Diseño del producto
  - Pruebas de ingeniería
  - Asistencia a mercadotecnia
- II. Ingeniería de la planta:
  - Diseño de instalaciones y sus especificaciones
  - Mantenimiento y control del equipo
- III. Ingeniería industrial:
  - Estudio de métodos
  - Medida del trabajo
  - Distribución de la planta
- IV. Planeación y control de la producción:
  - Programación
  - Informes de avances de la producción
  - Estándares

- V. Abastecimiento:
  - Trafico
  - Embarque
  - Compras locales e internacionales
  - Control de inventarios
  - Almacén
  
- VI. Fabricación:
  - Manufacturas
  - Servicios
  
- VII. Control de la calidad:
  - Normas y especificaciones
  - Inspección de prueba
  - Registros de inspecciones
  - Métodos de recuperación

(Müncch Galindo & García Martínez, 2003, págs. 51 - 54)

#### *1.7.1.2. Área de mercadotecnia.*

Es una función trascendental ya que a través de ella se cumplen algunos de los propósitos institucionales de la empresa. Su finalidad es la de reunir los factores y hechos que influyen en el mercado, para crear lo que el consumidor quiere, desea y necesita, distribuyéndolo en forma tal, que este a su disposición en el momento oportuno, en el lugar preciso y al precio más adecuado.

Tiene como funciones:

- I. Investigación de mercado
- II. Planeación y desarrollo de producto
  - Empaque
  - Marca
- III. Precio
- IV. Distribución y logística
- V. Ventas
- VI. Comunicación
  - Promoción de ventas
  - Publicidad
  - Relaciones públicas (Ibid)

#### 1.7.1.3. *Área de finanzas.*

Es de vital importancia esta función, ya que toda empresa trabaja con base en constantes movimientos de dinero. Esta área se encarga de la obtención de fondos y del suministro del capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa, procurando disponer con los medios económicos necesarios para cada uno de los departamentos, con el objeto de que puedan funcionar debidamente.

El área de finanzas tiene implícito el objeto del máximo aprovechamiento y administración de los recursos financieros.

- I.     Financiamiento:
  - Planeación financiera
  - Relaciones financieras
  - Tesorería
  - Obtención de recursos
  - Inversiones
  
- II.    Contraloría:
  - Contabilidad general
  - Contabilidad de costos
  - Presupuestos
  - Auditoría interna
  - Estadísticas
  - Crédito y cobranzas
  - Impuestos

*1.7.1.4. Área de recursos humanos.*

Su objeto es conseguir y conservar un grupo humano de trabajo cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa, a través de programas adecuados de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo.

- I.     Contratación y empleo:
  - Reclutamiento
  - Selección

- Contratación
- Introducción o inducción
- Promoción, transferencias y ascensos
- II. Capacitación y desarrollo:
  - Entretenimiento
  - Capacitación
  - Desarrollo
- III. Sueldos y salarios:
  - Análisis y valuación de puestos
  - Calificación de méritos
  - Remuneración y vacaciones
- IV. Relaciones laborales:
  - Comunicación
  - Contratos colectivos de trabajo
  - Disciplina
  - Investigación de personal
  - Relaciones de trabajo
- V. Servicios y prestaciones:
  - Actividades recreativas
  - Actividades culturales
  - Prestaciones

- VI. Higiene y seguridad industrial:
  - Servicio medico
  - Campañas de higiene y seguridad
  - Ausentismo y accidentes
  
- VII. Planeación de recursos humanos:
  - Inventario de recursos humanos
  - Rotación
  - Auditoria de personal

(Ibid)

Así bien, se ha observado a lo largo de este capítulo que el proceso administrativo es fundamental en toda organización, ya que eliminará gran parte de la incertidumbre, ayudará a evitar errores y dará certeza de que se están haciendo las cosas, de acuerdo a lo establecido, brindando un camino directo a un éxito proyectado.

Es imprescindible reconocer el concepto de la empresa y de todo lo que su operación conlleva, de manera que se exprese una perspectiva más amplia y también más específica de cómo hacerla funcionar en cada aspecto, de la manera más adecuada, haciendo que se vean realizados los planes que se fijaron en un comienzo.

En síntesis, es importante mencionar que las funciones de cada área de una organización, así como su número y denominación, estarán relacionadas con el tamaño, giro y las políticas de cada empresa.

Es por ello, que conocer las funciones y departamentos de la empresa, es de vital importancia, ya que otorga un conocimiento vasto sobre cómo manejarla, sobre quienes pueden aportar de forma más asertiva a la toma de decisiones y hacer que funcione de manera óptima, evitando a toda costa los errores y en caso de presentarse, saber actuar y corregirlos de la forma más eficaz y eficientemente, manteniendo el rumbo que se haya planeado.

Así, es sabido que todas las empresas, dependiendo de quién las crea, tienen una personalidad propia y que irá cambiando con el pasar del tiempo, a la que conocemos como Cultura Organizacional, que es precisamente, lo que se abordará en el siguiente capítulo, el alma y la razón de existir y mantenerse en la sociedad, su base y los objetivos que persigue; siendo esta la forma en la que los integrantes trabajan y se adaptan para servir al consumidor.

## **CAPÍTULO II: ESTRUCTURA Y CULTURA ORGANIZACIONAL**

“No hay nada más difícil de llevar entre manos, ni más peligroso de conducir, ni con más incertidumbres sobre éxito, que el dirigir la introducción de un nuevo orden de las cosas”. Nicolás Maquiavelo

Con esta frase lo que quiero decir es que la buena organización y tener clara la visión será de gran ayuda para que el capital humano pueda desarrollarse en las tareas encomendadas para el crecimiento de la empresa mediante una correcta administración, por lo cual es indispensable tener correcto conocimiento de la cultura organizacional de la empresa.

### **2.1. Estructura Organizacional.**

La estructura de la organización define como se distribuirán formalmente las tareas, y como se agruparán y coordinarán. Existe una serie de formatos de la organización que son adoptados en función del ambiente, la tecnología, el tamaño y, principalmente, de la estrategia empleada por la organización (Chiavenato, 2006, pág. 140).

De esta manera, Chiavenato sustenta que ésta adapta y alinea las dimensiones básicas del diseño para que den por resultado una estructura de organización más adecuada para satisfacer todas estas condiciones. Por sus características,



podemos decir que existen tres modelos básicos de organización: la estructura simple, la burocracia y la estructura matricial.

- a) Estructura simple. Es una forma de organización centralizada que hace hincapié en el escalón superior y en la supervisión directa. Se caracteriza exactamente por lo que no tiene o no es. No es elaborada, posee un escaso grado de división en departamentos, control de gran amplitud, autoridad centralizada en una sola persona y poca formalización. La estructura simple es una organización plana, pues tiene solo dos o tres niveles jerárquicos, un individuo que concentra toda la autoridad del proceso de decisión y un grupo de personas que trabajan ordenadamente.

La estructura simple solo se encuentra en negocios pequeños, donde el propietario también es el principal dirigente. Su principal característica es la simplicidad. Además, es ágil, flexible, tiene responsabilidades claras y definidas, y su mantenimiento es económico. No obstante, su punto débil es que no puede ser adoptada por compañías pequeñas, pues a medida que estas crecen se vuelve cada vez más inadecuada debido a su escasa formalización y elevada centralización, esto provoca el congestionamiento de la cima. Esta ha sido la causa del fracaso de muchas organizaciones pequeñas, porque el proceso de decisión se torna más lento cada vez e incluso llega a estancarse, o porque el dirigente máximo insiste en ser el único en tomar las decisiones. Otra desventaja es el riesgo de que todo dependa de una sola persona.

Muchas organizaciones se desdoblán en pequeñas unidades para que cada una de ellas adopte la estructura simple.

- b) Burocracia. Está fundamentada en la estandarización. Se caracteriza por sus tareas operativas sumamente rutinarias, que son realizadas en forma especializada por tener reglas y reglamentos muy formales, por estar dividida en departamentos funcionales, con autoridad centralizada, con poca amplitud de control y con un proceso de decisión ligado a la cadena de mando.

Sus puntos fuertes son:

- I. La principal ventaja de la burocracia reside en su capacidad para realizar actividades estandarizadas de manera muy eficiente. Al reunir las especializaciones afines en departamentos funcionales alcanza las economías de escala con una duplicación mínima de personal y equipos, y brinda a los trabajadores la posibilidad de hablar la misma lengua que sus colegas.
- II. Puede funcionar con administradores poco talentosos, que perciben una remuneración más baja, ubicados en el nivel medio o inferior de la organización. además, la omnipresencia de reglas y reglamentos sustituye las decisiones de los administradores. Las operaciones estandarizadas, sumadas a la elevada formalización, permite que el proceso de decisión esté centralizado.

- III. Así, a partir de la línea de la cúpula que la dirige, la burocracia no necesita contar con personas expertas e innovadoras que tomen decisiones (Chiavenato, 2006, págs. 141, 142).

Por otra parte, sus principales limitaciones son;

- I. La especialización genera conflictos entre las unidades. Es común que cada área se enfoque hacia el anterior, a sus propios objetivos; es una organización burocrática, producción, mercadotecnia y finanzas difícilmente se entienden.
- II. La obsesión por lo obediencia de las reglas. La burocracia solo es eficiente cuando las personas manejan problemas que ya conocen, que además están sujetos a reglas programadas para tomar decisiones o a rutinas ya establecidas. Si surgiera algún caso que no obstaculice a las reglas, entonces no habría manera de solucionarlo.
- III. Estructura matricial. También es conocida como matriz u organización por grados. Se trata de una estructura híbrida o mixta que combina dos formas de división en departamentos en una misma estructura de organización, a saber: la división en departamentos por funciones y la división en departamentos por productos. Así, se crea una doble línea de autoridad que combina la división en departamentos por funciones y la división en departamentos por productos, como si fuera un tablero con dos entradas. De tal manera, el principio de unidad de

mando queda anulado y aparece el delicado equilibrio de dos poderes que caracteriza a la matriz. Esto también significa que cada persona está sujeta a una doble subordinación, es decir, que sigue simultáneamente la dirección de los administradores de funciones o de los administradores de productos. (Ibid)

## 2.2. Cultura Organizacional.

A continuación, se presentan distintas definiciones de Cultura Organizacional:

La cultura organizacional representa las normas informales y no escritas que orientan el comportamiento de los miembros de una organización día con día y que dirigen sus acciones con el propósito de alcanzar los objetivos de la organización.

Idalberto Chiavenato (2006) sostiene que, la cultura organizacional, es los conjuntos de hábitos y creencias establecidas por medio de normas, valores, actitudes y expectativas compartidos por todos los miembros de la organización. La cultura respalda la mentalidad predominante en una organización, misma que, es un patrón de aspectos básicos compartidos que han sido inventados, descubiertos o desarrollados por un grupo determinado, que ha aprendido a afrontar sus problemas de adaptación externa y de integración interna, y que funciona bien como para considerar que es válido y deseable transmitirlo a los miembros nuevos por ser una forma correcta de percibir, pensar y sentir dichos problemas.

En ese sentido, Chiavenato afronta que, es la manera acostumbrada o tradicional de pensar a hacer las cosas, que es compartida por todos los miembros de la organización y que los nuevos miembros deben aprender y aceptar para ser admitidos al servicio de la organización.

Es importante conocer la misión, visión y objetivos de la organización, así como los factores críticos para su éxito.

#### 2.2.1. Misión.

La misión no se debe limitar solo a los productos, servicios o procesos de la organización; debe ser algo más que un conjunto de operaciones. La misión representa la razón de ser de la empresa ya que cada una tiene la suya propia. La misión es el papel que la organización desempeña en la sociedad. La definición de esta exige el consenso de todos sus socios o asociados. Debe partir de la línea que sigue la organización y de la posterior discusión con los socios o asociados, para así obtener una consonancia y una concordancia perfectas.

Cuando la misión está definida, y se presenta por escrito, entonces permite comunicar a los socios o asociados la razón de su existencia y, para las personas, funciona como si fuera un titular de periódico. Esto les permite saber exactamente como contribuir a alcanzar la misión de la organización. La definición de la misión permite esclarecer:

1. El propósito fundamental de la empresa.
2. El papel de la organización en la sociedad y como colaborara con ella.

3. La necesidad básica que debe cubrir la empresa.
4. Quien es el cliente y cuáles son los sectores del mercado que se propone atender.
5. Las competencias que la organización pretender crear o desarrollar.
6. Los compromisos, los valores y las creencias fundamentales de la empresa.

(Chiavenato, 2006)

La misión debe traducir la filosofía de la organización que, generalmente, ha sido fundada por sus fundadores o creadores por medio de sus comportamientos y acciones. Esta filosofía incluye los valores y las creencias centrales que representan los principios básicos de la organización y enmarcan su conducta ética, su responsabilidad social y sus respuestas a las necesidades del ambiente.

#### 2.2.2. Visión.

La visión representa la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro. Es el esfuerzo de verse así misma en el espacio y en el tiempo. Por lo general, la visión se dirige más hacia lo que la organización pretender ser, que a lo que realmente es. Desde esta perspectiva, las organizaciones se enfocan a un proyecto de lo que querrían ser en un plazo determinado y en el camino que se pretende tomar para llegar ahí.

El termino visión suele ser empleado para describir un claro sentido de futuro y la comprensión de las acciones necesarias para convertirlo, rápidamente, en un éxito. La visión representa el destino que se pretende transformar en realidad. Así, la

visión pretende establecer una identidad común, en lo que se refiere a los propósitos de la organización, con el fin de orientar el comportamiento de los miembros respecto al futuro que desea construir.

En los negocios, la falta de una visión es muy perjudicial, porque desorienta a la organización y a sus miembros respecto a cuáles son sus prioridades en un ambiente demasiado cambiante y competitivo. La visión solo se puede dar cuando todas las personas de la organización, y no solo unos cuantos miembros, trabajan en conjunto y consonancia para que esto realmente ocurra. Como decía Joel Arthut Barker: “La visión sin acción no pasa de ser un sueño. La acción sin visión es solo un pasatiempo. La visión con acción puede cambiar el mundo”.

(ibid.)

### 2.2.3. Objetivos.

Los objetivos establecen los resultados concretos que la organización desea alcanzar en un plazo específico. Los objetivos de la organización no siempre son congruentes con los objetivos individuales de las personas que trabajan en ella. Cuando las personas ingresan a la organización persiguen sus propios objetivos individuales; es decir, ocupar un puesto, ganar un salario, recibir prestaciones sociales, conquistar estatus de la organización. Sin embargo, las organizaciones exigen que cada persona contribuya para alcanzar sus objetivos; es decir, la productividad, la rentabilidad, la reducción de costos, la calidad y la competitividad.

Así, las personas afrontan el dilema de hacia dónde dirigirse. ¿Rumbo a sus propios objetivos o rumbo a los objetivos de la organización? Casi siempre, los objetivos de una parte se realizan a costa de la posibilidad de realizar los objetivos de la otra. Cuando prevalece la estrategia de ganar/perder, una parte siempre tiene ventaja sobre la otra. Lo importante es definir una estrategia de tipo ganar/ganar, donde las dos partes ganen. En otras palabras, cuando se alcanza un objetivo de la organización, este también debe beneficiar a las personas, de modo que ellas también puedan alcanzar sus propios objetivos.

### 2.3. Diagnóstico Organizacional.

Una vez que se ha reconocido y encontrado un problema, el siguiente paso será descubrir sus causas. La técnica más común para hacerlo es preguntar a las personas por que están insatisfechas, estresadas o descontentas. De esta forma, se trata de reunir información por medios informales, como charlas, o formales, como entrevistas, cuestionarios y observación personal. Los investigadores prefieren los cuestionarios, pero el enfoque y el propósito de las preguntas varían enormemente, dependiendo del problema o de las inclinaciones de quien lo aplique. La identificación de las causas tiene varios niveles de alcance: los puestos de las personas, las relaciones interpersonales, los grupos de trabajo o la organización como sistema.

- I. Puestos. Cuando existe la sospecha de que los puestos ocupados por las personas son el problema, entonces se puede emplear algún tipo de



esquema descriptivo. En el caso del cuestionario de análisis del puesto, que mide los siguientes puestos:

- a) Volumen de información como insumo (información visual o perceptiva).
- b) Procesos de mediación involucrados (procesamiento de información o toma de decisiones).
- c) Factores involucrados en el resultado de trabajo (control manual o automático, actividad corporal, destreza y habilidades manuales).
- d) Actividades interpersonales involucradas (comunicaciones y contacto con otros).
- e) Contexto del trabajo (local peligroso o desagradable, insonorización).

Determinar el grado en que cada puesto incluye estos factores puede ayudar a ubicar los problemas. Es probable que la forma en que fue diseñado el puesto sea más importante que el volumen de información procesada.

Otro cuestionario, que se conoce como investigación de diagnóstico del puesto, permite identificar las cinco dimensiones básicas de un puesto, dentro del concepto de enriquecimiento de los puestos.

- a) Variedad de las actividades desempeñadas y de las habilidades necesarias.
- b) Identificación con la tarea.
- c) Significación o importancia de la tarea.
- d) Autonomía y libertad para tomar decisiones.

e) Retroalimentación respecto al desempeño.

El cuestionario puede ser el primer esquema de diagnóstico y un instrumento de evaluación. También puede servir para supervisar el efecto de los cambios que se han implementado en la organización.

- II. Relaciones interpersonales. Hay una cantidad considerable de esquemas que se enfocan en los aspectos interpersonales del puesto o de las relaciones entre y dentro de unidades o grupos. Algunos cuestionarios son descriptivos (de naturaleza estructural) y se enfocan a las comunicaciones o patrones de amistad. Hay cuestionarios relacionados con la satisfacción en el puesto, como sería una investigación de la retroalimentación, que es tanto una técnica de diagnóstico (encuesta), como un método para resolver problemas (retroalimentación). Las relaciones interpersonales constituyen medios para generar datos que permitan explorar, aclarar e identificar áreas problemáticas en la organización mediante la aplicación de cuestionarios o discusiones en grupo con el fin de involucrar, después, a las personas en el proceso de la solución de problemas. Los datos reunidos, tabulados y organizados por consultores internos o externos y después son presentados a grupos para su discusión.
- III. La organización como un todo. Algunos cuestionarios abordan asuntos interpersonales u organizacionales. Los cuestionarios del clima de la organización son muy populares. Likert desarrollo un cuestionario para

determinar cuál de los siguientes estilos de administración caracteriza a la organización:

- a) Sistema 1. Autoritario-coercitivo: se confía poco en las personas y no se les permite ninguna participación.
- b) Sistema 2. Autoritario-benevolente: cuando se tiene cierta condescendencia con las personas y se les permite un grado mínimo de participación.
- c) Sistema 3. Consultivo: cuando las personas gozan de cierta confianza y libertad de participación, pero el control y el poder para tomar decisiones permanecen en la cúpula.
- d) Sistema 4. Participativo y democrático: cuando se tiene total confianza en las personas y el proceso para tomar decisiones es democrático.

#### 2.4. Cambio Organizacional.

El cambio organizacional planeado es un intento deliberado, por parte de los gerentes y los empleados, por mejorar, en algún sentido importante, el funcionamiento de los equipos, los departamentos, las divisiones o de la organización entera (Hellriegel, 2009, pág. 497).

Para lograr el cambio organizacional se emplean dos enfoques muy diferentes: el económico y el del desarrollo organizacional. Un conjunto de supuestos diferentes respecto al propósito del cambio y los medios para lograrlo guían estos dos enfoques.

- a) Enfoque económico. Se refiere a producir el cambio con el objeto de crear valor para los accionistas. La alta gerencia impulsa este cambio, utilizando incentivos financieros para que los empleados modifiquen su comportamiento. El cambio es planeado y enfocado. Los líderes que producen el cambio mediante este enfoque establecen metas con base en sus expectativas en cuanto a los mercados financieros. No involucran a su equipo gerencial ni a los empleados en el análisis de las vías para alcanzar las metas financieras. Estos agentes de cambio se concentran en las decisiones que afectan la estrategia, la estructura y los sistemas de su organización. Los artistas en dar un giro a la empresa, y no las personas que quieren construir la organización, son los que suelen usar el enfoque económico.
- b) Enfoque del desarrollo organizacional. Es desarrollar las competencias de los empleados para resolver problemas, propiciando que se identifiquen y comprometan, en términos emocionales, con mejorar el desempeño de la empresa. Este enfoque, que se concentra en la eficacia y eficiencia con la que los empleados desempeñan su trabajo, procura crear la asociación, la confianza y el compromiso de los empleados. Se supone que, si se crea un compromiso, entonces no será necesario utilizar muchas reglas y reglamentos. El solo hecho de cambiar el diseño de la estructura organizacional no cambia el comportamiento de las personas. El enfoque del desarrollo organizacional requiere que la gerencia involucre a las personas

en términos emocionales para que estudien por que la estructura y los sistemas existentes no están resolviendo los nuevos retos que afronta la organización (Hellriegel, 2009, págs. 498, 499).

#### 2.4.1. Implementación del Cambio.

Existen distintas maneras de implementar el cambio, las cuales pueden ser:

- a) De estructuras. Cuando implican cambios en el diseño de los puestos, de algún aspecto físico de la actividad o del lugar de trabajo.
- b) De procesos. Cuando se enfocan al proceso, ya sea sumando más actividades o enriqueciendo el puesto para hacerlo más viable o significativo para el ocupante.
- c) Interpersonal. Utiliza las técnicas estructurales para involucrar otros cambios en el comportamiento o cambios en el proceso. Un cambio de estructura implica un ajuste en el grupo o un reordenamiento de quien es subordinado de quien. Un cambio n el proceso trata de mejorar las interacciones por medio de técnicas como el entrenamiento de la sensibilidad. Cuando el grupo es, en sí mismo, la fuente de dificultad, se pueden aplicar otras técnicas, como las de desarrollar equipos, resolver conflictos o estrategias de meditación.
- d) Organizacional. Cuando los problemas son de índole más amplia, se pueden emplear técnicas incluyentes, como la rejilla de liderazgo, la Administración por Objetivos (APO) u otras (Chiavenato, 2006, pág. 577).

Misión, Visión, Valores, Objetivos, Metas, Análisis y Cambio, son solo algunas de las palabras que podríamos usar como una clave para entender y profundizar en lo que integra la cultura de una organización, pero conocer la esencia de cada una y poder transmitirla a los integrantes de dicho entorno, es el verdadero reto.

De igual manera, lograr que dichos componentes se contagien entre sí y se genere un mayor compromiso de trabajo; crear una cultura organizacional es comprender que no solo son palabras plasmadas en documentos, sino la perspectiva de cómo puede desarrollarse una empresa que sirva a la sociedad, de adentro hacia afuera; haciendo una analogía, es conseguir que los engranes de la maquina giren a su tiempo exacto y realicen la función que el inventor pensó inicialmente.

Continuaremos con el ultimo capitulo que es el caso práctico. En este capitulo una vez que analizamos a la empresa, daremos nuestra propuesta para su mejor rendimiento en todas las áreas de la misma.

## **CAPÍTULO III: COMPETITIVIDAD**

El término competitividad puede interpretarse de diversas maneras dependiendo el contexto en el que se analice, en el ámbito empresarial Reta (2008) afirma que la competitividad es la “Capacidad de una organización para conservar ciertas ventajas competitivas que le permitan alcanzar, mantener y desarrollar una determinada posición en el entorno social y económico”, mientras que Sepúlveda lo define como la “Capacidad que tiene una empresa, sector o país para permanecer vendiendo bienes o servicios en un mercado” Citado por la Secretaría de Economía (2012).

De las definiciones anteriores se puede concluir que la competitividad es la capacidad de una empresa para destacar sobre otras organizaciones del mismo sector y conservar una posición en el mercado con el objetivo de incrementar o mantener sus beneficios.

Las empresas compiten constantemente para ganarse la preferencia de los clientes, y para ello es fundamental contar con alguna ventaja sobre la competencia en uno o varios aspectos, es ahí donde la elaboración y la implementación de estrategias competitivas toman importancia.

### 3.1. Indicadores para la medición de la competitividad.

Medir la competitividad no es un tema sencillo, no existe una unificación de criterios, por lo que hay una gran diversidad de indicadores a considerar para determinar qué tan competitiva puede llegar a ser una empresa.

Los indicadores “Son medidas verificables de cambio o resultado, diseñadas para contar con un estándar contra el cual evaluar, estimar o demostrar el progreso con respecto a metas establecidas” (ONU, 1999), en otras palabras, los indicadores son datos que nos permiten medir los cambios o los resultados de una variable.

A pesar de que cada autor tiene una propuesta diferente, hay ciertos indicadores en los que logran coincidir, los cuales se muestran a continuación:

Tabla 4 Indicadores de competitividad empresarial

<b>INDICADOR / AUTOR</b>	<b>Rubio y Aragón (2006)</b>	<b>De La Cruz, Morales y Carrasco (2006)</b>	<b>Solleiro y Castañón (2005)</b>	<b>OCD E (1992)</b>	<b>Quiroga (2003)</b>	<b>Martín ez, Sánchez y Marcos (2009)</b>
<b>Indicadores externos</b>			X		X	X
<b>Tecnología</b>	X	X	X		X	X
<b>Innovación</b>	X					X
<b>Mercadotecnia</b>	X	X	X	X		
<b>Recursos humanos</b>	X	X	X	X	X	X



<b>Capacidades directivas</b>	X				X	X
<b>Recursos financieros</b>	X	X	X		X	
<b>Cultura</b>	X					
<b>Calidad</b>	X		X		X	X
<b>Producción</b>		X		X	X	
<b>Logística</b>		X				
<b>Organización interna</b>			X		X	

Fuente: Determinación de la competitividad de la PYME en el nivel micro: El caso del Distrito Federal, México. (Saavedra García, Milla Toro, & Tapia Sánchez, 2013).

De la misma manera que los indicadores, existen múltiples métodos para evaluar la competitividad, el Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO) lo hace a través de índices a nivel global, nacional y urbano considerando hasta 129 indicadores según los objetivos de estudio.

A nivel empresarial hay quienes optan por una metodología similar, pero con un número de índices más limitado, mientras otros prefieren la utilización de un mapa de competitividad del BID, el cual se basa en un cuestionario y un software específico, diversos autores escogen un camino más simple y a menudo utilizan a la productividad como el mejor indicador para estimar la competitividad, el cual se define como un volumen de producción con relación a un volumen uso de insumos.

### 3.2. La competitividad de México en el mundo.

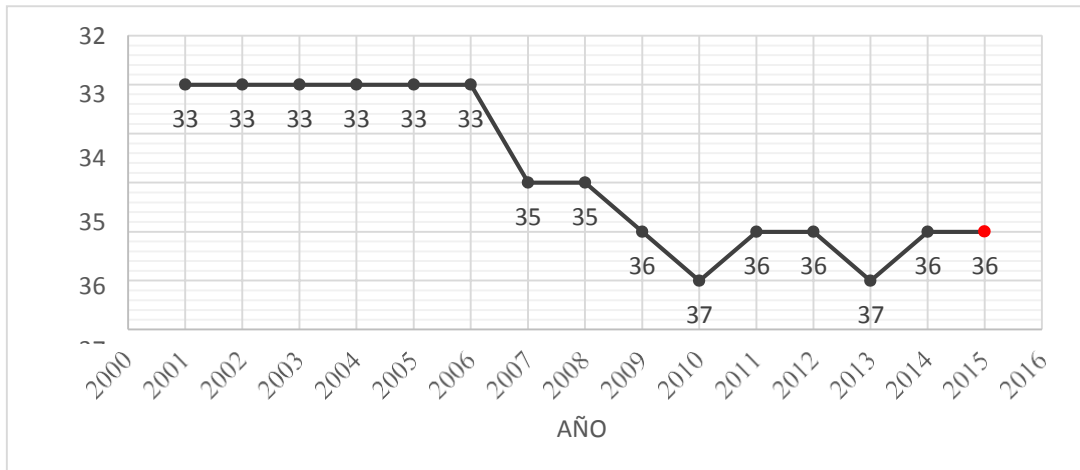
El Instituto Mexicano para la Competitividad coloca a México en el puesto número 36 de 43 países medidos en su edición del Índice de Competitividad Internacional (ICI) (2017), el cual “Mide la capacidad de las economías más importantes del mundo para generar, atraer y retener talento e inversión que se traduzcan en mayor productividad y bienestar para sus habitantes” (IMCO, 2017).

En el ICI se consideran 129 indicadores, categorizados en 10 subíndices los cuales corresponden al derecho, medio ambiente, sociedad, sistema político, gobiernos, mercado de factores, economía, precursores, relaciones internacionales y la innovación, con estos se puede evaluar distintos aspectos de la competitividad de cada país.

Según el IMCO (2017), Noruega se coloca en el primer lugar como el país más competitivo, seguido de Suiza y Suecia, los cuales ocupan el segundo y tercer puesto respectivamente, mientras que México se ubica hasta la posición número 36 convirtiéndolo en uno de los 8 países menos competitivos de las 43 naciones consideradas en el estudio.

México se ha caracterizado por situarse de manera frecuente en los últimos puestos de este tipo de análisis, como muestra de ello se presenta la siguiente gráfica, la cual abarca un periodo de tiempo de 15 años, comenzando en el 2001 y terminando en el 2015:

Figura 5 Variación de lugar de México en competitividad del 2001 al 2015.



Fuente: Índice de Competitividad Internacional. (IMCO, 2017).

Por otra parte, el Instituto para el Desarrollo Gerencial (IMD, por su sigla en inglés), en su Ranking Mundial de Competitividad (2018), sitúa a México en el lugar

51 de 63 países evaluados, esta clasificación “Se basa en 340 criterios de competitividad seleccionados como resultado de una investigación exhaustiva que utiliza literatura económica, fuentes internacionales, nacionales y regionales y comentarios de la comunidad empresarial, agencias gubernamentales y académicos” (IMD, 2018).

Porter (1990) manifiesta que “La Competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar”, y teniendo presente muchos de los indicadores actuales como el uso de energías renovables dentro de las organizaciones, la productividad y formalidad laboral, ingresos promedios,

desigualdad salarial, capacitación de los trabajadores y los créditos a los que las MIPYMES pueden acceder, entre varios otros, confirman que la influencia de las empresas en la competitividad de un país es uno de los aspectos más importantes a considerar.

### 3.3. La planeación y las estrategias como elementos clave de la competitividad.

Para lograr ser competitivo es indispensable contar con una idea clara de que es lo que se quiere lograr y como se pretende hacerlo, para esto intervienen dos elementos, en primer lugar, la planeación y en segundo las estrategias.

#### 3.3.1. La planeación.

La planeación es un componente fundamental en muchos aspectos de la vida, y se utiliza en cualquier entorno de diferentes maneras, pudiendo llegar a ser tan complejo como sea necesario.

Para Dale (1965) la planeación es la “Determinación del conjunto de objetivos que se desean obtener en el futuro y el de los pasos necesarios para alcanzarlos a través de técnicas y procedimientos definidos”, por su parte Scanlan (1990) lo define como un “Sistema que comienza con los objetivos, desarrolla políticas, planes, procedimientos, y cuenta con un método de retroalimentación de información para adaptarse a cualquier cambio en las circunstancias”.

En el presente trabajo el término planeación se referirá al conjunto de acciones, estrategias, directrices y procedimientos metódicamente organizados que nos permiten alcanzar los objetivos establecidos.

Una buena planeación siempre viene acompañada de diversos beneficios algunos de los más importantes se enlistan a continuación:

- Se definen todas las actividades y recursos necesarios considerando cualquier aspecto que pueda intervenir
- Se logran priorizar actividades y tareas, optimizar proceso y tomar las mejores decisiones para la etapa de ejecución
- Beneficia a la coordinación de esfuerzos de todos los miembros de una organización
- Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación
- Proporciona una base para el control
- Reduce la incertidumbre y minimiza los riesgos
- Aumenta la capacidad de reacción ante imprevistos
- Ayuda a visualizar las amenazas y oportunidades

### 3.3.2. Las estrategias.

En la actualidad se utilizan estrategias en un amplio número de disciplinas, pero la presente investigación únicamente se centrará con las relacionadas en el ámbito empresarial.

En ocasiones se habla de estrategias empresariales sin tener claro a lo que esto se refiere, Tabatony y Jarniu (1975) plantean que es el “Conjunto de decisiones que determinan la coherencia de las iniciativas y reacciones de la empresa frente a su entorno” mientras que para Ohmae (1982) es el “Comportamiento por el que una corporación se diferencia positivamente de sus competidores, usando los puntos fuertes relativos de la organización para satisfacer mejor las necesidades del consumidor” por último Porter (1996) mantiene un enfoque similar al mencionar que una estrategia “Es construir una posición única y valiosa en el mercado, sobre la base de un conjunto de actividades específicas y únicas que posea una empresa”.

Habitualmente se suelen confundir los términos de estrategia y planeación, de manera simple, el primero se encarga de definir el “qué se quiere hacer”, esto abarca el comportamiento y las decisiones que una persona u organización asumirá para afrontar distintas situaciones, mientras la segunda expresión se refiere al “como se va a realizar”, en el cual se pretende ser más específico, detallando todos los aspectos que intervendrán a lo largo de la ejecución de algo, pudiendo ser un proyecto, una actividad o hasta las mismas estrategias.

La elaboración y ejecución de toda estrategia dependen de dos elementos fundamentales, los cuales deben tenerse presentes para asegurar un correcto desempeño de las mismas, estos son:

- Los objetivos que se plantean alcanzar
- Los recursos con los que se cuenta

Existen varios criterios para la clasificación de estrategias, sin embargo, “Generalmente se consideran tres tipos: La corporativa, la de negocio, y la funcional” (Wheelen & Hunger, 2011), estas forman lo que se conoce como jerarquía de estrategias.

Los tres niveles de la jerarquía de estrategias se centran en diferentes funciones, pero no se comportan de manera independiente, si no que todos se complementan y se apoyan uno al otro, Wheelen y Hunger (2011) lo describen de una manera sencilla, mencionando que “Las estrategias funcionales respaldan a las estrategias de negocios, que, a su vez, respaldan a las estrategias corporativas”, produciendo un comportamiento piramidal, tal como se ilustra en el grafico siguiente:

Figura 6 Jerarquía de estrategias.



Fuente: Strategic Management and Business Policy: Toward global. (Wheelen & Hunger, 2011).

A continuación, se describe brevemente cada uno de los niveles que componen la jerarquía de estrategias:

- Estrategias corporativas: Ocupa la parte superior de la pirámide, y se encarga de describir la dirección general de una empresa, definiendo parámetros fundamentales como la misión, los objetivos, la visión, los valores de la organización y las actividades en las que se desea participar, entre otras cosas.



- Estrategias de negocio: Se encuentra en el segundo nivel y se enfoca al comportamiento que la empresa asumirá dentro de una industria o segmento de mercado específico para hacerle frente a otras organizaciones.
  
- Estrategias funcionales: En la base de la pirámide se localizan las estrategias funcionales, las cuales favorecerán al correcto desempeño de las estrategias de negocios y corporativas, tomando en consideración aspectos importantes como el marketing, la tecnología, la productividad y la optimización de procesos.

Es importante señalar que las estrategias no se comportan de una manera estática, sino que deben ajustarse o cambiarse completamente en caso de ser necesario cuando el mercado así lo demande.

El objetivo de implementar estrategias empresariales es lograr obtener una o varias ventajas competitivas, estas pueden definirse como la capacidad de destacar sobre la competencia y debe ser sostenible en el tiempo, pudiendo ser patentes, colaboraciones, buena reputación, personal altamente especializado, procesos bien optimizados, uso de tecnologías, propuestas de valor, calidad, innovación, etc., y son las razones por las que un cliente termina de inclinarse por una u otra empresa.

## CAPÍTULO IV: CASO PRÁCTICO

Sin duda alguna el conocer la teoría nos marca el rumbo mediante los lineamientos de la administración sin embargo nada de esto tendría un resultado sin la práctica, y de aquí parte la necesidad de llevar a la práctica lo planteado en los anteriores capítulos donde se desarrollaron temas imprescindibles.

### 4.1. Preámbulo.

Es fundamental e importante contar dentro de la organización con una Cultura Organizacional sólida, declarada y desempeñada, porque por medio de ella la empresa se basa para realizar el trabajo de manera satisfactoria, ya que sirve de herramienta para desarrollar la razón de ser de la misma. Para ello, se pueden aplicar diversos procedimientos para mayor efectividad en busca de que tanto los dueños como los empleados estén comprometidos y de esta manera poder maximizar el trabajo con diversas competencias como son: personales, correcta comunicación, pensamiento con diversidad, aplicando la ética, llegando a lo transcultural, fomentando equipos para el cambio y como resultado de ellas se vean reflejados los conocimientos, habilidades y capacidades, y así evaluar sus fortalezas y debilidades logrando establecer y perseguir sus metas empresariales, interesarse en aprender nuevas conductas, comprender y recibir ideas, pensamientos y sentimientos para transferir con precisión e intercambiar información y emociones. Contar con los conocimientos, habilidades y capacidades para valorar las características únicas de los individuos, así como la apreciación de

la singularidad de cada individuo, tener la capacidad para incorporar los valores y principios que distinguen lo correcto de lo incorrecto a la toma de decisiones y elegir las acciones de las mismas, etc.

La competitividad de la empresa, comienza a partir del fortalecimiento institucional, cuando se cuenta con una cultura organizacional formal y sólida, significa que se mantiene una posición en el mercado, para ello es indispensable generar ventajas que ayuden a una organización a destacar sobre otras y al mismo tiempo gestionar de manera correcta los procesos y recursos de la misma.

Con el fin de lograr el objetivo, a lo largo de este capítulo, se encontrarán estrategias corporativas, de negocio y funcionales, una serie de recomendaciones y un análisis de las prácticas actuales que se llevan a cabo en la empresa y que en conjunto le ayuda a ser más competitiva.

Todo esto será aplicado en Uruapan, Michoacán, en la empresa "CreARTE", ubicada en la calle Álvaro Obregón, su giro es de bisutería y armado de joyería. Es por ello que es de vital importancia contar con la Cultura Organizacional ya que se ve reflejado un equilibrio dentro y fuera de la empresa y por ende se verá manifestado en las personas que la integran, tanto en los dueños como colaboradores en su vida laboral.

#### 4.2. Objetivo General.

Identificar los elementos de la cultura organizacional que limitan la competitividad de la empresa “CreArte” de la ciudad de Uruapan, Michoacán.

#### 4.3. Objetivos Específicos de investigación.

- Conocer los elementos actuales de la cultura organizacional que imperan en la empresa.
- Identificar el nivel del clima organizacional actual de la empresa.
- Describir los elementos comerciales competitivos del negocio.

#### 4.4. Hipótesis.

Una cultura organizacional estructurada y aplicada potencializa la competitividad y posicionamiento de la empresa.

#### 4.5. Tipo de investigación.

Investigación correlacional: “Tiene como propósito conocer la relación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular” (Hernández et al., 2006, p.105).

#### 4.6. Técnicas de investigación.

##### 4.6.1. Para el logro de los objetivos 1 y 2:

Se utilizarán las fuentes de datos primarios, para obtener información general de la empresa e indagar de manera formal, y así rescatar elementos actuales de la cultura organizacional e identificar el nivel del clima organizacional que se desempeña por parte del personal en su jornada laboral. Para la Investigación de



Tiempo                    trabajando                    en                    la                    Empresa:

---

En una escala del 1 al 5, donde 1 es "No" y 5 es "Si", responde lo siguiente:

¿Te gusta tu área de trabajo?

**1       2       3       4       5**

¿Te sientes seguro en tu trabajo?

**1       2       3       4       5**

¿Te consideras creativo/a?

**1       2       3       4       5**

¿Te sientes motivado/a?

**1       2       3       4       5**

¿Consideras que tu trabajo es bien reconocido?

**1       2       3       4       5**

¿Consideras que tu trabajo es bien remunerado?

**1       2       3       4       5**

De las siguientes palabras, selecciona solo 2 y enuméralas de acuerdo a la importancia, con las que te sientas más identificado, 1 como más identificado y 2 como menos.

**Abundancia**

**Libertad**

**Calidad**

**Honestidad**

**Gratitud**

**Servicio**

**Pasión**

**Amabilidad**

**Integridad**

**Innovación**

**Perseverancia**

**Dignidad**

**Respeto**

¿Hay algo que te gustaría aportar en tu área de trabajo que consideres que puede mejorar el ambiente? ¿No? ¿Si? ¿Que?

---

4.7.2. Instrumento de investigación para Clientes de mostrador.

EDAD \_\_\_\_\_ GÉNERO \_\_\_\_\_

¿CÓMO NOS CONOCISTE?

---

EN GENERAL, ¿CUÁL FUE TU EXPERIENCIA DE COMPRA?

- A) BUENA
- B) REGULAR
- C) MALA

¿EN CUÁNTAS OCASIONES HAS COMPRADO NUESTROS PRODUCTOS?

- A) 1-5
- B) 5-15
- C) MÁS DE 15

¿CÓMO CONSIDERAS LA ATENCIÓN DE NUESTRO PERSONAL DURANTE TU COMPRA?

- A) BUENA



B) REGULAR

C) MALA

¿CÓMO CONSIDERAS LA CALIDAD DE NUESTROS PRODUCTOS?

A) BUENA

B) REGULAR

C) MALA

¿CÓMO CONSIDERAS EL PRECIO DE NUESTROS PRODUCTOS?

A) ELEVADO

B) JUSTO

C) ECONOMICO

¿QUÉ PODRIAMOS HACER PARA MEJORAR TU EXPERIENCIA CON NOSOTROS?

---

#### 4.8. Resultados de la investigación.

##### 4.8.1. Del personal.

	Empleado 1	Empleado 2	Empleado 3	Empleado 4	Observaciones
¿Cómo llegaste a trabajar en la Empresa?	Anuncio	Anuncio	Recomendación familiar	Recomendación familiar	El 50% de los empleados llegó a trabajar a la empresa con apoyo de un anuncio, mientras que el otro 50% mediante recomendación de un familiar.
Tiempo trabajando en la Empresa:	8 años	9 años	15 años	15 años	el 50% de los empleados tienen una antigüedad de 3 lustros, 8 años un 25% y 9 el otro 25% de ellos.
¿Te gusta tu área de trabajo?	1 al 5: 4	1 al 5: 4	1 al 5: 5	1 al 5: 5	El 50% de los empleados eligió la el nivel 4, mientras que el otro 50% eligió el nivel 5.
¿Te consideras creativo/a?	1 al 5: 5	1 al 5: 5	1 al 5: 5	1 al 5: 5	El 100% de los colaboradores se consideran creativos.

¿Te sientes motivado/a?	1 al 5: 3	1 al 5: 4	1 al 5: 3	1 al 5: 3	El 75% de los empleados se encuentran en el nivel de motivación de 3, mientras el 25% restante se posiciona en el 4.
¿Consideras que tu trabajo es bien reconocido?	1 al 5: 2	1 al 5: 4	1 al 5: 3	1 al 5: 4	El 50% de los empleados responde al nivel 4 el reconocimiento que le hace la empresa, mientras que el 25% elige nivel 3 y el resto nivel 2. Esto define que el 50% está de la media a la baja en reconocimiento.
¿Consideras que tu trabajo es bien remunerado?	1 al 5: 2	1 al 5: 4	1 al 5: 3	1 al 5: 4	El 50% de las personas delimitan que su remuneración está por encima de la media positiva, mientras que el resto elige de media a baja remuneración.
Palabras de identificación	1: Pasión 2: Libertad	1: Innovación 2: Respeto	1: Perseverancia 2: Dignidad	1: Innovación 2: Pasión	Innovación y pasión imperan en el 50% de las palabras que identifican al personal en

					primera instancia.
<p>¿Hay algo que te gustaría aportar en tu área de trabajo que consideres que puede mejorar el ambiente?</p> <p>¿No?    ¿Si?</p> <p>¿Que</p>	No	Se debería contar con un sistema de pago mejor.	Me gustaría que mi jefe directo fuera más claro en lo que me dice que haga.	No	Remuneración y comunicación son los factores que comentan como aportación clave por parte del 50% del personal, el resto no comentó.

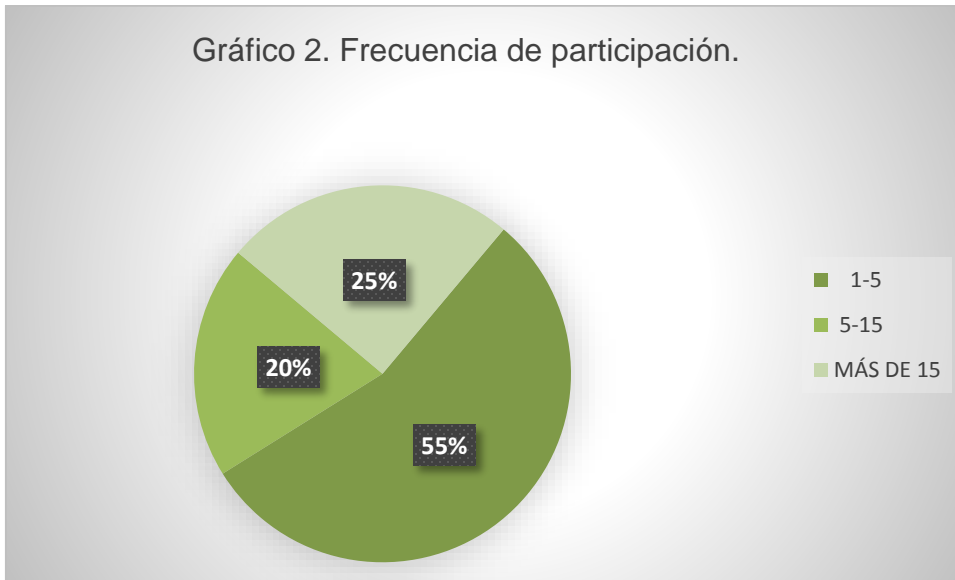
#### 4.8.2. De los clientes.



Elaboración propia, 2021.

95% de los encuestados comentan que su experiencia es buena, mientras que solo el 5% persona menciona que fue mala.

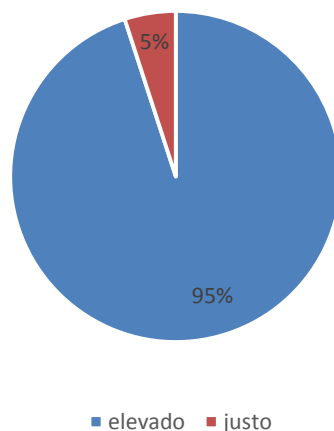
Gráfico 2. Frecuencia de participación.



Elaboración propia, 2021.

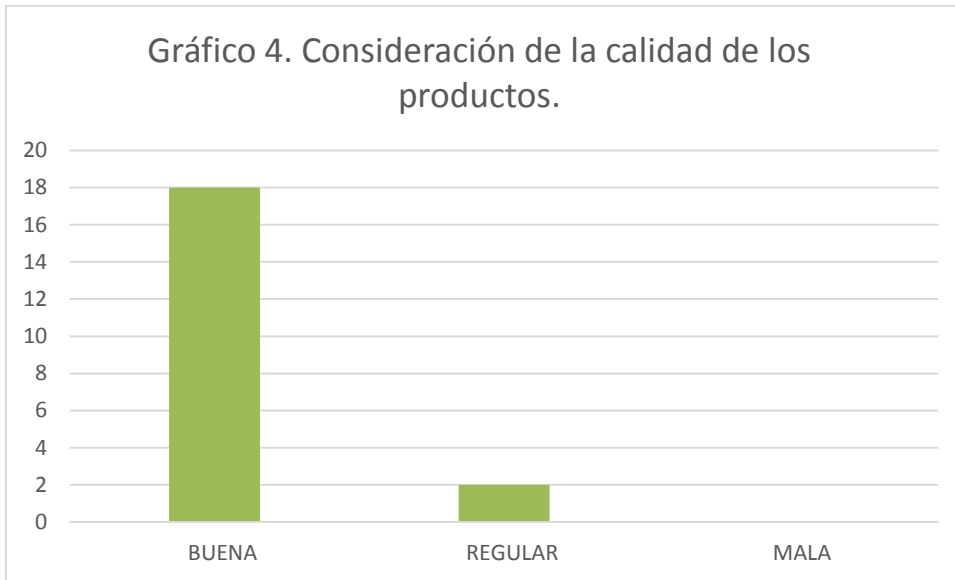
El 55% de los encuestados seleccionó que de 1 a 5 ocasiones ha consumido algún producto de la tienda, el 25% comparte que han consumido de 5 a 15 veces y el 20% de los encuestados manifiestan que han comprado en más de 15 ocasiones.

Gráfico 3. Consideración de la atención recibida



Elaboración propia, 2021.

El 95% de los encuestados manifiestan que han recibido atención buena al asistir al negocio, mientras que el 5% persona suscribe que ha recibido atención regular.

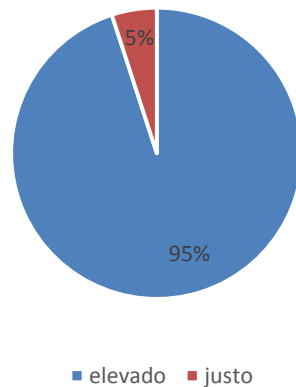


Elaboración propia, 2021.

Como buena calidad, se eligió por parte del 90% de las personas que adquirieron los productos, solo el 10% de las personas seleccionaron que sus productos fueron regulares.



Gráfico 5. Consideración del precio por parte de los clientes



Elaboración propia, 2021.

El 95% de las personas encuestadas eligen que los precios que ofrece el negocio son elevados, mientras que solo el 5% de las personas consideran que es justo.

#### 4.9. Conclusiones Preliminares.

Con base en ambos estudios, se ha detectado que la organización en su totalidad, cuenta con un esquema de trabajo que ha sido formado bajo el enfoque de la rutina, y no tienen herramientas administrativas que le permita tener un enfoque de proyección empresarial visible.

Derivado de la falta de esquemas de comunicación formal y de la implementación de estándares de calidad en las operaciones, los empleados han abordado sus labores de manera básica, y no con resultados medibles, que le permita a la empresa poder verificar la eficiencia de cada uno de los que la integran, con indicadores de venta, aun así se han tenido resultados, pero no medidos, y de esta forma se han podido abastecer las demandas de los clientes, sin embargo, no se tienen unidades de medida divididos en cada uno de los integrantes del negocio.

El personal de la empresa considera a la misma como una fuente más de trabajo, así como el compañerismo y aprendizaje que han tenido dentro del misma, ha determinado que persistan laborando en ella, al ser una empresa familiar, permite que haya un esquema coordinado en las cosas, pero la responsabilidad no es delimitada, esto abona a la falta de formalidad deseada en un negocio.

La lealtad por parte de los clientes a permanecido, por el trato y por la singularidad de los productos, además de que las personas que laboran en ella por su antigüedad dominan todas las necesidades en torno a los productos que se comercializan en el mismo, el personal, se identifica por la creatividad, lo que permite que los clientes ubiquen calidad en los productos a través de las propuestas del servicio que se les hace, existe una media en el concepto positivo que tienen de su remuneración, pero esto podría elevarse si la empresa les reconociera mejor sus labores. Los datos de remuneración del personal y esquema de reconocimientos,

permite que se refleje con los clientes a través de la calidez con la que se les atiende, etc.

El trabajo en equipo en las organizaciones es fuente de competitividad, en el negocio en cuestión no se da de una manera idónea, según la información rescatada, no distinguen el compañerismo en la identificación de sí en su lugar de trabajo.

Es importante que se detalle que, los empleados de la organización tienen interés en que se presente un esquema de trabajo formal, donde pudieran tener un espacio en un organigrama formal, hay disponibilidad, pero el liderazgo del personal gerencial para implementar la formalidad que se requiere en la empresa no ha sido el más adecuado, los clientes requieren para efectos de lealtad, verificar mejores prácticas administrativas y estrategias comerciales.

#### 4.10. Propuesta.

##### 4.10.1. Propuesta de la cultura organizacional.

###### *4.10.1.1. Misión.*

Somos una empresa dedicada a la compra-venta de joyería de bisutería, acero inoxidable, así como los insumos y componentes para el armado de piezas para la satisfacción de nuestros clientes, con la capacidad de ofrecer productos que estén a la vanguardia, de la mejor calidad y excelentes precios.

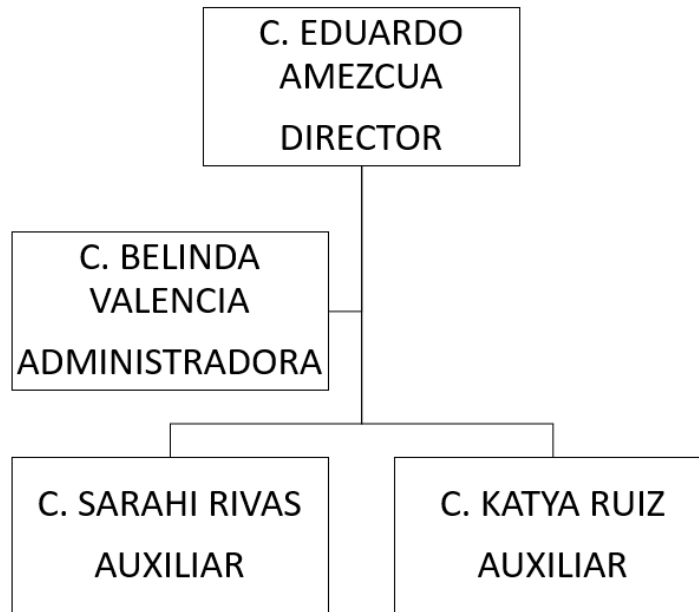
###### *4.10.1.2. Visión.*

Ser la mejor opción de joyería en la ciudad de Uruapan, Michoacán con la capacidad de cumplir las expectativas del mundo globalizado.

#### 4.10.1.3. Valores empresariales.

- Confianza: Fomentarla en el capital humano para así tener una buena relación logrando un trabajo efectivo.
- Responsabilidad: Asumir conciencia de las decisiones que se toman dentro y fuera de la empresa, es decir, la responsabilidad aplicada tanto a los trabajadores, clientes, así como el entorno que los rodea.
- Integridad: Es fundamental que la empresa sea transparente tanto interna como externamente y tiene que ir de la mano con la moral.
- Pasión: por lo que creamos y luchar día a día por mejorar lo que ofrecemos y así aumentar el sentido de la pertenencia
- Trabajo en equipo: usar como vinculo el capital humano con el consumidor logrando cumplir con las expectativas del cliente.

#### 4.10.1.4. Organigrama.



El desafío de toda teoría es saber si es posible que exista en su forma práctica, que pueda llevarse a cabo lo expresado y con lo observado durante este trabajo, es notoria la aplicación de la administración a una empresa operante, recibir un carbón precalentado y aun así, llevarlo a tan altas temperaturas que al final obtengamos un diamante; es sin lugar a dudas un proceso de prueba y error, de análisis, de cambio constante que lleve a la mejora continua, una evolución a través de conocer el interior de un comercio y exigirse lo mejor para ofrecerlo al cliente, quien se ha convertido en la principal razón de existir de quienes brindan productos y servicios.

#### 4.10.2. Propuesta de competitividad.

Es el activo más valioso que tiene una organización. Es importante que las empresas lo traten como tal y estén pendientes de su forma de pensar y de su forma de percibir la organización. Por ello debemos contestar la pregunta de ¿Quién es el cliente? Para de esta manera darnos cuenta de los que son realmente y de cómo se deben tratar.

¿Quién es el cliente?

Un cliente es quien tiene acceso a un producto o servicio por medio del dinero u otro medio de pago. Quien compra es el comprador y quien consume es el consumidor. Es importante saber que el cliente, comprador y consumidor son la misma persona.

Según la American Marketing Association (A.M.A.), “el cliente es el comprador potencial o real de los productos o servicios”.

Según el diccionario de Marketing, de Cultura S.A., “cliente es la persona y organización que realiza una compra. Puede estar comprando en su nombre y disfrutar personalmente del bien adquirido o comprar para otro, como el caso de los artículos infantiles. Es la parte de la población más importante de la compañía”.

¿Qué es el servicio al cliente?

Es el conjunto de esfuerzos dirigidos a clientes, resarcando sus inquietudes, sugerencias, dudas o reclamos. Es decir, atención a cliente es todo contacto que el cliente tiene con la empresa.

El Marketing es conocido como la recaudación de estudios y técnicas previamente obtenidos con el fin de mejorar la comercialización de un producto, en este caso, para mejorar el funcionamiento de la empresa.

En marketing la propuesta es, con base en las respuestas de los clientes

1.- "Incrementar el posicionamiento en el mercado ", con el objetivo de estudiar a la competencia y como se promocionan en las redes sociales, con ello tener más conocimiento sobre el estatus de la misma ya que siempre es relativo, por ende, nosotros concretaremos una posición fija en el mercado, generando un esquema de marketing 2.0 y 3.0 que permita inmiscuir al negocio en el comercio electrónico, en primera instancia para la publicidad en medios digitales.

Para ello, nos apoyaremos con algunos puntos importantes:

- Identificar nuestro punto fuerte (producto).
- Conocer el posicionamiento de la competencia referente a nuestro punto fuerte.
- Crear tu propuesta de venta de acuerdo con nuestras ventajas competitivas.
- Aplicación de estrategias de precio y elevarlas a la publicidad.
- Capacitar al equipo de trabajo en los nuevos esquemas comerciales para la atención al cliente.

De esta manera se ampliaría el conocimiento de las mismas, y se llegaría de una manera más eficaz a las necesidades del consumidor y por ende, ya estaremos supliendo sus necesidades concretamente.

Es por ello, con el resultado obtenido de las encuestas realizadas tanto al capital humano de la empresa “CreArte”, así como a sus distinguidos clientes la propuesta de mejora se basa en los siguientes puntos:

- Compartir con los empleados el organigrama, con esto los empleados tendrían más claro su papel dentro de esta empresa, mismo conocimiento que ira dirigido al antes mencionado sentido de pertenencia, obtener mejor desempeño y por consecuencia mejores resultados.
- Hacer parte a los empleados mediante la razón de ser de la empresa, por ello se les dará a conocer la misión, visión y valores de la misma. El propósito de estos tres aspectos que son vitales para la empresa podrá llevarlos a la práctica y así lograr elevar la competitividad del negocio a través de este tópico.
- Diversificar las fuentes de promoción logrando incrementar la preferencia del mercado local.
- Planeación anual de las capacitaciones ofertadas por la empresa CreArte.



## CONCLUSIÓN

El presente proyecto tuvo como principal objetivo analizar elementos de la cultura organizacional con la finalidad de mejorar los esquemas de competitividad de la empresa “CreArte” en Uruapan, Michoacán. Esto considerando que para el autor es de vital importancia apoyar a las pequeñas y medianas empresas a crecer y que con ello puedan mantenerse en un nivel competitivo en todos los aspectos que abarca una organización.

Otro punto importante, es que para que a las otras empresas que están en este proceso de crecimiento les sirva como ejemplo y les de la confianza suficiente para implementar la cultura organizacional estructurada en su empresa y tópicos de competitividad, que, en cierta manera, es totalmente necesario, ya que todos los comercios tienden a ir en crecimiento, por ello, también se impulsó a los dueños del negocio a llevar a cabo en este proyecto, con la intención de quitar el miedo y la falta de información sobre el tema.

Al llevar a cabo la realización del proyecto, se descubre que, efectivamente los dueños de la PYME no cuentan con los conocimientos teóricos necesarios para llevar una organización adecuada dentro de su empresa, lo anterior inhibe la competitividad de la misma. Se hace énfasis en lo teórico, ya que en cuanto a lo práctico, cuentan y son capaces de llevar su empresa a flote a su manera, claro. A simple vista puede parecer una tarea simple, sin embargo, en realidad es un tanto

complejo. Logrando lo anterior, la empresa podría tener un mejor funcionamiento y a su vez un mejor rendimiento.

Al realizar la investigación de la empresa “CreArte”, se descubrió que todo lo llevan a cabo de manera empírica, no hay una línea que indique por donde es el camino y ha donde quieren llegar. Es muy importante considerar lo antes mencionado, puesto que el no tener bien identificada la estructura organizacional puede provocar la pérdida de los objetivos y no llegar a cumplir las metas que desean.

Como ya se mencionó en el caso práctico la empresa no cuenta con una cultura organizacional definida por lo que es importante implementar un manual que les de los lineamientos tanto a los dueños como a los empleados para proceder en diversas situaciones, y así mismo, dirigirlos hacia los objetivos finales presentados.

Con base a lo anterior y tomando como argumento principal la importancia e impacto que tendría la implementación de una cultura organizacional bien estructurada se puede comentar que una de las principales situaciones que se erradicarían es la del tiempo que el dueño gasta en resolver problemas que no le corresponden, enfocándose en un mejor servicio y atención a sus clientes.

Por ello, es que la propuesta se enfocó en la estructura de la empresa y darle un auge especial mercadotécnico a la misma, enfocando así una ventaja sobre la competencia, haciéndose más fuerte y creciendo poco a poco. En resumen, la empresa con una cultura organizacional bien definida y compartida, traducida en

estrategias comerciales, es decir, con un camino a seguir dinámico y competitivo; permite el poder llegar a posicionarse como una de las mejores en su ramo.

## BIBLIOGRAFÍA

CHIAVENATO, Idalberto, Comportamiento Organizacional, Editorial Thomson, 2005

CHIAVENATO, Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración, Editorial Mc Graw Hill, Séptima Edición, 2006

GARCÍA DEL JUNCO, J., & CASANUEVA ROCHA, C. (2001). Prácticas de la gestión empresarial. En J. García del Junco, & C. Casanueva Rocha, Prácticas de la gestión empresarial (pág. 3). Madrid, España: Mc Graw Hill.

HELLRIEGEL, Slocum, Comportamiento Organizacional, Editorial CENGAGE Learning, Doceava Edición, 2009

<https://www.merca20.com/15-impactantes-estadisticas-convenceran-marketing-contenido-reina-este-2018/>

KOTLER, P., & LANE KELLER, K. (2012). Dirección de Marketing. Estado de México: PEARSON.

MERCA2.0. (25 de 08 de 2018). 15 impactantes estadísticas que te convencerán de que el marketing de contenido reina este 2018. Obtenido de Merca2.0:

MÜNCH GALINDO Y GARCIA MARTINEZ, Lourdes y José G., Fundamentos de la Administración, Editorial Trillas, 2003

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. (2014). Diccionario de la Lengua Española. Obtenido de Diccionario de la Lengua Española: <http://dle.rae.es/?id=EsuT8Fg>

REYES PONCE, Agustín, Administración Moderna, Editorial Limusa, S.A de C.V., Primera Edición, 1992

RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín, Administración de Pequeñas y Medianas Empresas, CENGAGE Learning, Sexta Edición, 2011

SECRETARÍA DE ECONOMÍA. (2012). Competitividad. Obtenido de Secretaría de Economía: <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/economia-para-todos/abc-de-economia/competitividad/217-competitividad>

SECRETARÍA DE ECONOMÍA. (30 de 06 de 2009). Diario Oficial de la Federación. Obtenido de Diario Oficial de la Federación: [http://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009](http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009)